

Studien und Untersuchungen zu den positiven Effekten betrieblichen Zuhörens

*Auszüge aus dem Übersichtspapier von: Kluger, A. N., & Itzhakov, G. (in press).
The power of listening at work.
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior (9).*

Betriebliches Zuhören steht in starken Zusammenhang zu wünschenswerten Ergebnissen unterschiedlicher Unternehmensbereiche.

Diese umfassen

- Führung
- Sales und Kundenservice
- Organisationsentwicklung
- innerbetriebliche Kommunikation
- Kommunikationsskills
- Jobzufriedenheit
- commitment
- Kreativität
- Vertrauen und
- Wohlbefinden mit weiteren Persönlichkeitseigenschaften wie
 - Selbstwirksamkeit
 - Stresserleben
 - soziale Ängste
 - Burnout

Status quo

Obwohl die Fähigkeiten effektiv zuzuhören von Firmenchefs und Personalverantwortlichen, sowie Vertriebsmanagern immer als bedeutend gepriesen wird, gab es bislang ein sehr geringes Angebot an Weiterbildung für die spezifische Fähigkeit "einfach zuzuhören". Die Zuhörakademie hat sich zum Ziel gesetzt, diesen Umstand zu ändern und stellt Beratung und Ausbildung zum betrieblichen Zuhören in den Arbeitsfokus - www.zuhoerakademie.at

Diese Übersicht über die positive Wirkung von "qualitativ hochwertigen Zuhören" in Unternehmen zeigt eindeutig, dass Unternehmen im hohen Maße von der Implementierung betrieblichen Zuhörens profitieren werden.

Sie finden anbei eine Aufstellung unterschiedlicher Studien, die die umfassende Wirkung betrieblichen Zuhörens in unterschiedlichen Unternehmensbereichen darstellen.

Erkenntnis	Studie
Bereich Führung	
<p>Effektive Führung wird durch Fragen und Zuhören beeinflusst.</p> <p>Ein zuverlässiger Prädiktor für die Effektivität von Führungsarbeit ist Fragen zu stellen und zuzuhören.</p> <p>Eine weitere Untersuchung hat einen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Führungsqualität und der Zuhörkompetenz festgestellt.</p> <p>Konstruktives Zuhören steht im hohen Zusammenhang mit effektiver Führungsarbeit</p>	<p>Van Quaquebeke & Felps 2018</p> <p>Bechler & Johnson 1995</p>
<p>Die Zufriedenheit mit der Führungskraft wird durch deren Fähigkeit zuzuhören mitbestimmt</p> <p>Eine amerikanische Studie hat einen hohen Zusammenhang zwischen der Fähigkeit und Bereitschaft der Führungskraft zuzuhören und der Zufriedenheit mit dieser Führungskraft festgestellt. Die MitarbeiterInnen haben z. B. Fragen wie folgende beantwortet: "In einem Gespräch hört mir meine Führungskraft zu, bevor sie ihre eigene Meinung artikuliert"</p>	<p>Arendt et al (2019)</p>
<p>Zuhören schafft Klarheit</p> <p>Eine israelische Untersuchung zeigt, dass die Fähigkeit von Führungskräften zuzuhören in positivem Zusammenhang mit der Klarheit der Rolle und Aufgaben der MitarbeiterInnen steht.</p>	<p>Cohen 2013</p>
Bereich Sales - Kundenservice	
<p>Zuhören und Zufriedenheit in Beziehungen stehen im Zusammenhang</p> <p>Untersuchungen über die Auswirkung auf die Beziehungen zwischen Kunden und VerkäuferInnen zeigen, dass VerkäuferInnen die zuhören mit der Zufriedenheit der Kunden korreliert.</p>	<p>Aggarwal et al 2005</p>
<p>“besser zuhören - mehr Umsatz”</p> <p>Unterschiedliche Studie ergaben einen Zusammenhang zwischen der Intensivierung des Zuhörens von VertriebsmitarbeiterInnen und einer Steigerung des Umsatzes dieser Vertriebskräfte.</p>	<p>Itani et al 2019 Bergeron & Laroche 2009 Johnston & Reed 2017</p>
<p>Training hilft!</p> <p>Mitarbeiter aus dem Kundenservice, die ein Zuhörtraining erhalten haben, fühlen sich in schwierigen Gesprächssituationen weniger ängstlich und erlebten höhere Selbstwirksamkeit</p>	<p>Itzchakov 2020</p>

