

KARRIEREKICKS

Eine Zunge, zwei Ohren

„Stellen Sie sich vor, Sie leiten ein Team und dürfen sich eine Person aus Ihrem Kolleg:innenkreis ins Team wünschen“, gebe ich in die Runde aus jungen Wissenschaftler:innen, die in meinem Führungskräfte-Training sitzen. „Sie würden vermutlich jemanden nehmen, die oder der nicht nur die eigene Arbeit gut erledigt, sondern auch gute Arbeit um sich herum katalysiert. Wie würden Sie die Arbeits- und Kommunikationsweise dieser Person beschreiben?“ Nach einer Reflexionsphase sammeln wir die Eigenschaften dieser Kommunikations-Superstars. Das Ergebnis: Gewünscht ist kein dominanter Alleswisser, sondern eine empathische, fokussierte und äußerst interessierte Person. Das deckt sich mit den Ergebnissen einer Studie,¹⁾ die diese Art der Kommunikation als „energized but focused listening“ bezeichnet.

Es geht um Zuhören als Kernfähigkeit im Bewerbungsprozess, im Teamkontext oder wo auch immer Kommunikation relevant ist. Der griechische Philosoph Epiktet lehrt uns: „Die Natur hat dem Menschen eine Zunge gegeben und zwei Ohren, damit wir doppelt so viel von anderen hören, als wir selbst reden.“ In Social-Media-Zeiten, in denen mehr Informationen gesendet als aufgenommen werden, ist dieses Sprichwort relevanter denn je.

Gutes Zuhören lässt sich trainieren. Im Workshop machen wir dazu die Übung *Spiegelstimme*: Zwei Teilnehmende unterhalten sich über ein triviales Thema, etwa ihre Lieblingsstädte oder das beste Frühstück. Ist ein Teilnehmer mit seinem Beitrag fertig, muss seine Partnerin dessen letzten Satz wörtlich wiedergeben. Normalerweise verarbeitet unser Gehirn Informationen in eigenen Worten, doch in der Übung soll das Zuhören künstlich erschwert werden, damit wir gezwungen sind, jedes Wort aufzunehmen. Das ist in Dialogsituationen schwierig, weil wir nicht nur zuhören, sondern auch an unsere Antwort denken müssen.

Beim guten Zuhören geht es um mehr als Signale wie Nicken und Augenkontakt. Wir müssen echtes Interesse zeigen und versuchen, unser Gegenüber so vollständig wie möglich wahrzunehmen. Mit einer Extraschleife können wir sicherstellen, dass wir die Gegenseite gut verstanden haben: Dazu paraphrasieren wir ihre Aussage und fragen explizit nach, ob wir richtig liegen. Das kann auf der Sachebene geschehen, darf aber auch die emotionale Ebene mitnehmen, wenn es der Gesprächssituation angemessen ist. Dadurch wird das einfache zu aktivem Zuhören, die Informationen fließen in beide Richtungen. Mit dieser Kernfähigkeit werden wir alle ein klein wenig mehr wie die Kommunikations-Superstars, die wir so schätzen.



Der promovierte Chemiker **Philipp Gramlich** ist Mitgründer von Natural Science.Careers, einem Unternehmen, das Workshops über Karriereentwicklung und Wissenschaftskommunikation anbietet. Für die *Nachrichten aus der Chemie* schreibt er über Beobachtungen aus seiner Beratungstätigkeit. p.gramlich@naturalscience.careers

1) Harvard Business Review, t1p.de/b24kq (Bezahlschranke), Stand 5. Mai 2026