

Deep Dive

Aktives Zuhören als zentrale Führungskompetenz im KI-Zeitalter

Führung fängt beim Zuhören an

Nadine Schneider

Nadine Schneider (2026). Aktives Zuhören als zentrale Führungskompetenz im KI-Zeitalter. Deep Dive. *qoodos*.

Herausgeber

**Heerwagen, Rickert, Völler-Leipoldt und Partner PartG –
Psychologen | Betriebswirtin | Pädagoge | Personalentwicklerin**

Geschäftsanschrift: Seeholzenstraße 2, 82166 Gräfelfing

Telefon: [+49 89 377 9972 00](tel:+4989377997200)

Mail: kontakt@qoodos.de

Sitz der Gesellschaft: München

Registergericht: AG München

Partnerschaftsregister, Registernummer: PR 2388

Partner:innen: Silke Heerwagen, Monique Hernández Vera, Jaakko Johannsen,

Thilo Leipoldt, Sven Lübbers, Alexander Rickert, Nadine Schneider und Veronika Völler-Leipoldt

* *qoodos* ist eine Wortmarke der vorgenannten Gesellschaft.

Bild auf Titelseite generiert mit Adobe Firefly (KI), lizenzsicher gemäß Adobe-Richtlinien, Juli 2026



Zusammenfassung

Aktives Zuhören ist weit mehr als höfliches Nicken. Der Future of Jobs Report 2025 des Weltwirtschaftsforums listet „Empathy and active listening“ unter den zehn wichtigsten Zukunftskompetenzen. Es wird gerade im Zeitalter von KI immer wichtiger, in dem Antworten leicht verfügbar sind, aber das, was Menschen wirklich bewegt, nur durch echtes Zuhören sichtbar wird. Aktives Zuhören ist ein zentrales Führungsinstrument, das Vertrauen, psychologische Sicherheit und echte Zusammenarbeit erst möglich macht. Basierend auf Carl Rogers' Konzept unterscheidet der Deep Dive drei Elemente: Beziehung, Inhalt und Gefühle. Gerade das dritte Element wird oft unterschätzt, obwohl neurowissenschaftliche Erkenntnisse und die Praxis von FBI-Verhandlungsführern zeigen: Wer Gefühle benennt, senkt Stressreaktionen im Gehirn und schafft Raum für klareres Denken, etwa wenn es um unausgesprochene Sorgen rund um KI geht.

Aktives Zuhören als Grundlage wirksamer Führung

Wann hast du das letzte Mal wirklich zugehört? Nicht nur genickt, während du innerlich schon die nächste Frage, Antwort oder ein Gegenargument formuliert hast? Sondern dich ganz bewusst auf dein Gegenüber eingelassen? In unserer Arbeit erleben wir immer wieder, dass das aktive Zuhören für die meisten eine große Herausforderung darstellt.

Dass aktives Zuhören gerade jetzt zur Schlüsselkompetenz wird, zeigt auch der Future of Jobs Report 2025 des Weltwirtschaftsforums: Unter den zehn wichtigsten Zukunftskompetenzen steht „Empathy and active listening“ auf Platz 7 (Abb. 2). Bemerkenswert ist, in welcher Gesellschaft aktives Zuhören dort auftaucht: nicht als Soft-Skill-Beiwerk, sondern direkt neben den Kompetenzen, die im Zeitalter von KI über Handlungsfähigkeit entscheiden.

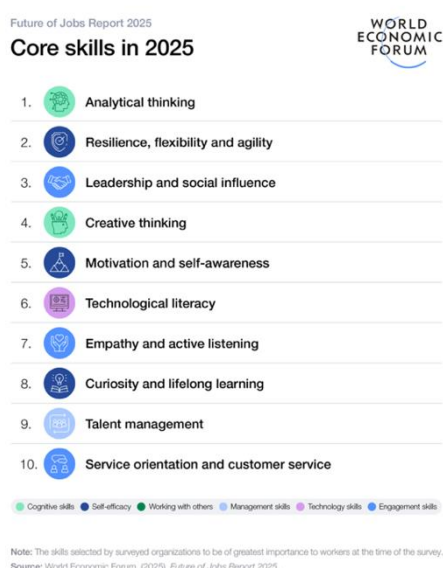


Abbildung 1 Core Skills in 2025:in

Anmerkung. Nach Future of Jobs Report des World Economic Forum (2025)

