Erfolgsfaktor Zuhören
mit Leichtigkeit zum Gesprächserfolg

Stefan Goes & Daniel Ahrend

Experten-Tipp:

Die KI fragen, wie sie selbst einen Prompt aufbauen würde – und welche Infos sie dafür braucht.

Prof. Dr. Martin Manhembué (Digital Business University of Applied Sciences) Handelsblatt 24.10.25 S. 52

Experten-Idee

„KI ermöglicht es Menschen, das zu tun, was sie am besten können: kommunizieren und mit anderen zusammenarbeiten.“

Bill McDermott

(CEO Service Now, ex CEO SAP)

Handelsblatt 24.10.25 S. 50

1

Jeden Tag gibt es sehr gute Gründe für‘s ~~Zu~~ Weghören.

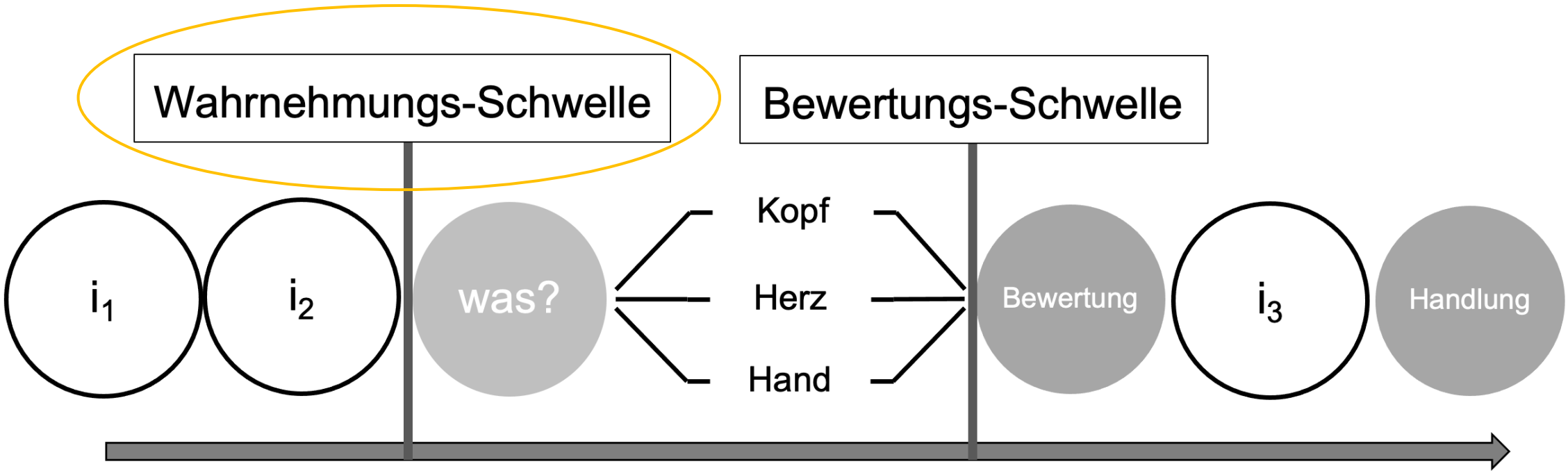
i_3
i_1
i_2

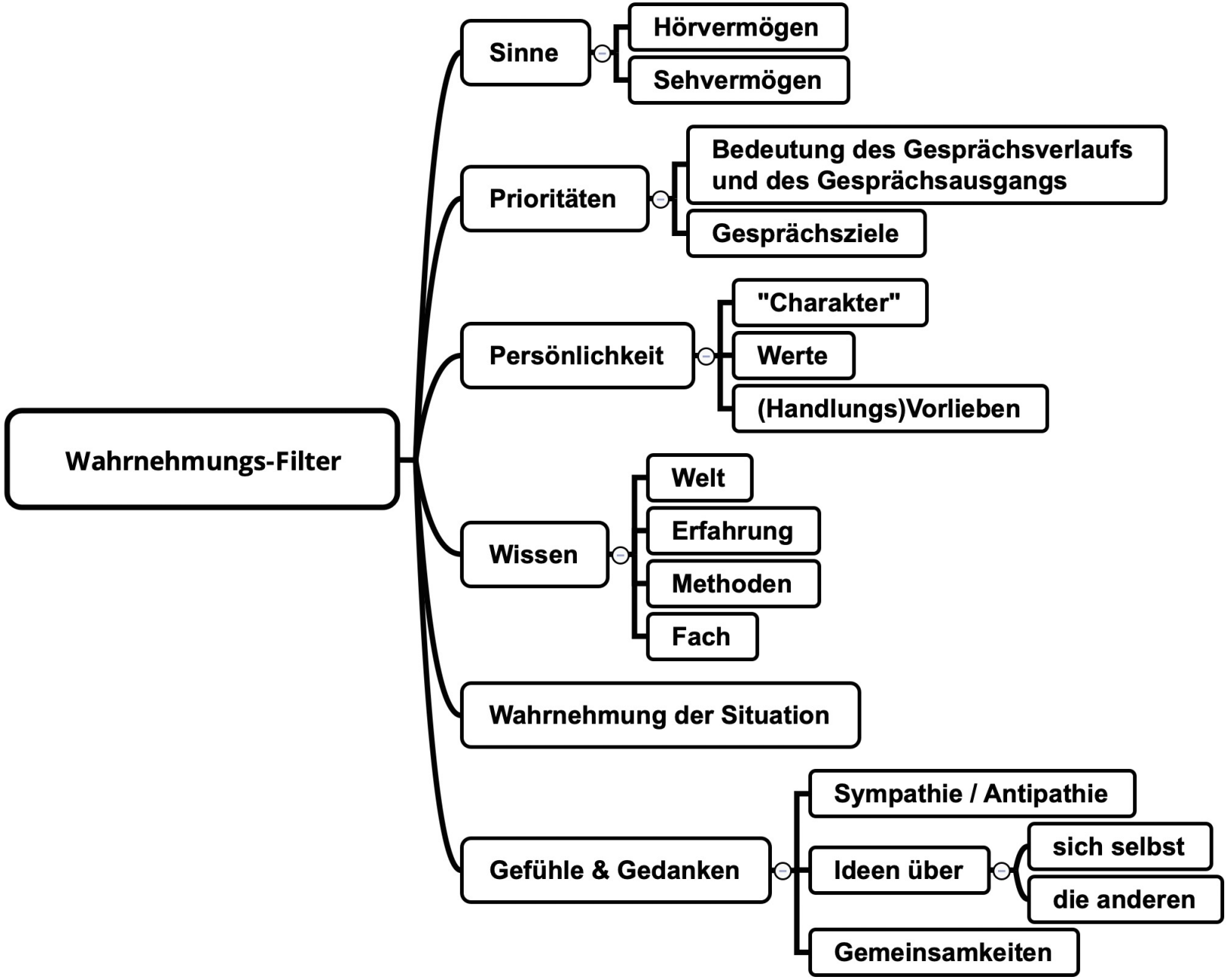
2

Wirklichkeit

ist

ein Konstrukt.


