



Mareike gr. Darrelmann

TEXT MAREIKE GR. DARRELMANN

Aus dem Führungsalltag **Zuhören ist das neue Gold. Was Führungskräfte nicht hören und warum es ihre Unternehmen schwächt.**

Gute Führung zeigt sich nicht zuerst im schnellen Entscheiden, sondern im aufmerksamen Hinhören. Denn überall dort, wo Informationen auf dem Weg nach oben verloren gehen, entstehen Risiken, Missverständnisse und stille Resignation. Zuhören ist zur unterschätzten Schlüsselkompetenz geworden ist und hilft Führungskräften dabei Vertrauen, Zugehörigkeit und tragfähigere Entscheidungen im Alltag wirksam zu stärken.

Eine Gesundheitseinrichtung will kundenfreundlicher werden. Die Management-Entscheidung ist schnell getroffen: Die Glasscheibe an der Anmeldung muss weg: für mehr Offenheit, mehr Einladung, mehr Moderne.

Ich sitze mit 5 Mitarbeitenden der Anmeldung im Raum. Eine sagt: Wenn die Scheibe weg ist, kann ich nicht mehr ohne Bauchschmerzen zur Arbeit kommen.

Warum? Allein an der Anmeldung, kein Wachdienst, aufgebrachte Menschen. Sie werden bespuckt, beschimpft, bedroht. Aus der Perspektive der Frau ist die Glasscheibe in dem Moment ihr einziger Schutz. Diese Information war die ganze Zeit hörbar. Sie kam genau eine Hierarchieebene weiter, aber nie bei den Entscheider:innen an.

Kundenfreundliche Atmosphäre? Gute Absicht, mit fataler Wirkung.

Und ein instabiles Team, das bei mir im Konfliktcoaching gelandet ist. Immer öfter bleiben Informationen in Organisationen an einer gläsernen Informationsdecke hängen und erreichen nie die Entscheidungsebene.

Wenn wir schon bei handfesten Sicherheitsrisiken eine gläserne Decke haben, welche Chancen und Risiken übersehen wir dann erst bei DEIB-Themen? Welche innovativen Ideen von neurodivergenten Mitarbeitenden, welche Markteinschätzungen von Kolleginnen mit Migrationshintergrund, welche Bedürfnisse von Eltern in Teilzeit bleiben ungehört und damit ungenutzt?

Beim Zuhören geht es um das Potenzial von ungehörten Menschen

Dieses Beispiel zeigt eines der aktuellen Probleme in Organisationen. Wir haben Lücken im Informations- und Wertschätzungssystem. Es geht dabei nicht nur um verlorene Daten, sondern vielmehr um ungehörte Menschen. Die Konsequenzen sind dabei nicht nur ein operatives Risiko, sondern enden oft in einer Kultur des Schweigens oder der Resignation.

„Der größte ungenutzte Schatz in Unternehmen ist nicht das, was in Datenbanken steht, sondern das, was in den Köpfen und Herzen der Menschen darauf wartet, gehört zu werden.“

Die neue Führungskompetenz: Zuhören statt Lösen

Der klassische Führungsreflex, unter Handlungsdruck als problemlösende Instanz zu agieren, erzeugt einen gefährlichen Filter: Mitarbeitende sagen, was die Führungskraft hören will, nicht, was sie hören muss.

Wirkungsvolle Führung erfordert deshalb eine strategische Rollen-erweiterung: Die Kernaufgabe verschiebt sich vom reinen

Entscheiden hin zum aktiven Ermöglichen, dem Schaffen einer Atmosphäre, in der das gesagt werden kann, was sonst verschwiegen bleibt. Um eine solche

Zuhör-Kultur zu etablieren, braucht es mehr als nur eine neue Methode. Es braucht eine innere Haltung der Führungskraft, die auf sechs zentralen Prinzipien beruht.

