STIVEN CATALYST

DRITTE SERIE · NOVEMBER 2026

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.



ROLLE

ZUHÖREN: WAS DER ANDERE MITNIMMT

Womit das Zuhören einer Führungskraft bei der Arbeit zusammenhängt, wie stark die Belege wirklich sind, die drei Teile guten Zuhörens, warum ein Gespräch durch das danach zunichtegemacht werden kann, und eine Karte für die Nacharbeit.

66 von 81

Geschichten über Gehört- oder Nichtgehörtwerden bei der Arbeit handelten von Beschäftigten, die gute Arbeit leisten wollten: eine Idee, eine Sorge, ein Vorschlag.

KRIZ, KLUGER & LYDDY, 2021

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA
Womit Zuhören zusammenhängt
SEITE 03

WAS DIE FORSCHUNG SAGT
81 Geschichten aus einer Bank
SEITE 06

WERKZEUG DER AUSGABE
Die Karte für die Nacharbeit
SEITE 08

NR. 101 · ROLLE

In dieser Ausgabe

Das meiste, was eine Führungskraft lernt, betrifft das Reden: präsentieren, entscheiden, Feedback geben. Zuhören gilt als etwas, das alle schon können. Diese Ausgabe fragt, was das Zuhören einer Führungskraft tatsächlich verändert, für die Person, die spricht, und für die Arbeit, und was die sprechende Person sehen muss, bevor sie sich gehört fühlt.

Über 664 Effekte hinweg ging das Gefühl, bei der Arbeit gehört zu werden, mit besseren Ergebnissen einher, am stärksten mit der Qualität der Beziehung (0,51). Drei Viertel der Daten waren Selbstauskünfte; mit anderen Quellen ist der Zusammenhang schwächer, bleibt aber. Gutes Zuhören hat drei Teile: Aufmerksamkeit, Verstehen und Annahme. In 81 Geschichten aus einer Bank reichte Aufmerksamkeit allein selten: Menschen fühlten sich ungehört, wenn die erwartete Nacharbeit nie kam. Eine Karte für die Nacharbeit schließt die Ausgabe.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Womit Zuhören zusammenhängt

04 DIE ZAHLEN
Wie stark, ehrlich gesagt

05 DAS MODELL
Drei Teile guten Zuhörens

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
81 Geschichten aus einer Bank

07 WIE ES GEMESSEN WIRD
Die sprechende Person fragen, nicht sich selbst

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Die Karte für die Nacharbeit

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl
Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart
Wo der Herausgeber deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

Praxis
Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Womit Zuhören zusammenhängt

Avraham Kluger, Herman Aguinis, Guy Itzchakov und Kollegen sammelten 664 Effekte aus 144 Stichproben, insgesamt 400.020 Beobachtungen, dazu, wie das Gefühl der sprechenden Person, gehört zu werden, mit Ergebnissen bei der Arbeit zusammenhängt. Führungskräfte waren in 36 % der Effekte die Zuhörenden, Verkäufer in 21 %. Die mittlere Korrelation lag bei 0,39.

MITTLERE KORRELATION MIT WAHRGENOMMENEM ZUHÖREN, NACH ART DES ERGEBNISSES (2024)



Beziehung umfasst Vertrauen, Sympathie und Zufriedenheit mit der Beziehung; Denken umfasst Wissen und einen ausgewogeneren Blick auf ein Thema; Gefühle umfassen Arbeitszufriedenheit und Bindung an die Arbeit. Die Lesart der Autoren: Zuhören könnte die Leistung vor allem über die Beziehung heben.

UNSERE LESART

Der stärkste Zusammenhang besteht mit der Beziehung selbst. Menschen arbeiten besser mit jemandem, dem sie vertrauen, und sie vertrauen dem, der zuhört.