Wahrnehmungs-Schwelle
Bewertungs-Schwelle
i_1
i_2
was?
Kopf
Herz
Hand
Bewertung
i_3
Handlung

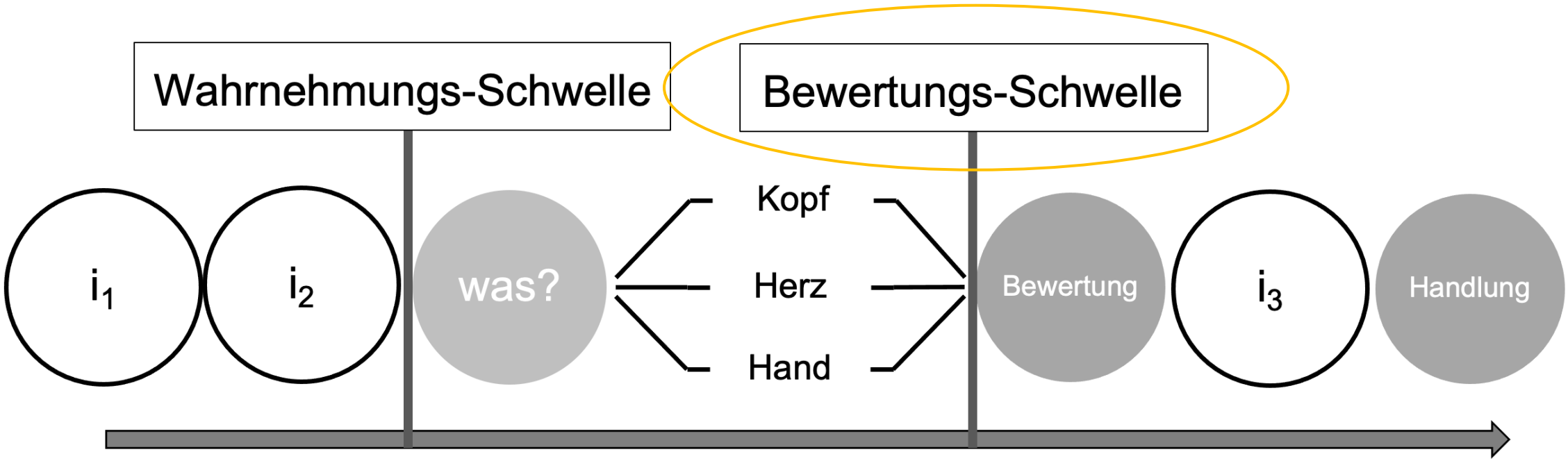

Wahrnehmungs-Filter
Sinne
Hörvermögen
Sehvermögen
Prioritäten
Bedeutung des Gesprächsverlaufs und des Gesprächsausgangs
Gesprächsziele
Persönlichkeit
"Charakter"
Werte
(Handlungs)Vorlieben
Wissen
Welt
Erfahrung
Methoden
Fach
Wahrnehmung der Situation
Gefühle & Gedanken
Sympathie / Antipathie
Ideen über
sich selbst
die anderen
Gemeinsamkeiten

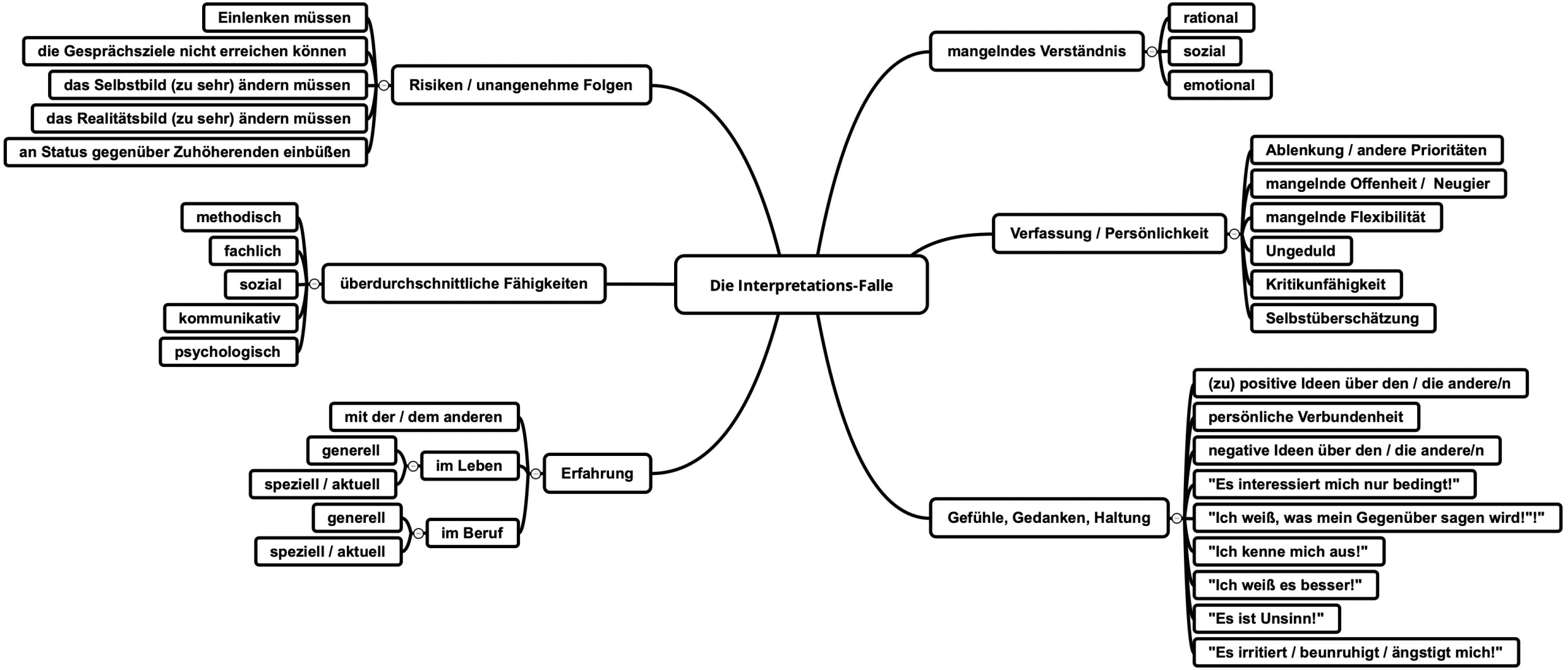
Wahrnehmungsfilter: Top 3

Vorannahmen

Selbstbezogenheit

Sprechhandlungsplanung


Wahrnehmungs-Schwelle
Bewertungs-Schwelle
i_1
i_2
was?
Kopf
Herz
Hand
Bewertung
i_3
Handlung


Die Interpretations-Falle
Risiken / unangenehme Folgen
Einlenken müssen
die Gesprächsziele nicht erreichen können
das Selbstbild (zu sehr) ändern müssen
das Realitätsbild (zu sehr) ändern müssen
an Status gegenüber Zuhöherenden einbüßen
überdurchschnittliche Fähigkeiten
methodisch
fachlich
sozial
kommunikativ
psychologisch
Erfahrung
mit der / dem anderen
im Leben
generell
speziell / aktuell
im Beruf
generell
speziell / aktuell
mangelndes Verständnis
rational
sozial
emotional
Verfassung / Persönlichkeit
Ablenkung / andere Prioritäten
mangelnde Offenheit / Neugier
mangelnde Flexibilität
Ungeduld
Kritikunfähigkeit
Selbstüberschätzung
Gefühle, Gedanken, Haltung
(zu) positive Ideen über den / die andere/n
persönliche Verbundenheit
negative Ideen über den / die andere/n
"Es interessiert mich nur bedingt!"
"Ich weiß, was mein Gegenüber sagen wird!"!"
"Ich kenne mich aus!"
"Ich weiß es besser!"
"Es ist Unsinn!"
"Es irritiert / beunruhigt / ängstigt mich!"

Interpretationsfilter: Top 3

Erfahrung

Persönlichkeit

Haltung

Welches Gefühl entsteht in mir?

Welcher Gedanke formt sich?

Welche Handlung werde ich vollziehen?