Bereich: Organisationsentwicklung - innerbetriebliche Kommunikation	
<p>Freiwilligkeit lässt sich durch Zuhören fördern</p> <p>Eine deutsche Studie zeigte, dass die das OCB (Organisational Citizenship Behaviour) positiv damit korreliert, wie Führungskräften den MitarbeiterInnen zuhören. Dies bekräftigt auch eine israelische Studie aus 2021.</p>	<p>Lloyd et al 2015 Kluger et al 2021</p>
<p>Zuhören fördert Einflussnahme</p> <p>Zwischenmenschliche Einflussnahme ist nicht nur durch verbalen Ausdruck, sondern gleichsam durch die Fähigkeit zuzuhören bestimmt. Wollen wir auf andere Einfluss ausüben, so braucht es also im gleichen Maße die Fähigkeit zuzuhören, wie zu sprechen.</p>	<p>Ames et al 2012</p>
<p>Zuhören hat mannigfaltige Auswirkungen auf ErzählerInnen während des Gesprächs</p> <p>Zuhören unterstützt die Gedächtnisleistung, die Selbstreflexion und unterstützt die ausgeglichene Sichtweise der Erzähler</p>	<p>Pasupathi & Hoyt 2010 Itzchakov & Kluger 2017, Itzchakov et al 2017 Itzchakov et al 2018</p>
<p>Zuhören schützt auch vor dem Scheitern</p> <p>Start-ups, bei denen nicht mindestens einer der Gründer aktiv und interessiert zuhörte, führte dazu, dass mind., einer der Gründer das Unternehmen verließ oder gar das Start-up sich nicht erfolgreich entwickelte</p>	<p>Sarfati et al 2020</p>
<p>Zuhören schafft Jobzufriedenheit und commitment</p> <p>Feldstudien zeigen einen Zusammenhang zwischen dem "Zuhörverhalten" der Führungskräfte und der Jobzufriedenheit der MitarbeiterInnen, wie auch dem commitment zum Job</p> <p>Eine experimentelle Studie zeigt, dass aktives Zuhören der Führungskraft das commitment zur Entscheidung der Führungskraft steigert.</p>	<p>z.B.: Tangirala & Ramanujam 2012 Korsgaard et al (1995)</p>
Entwicklung unterschiedlicher Eigenschaften und Wohlbefinden	
<p>Zuhören fördert die Kreativität der MitarbeiterInnen</p> <p>Eine Metauntersuchung aus 5 Studien zeigte, dass Zuhören die Entwicklung von kreativen, flexiblen und originellen Gedanken förderte. Zwei Studien davon zeigten die positive Korrelation zwischen der Zuhörfähigkeit der Führungskraft und selbst beurteilter Kreativleistung. Hörten die Führungskräfte also besser zu, erlebten sich die Testpersonen kreativer.</p>	<p>Castro et al 2018</p>
<p>Zuhören steht im Zusammenhang mit Vertrauen</p> <p>Dies zeigen unterschiedliche Studien, die das Entstehen von Vertrauen zwischen Führungskräfte deren MitarbeiterInnen, Kunden</p>	<p>Stine et al 1995 Keating et al 2004 Bergeron & Laroche 2009</p>

