

JONAS HÖHN

**ARBEITS**

**LUST**

**STATT**

**FRUST**

Gemeinsam zu mehr  
Wertschätzung, Verbundenheit  
und Produktivität

**GABAL**

Jonas Höhn

# **ARBEITSLUST STATT FRUST**



**Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Jonas Höhn

# ARBEITSLUST STATT FRUST

Gemeinsam zu mehr Wertschätzung,  
Verbundenheit und Produktivität

GABAL

Bis zum Zeitpunkt der Drucklegung wurde dieses Buch nach bestem Wissen und Gewissen auf Aktualität und Fehlerfreiheit geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen. Wenn notwendige Änderungen auffallen, können diese im Bedarfsfall an [info@gabal-verlag.de](mailto:info@gabal-verlag.de) gesendet werden.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-184-8

Lektorat: Silke Martin, Kriftel

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Autorenfoto: Oliver Güth

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC-zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.

[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# INHALT

<b>VORWORT .....</b>	<b>7</b>
----------------------	----------

<b>BESSER SPÄT ALS NIE .....</b>	<b>10</b>
----------------------------------	-----------

<b>1. FLEXIBILITÄT STATT STARRHEIT .....</b>	<b>14</b>
--	-----------

Ergebniskultur: Was zählt, ist das Resultat. ....	15
---	----

Führungskräfte: Von der Karriereleiter auf den Karrierepfad .....	32
---	----

Zyklusorientiertes Arbeiten: Ein Thema voller Missverständnisse ..	47
--	----

Arbeiten nach dem biologischen Rhythmus .....	48
---	----

Arbeiten nach dem Menstruationszyklus .....	57
---	----

<b>2. HUMAN RELATIONS STATT HUMAN RESOURCE .....</b>	<b>67</b>
--	-----------

Social Health: Lasst uns doch alle Freund:innen sein .....	67
--	----

Erfolgsfaktor Team: So funktioniert Zusammenarbeit .....	82
--	----

Change Management: Innerer Wandel braucht äußeren Wandel .....	101
---	-----

<b>3. HUMAN SKILLS STATT SOFT SKILLS .....</b>	<b>113</b>
--	------------

Mensch sein: Mehr Empathie und Mitgefühl .....	113
--	-----

Feedback: Wir brauchen es öfter als einmal im Jahr .....	126
--	-----

Radical Honesty: Nicht die Lüge tut weh, sondern die Wahrheit davor .....	135
--	-----

Love Languages: Mehr Wertschätzung am Arbeitsplatz .....	148
--	-----

<b>4. EIGENVERANTWORTUNG STATT</b>	
<b>FREMDBESTIMMUNG.....</b>	<b>160</b>
Intrapreneurship: Lasst sie ruhig mal machen.....	161
Job Crafting: Selbstbestimmt statt fremdgesteuert.....	171
Lebenslanges Lernen: Wir sind noch lange nicht fertig.....	186
 <b>5. UNENDLICHKEIT STATT ZIELEINLAUF.....</b>	 <b>201</b>
 <b>DAS IST (NOCH LÄNGST NICHT) DAS ENDE.....</b>	 <b>210</b>
 <b>ANMERKUNGEN.....</b>	 <b>213</b>
 <b>ÜBER DEN AUTOR.....</b>	 <b>231</b>

# BESSER SPÄT ALS NIE

**E**s ist ein Video, das unter die Haut geht und Gänsehaut erzeugt.<sup>1</sup> Eine junge Frau sitzt vor der Kamera, sie ringt um Fassung, kämpft mit den Tränen. »Ich kann doch nicht die Einzige sein«, sagt sie und schaut an die Decke, »die Einzige, die gar keine Kraft mehr für eine Ausbildung hat.« Sie ist Anfang zwanzig und hat bereits zwei Ausbildungen abgebrochen und dabei wertvolle Zeit vergeudet, etwa drei Jahre. »Weil es einfach der Horror ist«, erzählt sie. »Entweder man sitzt auf der Toilette und heult oder man wird wie der größte Dreck behandelt.« Sie wischt sich immer wieder Tränen aus dem Gesicht und erzählt davon, dass sie entweder ignoriert oder angemotzt wurde. »Und dafür wird man dann auch noch richtig schlecht bezahlt«, sagt sie. »Mich belastet das voll«, erzählt sie weiter. »Ich fange die Ausbildungen an und bin noch voll motiviert.« Jetzt ist sie ratlos, kraftlos, arbeitslos. Am Ende ihres Videos, das sie auf der Social-Media-Plattform TikTok hochgeladen hat, stellt sie zwei Fragen: »Warum ist das so in Deutschland? Warum ist die Ausbildung die Hölle?«