Ackern statt Surfen: Top 3

Mehr vom Selben versuchen

Kämpfen

Überrollen

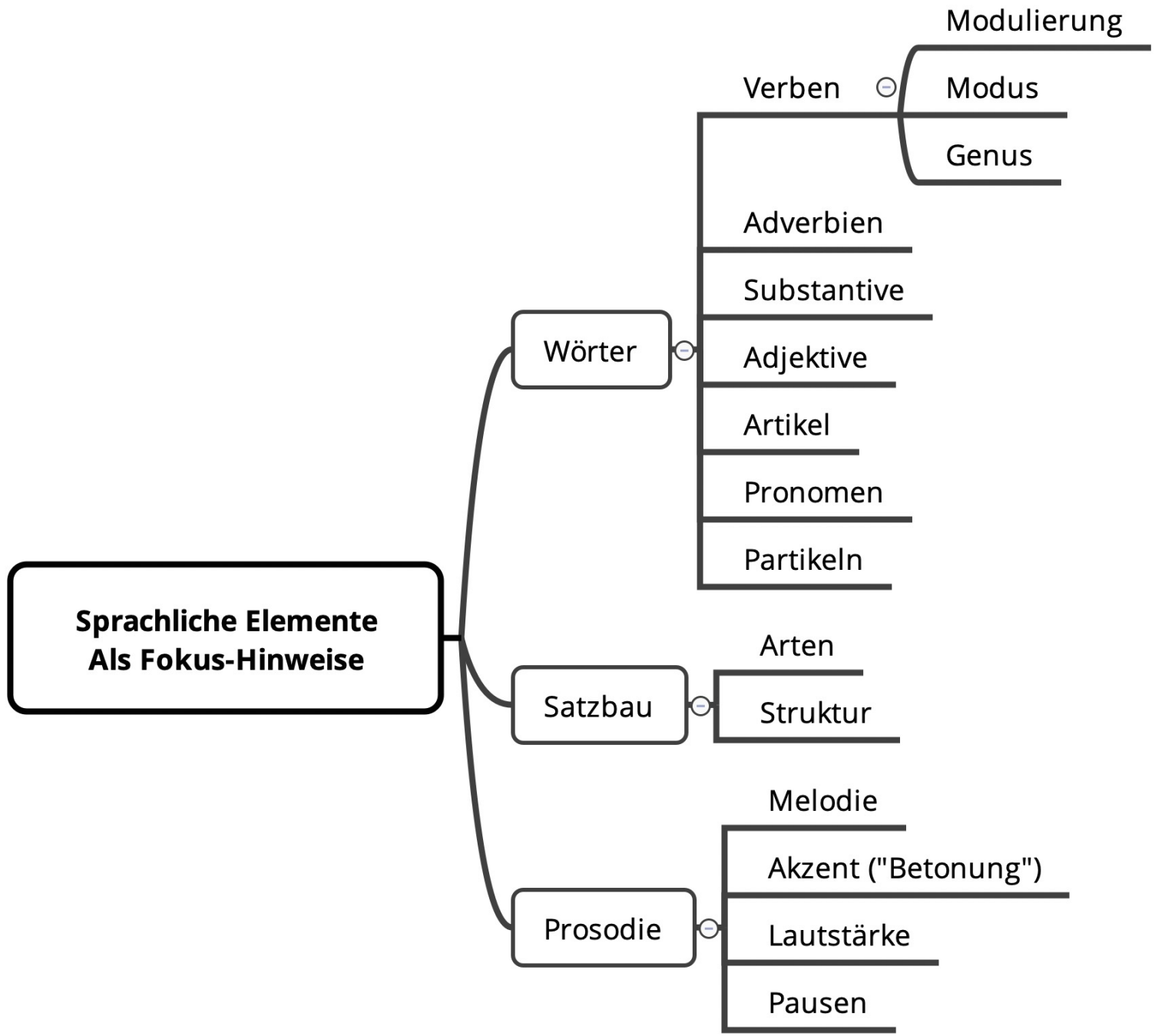
3

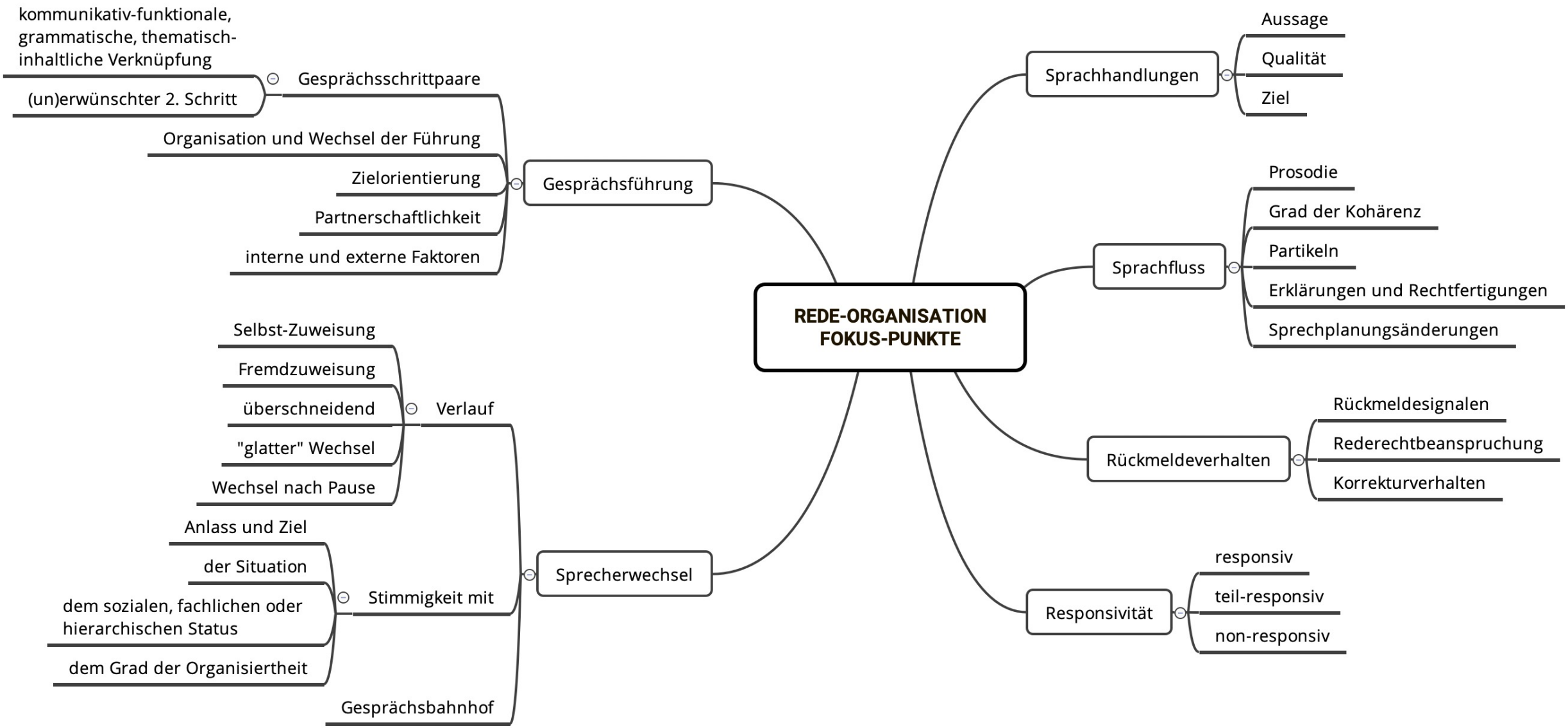
Jeder tut immer

das Sinnvollste.

4

Jeden Tag gibt es sehr gute Gründe für‘s Zuhören.


Sprachliche Elemente
Als Fokus-Hinweise
Wörter
Verben
Modulierung
Modus
Genus
Adverbien
Substantive
Adjektive
Artikel
Pronomen
Partikeln
Satzbau
Arten
Struktur
Prosodie
Melodie
Akzent ("Betonung")
Lautstärke
Pausen


REDE-ORGANISATION
FOKUS-PUNKTE
Gesprächsführung
Gesprächsschrittpaare
kommunikativ-funktionale, grammatische, thematisch-inhaltliche Verknüpfung
(un)erwünschter 2. Schritt
Organisation und Wechsel der Führung
Zielorientierung
Partnerschaftlichkeit
interne und externe Faktoren
Sprecherwechsel
Verlauf
Selbst-Zuweisung
Fremdzuweisung
überschneidend
"glatter" Wechsel
Wechsel nach Pause
Stimmigkeit mit
Anlass und Ziel
der Situation
dem sozialen, fachlichen oder hierarchischen Status
dem Grad der Organisiertheit
Gesprächsbahnhof
Sprachhandlungen
Aussage
Qualität
Ziel
Sprachfluss
Prosodie
Grad der Kohärenz
Partikeln
Erklärungen und Rechtfertigungen
Sprechplanungsänderungen
Rückmeldeverhalten
Rückmeldesignalen
Rederechtbeanspruchung
Korrekturverhalten
Responsivität
responsiv
teil-responsiv
non-responsiv

Die 6 Schritte zum Gesprächserfolg

1. ~~Auf Sendung~~ > Auf Empfang gehen
2. Die Filter einstellen
3. Zuhören
4. Verstehen Wollen
5. Wählen
6. Handeln

