

Führung beginnt mit Zuhören

Wenn Mitarbeiter emotional von einem Problem berichten, reagieren viele Führungskräfte sofort mit Lösungsvorschlägen. Doch wer unter Druck steht, braucht zunächst etwas anderes: jemanden, der zuhört. Von **Barbara Liebermeister**

Die meisten Führungskräfte kennen folgende Situation: Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter schildert ihnen hoch emotionalisiert eine schwierige Begebenheit – zum Beispiel einen Konflikt im Team, eine empfundene Ungerechtigkeit oder eine Überforderung. Und kaum spricht die Person, rattert es im Kopf der Führungskraft: Die Analyse läuft, die Optionen werden sortiert und es formt sich gedanklich eine mögliche Problemlösung.

Und kaum hat sie diese innerlich vor Augen, wird die Führungskraft aktiv – insbesondere dann, wenn sie selbst unter Druck steht: Sie un-

terbricht den Redefluss ihres Mitarbeitenden und präsentiert ihm sachlich die aus ihrer Sicht mögliche Lösung.

Führungskräfte sind auf ein Aktiv-werden gepolt

Das ist häufig ein Fehler, denn: Menschen, die emotional aufgeladen ein aus ihrer Warte bestehendes Problem schildern, wollen oft gar keine Lösung hören. Sie wollen vielmehr gehört werden. Sie wollen ihrem Erleben Raum geben. Sie wollen, dass ihr Gegenüber ihr Befinden wahrnimmt – und nicht nur das Problem. Doch warum springen Führungskräfte trotzdem so



oft vorschnell in den Lösungsmodus? Zumeist nicht aus mangelnder Empathie, sondern aus einem tief in ihnen verankerten Verantwortungsgefühl heraus: Ich muss handeln; ich muss etwas tun – schließlich bin ich eine Führungskraft.

Dieser Impuls ist nachvollziehbar – und in vielen Situationen auch richtig. Doch wenn eine Person „unter Dampf steht“, dann schadet ein vorschnelles Drängen auf eine Lösung meist mehr, als dass es hilft. Denn wer emotional aktiviert ist, ist für rationale Lösungsvorschläge in der Regel noch nicht aufnahmefähig. Nötig ist dann zunächst eine Stabilisierung der Person durch Beziehung.

Gute Führung zeigt sich zuweilen im schlichten Dasein

Eine gute bzw. der Situation angemessene Führung dokumentiert sich in solchen Momenten zumeist nicht in einem schnellen Entscheiden oder klugen Argumentieren. Sie zeigt sich vielmehr in einem schlichten Dasein:

- » Nicht redend, sondern aktiv zuhörend.
- » Nicht steuernd, sondern aufnehmend.
- » Nicht eingreifend, sondern präsent sein.

Diese scheinbare „Inaktivität“ auszuhalten, fällt insbesondere Führungskräften, die „echte Macher“ sind, oft schwer. Denn sie erfordert von ihnen, die eigene innere Unruhe wahrzunehmen und bewusst zurückzustellen. Sie setzt eine emotionale Selbststeuerung voraus und die Fähigkeit, sich auf das Befinden des Gegenübers einzustimmen. Und diese Kompetenz kann man trainieren.

Fünf Impulse für ein echtes Zuhören in emotionalen Gesprächen

1. Sich innerlich verpflichten: Ich höre wirklich zu.

Ein echtes bzw. aktives Zuhören beginnt mit der bewussten Entscheidung: Ich höre zu – ohne Bewertung, ohne innere Kommentare und ohne bereits an die passende Antwort oder Lösung zu denken. Es geht darum, präsent zu sein – nicht darum, recht zu haben und effizient zu sein.

2. Ruhe mitbringen und bewahren.

Gefühle sind ansteckend. Wer einem emotional aufgewühlten Menschen begegnet, wird meist auch selbst innerlich emotional aktiviert. Entsprechend wichtig ist es, bewusst das Tempo herauszunehmen und die Ablenkungen zu minimieren. Zuweilen hilft es auch, das Setting zu verändern: Ein Gespräch im Gehen – statt Sitzen – kann Spannungen lösen. Und manchmal empfiehlt es sich sogar, das Gespräch zu vertagen; zum Beispiel, wenn das eigene Stresslevel zu hoch ist.

3. Neugierig bleiben statt bewerten.

Neugier öffnet, Bewertung schließt. Wer beispielsweise neugierig oder vertiefend nachfragt „Was genau hat Sie in diesem Moment besonders getroffen?“ signalisiert echtes Interesse

und den Wunsch zu verstehen. Zugleich schützt Neugier vor vorschnellen Schlussfolgerungen.

4. Den ganzen Menschen wahrnehmen.

Zuhören bedeutet mehr als Worte aufnehmen. Tonfall, Körpersprache, Sprechtempo – all das transportiert Information. Auch das Ungesagte ist bedeutsam. Wichtig ist es zudem, die Pausen – also die Momente, in denen beide schweigen – bewusst wahrzunehmen und zu ertragen.

Denn sie sind oft Momente des Nach- und Vorausdenken sowie der inneren Verarbeitung des bereits Gehörten und Gesagten – und zeigen, dass etwas in Bewegung ist.

5. Sich die notwendige Zeit nehmen.

Erst wenn spürbar ist, dass die emotionale Erregung des Gesprächspartners abgeklungen ist, also weniger „Druck im Kessel“ ist, ist Raum für Reflexion. Dann können Fragen wie „Wie geht es Ihnen jetzt?“ und „Was brauchen Sie im Moment am dringendsten?“ weiterführen. Erst danach sollte – wenn erwünscht – über mögliche Lösungen gesprochen werden.

Auch zuhören und schweigen ist eine Führungsstärke

Führungskräfte, die in Gesprächen, in denen Emotionen eine zentrale Rolle spielen, eine solche Haltung zeigen, stabilisieren ihren Ge-

sprächspartner. Sie verhindern zudem eine Eskalation, indem sie ihrem Gegenüber das Gefühl vermitteln: Ich werde als Mensch gesehen und mein Befinden wird wahr- und ernstgenommen.

Diese Erfahrung wirkt regulierend, denn: Wer sich gehört fühlt, muss nicht mehr kämpfen. Und wer sich verstanden fühlt, wird zugänglich für einen Perspektivwechsel und mögliche Lösungen. Die Praxis zeigt: Tragfähige Lösungen entstehen oft nur, wenn Führungskräfte zunächst einmal ihren Lösungsdrang zurückstellen und ihrem Gegenüber bewusst zuhören.

In einer Arbeitswelt, die Schnelligkeit, Effizienz und permanente Aktivität belohnt, wirkt ein bewusstes, aktives Zuhören (und sich Zeit nehmen) oft wie ein Gegenentwurf zum Arbeitsalltag. Und genau darin liegt sein Wert für Führung. Führung bedeutet nicht, immer sofort Antworten zu liefern, sondern auch Spannungen auszuhalten und Beziehung vor Lösung zu stellen – zumindest für den Moment. Manchmal ist das wirksamste Führungsinstrument kein kluger Satz, sondern ein aufmerksames Schweigen.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Die Managementberaterin und Buchautorin ist eine gefragte Vortragsrednerin u.a. zu den Themen Leadership, (Selbst-)Führung, Networking und New Work.

 **Klick! www.ifidz.de**