und VerkäuferInnen und Polizisten und Verdächtigen, untersuchen.	Beune et al 2009
<p>Zuhören schafft Wohlbefinden</p> <p>Es gibt zahlreiche Untersuchungen, die eindeutig darlegen, dass es dem Wohlbefinden dient, wenn andere gut zuhören.</p> <p>Doch weitere Persönlichkeitsaspekte werden durch gutes Zuhören unterstützt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Selbstwirksamkeit</i> und die <i>Selbstermächtigung</i> • Steigerung des <i>Sicherheitsgefühls</i> • Verminderung <i>sozialer Ängste</i> • <i>geringeres Risiko von Burnout</i> • <i>vermindertes Stresserleben</i>, wenn Führungskräfte gut zuhören • <i>Geringere emotionale Erschöpfung</i>, wenn Führungskräfte gut zuhören • höheres Engagement am Arbeitsplatz • das eigene Wohlbefinden wird gesteigert, wenn wir anderen konzentriert und interessiert zuhören 	<p>Tangirala & Ramanujam 2012</p> <p>Castro et al 2018</p> <p>Itzchakov et al 2016</p> <p>Pines et al 2002</p> <p>Mineyama et al 2007</p> <p>Theorell et al 2013</p> <p>Jonsdottir & Kristinsson 202</p> <p>Schwartz & Sendor 1999</p>
Wenn Zuhören ausbleibt	
<p>Fehlendes Zuhören und weitere Probleme</p> <p>Eine Untersuchung bei israelischen Krankenschwestern ergab einen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung einer fehlenden "Zuhörkultur" und weiteren disruptiven Verhalten am Arbeitsplatz wie negative Kommentare, Beschimpfungen, Belästigung oder Erniedrigung.</p> <p>So ergab auch eine deutsche Untersuchung, dass die Bereitschaft das Unternehmen zu wechseln, mit den ausbleibenden Fähigkeiten der Führungskraft zuzuhören, korreliert.</p>	<p>Shafran-Tikva et al 2019</p> <p>Lloyd et al 2015</p>
<p>Phubbing - wenn das Handy immer dabei ist</p> <p>Eine Studie zeigt, dass es Auswirkungen auf das Engagement am Arbeitsplatz hat, wenn Führungskräfte während einer Unterhaltung das Handy verwenden (Phubbing). Das Vertrauen und das Sicherheitsgefühl der MitarbeiterInnen wird dabei verletzt</p>	<p>Roberts & David 2017</p>

Fazit

Diese angeführten Studien zeigen mit hoher Deutlichkeit, dass Zuhören in Unternehmen eine Menge an wünschenswerten Ergebnissen erzielt.

Die Auswirkungen finden sich in der Steigerung des Vertrauens, der MitarbeiterInnenbindung, der Klarheit von Aufgabendefinitionen und deren Durchführung, um nur ein paar anzuführen.

Neben den Auswirkungen auf die Arbeitsleistung, zeigt sich auch ein breites Spektrum an Effekten in Hinblick auf die persönliche Entwicklung der MitarbeiterInnen, wenn Ihnen im Unternehmen wirksam und qualitativ zugehört wird. Diese umfassen, um ein paar zu nennen, die Steigerung der Selbstwirksamkeitserwartung, ein Gefühl der Selbstsicherheit, mehr Kreativität und ein vermindertes Stresserleben.

Gesamt lässt sich dabei festhalten, dass all diese Aspekte einen positiven Einfluss auf die Produktivität des Einzelnen, bei gleichzeitiger Entspannung bedeuten kann.

Des Weiteren hat zuhören auch eine eindeutige Implikation im Bereich der direkten Umsatzsteigerung. Sind VerkäuferInnen in der Technik des Zuhörens geschult und wenden dieses aus einer inneren positiven Haltung an, so wird sich dies auch positiv auf die Umsatzentwicklung auswirken.

Dabei ist es uns ganz wichtig zu betonen, dass sich all diese Ergebnisse auf "qualitativ hochwertiges Zuhören" bezieht und sich somit von üblichen Zuhörsituationen unterscheidet. Vielen Menschen gelingt es intuitiv hochwertig zuzuhören, doch sehen wir betriebliches Zuhören als eine Fähigkeit, die erst durch eine intensivere Beschäftigung zur vollen Entfaltung kommt. Eine Vertiefung dieser Kompetenz wird sich lohnen!