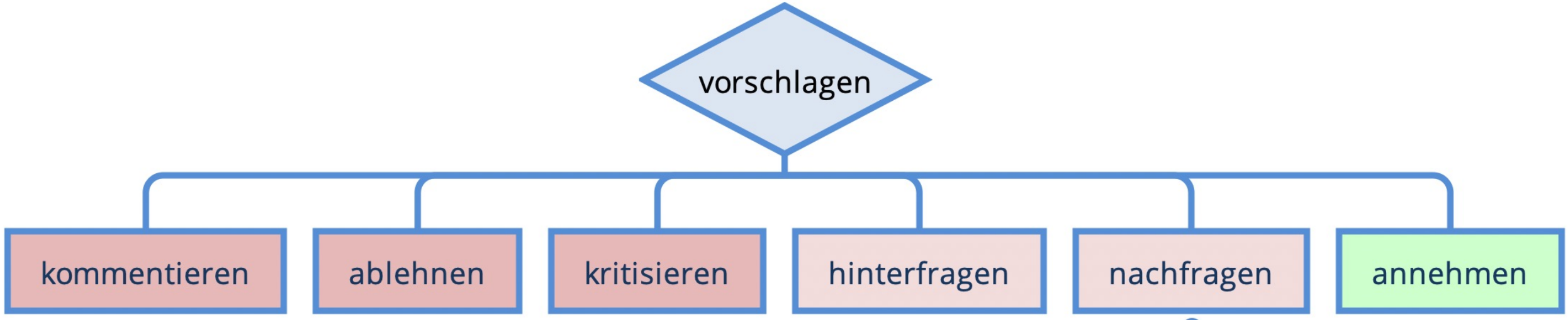
Take-Off zur Leichtigkeit: Express-Lanes

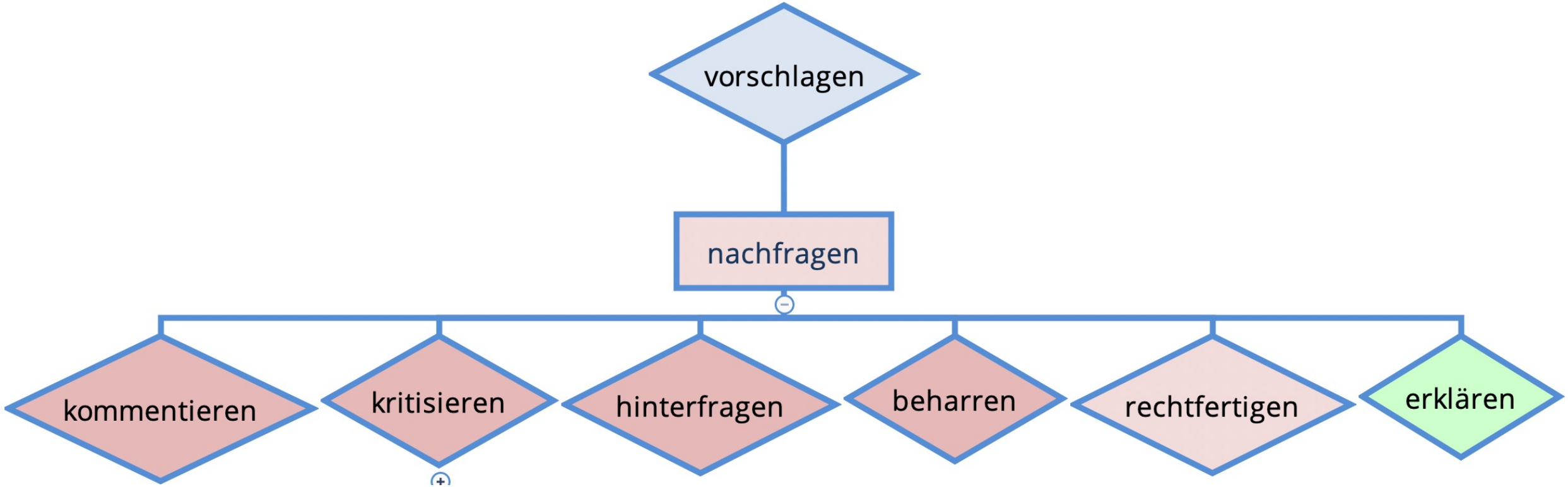
1. Kongruenz Aussage – Körper
2. Sprachhandlungen
3. Verhältnis Fragen – „Ja, aber…“
4. Schlüsselwörter
5. Gesprächssteuerung
6. Responsivität