Ich habe mich gefragt, ob diese junge Frau mit ihren Gedanken und Gefühlen wohl allein ist? Stellt sie sich womöglich nur an und hat keine Ahnung davon, was es heißt, sich reinzuknien? Immerhin sind Lehrjahre keine Herrenjahre, oder? Das Beratungsunternehmen Gallup gibt dazu eine klare Antwort und zeigt in weltweiten Umfragen eindeutig, dass viele Menschen im Job mehr Frust als Lust erfahren – unabhängig von Alter oder Geschlecht. Demnach fühlen sich in Deutschland 84 Prozent der Mitarbeitenden nicht verbunden mit dem Unternehmen, in dem sie arbeiten.<sup>2</sup> Für jede:n Dritte:n ist der Leidensdruck sogar so groß, dass ans Kündigen gedacht wird.<sup>3</sup> Wenn du bei Google den Satzanfang »Mein Job ist ...« schreibst, schlägt dir die Suchmaschine folgende Vollendungen als Erstes vor: »... langweilig«, »... sinnlos«, »... die Hölle«. Das ist also das, was die Menschen auf ihre berufliche Tätigkeit bezogen beschäftigt.

Im Gallup-Report 2023 heißt es weiter, dass 39 Prozent der Mitarbeitenden in Europa aufgrund der Unzufriedenheit viel Stress erleben. Nicht nur ein wenig oder moderat, sondern so viel Stress, dass sie sich ausgebrannt fühlen – 15 Prozent der europäischen Mitarbeitenden sind sogar sogenann-



te »Loud Quitter«, also Mitarbeitende, die so unzufrieden sind, dass sie nicht nur innerlich gekündigt haben, sondern ihrer Unzufriedenheit dadurch Ausdruck verleihen, dass sie öffentlich schlecht über ihr Unternehmen reden.<sup>4</sup>

Aber anstatt an dieser Stelle darüber zu diskutieren, warum die Verhältnisse in den Unternehmen so schlecht sind, und vor allem, wie wir das ändern können, schreien aktuell viele Mitarbeitende nach einer Vier-Tage-Woche. Aber was nützt uns eine kürzere Woche, wenn die Arbeitsumgebung weiterhin toxisch bleibt, weil zum Beispiel die Führungskraft so emphatisch ist wie ein Clownfisch? Der Fisch stinkt vom Kopf, heißt es. Und deshalb sollten wir unseren Fokus nicht nur auf Recruiting, sondern auch auf Retention-Management legen. Denn was hilft es, wenn die besten Mitarbeitenden mit großen Versprechungen angeworben werden – die bereits in den ersten Wochen nicht eingehalten werden – und sie womöglich direkt wieder gehen, weil sie sich mit der Unternehmenskultur nicht identifizieren können? Das ist für alle frustrierend, auch für die Unternehmen: Fehlendes Engagement kostet Unternehmen jedes Jahr allein in Deutschland bis zu 113,9 Milliarden Euro.<sup>5</sup>

Deswegen stelle ich mir seit einigen Jahren die Frage, welche Rahmenbedingungen wir brauchen, damit Mitarbeitende gerne bleiben, engagiert sind und auch noch performen können? Wie können wir alle zusammen – ob als Führungskraft, Mitarbeitende oder Unternehmensleitung – die Erlebnisse und Erfahrungen am Arbeitsplatz positiver gestalten, sodass wir wieder mehr Lust als Frust am Arbeitsplatz erleben? Meine Antwort darauf ist das Buch, das du gerade in deinen Händen hältst.