Aktives Zuhören ist nämlich weit mehr als ein freundliches Nicken oder das Beiseitelassen des Laptops im Gespräch. Es ist ein zentrales Führungsinstrument, das Kommunikation klarer, Beziehungen stabiler und Zusammenarbeit wirksamer macht. Wir laden dich daher ein, die Kraft des aktiven Zuhörens aus einer neuen Perspektive zu entdecken und zu reflektieren, welche Wirkung es auch auf deine eigenen Mitarbeitenden haben kann.

Zuhören ist der Beginn systemischen Fragens und die Grundlage für die Entwicklung von Einzelnen, Teams und Organisationen. Was bewegt mein Gegenüber? Welche Themen führen zu Spannungen im Team? Was braucht die Organisation? Aktives Zuhören ist daher weit mehr als das aktive Aufnehmen von Worten. Gerade aus systemischer Sicht bedeutet Zuhören sich neugierig, offen und urteilsfrei auf die Perspektive des Gegenübers einzulassen. Es geht darum, sowohl das Gesagte als auch das Ungesagte wahrzunehmen. Wer aktiv zuhört, baut Vertrauen auf, stärkt die Teamdynamik und fördert psychologische Sicherheit. Genau diese Faktoren sind entscheidend, wenn du als Führungskraft nicht nur Ziele erreichen, sondern Einzelne, Teams und deine Organisation wirklich weiterentwickeln willst.

Im Zeitalter von KI gewinnt diese Fähigkeit noch eine weitere Dimension. KI liefert in Sekundenschnelle Antworten – aber nur auf die Fragen, die wir stellen, und oft nur ein Echo unserer eigenen Annahmen. Was KI nicht liefert, ist das, was in deinem Team wirklich vor sich geht: die unausgesprochene Sorge „Werde ich durch KI überflüssig?“, die stille Unsicherheit, ob man mit dem Tempo mithalten kann, oder Widerstand, der sich hinter Schweigen versteckt. Genau hier wird aktives Zuhören zur Führungsaufgabe. Wer nur auf Tools, Trainings und Prozesse schaut, aber nicht hinhört, was Menschen wirklich bewegt, verliert genau die, die die Transformation eigentlich tragen sollen.

Wie Du aktiv zuhören kannst

Die Methode des aktiven Zuhörens ist nicht neu. Bereits in den 1960er-Jahren beschrieb der Psychologe Carl Rogers (1961) das aktive Zuhören als ein zentrales Instrument wirksamer Kommunikation. Im Kern geht es dabei um eine empathische, begleitende Haltung. Der Zuhörende fasst die Aussagen und Gefühle seines Gegenübers in eigenen Worten zusammen, um sein Verständnis zu überprüfen und die Aussagen zu verdeutlichen. Er schenkt dem Anderen ungeteilte Aufmerksamkeit ohne Ratschläge oder Bewertungen einfließen zu lassen. So entsteht beim Gegenüber das Gefühl, wirklich verstanden und wertgeschätzt zu werden.

Stell dir einen fünfjährigen Jungen vor, der nach dem Fußballspiel nach Hause kommt. Er ist aufgeregt, redet durcheinander, erzählt, wie Tim zu Tom gepasst hat, obwohl er selbst freistand und dass er das entscheidende Tor hätte schießen können. Wenn die erwachsene Bezugsperson in diesem Moment nur halb zuhört, nebenbei das Handy checkt oder den Raum verlässt, passiert etwas Typisches: Das Kind läuft hinterher, erzählt noch mehr, wird lauter, wiederholt sich. Irgendwann verstummt es ganz und erzählt beim nächsten Mal vielleicht gar nichts mehr.