Quelle: Avraham N. Kluger, Michal Lehmann, Herman Aguinis, Guy Itzchakov, Galit Gordoni, Jetmir Zyberaj & Cafer Bakaç, Journal of Business and Psychology 39(2), 2024

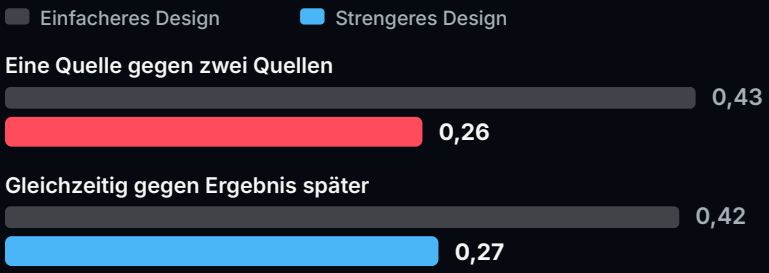
Kluger et al. (2024), dreistufige Metaanalyse, Tabelle 5; nach Stichprobe gewichtete Korrelationen, nicht um die Reliabilität korrigiert. Die meisten Daten sind Befragungen zu einem Zeitpunkt; sie zeigen Zusammenhang, nicht Ursache. Feedback, die redende Seite, steht in Nr. 19.

DIE ZAHLEN

Wie stark, ehrlich gesagt

In 75 % der Effekte beantwortete eine Person einen einzigen Fragebogen zum Zuhören und zum Ergebnis zugleich. Das bläht eine Korrelation auf. Die Metaanalyse verglich die Studien daher danach, wie beides gemessen wurde, und der Zusammenhang schrumpft, verschwindet aber nicht.

MITTLERE KORRELATION VON ZUHÖREN MIT ARBEITSERGEBNISSEN, NACH STUDIENDESIGN (2024)



Experimente, in denen gutes oder schlechtes Zuhören gezielt herbeigeführt wurde, ergaben 0,39, nahe an den Befragungen. Von ihren 30 Effekten war nur einer negativ, mit −0,04. Die Autoren stellen das dem Feedback gegenüber, bei dem 38 % der experimentellen Interventionen die Leistung senkten, wie Nr. 19 beschreibt.

UNSERE LESART

Selbst bei strengster Lesart ist Zuhören keine weiche Zugabe. Und es schadet selten, was sich nicht von allen Führungsgewohnheiten sagen lässt.

Quelle: Avraham N. Kluger, Michal Lehmann, Herman Aguinis, Guy Itzchakov, Galit Gordoni, Jetmir Zyberaj & Cafer Bakaç, Journal of Business and Psychology 39(2), 2024

Kluger et al. (2024), Tabelle 7 und Diskussion. Zwei Quellen: Zuhören und Ergebnis von verschiedenen Personen oder Daten berichtet. Ergebnis später: prädiktives Design. Effekte mit Ergebnissen wie Burnout oder Fehlverhalten waren schwächer (0,17) als mit erwünschten (0,43).

DAS MODELL

Drei Teile guten Zuhörens

Guy Itzchakov und Jennifer Grau beschreiben ein gutes Zuhörerlebnis in drei Teilen: Aufmerksamkeit, Verstehen und Annahme. Die sprechende Person beurteilt alle drei an kleinen Signalen, und die Metaanalyse nennt die Signale, die ihr das Gegenteil sagen.

Aufmerksamkeit	Verstehen
Blickkontakt, das Telefon weg	Fragen, die klären oder bestätigen
Nicken, kurze Laute	das Gehörte wiedergeben
Signal: zwei Dinge zugleich	Signal: das Thema wechseln

Annahme
kein Urteil, auch bei Widerspruch
„Was hat dazu geführt?“ statt „Warum?“
Signal: ungefragter Rat

Selbst eine neutrale Frage kann von einer Führungskraft wie ein Urteil klingen. „Hast du schon mit der Buchhaltung gesprochen?“ wird oft als Rat und Zweifel gehört; „Was könntest du als Nächstes versuchen?“ lässt den nächsten Schritt bei der Person.

UNSERE LESART

Die sprechende Person hört nicht die Absicht. Sie hört die Frage, den Blick auf den Bildschirm und den Rat, der zu früh kam.