Ich möchte damit Mitarbeitenden, Führungskräften und Unternehmensleitungen Impulse geben, was wir in unserem Berufsalltag anders machen können. Wie wir zusammen eine Arbeitsplatzumgebung schaffen, in der Mitarbeitende nicht nur überleben, sondern leben – und das so, dass sie dabei auch noch aufblühen und über sich hinauswachsen. Die psychologischen Einblicke in diesem Buch mit Best-Practice-Beispielen aus der Wirtschaft sind das Ergebnis aus zahlreichen intensiven Gesprächen mit führenden Expert:innen, Psycholog:innen, Forscher:innen und Personalvorständ:innen, ebenso Erfahrungen aus meinen Unternehmensberatungen sowie meinen persönlichen Erlebnissen.

Dabei geht es nicht darum, alles gleichzeitig umzusetzen, sondern vielmehr darum, auszuprobieren, welche Impulse für das eigene Unternehmen und das eigene soziale Umfeld passend erscheinen. Das Buch ist also so et-

was wie ein reichhaltiges Buffet (ohne Warteschlange), von dem du dir das nehmen kannst, was dich anspricht, das zum Reflektieren sowie vor allem zum Handeln anregt.

Es ist mir sehr wichtig, zu betonen, dass es nicht darum geht, mehr aus dir herauszuholen. Du musst nicht dein komplettes Leben auf den Kopf stellen oder alles hinwerfen (wer das tut, muss meist kurz darauf sowieso alles wieder aufheben). Mein Motto für dieses Buch lautet vielmehr: »Mach nicht mehr, sondern mach es anders.« Dazu müssen wir unsere etablierten Routinen und unser Verhalten kritisch hinterfragen: »Ist das, was wir jeden Tag tun und wie wir uns verhalten, für uns selbst und für andere noch gut?« Wir dürfen also für einen kleinen Moment unsere Komfortzone verlassen. Ich weiß, das ist nicht einfach. Wir lieben sie, diese Komfortzone. Wir haben uns in ihr eingerichtet mit Billy-Regalen und Ektorp-Sofas. Aber nur weil wir etwas seit zehn, fünfzehn oder zwanzig Jahren machen, heißt es nicht, dass es heute immer noch gut ist. Daher sollten wir gegenüber anderen Ideen und Ansätzen offen sein und einfach mal etwas ausprobieren.

Was es bringt, nicht mehr, sondern etwas anders zu machen, habe ich selbst eindrucksvoll erfahren dürfen, als ich 2017 zum ersten Mal in Portugal war: in einem Surfcamp zwischen Lissabon und Porto. Am ersten Tag sind wir mit den Boards raus zum Strand, und weil ich recht sportlich bin, dachte ich, dass ich das mit dem Surfen schnell draufhaben würde. Die Trockenübungen am ersten Morgen auf dem Sand schienen das zu bestätigen. Dann ging es ins Wasser. Und dort fiel ich Welle für Welle für Welle vom Board. Den kompletten Tag lang. Zurück im Camp dachte ich abends im Bett darüber nach, was ich noch alles tun müsste, um besser zu werden: mehr Fitness- und Stabilitätsübungen machen, Yoga praktizieren, YouTube-Tutorials schauen.

Am nächsten Tag hatte ich einen anderen Lehrer. Er sah mich am Strand auf dem Board stehen, ließ mich eine Übung machen und sagte nach nur zwei Sekunden: »Du stehst mit dem falschen Fuß vorn.« Es sei eine der wichtigsten Faktoren für den Erfolg beim Surfen, mit dem richtigen Fuß vorn auf dem Brett zu stehen: Goofy (rechter Fuß vorn) oder Regular (linker Fuß vorn).

An diesem Tag habe ich jede Welle bekommen. Und alles, was ich dafür tun musste, war, mich anders aufzustellen. Ohne jeden Mehraufwand. Ich habe weder mehr geschwitzt noch mehr Trainingsstunden bezahlt. Und genauso, glaube ich, kann es im Job laufen: Mach nicht mehr, mach es anders!

Und das Beste daran: Es lohnt sich für alle Beteiligten. Das Softwareunternehmen SAP hat zum Beispiel in einer mehrjährigen internen Erhebung gezeigt, dass ein Prozent mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden zu 50 Millionen Euro mehr Gewinn im Jahr führt: »Happy employees. Happy customers.«<sup>6</sup> Darüber hinaus wirken sich zufriedene Mitarbeitende aber auch auf unser gesellschaftliches Miteinander aus. Stell dir mal vor, wir wären alle engagierter und zufriedener bei der Arbeit: Wie würden wir miteinander umgehen? Im Beruf, mit Freund:innen und in den Beziehungen mit unseren Partner:innen und Kindern? Wie würden wir gesellschaftliche Diskussionen führen? Ich finde, dass es auf einen Versuch ankommt.