Anders wird es, wenn diese Person sich wirklich zuwendet, Blickkontakt hält und das Gehörte in eigenen Worten spiegelt: „Also Tim hat zu Tom gepasst, obwohl du frei warst und wenn er zu dir gespielt hätte, hättest du vielleicht das letzte Tor gemacht und ihr hättet gewonnen. Boah, das muss richtig frustrierend gewesen sein.“ Oft kommt dann dieses tiefe, kindliche

Seufzen und ein leises „Ja...“, in dem so viel drinsteckt: Gesehen werden, verstanden sein, ernst genommen werden.

Genau das ist der Kern von aktivem Zuhören. Bei Kindern ist der Effekt besonders sichtbar. Sie zeigen Erleichterung und Freude noch unverstellt. Erwachsene reagieren häufig zurückhaltender, seufzen seltener hörbar. Der innere Effekt aber ist derselbe: Wer erlebt, dass seine Erfahrung inhaltlich und emotional wirklich verstanden wird, entspannt sich, öffnet sich weiter und ist eher bereit, in einen konstruktiven Dialog einzusteigen.

Wir nutzen in unserer Arbeit ein Modell, das diese Haltung konkret greifbar macht und drei Elemente unterscheidet: Beziehung, Inhalt und Emotionen. Es bietet dir eine klare Orientierung, wie du aktives Zuhören Schritt für Schritt in deinem Führungsalltag umsetzen kannst.

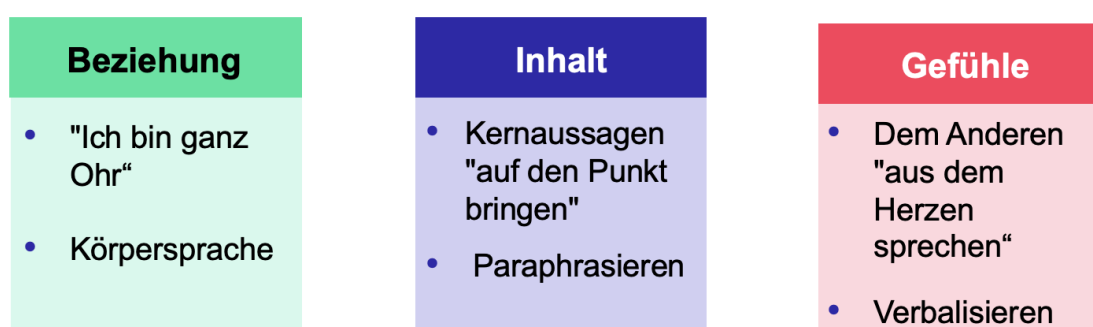


Abbildung 2 Aktives Zuhören
Anmerkung. Eigene Darstellung

Die drei Elemente des aktiven Zuhörens:

1) *Beziehung: Präsenz durch Körpersprache*

Aktives Zuhören beginnt auf der Beziehungsebene. Noch bevor ein einziges Wort fällt, entscheidet deine Körperhaltung über die Qualität des Gesprächs. Sitzposition, Blickkontakt, offene Gestik und das bewusste Abwenden von Bildschirmen, sind Signale, die dem Gegenüber vermitteln: „Ich bin jetzt ganz bei dir.“ Echtes Zuhören entsteht nicht aus Technik allein, sondern aus einer inneren Haltung: Das Gegenüber ist es wert, dass ich ihm ungeteilte Aufmerksamkeit schenke.

Beispiel: Eine Bereichsleiterin berichtete, dass ihre Mitarbeitenden ihre Anliegen oft nur sehr oberflächlich äußerten. Erst als sie begann, in Gesprächen bewusst den Blickkontakt zu halten, sich nach vorne zu lehnen und sichtbar zuzuwenden, veränderte sich die Gesprächsatmosphäre. Einer ihrer Mitarbeitenden sagte später in einem Gespräch mit ihr: „Zum ersten Mal hatte ich das Gefühl, dass du wirklich hören wolltest, was ich sage und nicht schon mit dem Kopf beim nächsten Termin warst.“ So unscheinbar es wirkt: Dieses erste Element ist die Voraussetzung dafür, dass die weiteren Wirkung entfalten.