Quellen: Guy Itzchakov & Jennifer Grau, Organizational Dynamics 51(2), 2022; Avraham N. Kluger, Michal Lehmann, Herman Aguinis, Guy Itzchakov, Galit Gordoni, Jetmir Zyberaj & Cafer Bakaç, Journal of Business and Psychology 39(2), 2024

Teile und Beispiele nach Itzchakov und Grau (2022), Signale schlechten Zuhörens nach Kluger et al. (2024), von der Redaktion gekürzt. Die Autoren fügen hinzu, dass Feldstudien zu Zuhörtrainings für Führungskräfte selten sind: Sie kennen zwei. Coaching steht in Nr. 11.

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

81 Geschichten aus einer Bank

Tiffany Kriz, Avraham Kluger und Christopher Lyddy befragten 41 Beschäftigte einer US-Bank zu einem Moment, in dem jemand bei der Arbeit eine wichtige Gelegenheit hatte, ihnen zuzuhören, und sie nutzte oder verpasste. Sie erzählten 81 Geschichten: 47 vom Gehörtwerden, 34 vom Nichtgehörtwerden.

GESCHICHTEN NACH DEM, WAS DEN AUSGANG ENTSCHIED, 41 BANKBESCHÄFTIGTE (2021)



Aufmerksames Verhalten im Gespräch unterschied die Geschichten nicht. Den Unterschied machte, ob die zuhörende Person das Anliegen erfüllte, mit dem jemand kam. Manchmal brauchte es dafür ein Werkzeug, eine Änderung oder eine Begründung für ein Nein; eine Person brachte nach einem Nein ohne Begründung keine Ideen mehr.

UNSERE LESART

Ein warmes Gespräch, dem nichts folgt, kann mehr schaden als ein kurzes. Es weckte die Hoffnung, die dann unbeantwortet blieb.

Quelle: Tiffany D. Kriz, Avraham N. Kluger & Christopher J. Lyddy, Frontiers in Psychology 12, 2021

Kriz et al. (2021), Tabelle 3: eine Bank, von der Personalabteilung als mittel bis stark leistend ausgewählte Beschäftigte, rückblickend erzählte Geschichten; die Pfade hat die Redaktion gruppiert. Die Autoren erwarten, dass die Rolle des Handelns je nach Kultur variiert. Schweigen und Stimme stehen in Band 7 der Abhandlung.

WIE ES GEMESSEN WIRD

Die sprechende Person fragen, nicht sich selbst

Die Metaanalyse bestimmt Zuhören von der Seite der sprechenden Person: ihr Urteil über Interesse und Reaktion der zuhörenden Person. Kriz und Kollegen zitieren eine Studie, in der die Selbsteinschätzung der Zuhörenden mit der Einschätzung der Sprechenden gar nicht übereinstimmte (−0,06). Der eigene Eindruck ist das schwächste Maß, das man hat.

01	**Eine Frage**	nach einem wichtigen Gespräch: Habe ich dir gut zugehört? Forschende halten eine Frage für möglicherweise ausreichend
02	**Was erbeten wurde**	in den Worten der Person notiert: ein Werkzeug, eine Änderung, eine Entscheidung oder nur gehört werden
03	**Erledigte Nacharbeiten**	zugesagte Nacharbeiten fristgerecht erledigt, von allen zugesagten
04	**Ein Nein mit Begründung**	jede abgelehnte Idee bekommt die Begründung, persönlich
05	**Ideen über die Zeit**	bringt dieselbe Person einen Monat später noch Ideen?

UNSERE LESART

Die Erledigungsquote der Nacharbeiten ist eine Zahl, die eine Führungskraft jede Woche sehen kann. Das Gefühl, gehört zu werden, baut auf ihr auf.