In diesem Sinne: Viel Spaß mit diesem Buch – zu Hause und vor allem bei der Arbeit.

*Rebellische Grüße*

*Jonas Höhn*

# 3 HUMAN SKILLS STATT SOFT SKILLS

**K**ünstliche Intelligenz wird in Zukunft nicht mehr aus unserer Arbeitswelt wegzudenken sein. Sie wird unsere Produktivität signifikant steigern. Einigen Menschen macht dies Angst. Aber ist es wirklich sinnvoll, uns mit diesen Technologien zu vergleichen oder sogar zu messen? Maschinen werden immer schneller rechnen, effektiver Fehler finden und sie brennen niemals aus. Anstatt uns auf einen Verdrängungswettbewerb zwischen Mensch und Maschine zu fokussieren, sollten wir uns lieber auf die wechselseitige Ergänzung konzentrieren – und damit auf die Fähigkeiten, die uns als Menschen ausmachen. Oft werden diese zwischenmenschlichen Fähigkeiten als Soft Skills bezeichnet, als Gegensatz zu den Hard Skills, die wir spezifisch für unseren Job brauchen – beide Fähigkeiten stehen in der Wahrnehmung vieler in Konkurrenz zueinander. Daher folge ich dem Vorschlag des amerikanischen Philosophen und Autors Simon Sinek, diese Fähigkeiten lieber als Human Skills zu bezeichnen, die es uns erlauben, zu besseren Mitarbeitenden zu werden. Einen Teil dieser Human Skills schauen wir uns in diesem Kapitel gemeinsam etwas genauer an. Wir können und sollten sie im Alltag trainieren, um tiefere Beziehungen zu knüpfen, Innovationen voranzutreiben, bessere Entscheidungen zu treffen und die Zusammenarbeit bei der Arbeit zu fördern. Denn der Einsatz von Künstlicher Intelligenz braucht zukünftig humane Intelligenz, die sich aus der Qualität unserer Human Skills bildet.

## Mensch sein: Mehr Empathie und Mitgefühl

Bei diesem Thema muss ich immer wieder an eine Szene denken, die sich vor einigen Jahren in einer Firma abspielte, in der ich ein Praktikum absolvierte. Ein Kollege von mir wurde ins Büro der Chefin gerufen. Das war so ein komplett verglaster Kasten am Ende des Flures, wo auch mein Schreibtisch

stand. Ein Arbeitsplatz, den andere offenbar nicht haben wollten. An diesem Tag sollte ich eine Ahnung davon bekommen, warum das so war.

Mein Kollege ging also in dieses Büro, schloss aber aus Versehen die Tür nicht richtig, wodurch sie einen Spalt weit offen stand und ich jedes Wort mithören konnte. Jedenfalls von unserer Chefin, denn mein Kollege gab keinen einzigen Ton von sich. »Deine Verkaufszahlen sind bereits seit drei Quartalen unter den Zielen«, begann unsere Chefin. »Du musst jetzt endlich anziehen, sonst kann ich nicht garantieren, ob du auch weiterhin eine Zukunft bei uns hast.«

Als ich später mit meinem Kollegen beim Mittagessen war, hing sein Kopf so tief, dass er fast in der Suppe ertrank, die vor ihm stand. Er erzählte mir, dass er vor einigen Monaten von seiner Jugendliebe verlassen worden war, nur zwei Monate, bevor sie hatten heiraten wollen. 15 Jahre waren die beiden ein Paar gewesen. Seitdem bekäme er nichts mehr auf die Reihe, und er sei froh, wenn er beim Rasieren nicht verblute. Ich versuchte ihn davon zu überzeugen, unserer Chefin von seiner privaten Situation zu erzählen, sie würde dafür bestimmt Verständnis haben. Aber mein Kollege schüttelte nur den Kopf und sagte, dass er das Gefühl habe, dass sich unsere Chefin dafür ganz sicher nicht interessiere und erst recht kein Verständnis zeigen würde. Womöglich hatte er damit recht.