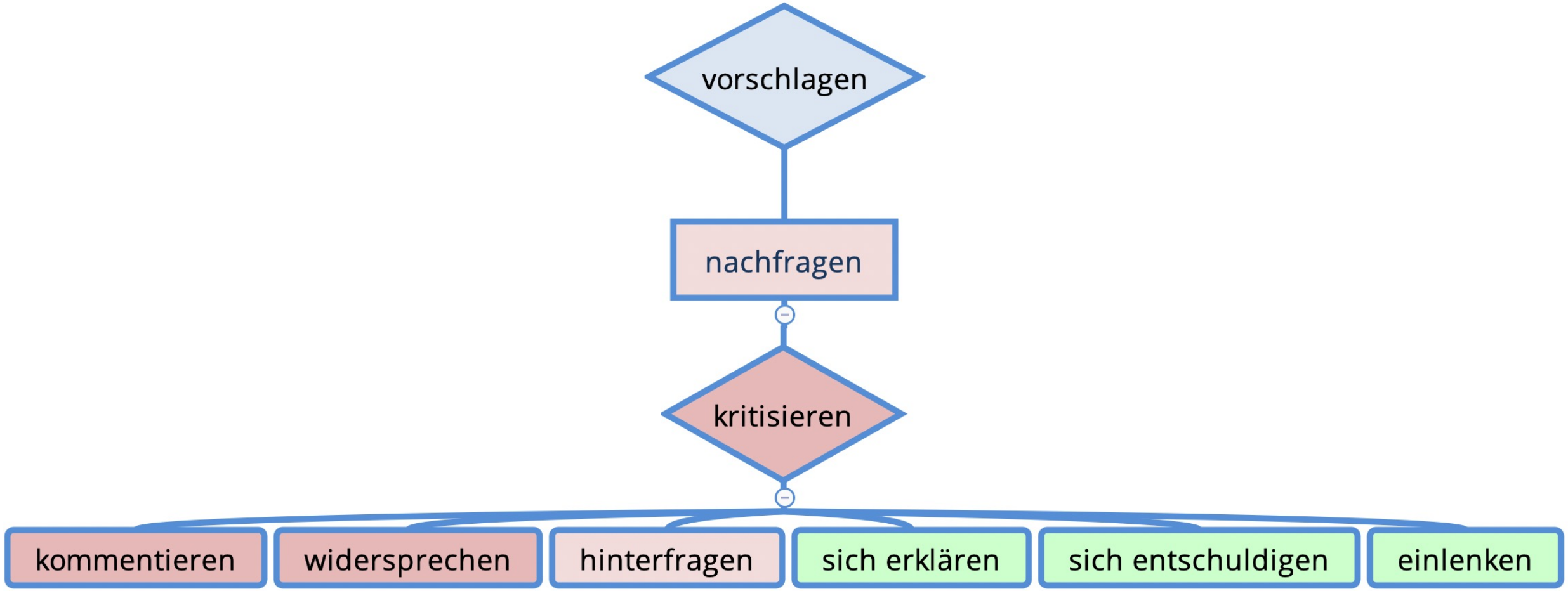
Sprachhandlungen

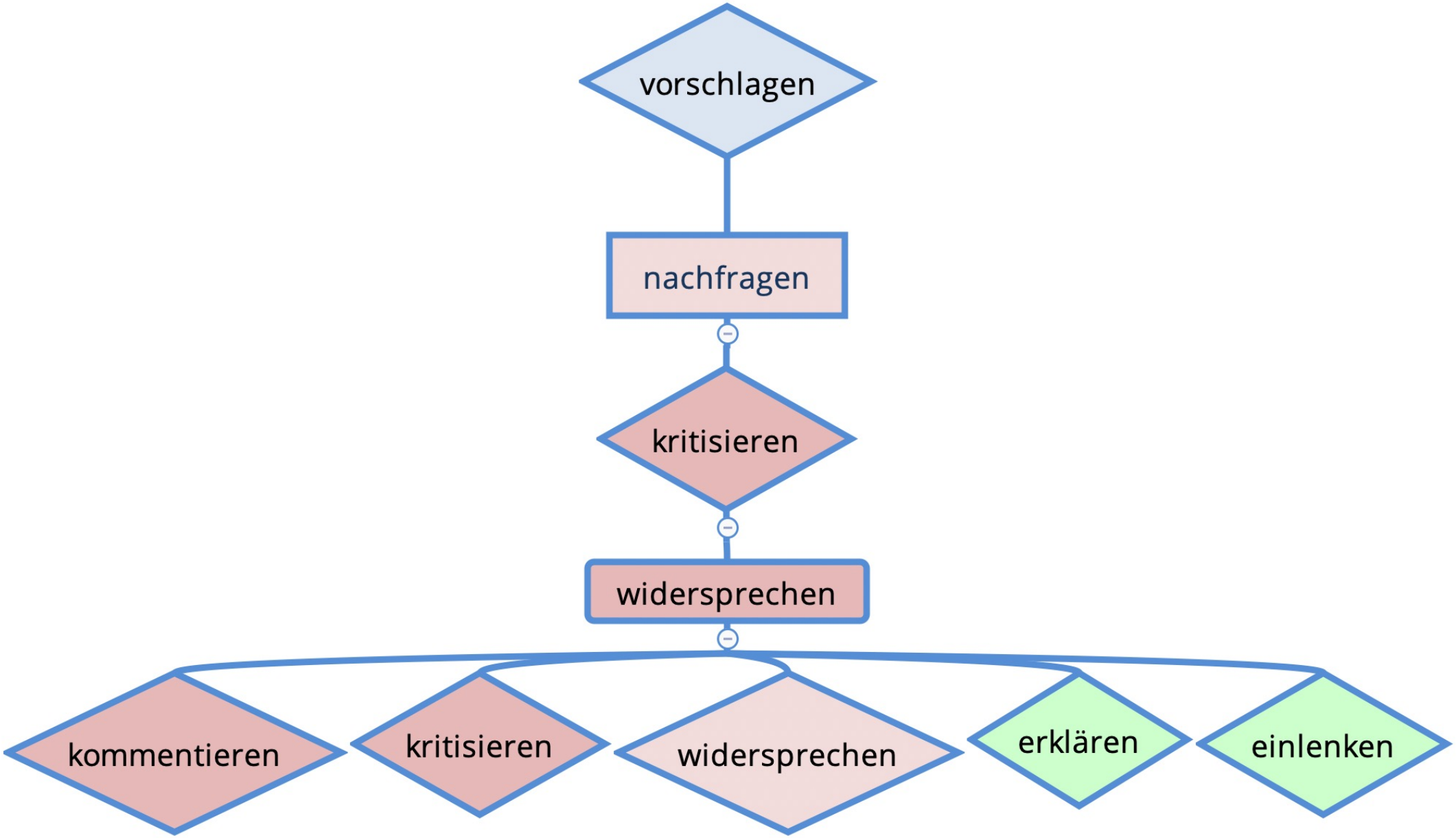
Feststellen Fragen

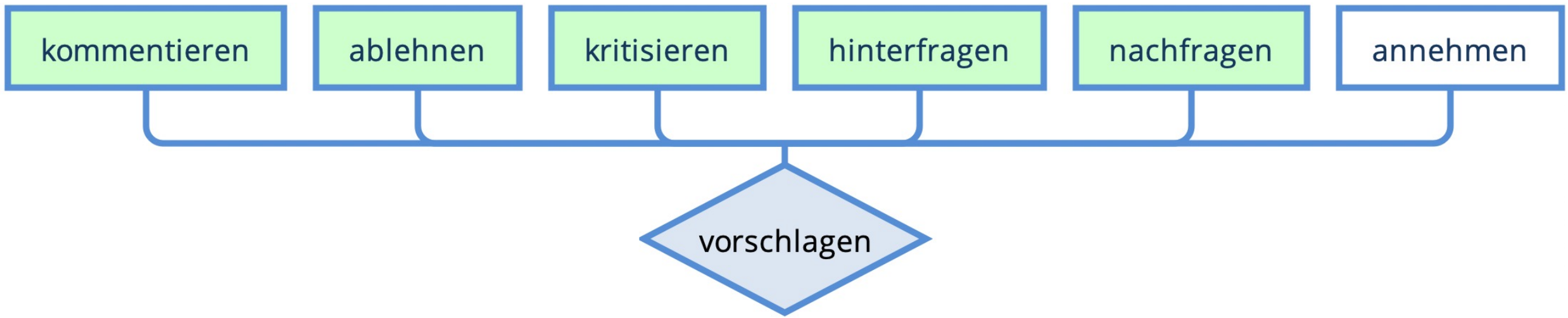
„Also wir fangen jetzt einfach mal an!“


vorschlagen
kommentieren
ablehnen
kritisieren
hinterfragen
nachfragen
annehmen


vorschlagen
nachfragen
kommentieren
kritisieren
hinterfragen
beharren
rechtfertigen
erklären


vorschlagen
nachfragen
kritisieren
kommentieren
widersprechen
hinterfragen
sich erklären
sich entschuldigen
einlenken

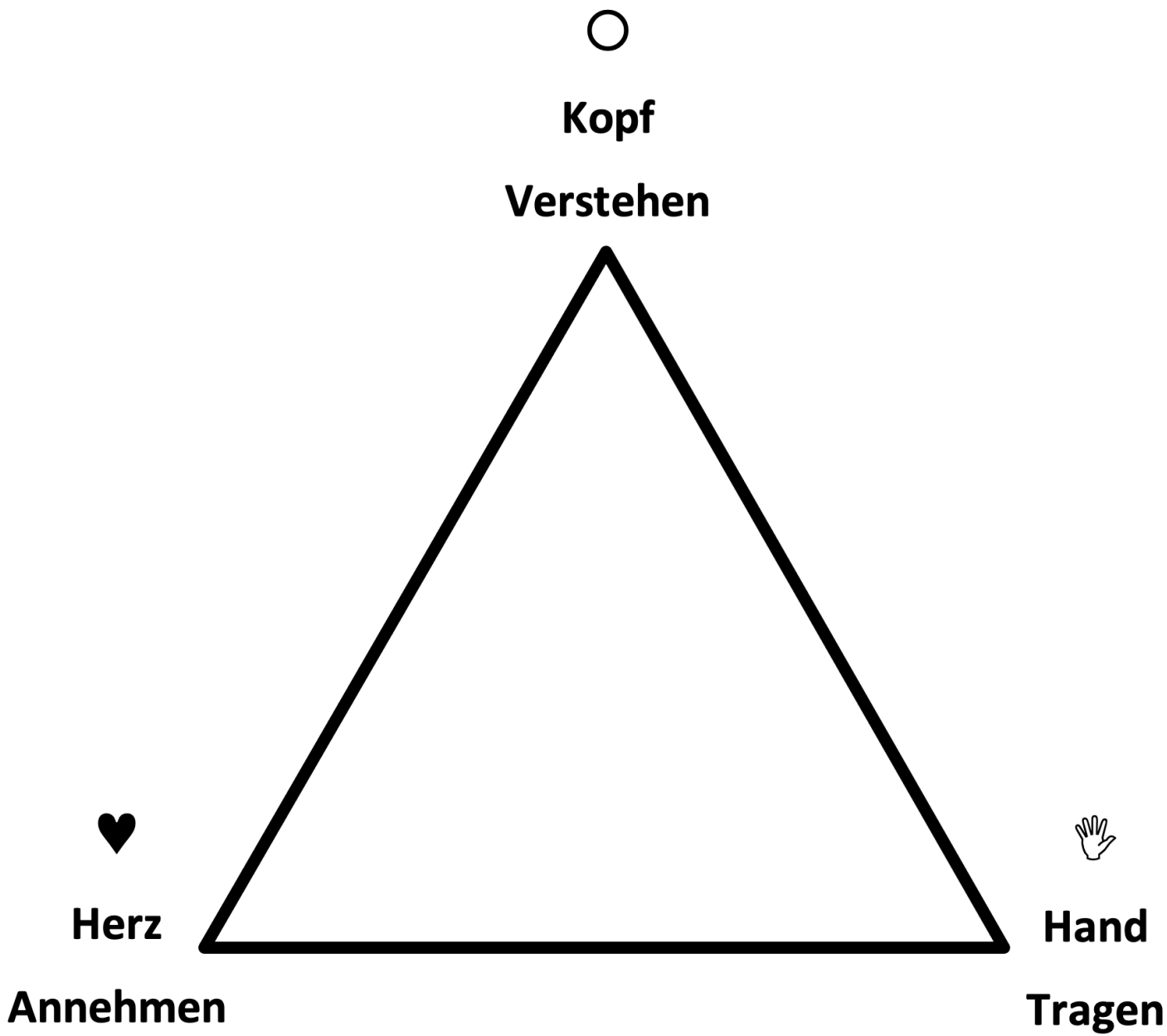

vorschlagen
nachfragen
kritisieren
widersprechen
kommentieren
kritisieren
widersprechen
erklären
einlenken