*Quellennachweis

- Itani OS, Goad EA, Jaramillo F. 2019. Building customer relationships while achieving sales performance results: Is listening the holy grail of sales? *Journal of Business Research* 102: 120-30
- Bergeron J, Laroche M. 2009. The effects of perceived salesperson listening effectiveness in the financial industry. *Journal of Financial Services Marketing* 14: 6-25
- Johnston MK, Reed K. 2017. Listening environment and the bottom line: How a positive environment can improve financial outcomes. *International Journal of Listening* 31: 71- 79
- Itzhakov G. 2020. Can listening training empower service employees? The mediating roles of anxiety and perspective-taking. *European Journal of Work and Organizational Psychology*: 1-15
- Sarfati GSG, Martins T, Abrahão GA. 2020. Clashes among founding partners: how entrepreneurs overcome conflicts? *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* 9
- Lloyd KJ, Boer D, Keller JW, Voelpel S. 2015. Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics* 130: 509-24
- Kluger AN, Malloy TE, Pery S, Itzhakov G, Castro DR, et al. 2021. Dyadic listening in teams: Social relations model. *Applied Psychology: An International Review* 70: 1045-99
- Castro DR, Anseel F, Kluger AN, Lloyd KJ, Turjeman-Levi Y. 2018. Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 12: 489-502
- Van Quaquebeke N, Felps W. 2018. Respectful inquiry: A motivational account of leading through asking questions and listening. *Academy of Management Review* 43: 5-27
- Bechler C, Johnson SD. 1995. Leadership and listening: A study of member perceptions. *Small Group Research* 26: 77-85
- Arendt JFW, Pircher Verdorfer A, Kugler KG. 2019. Mindfulness and leadership: Communication as a behavioral correlate of leader mindfulness and its effect on follower satisfaction. *Frontiers in Psychology* 10: 667
- Stine M, Thompson T, Cusella L. 1995. The impact of organizational structure and supervisory listening indicators on subordinate support, trust, intrinsic motivation, and performance. *International Journal of Listening* 9: 84-105
- Keating NL, Gandhi TK, Orav EJ, Bates DW, Ayanian JZ. 2004. Patient characteristics and experiences associated with trust in specialist physicians. *Archives of Internal Medicine* 164: 1015-20
- Bergeron J, Laroche M. 2009. The effects of perceived salesperson listening effectiveness in the financial industry. *Journal of Financial Services Marketing* 14: 6-25
- Beune K, Giebels E, Sanders K. 2009. Are you talking to me? Influencing behaviour and culture in police interviews. *Psychology, Crime & Law* 15: 597-617
- Aggarwal P, Castleberry SB, Ridnour R, Shepherd CD. 2005. Salesperson empathy and listening: impact on relationship outcomes. *Journal of Marketing Theory and Practice* 13: 16-31
- Ames D, Maissen LB, Brockner J. 2012. The role of listening in interpersonal influence. *Journal of Research in Personality* 46: 345-49
- Pasupathi M, Hoyt T. 2010. Silence and the shaping of memory: How distracted listeners affect speakers' subsequent recall of a computer game experience. *Memory* 18: 159-69
- Itzhakov G, Kluger AN, Castro DR. 2017. I am aware of my inconsistencies but can tolerate them: The effect of high quality listening on speakers' attitude ambivalence. *Personality and Social Psychology Bulletin* 43: 105-20
- Itzhakov G, DeMarree KG, Kluger AN, Turjeman-Levi Y. 2018. The listener sets the tone: High-quality listening increases attitude clarity and behavior-intention consequences. *Personality and Social Psychology Bulletin* 44: 762-78
- Cohen Y. 2013. Can listening in mentoring relationships increase role clarity? [Masters Thesis, The Hebrew University of Jerusalem, Department of Sociology and Anthropology/School of Business Administration
- Tangirala S, Ramanujam R. 2012. Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology* 65: 251-82
- Pines AM, Ben-Ari A, Utasi A, Larson D. 2002. A cross-cultural investigation of social support and burnout. *European Psychologist* 7: 256264-
- Theorell T, Osika W, Leineweber C, Hanson LLM, Horwitz EB, Westerlund H. 2013. Is cultural activity at work related to mental health in employees? *International archives of occupational and environmental health* 86: 281-88
- Mineyama S, Tsutsumi A, Takao S, Nishiuchi K, Kawakami N. 2007. Supervisors' attitudes and skills for active listening with regard to working conditions and psychological stress reactions among subordinate workers. *Journal of Occupational Health* 49: 81-87
- Jonsdottir IJ, Kristinsson K. 2020. Supervisors' active-empathetic listening as an important antecedent of work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17
- Schwartz CE, Sendor RM. 1999. Helping others helps oneself: response shift effects in peer support. *Social science & medicine* 48: 1563-75
- Itzhakov G, Castro DR, Kluger AN. 2016. If you want people to listen to you, tell a story. *International Journal of Listening* 30: 120-33
- Shafraan-Tikva S, Kluger AN, Lerman Y. 2019. Disruptive behaviors among nurses in Israel - association with listening, wellbeing and feeling as a victim: a cross-sectional study. *Israel Journal of Health Policy Research* 8: 76
- Roberts JA, David ME. 2017. Put down your phone and listen to me: How boss phubbing undermines the psychological conditions necessary for employee engagement. *Computers in Human Behavior* 75: 206-17
- Lloyd KJ, Boer D, Keller JW, Voelpel S. 2015. Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics* 130: 509-24