2) Inhalt: Paraphrasieren und Klarheit schaffen

Das zweite Element rückt die Sachebene in den Mittelpunkt. Du greifst die wesentlichen Aussagen der Gesprächspartner:innen auf und fasst sie in eigenen Worten zusammen. Dieses Paraphrasieren erfüllt zwei zentrale Funktionen: Zum einen überprüfst du, ob du die Botschaft richtig verstanden hast. Zum anderen signalisierst du dem Gegenüber: Deine Worte sind angekommen, ich nehme sie ernst. Rogers beschrieb dies als empathisches Verstehen: die Welt durch die Augen des anderen sehen und diese Wahrnehmung zurückspiegeln, ohne zu werten oder zu korrigieren.

In virtuellen Settings, in denen Körpersprache, Zwischentöne und Pausen schwerer zu deuten sind, wird die Relevanz von Paraphrasieren noch größer. Es schafft Verbindung über Distanz und hilft, Gesprächsinhalte emotional wie sachlich zu klären und somit Missverständnisse zu vermeiden.

Beispiel: Ein Abteilungsleiter erzählte von einem Mitarbeiter, der in jedem Meeting wieder auf das gleiche Thema zurückkam: die Überlastung im Team. „Ich habe es gehört und kann es gerade auch nicht ändern“, dachte er sich zunächst genervt. In einem Mitarbeitergespräch beschloss er, es anders zu machen. Er fasste zusammen: „Ich möchte kurz prüfen, ob ich dich richtig verstehe. Du erlebst, dass wir ständig neue Aufgaben dazubekommen, ohne dass Altes wegfällt. Du hast das Gefühl, dass du deinen eigenen Qualitätsanspruch nicht mehr halten kannst, und du machst dir Sorgen, dass dir das negativ ausgelegt wird. Es geht dir vor allem darum, dass du deine Arbeit nicht mehr so machen kannst, wie du sie verantworten möchtest. Stimmt das so?“ Der Mitarbeiter lehnte sich zurück, atmete hörbar aus und sagte nach einer kurzen Pause: „Ja, genau. Und noch etwas: Ich habe das Gefühl, ich bin der Einzige, der das anspricht und das frustriert mich zusätzlich.“ Nach dieser „Verständigungsquittung“ war das Thema zwar noch nicht geklärt, aber der Mitarbeiter wiederholte es auch nicht mehr bei jeder Gelegenheit. Denn er war zum ersten Mal sicher, dass sein eigentliches Anliegen wirklich angekommen war.

3) Gefühle: Emotionen verbalisieren

Das dritte Element geht über die Sachebene hinaus. Du sprichst Gefühle an, die hinter den Aussagen stehen. Das kann Irritation, Frust, Erleichterung oder Freude sein. Formulierungen wie „Das klingt für dich frustrierend“ oder „Ich merke, das erleichtert dich“ wirken unscheinbar und doch sind sie oft der Moment, in dem sich das Gespräch öffnet. Rogers betonte, dass Verstehen erst dann vollständig ist, wenn auch die emotionale Erlebniswelt des Gegenübers gespiegelt wird. Und: Das Benennen von Gefühlen macht rationaler. Neurowissenschaftliche Studien wie bspw. von der UCLA (Liebermann et al., 2007) oder der Harvard Law School (Programm of Negotiation, 2023) zeigen, dass sich die Stressreaktion im Gehirn reduziert, sobald eine Emotion ausgesprochen wird. Ein Effekt, der insbesondere in angespannten oder konfliktären Situationen zu mehr Klarheit und Denkfähigkeit führt. Erkenntnisse zur Wirkung vom sogenannten „Affect Labeling“ liefern Wissenschaft und FBI-Praxis, von denen wir ein paar wesentliche als Exkurs am Ende dieses Abschnitts für dich zusammenfassen. Gerade in Unternehmen, wo Emotionen oft als unprofessionell gelten, ist dieses dritte Element besonders kraftvoll.