kommentieren
ablehnen
kritisieren
hinterfragen
nachfragen
annehmen
vorschlagen

Welches Gefühl möchte ich auslösen?

Welcher Gedanke soll entstehen?

Welche Handlung will ich bewirken?

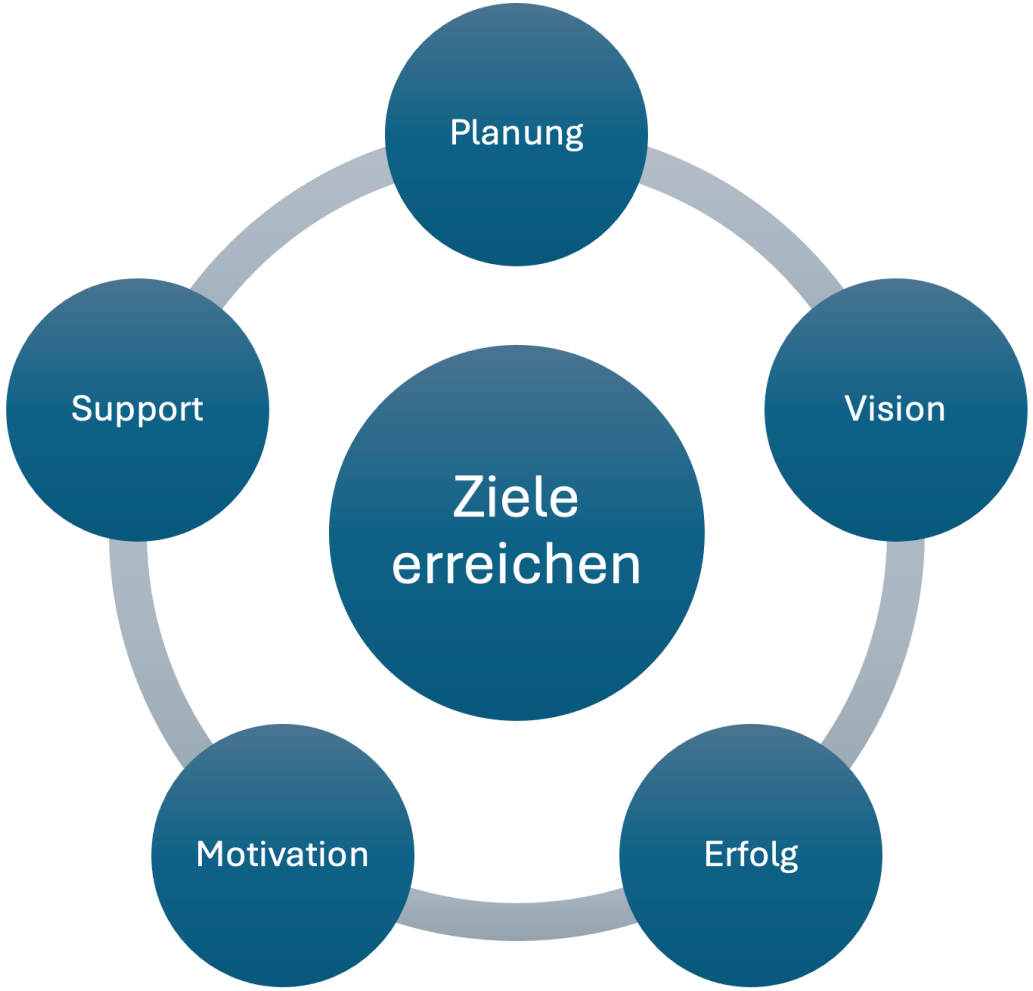

Kopf
Verstehen
Herz
Annehmen
Hand
Tragen

Erfolgsfaktor Zuhören in der Führung

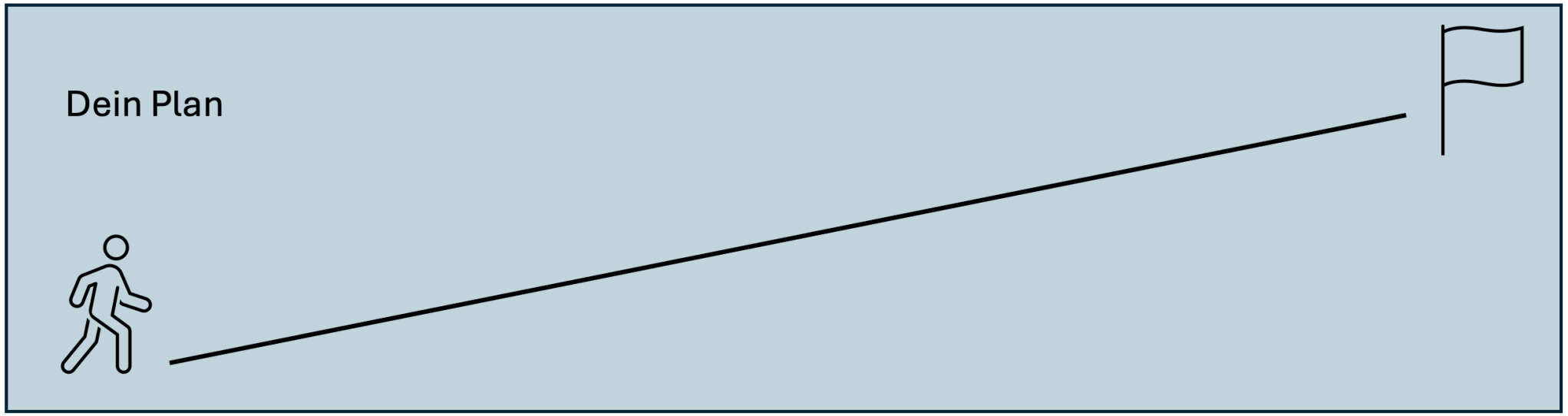
Zuhören ist oft schwerer als reden, weil echtes Zuhören bedeutet, sich selbst kurz leiser zu stellen.

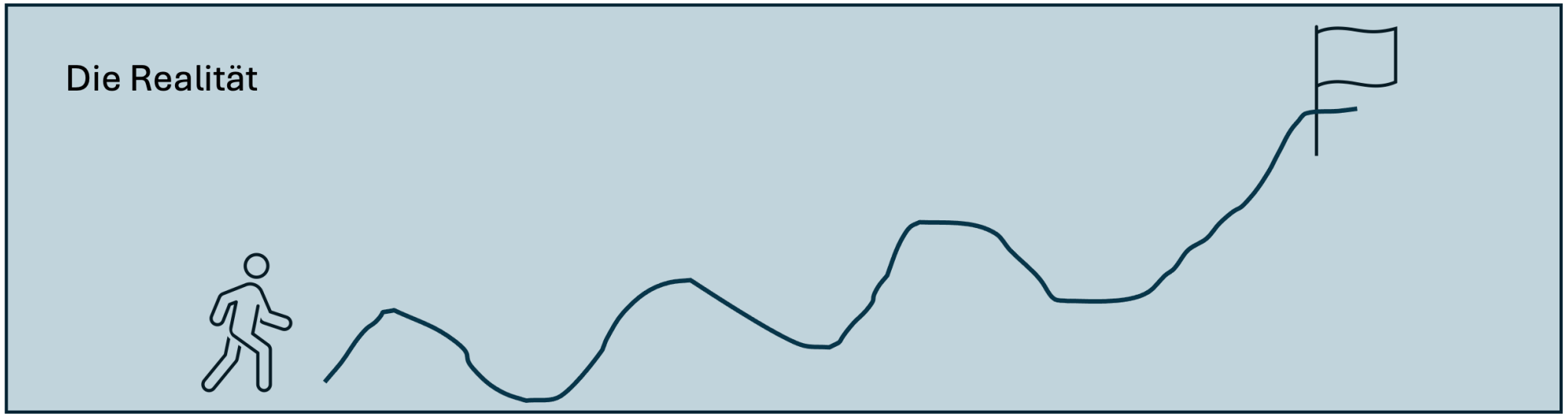
Zuhören ist eine Haltung, keine Taktik.

