

---

## „Nicht zuhören“

- Ziel**
- Problem Vorgesetzter/Untergebener
  - Wirkung von „nicht zuhören“ erleben
  - Reflexion für die eigene Führungspraxis

**Gruppengröße** beliebig

**Dauer** 30 Minuten

**Material** Flipchart, Stifte, genügend große Anzahl von Exemplaren der beiden Rollentexte

**Ablauf** Ein Raum, der so groß ist, dass die Paare in ihren Rollen miteinander konfrontiert werden können, ohne sich gegenseitig zu stören.

**Verfahren:**

**Schritt 1:** Da diese Übung speziell dafür geschaffen ist, ersten Erfahrungen in der Kommunikation zu sammeln, muss der Trainer in seiner Einführung nachdrücklich darauf hinweisen, dass nur sehr wenige von uns gelernt haben, anderen sorgfältig genug zuzuhören.

**Schritt 2:** Der Anleiter bittet die Gruppe, sich in Paare aufzuteilen, und händigt jedem Teilnehmer ein Exemplar seiner Rolle aus.

**Schritt 3:** Der Gruppe wird dann 5 Minuten Zeit gegeben, sich mit den Rollen vertraut zu machen.

**Schritt 4:** Sobald alle Teilnehmer bereit sind, kann begonnen werden. Alle Paare beginnen gleichzeitig.

**Schritt 5:** Der Trainer geht von Gruppe zu Gruppe, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer einander wirklich nicht zuhören. Stößt er auf Personen, die versuchen, einander zu verstehen und sich zu einigen, konfrontiert er sie mit ihrer "Rolle".

**Schritt 6:** Wenn die Teilnehmer nach Ansicht des Anleiters ein Höchstmaß an Enttäuschung erleben (was gewöhnlich durch kräftiges Ansteigen des Lärmpegels im Raum zum Ausdruck gebracht wird), bittet er die Teilnehmer innezuhalten.

**Schritt 7:** Die noch zur Verfügung stehende Zeit wird dazu benutzt, auf Flipchart zu schreiben, was die verschiedenen Teilnehmer erlebt haben, und das Erlebnis durchzusprechen.

Die folgenden Rollentexte sind nur als Beispiele aufzufassen. Es wird von jedem Anleiter erwartet, dass er selbst Rollen entwickelt, die sich auf die Gruppe, mit welcher er arbeitet, beziehen und für diese Gruppe relevant sind.

**Zur Auswertung:**

Wodurch wird aktives Zuhören erschwert?

Wie ging es mir?

Wie kann ich aktiv zuhören?

Was heißt das für meine Führungsarbeit?

**Besondere Hinweise**

**Mögliche Stolpersteine**

---

## Kommentar

Nicht zuhören

Arbeitsblatt 1

## ROLLE I

### EINKAUFSCHEF

Sie haben soeben eine Stellung als Einkaufschef eines großen Unternehmens angetreten, welches auf vielen verschiedenen Gebieten tätig ist. Sie sind Diplom-Betriebswirt, haben eine Firma für Unternehmensberatung geleitet und zwei Bücher über Betriebswirtschaft verfasst. Sie sind zu dem Schluss gekommen, dass die einzige Möglichkeit, das wirtschaftliche Chaos im Unternehmen zu lösen, eine Zentralisation des Einkaufs wäre. Und zwar müsste diese Maßnahme schnellstens ergriffen werden! Sie haben beschlossen, dass alle Einkäufe über 20.000 Euro von der Hauptverwaltung genehmigt werden müssen. Sie sind sich darüber klar, dass jede einzelne Abteilung das Recht, welches sie bisher hatte, ihre eigenen Einkäufe vorzunehmen, hartnäckig verteidigen wird. Sie wissen außerdem, dass die Einkaufs-Hochsaison in 3 Wochen beginnt.