Beispiel: Eine Führungskraft sprach mit einer Mitarbeiterin über ein gescheitertes Projekt. Statt wie oft typisch direkt in die Ursachenanalyse oder gar ins Lösungsdenken zu gehen, sagte sie: „Ich höre heraus, dass dich das persönlich sehr frustriert hat.“ Die Mitarbeiterin nickte, sichtbar erleichtert, und begann dann, sehr viel offener über die Gründe und ihren eigenen Anteil daran zu sprechen.

Diese Wirkung zeigt sich besonders deutlich im Kontext von KI. Viele Mitarbeitende tragen eine Sorge in sich, die selten offen ausgesprochen wird: Werde ich durch KI überflüssig? Bleibt sie unbenannt, wird sie zu stillem Widerstand oder Rückzug. Eine Führungskraft, die stattdessen sagt: „Ich merke, dass dich die Veränderungen durch KI im Moment verunsichern“, ohne sofort zu beruhigen oder zu erklären, schafft genau den Raum, in dem echte Auseinandersetzung erst möglich wird.

In unseren Workshops machen wir regelmäßig die Erfahrung, dass die meisten teilnehmenden Führungskräfte ein „Lieblingselement haben, mit dem sie zuhören. Sachorientierten Führungskräften fällt es leicht, Inhalte präzise zu paraphrasieren. Sie bringen Botschaften auf den Punkt, doch Gefühle bleiben oft unbenannt. Personen mit hoher Beziehungsorientierung nehmen Emotionen intuitiv wahr und verbalisieren sie, vernachlässigen aber manchmal die Klarheit auf der Sachebene. Die Kunst besteht darin, die eigene Präferenz zu reflektieren und bewusst an den Elementen zu arbeiten, die schwerer fallen.

Aktives Zuhören ist weit mehr als eine Gesprächstechnik. Es ist eine Grundhaltung, die auf Empathie, Klarheit und Resonanz basiert. Wenn du die drei Elemente des aktiven Zuhörens bewusst einsetzt, schaffst du die Grundlage für echtes Verstehen. Dabei ist es entscheidend, dass du in diesen Momenten ganz bei der anderen Perspektive bleibst. Aktives Zuhören heißt, die eigene Perspektive aktiv zurückzustellen. In diesem Moment geht es nur darum dem Gegenüber die Möglichkeit zu geben, wirklich gehört und verstanden zu werden. Raum für deine Impulse, Lösungsideen und Beiträge gibt es wieder später im Gesprächsverlauf.

Emotionen und was Führungskräfte vom FBI lernen können

In vielen Unternehmen gilt der Umgang mit Emotionen noch immer als etwas, das nicht in professionelle Gespräche gehört. Paradox: Genau das Gegenteil ist der Fall. Forschung aus Psychologie, Neurowissenschaft und Verhandlungsführung zeigt übereinstimmend, dass das präzise Benennen von Emotionen eine der wirksamsten Methoden ist, um Denkfähigkeit, Klarheit und Entscheidungsqualität zu erhöhen.

Neurowissenschaftliche Studien wie jene der University of California, Los Angeles (UCLA) unter Leitung des Psychologen Matthew D. Lieberman (2007) zeigen eindrücklich, wie stark dieser Effekt ist. In der Studie reduzierte sich die Aktivität der Amygdala, also des „Alarmzentrums“ im Gehirn, deutlich, sobald Menschen ihre Gefühle in Worte fassten. Gleichzeitig wurden präfrontale Hirnareale aktiviert, die für rationales Denken, Selbstregulation und Perspektivwechsel verantwortlich sind (Lieberman et al., 2007).

Auch die Verhandlungsforschung kommt zu dem gleichen Schluss: Teams an der Harvard Law School konnten zeigen, dass Konfliktgespräche deutlich lösungsorientierter verlaufen, wenn

Emotionen offen benannt werden, entweder durch die betroffene Person selbst oder durch aktives Zuhören des Gegenübers (Program on Negotiation, 2023).

Wie relevant das auch in Krisensituationen ist, zeigt die jahrzehntelange Praxis des FBI. Der ehemalige Geiselnegotiator Gary Noesner beschreibt, dass „Emotion Labeling“ zu den stärksten Werkzeugen in der Krisenkommunikation gehört. In hoch eskalierten Situationen, in denen rationales Denken praktisch ausgeschaltet ist, wirkt das Spiegeln von Gefühlen wie ein Anker: Es senkt die innere Alarmspannung und ermöglicht es der Person, wieder Zugang zu kognitiven Ressourcen zu bekommen.