Führung? Na klar, kein Problem! Senden kann ich gut!



Führung? Na klar, kein Problem!





Das Gesabbel in meinem Kopf – und was ich daraus gelernt habe

Ruhe im Kopf – sonst kein Raum im Gespräch

Nicht bewerten, sondern verstehen

Verantwortung statt Schuld

Nachfragen statt deuten

Stille aushalten

Meine Wahrnehmungsfallen beim Zuhören

Voreingenommenheit

Ich-Fokus

Antwort-Reflex

Zuhören auf Augenhöhe - Führung von Führungskräften

Vertrauen statt Kontrolle

Beobachten statt urteilen

Raum geben statt dominieren

Haltung schlägt Hierarchie

Überheblichkeit – der blinde Fleck

Zuhören, wenn man nichts sieht – mein digitales Handicap

Keine Körpersprache – mehr Nachfragen

Keine Kaffeepause – mehr Achtsamkeit

Keine Zwischentöne – mehr Empathie

Nähe braucht Absicht

Vertrauen ist das neue Sichtbarsein

Fragen, die Verbindung schaffen – statt Reaktion auslösen

Was möchtest du, dass ich wirklich verstehe?

Worum geht es Dir gerade am meisten?

Was benötigst Du von mir?

Habe ich Dich richtig verstanden?

Gibt es etwas, das ich übersehen oder falsch eingeordnet habe?

Erst wenn ich

innerlich zur Ruhe komme,

kann ich von außen verstehen.

Bleiben wir in Kontakt!

Daniel Ahrend

Stefan Goes

Gute Gründe für's ~~Zu~~Weghören

Warum immer Zuhören? Das hält doch keiner aus und sinnvoll ist es auch nicht immer! Ihre ganz persönlichen Gründe, wegzuhören, sich auf Ihre eigenen Gedanken zu konzentrieren:

- Desinteresse am anderen Kommunikationspartner
- Zu viel Information auf einmal.
- Selbstschutz.
- Fokussierung auf das Wesentliche.
- Keine Zielführung mehr im Gespräch.
- Verlust der Ernsthaftigkeit, wenn erforderlich.
- Weil es sich immer wiederholt.
- Wann ist in seinem Thema drin.
- Weil es einen nicht interessiert.
- Wenn nur belangloses „gelabert“ wird.
- Zu viel zu tun – kein offenes Ohr für den anderen.
- Nicht noch ein Problem!
- Beleidigung.
- Ohne Basis schreien.

Gute Gründe für's ~~Zu~~Weghören

Warum immer Zuhören? Das hält doch keiner aus und sinnvoll ist es auch nicht immer! Ihre ganz persönlichen Gründe, wegzuhören, sich auf Ihre eigenen Gedanken zu konzentrieren:

- Ausschweifende Erklärungen.
- Am Thema vorbei.
- Das Gegenüber kommt nicht zum Punkt. Kommen zu viele Floskeln und Worthülsen, dann schalte ich ab.
- Selbstschutz.
- Wenn Thema verfehlt oder uninteressant.
- Wenn mich das Thema und die Person nicht interessieren.
- Weil das Thema uninteressant ist.
- Wenn es nicht interessant ist, meine Zeit zu kostbar ist.
- Anstehende Arbeiten mit Bedarf an Konzentration in einem lauten Arbeitsumfeld.
- Der Gesprächspartner erzählt (aus meiner Sicht) „Unsinn".
- Weghören bei Nörglern, die immer mit demselben Thema kommen, dabei aber nichts ändern wollen, keine Ratschläge oder Hilfestellungen annehmen und dabei nur meine Zeit stehlen.
- Wenn nur noch der andere redet.
- Keine neuen Inhalte. Wiederholungen, Wiederholungen, Wiederholungen ...
- Wenn ich genervt bin und sich das Gespräch völlig anders entwickelt als erwartet.
- Wenn es sehr emotional und vorwurfsvoll wird.
- Wenn es mich gar nicht interessiert.

Gute Gründe für's ~~Zu~~Weghören

Warum immer Zuhören? Das hält doch keiner aus und sinnvoll ist es auch nicht immer! Ihre ganz persönlichen Gründe, wegzuhören, sich auf Ihre eigenen Gedanken zu konzentrieren:

- Wenn es ideologisch wird.
- Es sind alle Argumente ausgetauscht, es werden die alten Themen in neuen Facetten dargestellt.
- Der Dialogpartner schläfert mich mit seiner Art ein und erreicht mich nicht.
- Wenn mein Gegenüber in Dauerschleife immer dasselbe in neuen Worten erzählt (Kein neuer Input ...).
- Es gibt keine wirklich guten Gründe, weg zu hören, außer ich habe eine zeitkritische, richtige Entscheidung zu treffen.
- Erzählungen anderer bringen mich immer zu eigenen Erfahrungen und zack bin ich mit den Gedanken bei mir, in meinen Erinnerungen. Damit erfahre ich aber nichts Neues.
- Wenn mein Gegenüber ins Jammern oder Lamentieren geht und sich immer wiederholt.
- Wenn mein Gegenüber Drama inszeniert, wo eigentlich keins ist.
- Wenn mein Gegenüber nur noch über sich erzählt und die Verbindung zueinander abgebrochen ist. Wenn das Gespräch zu einem Monolog geworden ist.
- In endlosen Meetings.
- Im Bus oder Supermarkt.
- Im Gespräch mit der Mutter.
- Wiederholung.
- Um nicht unnötig Gedanken über ungelegte Eier zu machen.
- Thema nicht interessant.

Gute Gründe für’s ~~Zu~~Weghören

Warum immer Zuhören? Das hält doch keiner aus und sinnvoll ist es auch nicht immer! Ihre ganz persönlichen Gründe, wegzuhören, sich auf Ihre eigenen Gedanken zu konzentrieren:

- Thema belastende Inhalte.
- Wenn der Gesprächspartner nicht an Gesprächen „teilnimmt“.
- Bin mit eigenen Dingen beschäftigt!
- Muss danach reagieren!
- Es muss sich etwas ändern!
- Zu viele Gedanken.
- Glaubt Antwort zu kennen.
- Vorbereitungszeit.
- Krisensituationen.
- Thema interessiert mich nicht.
- Müdigkeit.
- Es gibt keine Gründe, wegzuhören.

Ihr größter Schmerz

Gute Kommunikation gelingt selten von ganz allein. Meist ist ein wenig Engagement, sogar ein wenig Anstrengung nötig. Und manchmal, vielleicht sogar öfter, als Ihnen lieb ist, tut Kommunikation richtig weh, weil sie so schlecht ist. Ihr größter Schmerz:

- Fehlende Aufmerksamkeit.
- Wenn es um meine Person geht.
- Nicht aussprechen lassen.
- Ins Wort fallen.
- Es wird undeutlich und zu leise kommuniziert.
- Mein:e Kommunikationspartner:in schaut mir nicht in die Augen!
- In einem Meeting wird von einer Person der Sprechende unterbrochen, weil es nicht schnell genug geht.
- Wenn Kommunikation zu nichts führt, weil keine Entscheidungen gefällt werden. Eine Stunde Meeting mit vielen Worten und ohne Inhalt.
- Wenn nach einem guten Anfang dann nur noch (hauptsächlich) der andere redet.
- Wenn man mir ins Wort fällt.
- Wenn das gegenüber nicht auf mich und meine Rede / Argumente reagiert oder sich lustig macht.
- Sinnlos.
- Andere Seite nicht sehen.
- Auf seinem Stand beharren.