In den folgenden Wochen war mein Kollege noch unmotivierter als vorher und darüber hinaus verängstigt. Er machte Fehler, einen nach dem anderen. Eben erst war seine große Liebe gegangen – und nun sah es so aus, als ob er auch noch seinen Job verlieren würde. Ich habe nie erfahren, wie es ausgegangen ist. Noch heute frage ich mich das. Und ich frage mich, was wohl passiert wäre, wenn unsere damalige Chefin anders an die Sache herangegangen wäre. Wenn sie meinem Kollegen zwar gesagt hätte, dass seine Verkaufszahlen schon länger hinter seinen Zielen lagen – dann aber auf ihn eingegangen wäre. »Geht es dir gut?«, hätte sie fragen können. »Ich mache mir gerade Sorgen um dich!« Um ihn, den Kollegen, nicht um die Zahlen! Sie hätte ihm anbieten können, über seine Situation zu sprechen, eine Lösung zu finden.

Was wäre wohl passiert, wenn das Gespräch zwischen den beiden einen solchen Verlauf genommen hätte? Diese Frage habe ich mir lange Zeit gestellt. Inzwischen bin ich zu der Antwort gekommen, dass ein solches Gespräch Mitarbeitende einlädt, sich zu öffnen, von sich zu erzählen, um gemeinsam nach einer Lösung zu suchen.

Ich bin davon überzeugt: Wann immer jemand angetrieben wird durch ein Motivationssystem, das entweder die Möglichkeit auf Belohnung oder, noch schlimmer, die Angst vor Bestrafung in Aussicht stellt, wird er nie sein komplettes Potenzial entfalten können. Weil der Antrieb nicht aus ihm selbst heraus kommt. Leider sind es aber genau diese zwei Prinzipien, nach denen in den allermeisten Unternehmen gehandelt wird. Das muss sich ändern!

## **Empathie: Der Schlüssel zu fast allem**

Jeder von uns möchte bei der Arbeit abliefern und Leistung bringen. Wir alle wollen das Beste geben und zufrieden nach Hause gehen. Aber manchmal gibt es leider Herausforderungen und Umstände, die uns daran hindern. Das Kind ist krank oder die Heizung im Haus hat den Geist aufgegeben. Vielleicht ist gerade ein privater Streit mit einem Herzensmenschen ausgebrochen oder die Auswirkungen der Periode sind in diesem Monat intensiver als sonst. Gründe gibt es mehr als Krankmeldungen eines Mitarbeitenden pro Jahr. Natürlich haben diese Gefühle, Konflikte, Sorgen und Ängste Auswirkung auf unsere Performance bei der Arbeit. Wir sind eben keine Roboter (zum Glück nicht), sondern Menschen.

In vielen Unternehmen, für viele Führungskräfte und auch für Mitarbeitende haben Emotionen und Bedürfnisse oft aber keinen Platz, weil eben immer noch stark nach den eingangs erwähnten Motivationssystemen mit Fokus auf Belohnung und Bestrafung gehandelt wird. Statt Mitarbeitende als Menschen mit all ihren Bedürfnissen und Emotionen zu betrachten, werden sie immer noch als Arbeitsressource behandelt, die gefälligst ihre Leistung zu erbringen haben. Aber die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem verwischen immer mehr, wenn sich beispielsweise in Online-Meetings Babys und Hunde dazugesellen – und darüber hinaus immer mehr Emotionen im Arbeitsleben gefragt sind. Mal ganz davon abgesehen, dass auch die zunehmende Digitalisierung und Integration von Künstlicher Intelligenz soziale Kompetenzen immer mehr in den Fokus rücken werden.