Reflexionsfragen und Anwendung im Führungsalltag

Theorie verändert noch kein Gespräch. Die folgenden Fragen und Impulse helfen dir, aktives Zuhören aus der Reflexion Schritt für Schritt und ohne Anspruch auf Perfektion in deinen Führungsalltag zu holen.

Reflexionsfragen

- Welche der drei Stufen des aktiven Zuhörens fällt mir am leichtesten: Beziehung, Inhalt oder Gefühle?
- Wie reagiere ich innerlich, wenn ein Gespräch emotional wird? Was hält mich ggf. davon ab, Gefühle anzusprechen?
- In welchen Situationen verliere ich den Kontakt zu meinem Gegenüber und woran könnte ich das Erkennen?
- Welche Wirkung hat es auf mein Team, wenn ich aktiv zuhöre und welche, wenn ich es nicht tue?

Handlungsimpulse

- Geh in dein nächstes Gespräch mit der inneren Haltung "Ich höre zu, um zu verstehen, nicht um zu antworten."
- Halte nach dem ersten Redebeitrag fünf Sekunden Stille, bevor du reagierst.
- Fasse das Gehörte zusammen und stelle anschließend eine offene Frage.
- Beobachte: Was verändert sich in der Gesprächsatmosphäre?



Fazit

Aktives Zuhören lässt sich nicht abkürzen und nicht an ein Tool delegieren, es beginnt bei jeder einzelnen Führungskraft, in jedem einzelnen Gespräch. Gerade in Zeiten der KI-Transformation, in denen Antworten so leicht verfügbar sind wie nie, wird bewusstes Zuhören zum eigentlichen Unterscheidungsmerkmal von Führung. Die drei Elemente Beziehung, Inhalt und Gefühle sind dabei kein Idealbild, sondern konkreter Handwerkszeug: Wer erkennt, welches Element ihm leichtfällt und welches nicht, kann gezielt daran arbeiten. Der Lohn dafür zeigt sich nicht sofort messbar, aber spürbar – in Mitarbeitenden, die sich trauen, auch unbequeme Themen anzusprechen, weil sie wissen: Hier wird wirklich hingehört.



Literaturverzeichnis

Lieberman, M. D., Eisenberger, N. I., Crockett, M. J., Tom, S., Pfeifer, J. H., & Way, B. M. (2007). *Putting feelings into words: Affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli*. *Psychological Science*, 18(5), 421–428. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01916.x>

Program on Negotiation at Harvard Law School. (2023). *How emotions affect negotiations*. <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/how-emotions-affect-negotiations/>

Rogers, Carl R. (1961): *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.

Über die Autorin



Nadine Schneider begleitet als Psychologin und systemische Beraterin Führungskräfte und Teams in unterschiedlichen Organisationen dabei, Veränderungen und Zusammenarbeit wirksam zu gestalten. Sie verbindet den Blick auf das Individuum konsequent mit dem Blick auf die Organisation. Denn beides, davon ist sie überzeugt, lässt sich nur gemeinsam entwickeln.

Führung ist für sie keine bloße Funktion, sondern eine tägliche Praxis des Fragens. Die treibende Frage hinter allem ist stets: Was braucht mein Gegenüber gerade wirklich und höre ich das auch? Dabei ist sie überzeugt: Gute Führung entsteht nicht durch die richtigen Antworten, sondern durch die richtigen Fragen und echtes Zuhören. Menschen müssen sich gehört und ernst genommen fühlen, damit Vertrauen wachsen, Klarheit entstehen und echte Zusammenarbeit gelingen kann. Damit echter Impact entsteht.

E-Mail: nadine.schneider@goodos.de

qoodos



+49 89 377 9972 00



www.qoodos.de



kontakt@qoodos.de



[/qoodos-beratung](https://www.linkedin.com/company/qoodos-beratung)

Wir bleiben in
Kontakt