Ihr größter Schmerz

Gute Kommunikation gelingt selten von ganz allein. Meist ist ein wenig Engagement, sogar ein wenig Anstrengung nötig. Und manchmal, vielleicht sogar öfter, als Ihnen lieb ist, tut Kommunikation richtig weh, weil sie so schlecht ist. Ihr größter Schmerz:

- Kompromisslos.
- Suggestivfragen.
- Keine klaren Aussagen.
- Keine Entscheidungen.
- Keine Entscheidungen.
- Wenn „das Gegenüber“ seine Zuhörer übersieht, nicht auf ihn / sie eingeht.
- Aneinander vorbei kommunizieren trotz versuchter Korrektur.
- Kommunikation ist die Voraussetzung für gegenseitiges Verständnis. Größter Schmerz ist fehlende Kommunikation.
- In der Gruppe, was überzeugend vorzutragen.
- Der andere stellt keine Fragen, noch nicht mal die Rückfrage „Und du / Sie?“, „Wie ist das bei dir / Ihnen?“
- Der andere geht aus der Begegnung raus und monologisiert und sieht mich nicht mehr als Mensch / als Gegenüber.
- Wenn ich das Gefühl habe, man will das gleiche, kann dies aber nicht kommunizieren.
- Lärm.
- Ein Kollege, der NICHT mit mir kommuniziert.

Ihr größter Schmerz

Gute Kommunikation gelingt selten von ganz allein. Meist ist ein wenig Engagement, sogar ein wenig Anstrengung nötig. Und manchmal, vielleicht sogar öfter, als Ihnen lieb ist, tut Kommunikation richtig weh, weil sie so schlecht ist. Ihr größter Schmerz:

- Wenn die Meinung des Gesprächspartners sehr von meiner abweicht und kein Aufeinanderzugehen oder keinerlei Hineinversetzen in die andere Sichtweise stattfindet.
- Unüberwindbar scheinende Barrieren.
- Sprechen wie am Fließband.
- Dings vergebens zu erklären.
- Wenn man nicht versteht.
- Für mich ist Kommunikation in erster Linie der Austausch von Informationen. Gerne nett verpackt in Small Talk. Den Kuchen Austausch von Nettigkeiten mag ich nicht.
- Wenn man stundenlang redet und nicht auf den Punkt kommt.
- Extrem selbstverliebte Leute.
- Zu ausschweifend.
- Bewusst unterbrochen zu werden, um den Gedankengang zu stören. Bloßgestellt zu werden.
- Wenn jemand nicht richtig zuhört.
- Wenn das Gesprochene nicht beachtet wird!
- Wenn (fast) immer nur einer spricht und die anderen nicht zu Wort kommen.

Ihr größter Schmerz

Gute Kommunikation gelingt selten von ganz allein. Meist ist ein wenig Engagement, sogar ein wenig Anstrengung nötig. Und manchmal, vielleicht sogar öfter, als Ihnen lieb ist, tut Kommunikation richtig weh, weil sie so schlecht ist. Ihr größter Schmerz:

- Aneinander vorbeireden.
- Keinen gemeinsamen Nenner finden.
- Smombies.
- Belehrungen (ohne Feedback).
- (überhebliche) Selbstdarstellungen.
- Mein Gegenüber versteht mich nicht.

Wenn Sie zaubern könnten…

Stellen Sie sich vor, Sie seien Hermine Granger oder Harry Potter. Und stellen Sie sich vor, Sie könnten gute Kommunikation herbeizaubern. Was könnten Sie sofort besser? Was würden andere besser machen?

- Nichts. (Andere könnten) so gut wie ich kommunizieren.
- Noch aufmerksamer zuhören, um eventuelle Fragen zu stellen. Ohne Fragen gibt es keine Antworten.
- Besser kommunizieren. Kann ich nicht beurteilen.
- Zuhören. Sprechen.
- Beide würden vom Gespräch profitieren und hinterher glücklicher sein. Es ist ein schönes Kunstwerk geworden, das Gespräch.
- Die wahren Motive meines Kommunikationspartners verstehen. Andere würden auf Wiederholungen verzichten.
- Ausreden lassen, Meinungen akzeptieren. Am Ende das besprochene zusammenfassen, um festzustellen, ob alle das Gleiche verstanden haben.
- Ich könnte interessantere, eloquente Themen für mein Gegenüber finden. Sie würden meine Beiträge interessanter finden.
- Sinnvolle Themen herbeizaubern.
- Aktiv zuhören.
- Besser den Argumenten folgen, empathischer sein, schweigen, Emotionen besser einordnen. Empfänglicher sein, konstruktiv sein, verständnisvoll.
- Zuhören und dann reden.
- Verständnis. Empathie.

Wenn Sie zaubern könnten…

Stellen Sie sich vor, Sie seien Hermine Granger oder Harry Potter. Und stellen Sie sich vor, Sie könnten gute Kommunikation herbeizaubern. Was könnten Sie sofort besser? Was würden andere besser machen?

- Aktives Zuhören.
- Echtes Interesse am Gesagten des anderen.
- Respektvoll kommunizieren.
- Ich: Entscheidung treffen und Dinge ansprechen – auch unangenehme. Andere: ruhigere, bessere Wortwahl.
- Gespräch Integration in eine Gruppe mit Unbekannten. Mehr Sicherheit durch die Kommunikation ausstrahlen.
- Ausreden lassen.
- Meine Sprache an die der anderen anpassen. Die relevanten Inhalte des Gespräches herausarbeiten.
- Entspannter, konzentrierter sein.
- Ich könnte zu hören, ohne direkt über meine Antwort nachzudenken. Ich könnte besser zuhören ohne zu bewerten. Andere würden vermutlich das gleiche können.
- Besser die Leute von meinen Sachen überzeugen.
- Bildliche Sprache, Empathie, einstellen auf die Zuhörer.
- Ich: Zu hören, still sein. Andere: Gehör verschaffen.
- Ich: mehr Struktur in den Aussagen. Andere: mehr zum Thema und nicht nur drum herum.
- + So kommunizieren, dass andere mich sofort verstehen. - Sofort verstehen, was ich ausdrücken möchte.

Wenn Sie zaubern könnten…

Stellen Sie sich vor, Sie seien Hermine Granger oder Harry Potter. Und stellen Sie sich vor, Sie könnten gute Kommunikation herbeizaubern. Was könnten Sie sofort besser? Was würden andere besser machen?

- Aufmerksames Zuhören, kein Monolog, sondern Dialog. Hier und jetzt in der Situation sein. Gemeinsam Ideen entwickeln, Kein leeres, oberflächliches Gespräch.
- Ich: die anderen dazu ermutigen, auch ihre Meinung zu teilen. Andere: besser zuhören.
- Ich könnte besser aufpassen, ob wir noch im Gespräch sind oder ich aus Versehen im Monolog gelandet bin, ohne es zu wollen.
- Der andere könnte mir Fragen stellen und mutiger sein: wirklich ins Gespräch, in den Dialog einsteigen.
- Alle würden Dinge nicht mehr so leicht persönlich nehmen.
- ECHT ZUHÖREN. Auch das hören, was zwischen den gesprochenen Worten zu hören ist.
- Besser (ich): leichter in Gruppen sprechen. Andere: Weitblick bieten.
- Souverän in Gruppen zu sprechen.
- Eigene Meinung durchzusetzen.
- Aussprechen lassen.
- Eloquente Kommunikation.
- Eindeutige Begriffe nutzen.
- Ehrliche Worte.
- Zuhören.

Wenn Sie zaubern könnten…

Stellen Sie sich vor, Sie seien Hermine Granger oder Harry Potter. Und stellen Sie sich vor, Sie könnten gute Kommunikation herbeizaubern. Was könnten Sie sofort besser? Was würden andere besser machen?

- Neugier, Aufgeschlossenheit, Freundlichkeit.
- Andere: beim Sprechen in die Augen schauen, interessiert zu hören, kein Handy im Gespräch.
- Interessierte, begeisterte Zuhörer.