Quellen: Avraham N. Kluger, Michal Lehmann, Herman Aguinis, Guy Itzchakov, Galit Gordoni, Jetmir Zyberaj & Cafer Bakaç, Journal of Business and Psychology 39(2), 2024; Tiffany D. Kriz, Avraham N. Kluger & Christopher J. Lyddy, Frontiers in Psychology 12, 2021

Die Zeilen sind ein Vorschlag der Redaktion, gestützt auf die Definition und den Hinweis auf eine Einzelfrage bei Kluger et al. (2024) und auf die Befunde von Kriz et al. (2021). Die −0,06 stammt von Bodie et al. (2014), wie Kriz et al. berichten; diese Studie wurde nicht gelesen.

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Karte für die Nacharbeit

Eine Karte für jedes Gespräch, das zählt: eine Idee, eine Sorge, eine Beschwerde über die Arbeit. Die Führungskraft füllt sie direkt danach aus, und sie wird erst geschlossen, wenn die Person eine Antwort hat. Der Action Tracker führt die Nacharbeiten mit Verantwortlichen und Datum.

01	**Wer, wann, worüber**	ein Gespräch pro Karte
02	**Was ich gehört habe**	in ihren Worten; wiedergegeben und bestätigt, nach „Und was noch?“
03	**Was die Person braucht**	nur gehört werden oder eine Handlung: Werkzeug, Änderung, Entscheidung
04	**Was ich tue, bis wann**	oder wer entscheiden kann, und wann ich es dorthin bringe
05	**Die gegebene Antwort**	erledigt, in Arbeit oder Nein mit Begründung; persönlich
06	**Hast du dich gehört gefühlt?**	die Antwort der Person, nicht meine

Quellen: Tiffany D. Kriz, Avraham N. Kluger & Christopher J. Lyddy, Frontiers in Psychology 12, 2021; Guy Itzchakov & Jennifer Grau, Organizational Dynamics 51(2), 2022

Die Karte ist ein Vorschlag der Redaktion, gestützt auf Kriz et al. (2021) und die Fragen bei Itzchakov und Grau (2022); sie ist nicht erprobt. Der unten verlinkte Essay gibt die fünf Schritte des Autors für das Gespräch nach einem Fehler: zuhören, bevor man urteilt, und mit einer Maßnahme enden, die geprüft wird.

Mehr im Essay Wie man mit jemandem spricht, der einen Fehler gemacht hat

Tool öffnen: Maßnahmenliste stivencatalyst.com/de/tools/action-tracker/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

A Meta-analytic Systematic Review and Theory of the Effects of Perceived Listening on Work Outcomes
Avraham N. Kluger, Michal Lehmann, Herman Aguinis, Guy Itzchakov, Galit Gordoni, Jetmir Zyberaj & Cafer Bakaç, Journal of Business and Psychology 39(2), 2024
https://doi.org/10.1007/s10869-023-09897-5

Feeling Heard: Experiences of Listening (or Not) at Work
Tiffany D. Kriz, Avraham N. Kluger & Christopher J. Lyddy, Frontiers in Psychology 12, 2021
https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659087

High-quality listening in the age of COVID-19: A key to better dyadic communication for more effective organizations
Guy Itzchakov & Jennifer Grau, Organizational Dynamics 51(2), 2022
https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100820

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und Bedeutung geprüft, am Volltext, wo er sich öffnen ließ. Eine nur in einer Zusammenfassung, einem Abstract oder Auszügen gelesene Quelle ist mit „über“ markiert. Eine Zahl, die sich im Gelesenen nicht bestätigen ließ, ist auf ihrer Seite so markiert oder fehlt. Die Deutung des Herausgebers ist als „Unsere Lesart“ markiert.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html

Management Review · Nr. 101 · November 2026 · Stiven Catalyst
Herausgegeben von Stiven Janaqi, der sie verantwortet; „die Redaktion" ist in dieser Publikation er. Texte, Übersetzungen, Layout und die Prüfung der Zahlen an ihren Quellen entstehen in Arbeitssitzungen mit Claude, einem KI-Modell von Anthropic.
stivencatalyst.com/de/how-this-is-made.html