Sie haben beschlossen, dass die einzige Weise, diese neue Einkaufspolitik effektiv zu machen, darin besteht, jede einzelne Abteilung zu besuchen und dem verantwortlichen Abteilungsleiter mitzuteilen, dass die Richtlinien dieser neuen Politik befolgt werden müssen. Sie wissen, dass Sie auf kompakten Widerstand stoßen werden, **aber Sie sind derjenige, der bestimmt**. Deshalb haben Sie beschlossen, dass Sie sich sichern müssen, dass sich jeder verantwortliche Abteilungsleiter völlig darüber klar ist, worin Ihr Plan besteht und welche Wirkung er haben wird, dass er versteht, weshalb seine Durchführung eine zwingende Notwendigkeit ist, und dass Sie sich nicht durch unwesentliche Einwände verwirren lassen. Sie sind ja trotz allem der Einzige, der einen Gesamtüberblick über die wirtschaftlichen Probleme des Unternehmens hat.

Sie sind auf dem Wege zu einer Besprechung mit dem Direktor des zweitgrößten Werkes im Unternehmen.

synapse-web.c

**ROLLE II:**

**WERKSDIREKTOR**

Sie sind der Direktor des zweitgrößten Werkes im Unternehmen. Sie sind schon 27 Jahre lang in diesem Unternehmen beschäftigt. Sie fingen damals als Botenjunge an und haben sich durch Verkaufs-, Einkaufs- und Produktionsabteilungen hochgearbeitet, bis Sie vor 3 Jahren Ihre jetzige leitende Stellung übernahmen. Keiner weiß über die Arbeit in diesem Werk besser Bescheid als Sie. Letztes Jahr veranstaltete die Hauptverwaltung ein großes Dinner zu Ihren Ehren, um ihre Zufriedenheit mit dem vorzüglichen Einsatz auszudrücken, den Sie bisher geleistet haben und ständig leisten.

Sie haben gerade eine Mitteilung von der Hauptverwaltung erhalten, dass diese einen neuen Einkaufschef eingestellt hat und dass dieser versuchen will, den gesamten Einkauf des Unternehmens zu zentralisieren. Sie wissen zwar, dass eine derartige Maßnahme auf dem Papier ganz nett aussieht, aber Sie wissen auch, dass einer der Gründe für den bisherigen Erfolg des Unternehmens darin bestand, dass das Unternehmen geschmeidig war und sich unvorhergesehenen Änderungen jederzeit schnell anpassen konnte. Der Schlüssel zu dieser Geschmeidigkeit war, dass die Unternehmensleitung seit jeher der Ausbildung der Führungskräfte größte Bedeutung beigemessen hat und es außerdem immer den einzelnen Werken überließ, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen.

Sie sind sich darüber klar, dass diese neue Einkaufspolitik, falls sie in Kraft tritt, nicht nur die Geschmeidigkeit Ihres Werkes reduzieren wird, sondern dass sie wahrscheinlich auch das Startsignal zu Einschränkungen des lokalen Einflusses auf anderen und nicht weniger wichtigen Gebieten sein kann.

Sie sind fest entschlossen, den neuen Einkaufschef an der Durchführung seiner Politik zu hindern. Er meint es sicher gut, aber für die Lage in Ihrem Werk hat er ganz einfach nicht das richtige Verständnis. Sie haben trotz allem 27 Jahre Erfahrung und haben wesentlich größere Kompetenz als alle Anderen, dieses Werk betreffende Entscheidungen zu treffen. Da nur wenig Zeit zur Verfügung steht, müssen Sie Ihre Ansicht schnell und entschlossen vorlegen, wenn der Einkaufschef kommt. Sie müssen ihm zu verstehen geben, wer dieses Werk leitet, und Sie wissen, dass das Ergebnis dieser Besprechung große Bedeutung dafür haben wird, welche Auffassung Ihre Untergebenen zukünftig von Ihrer Kompetenz als Chef des Werkes haben werden.

Sie erwarten jetzt den Besuch des Einkaufschefs.