6 Prinzipien des echten Zuhörens

- 1 Ergebnisoffenheit**
 Echtes Zuhören hat kein Ziel außer dem Verstehen. Keine versteckte Agenda.
- 2 Zuhörrolle bewusst einnehmen**
 Zuhören ist eine aktive Wahl. Ich kann nicht wirklich zuhören, wenn ich parallel schon meine eigenen Antworten formuliere.
- 3 Echtes Interesse am Menschen**
 Den Menschen hinter dem Schweigen, dem Widerstand, der Resignation sehen und verstehen.
- 4 Geteilte Verantwortung**
 Das Vertrauen, dass die sprechende Person selbst die Verantwortung für eine Lösung tragen kann.
- 5 Zuhören heißt nicht zustimmen**
 Ich kann zuhören, ohne zu billigen. Wichtige Unterscheidung für Führungskräfte.
- 6 Vertraulichkeit**
 Zuhören braucht einen geschützten Rahmen.

Der Business-Case des Zuhörens

Eine gelebte Zuhör-Kultur führt zu nachhaltigeren Lösungen, denn sie beruhen auf einem tieferen Verständnis der Führungskraft für ihr Team. (Wertschöpfung). Gleichzeitig stärkt sie die Bindung, das Vertrauen und das Gefühl der Zugehörigkeit (Wertschätzung). Konkret bedeutet das: Probleme werden früher erkannt, Fehlentscheidungen reduziert und die Fluktuation in Teams sinkt, weil Mitarbeitende sich gehört und gesehen fühlen.

„Echte Veränderung hört zu - bevor sie handelt. Nur so kann ausgesprochen werden, was sonst verschwiegen bleibt.“

Führungs-Impulse – ab morgen**Impuls 1: Den Stillen eine Stimme geben**

Vor wichtigen Meetings: Eine Frage vorab per Mail oder gezielt auf Personen zugehen, um deren Perspektive zum Thema zu hören. Das öffnet Türen für neurodivergente Teammitglieder oder Menschen, die in Gruppendynamiken untergehen.

Impuls 2: Der bewusste Perspektivwechsel

Einmal im Monat bewusst jemanden fragen, dessen Lebensrealität anders ist: „Was siehst du, was ich nicht sehe?“ Eltern in Teilzeit, Menschen mit Behinderung, Kolleg:innen mit Migrationshintergrund. Ohne Agenda, nur Interesse.

Impuls 3: Die 5-Sekunden-Stille

Nach jeder Antwort: 5 Sekunden nichts sagen. Introvertierte Menschen oder auch Teammitglieder, die in einer Zweitsprache kommunizieren, brauchen manchmal diesen Moment, um den eigentlichen Kern nachzuschieben.

Impuls 4: Zuhör-Chancengleichheit erhöhen

Geben Sie jeder Person im Meeting exakt zwei Minuten für ihre Perspektive.



Keine Unterbrechungen. Das bringt alle zum Zuhören und gibt den Leiseren denselben Raum wie den Lauten.

Meine Empfehlung: Beginnen Sie mit einem Impuls. Testen Sie ihn zwei Monate lang im Team.

Reflektieren Sie gemeinsam: Welche Informationen kamen ans Licht, die vorher verborgen blieben? Eine Zuhör-Kultur entsteht nicht durch große Programme, sondern durch kleine, konsequente Verhaltensänderungen.

Steckbrief

Mareike gr. Darrelmann

Business Coach für echtes Zuhören und Moderatorin für Business Zuhörformate

Herzensthema: Echtes Zuhören

Website: www.mareike-gr-darrelmann.de

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/mareike-gr-darrelmann/>

1. Was ist deine Vision mit dem Zuhören

Zuhörräume werden selbstverständlicher Standard in den Organisationen. Weil die besten Entscheidungen dort getroffen werden, wo vorher am besten zugehört wurde.

2. Dein letzter Magic Moment?

Als nach einem Zuhörformat im Team jemand laut sagte: "Das ist das erste Mal, dass ich mich hier wirklich gehört fühle."

3. Was willst du persönlich noch lernen?

Meine Zuhör-Terrorzone verkleinern, also auch Menschen wirklich zuhören können, deren Perspektiven mir sehr schwerfallen.