Während die meisten Führungskräfte noch nicht die Notwendigkeit der Veränderung sehen, sehnen sich Mitarbeitende bereits sehr stark nach einem stärkeren empathischen Verhalten im Unternehmenskontext. So wünschen sich beispielsweise die knapp 4.000 befragten Mitarbeiter:innen aus vier europäischen Ländern einer Studie der amerikanischen Unternehmensberatung Boston Consulting Group, dass Führungskräfte vor allem mehr

»Herzqualität« zeigen, das heißt mehr Zuhörerskills, Einfühlungsvermögen und eben Empathie.<sup>1</sup>

Aber was bedeutet Empathie konkret? Es gibt keine einheitliche, konkrete Definition, auf die sich die Expertenwelt festgelegt hat. Die Neurowissenschaftlerin Prof. Dr. Tania Singer, die weltweit führende Forscherin zu diesem Thema, beschreibt Empathie in unserem Gespräch als die »Fähigkeit zur emotionalen Resonanz, also die Fähigkeit, mit den Gefühlen des anderen mitzuschwingen und sich dadurch in den anderen einzufühlen«. Zudem mag ich die Betrachtung des renommierten amerikanischen Philosophen und Autoren Simon Sinek. Er sagt: »Empathie bedeutet, sich um den Menschen zu kümmern und nicht nur um seine Leistung.«<sup>2</sup>

Es geht also auch darum, Interesse an anderen Menschen zu haben. Um das Verlangen, mit ihnen in Kontakt zu treten, ihre Emotionen und Gefühle zu erkennen und zu verstehen, und letztlich auch darum, ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen, anstatt ausschließlich ihre Leistungen und Ergebnisse zu beurteilen. Kurz: Empathie ist die Basis für vertrauensvolle und gelingende Beziehungen mit anderen Personen. Durch Empathie wird ein Umfeld geschaffen, in dem wir uns mit anderen verbunden fühlen, zugehörig. Ein Umfeld, in dem sich Menschen nicht nur wohlfühlen, sondern auch (besser) performen.

Wenn du jetzt an ein Wolkenkuckucksland denkst, in dem sich alle nur lieb haben, mit Dauerumarmungen und geflügelten Einhörnern, die über einen Regenbogen reiten, dann liegst du falsch. Eine der richtungsweisenden Expertinnen für empathische Führung in Deutschland, Lunia Hara, Director Managerin des Dienstleistungsunternehmens Diconium, erklärt mir beim persönlichen Treffen in Berlin: »Empathie zu haben heißt übrigens nicht, immer weich zu sein, sondern durchaus auch, Nein zu sagen und nicht zuzustimmen, wenn ich anderer Meinung bin.« Vielmehr geht es darum, Probleme und Themen offen anzusprechen und dabei die Emotionen und Gefühle des anderen zu berücksichtigen. Also die Person genau dort abzuholen, wo sie sich gerade befindet.

Wenn dir das gelingt, bietet Empathie ein enormes Potenzial für Innovation, Wohlstand, Produktivität und Mitarbeitendenbindung. So zeigt zum Beispiel die Umfrage von Catalyst, einer globalen gemeinnützigen Organisation, die von vielen CEOs weltweit führender Unternehmen unterstützt wird, um Arbeitsplätze für Frauen zu schaffen, dass das empathische Verhalten von Führungskräften folgende Benefits bietet:

- Die Innovationsfähigkeit steigert sich um 48 Prozent.
- Das Engagement der Mitarbeitenden steigt um 44 Prozent.
- Es gibt eine 26 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit dafür, dass sich Familie und Beruf vereinbaren lassen.
- Die Mitarbeitendenbindung steigt um 30 Prozent.<sup>3</sup>

Kein Wunder also, dass Satya Nadella, der CEO von Microsoft, der Meinung ist, dass Empathie der Schlüssel zu fast allem ist, und er deshalb sein Unternehmen mit Empathie zum wertvollsten Unternehmen der Welt machen will.<sup>4</sup> Und auch Hirnforscher, wie z. B. Prof. Dr. Gerald Hüther, propagieren längst, dass die Gesellschaft von morgen nicht die Intellektuellen prägen werden, sondern diejenigen, die gelernt haben, in der großen Gemeinschaft den Einzelnen und seine Talente zu erkennen und wertzuschätzen. Empathie ist demnach die größte Chance, die wir nutzen sollten. Nicht nur für die persönliche Zielerreichung, nicht nur für eine sozial gesunde Gesellschaft, sondern auch für ein wirtschaftlich stabiles Land. Der Ruf nach empathischer Führung, auch »compassionate leadership« genannt, ist gerade recht laut. Aber nicht nur Führungskräfte, wie Satya Nadella, können dazu maßgeblich etwas beitragen, sondern auch die Mitarbeitenden. Das sieht auch Lunia Hara so. Sie sagt mir: »Ein gemeinsames Ziel zu erreichen ist nur dann möglich, wenn ausreichend gegenseitige Empathie vorhanden ist. Gegenseitige Unterstützung, Zuhören, Verständnis aufbringen – all das braucht Empathie. Als Unternehmen bedeutet es, wahrzunehmen, was Mitarbeitende wirklich brauchen, und deren Bedürfnisse ernst zu nehmen.«

### **Zuhören! Nicht, um zu antworten, sondern um zu verstehen**

Wie genau sieht denn nun empathisches Verhalten im Arbeitskontext für Führungskraft und Mitarbeitende aus? Wie so oft beginnt die Reise natürlich zuerst bei dir: »Je besser du dich selbst kennst, umso einfacher wird es, auch andere Menschen zu verstehen«, sagt mir Hara. Ich habe bei mir selbst zum Beispiel irgendwann festgestellt, dass ich bei Gesprächen immer wieder versucht habe, die Pause meines Gegenübers zu nutzen, um meine Ideen oder Gedanken mitzuteilen. Während die andere Person noch sprach, habe ich mir schon überlegt, wie ich am besten darauf antworten könnte. Das führte dazu, dass ich gar nicht richtig präsent war, sondern nur zuhörte, um adäquat zu antworten, nicht aber, um den anderen wirklich zu verstehen.



Dieses Problem hat der amerikanische Psychologe und Psychotherapeut Carl Ransom Rogers schon vor der Jahrtausendwende erkannt. Der Begründer der klinischen Gesprächstherapie und des Konzeptes »aktives Zuhören« sagte: »Es ist im Leben sehr selten, dass uns jemand zuhört und wirklich versteht, ohne gleich zu urteilen. Dies ist eine sehr eindringliche Erfahrung.«

Aber genau das zeichnet unser empathisches Verhalten aus: Den Gesprächspartner:innen zuhören, um zu verstehen. Der deutsche Rapper Sido hat es in meinen Augen in einem Interview auf den Punkt gebracht: »Weißt du, wie du jeden Menschen der Welt glücklich machen kannst? Mit einem Ohr. Du brauchst noch nicht mal zwei. Du brauchst nur ein Ohr. Du musst einem Menschen nur mal zuhören. Du musst nicht alles genauso sehen wie der andere. Nur einsehen, dass der vielleicht anders ist als du, das hinnehmen und ihm Verständnis zeigen. Das ist alles, womit du einen anderen Menschen glücklich machen kannst.«<sup>5</sup>

Was so einfach klingt – ist eigentlich auch einfach. Aber klar, das schaffen wir nicht, indem wir nebenbei in einem Meeting fragen, wie es der anderen Person geht, und direkt danach mit der Agenda weitermachen. Wir brauchen Zeit, die wir uns im Alltag nehmen sollten. Dann können wir erkennen, dass wir alle im Arbeitsalltag mehr gemeinsam haben, als uns eigentlich trennt. Es ist einfach, Menschen in Schubladen zu stecken. Es gibt uns. Und es gibt die anderen. Mitarbeitende, die neu sind. Und Mitarbeitende, die schon immer da waren. Mitarbeitende, die Führungskräfte sind und leiten. Menschen, die Visionen und Vorgaben umsetzen. Mitarbeitende, denen wir vertrauen. Und solche, denen wir eher aus dem Weg gehen. Mitarbeitende aus der Stadt. Mitarbeitende vom Land. Aber wenn wir zuhören, dann werden wir erkennen, dass wir mehr gemeinsam haben, als uns vielleicht trennt. Mitarbeitende, die früher Klassenclowns waren, Mitarbeitende, die in einer Patchwork-Familie leben, Mitarbeitende, die sich einsam fühlen, Mitarbeitende, die sich geliebt fühlen. Auf einmal ist es ein WIR. Wir, die es lieben, zu tanzen. Wir, die früher gemobbt worden sind. Wir, die traurig sind. Wir, die an eine bessere Arbeitswelt glauben. Wir, die den Sinn des Lebens gefunden haben. Lass uns aus dem ICH und DU ein WIR machen, indem wir endlich zuhören, um zu verstehen und nicht zu antworten. Hier sind es vor allem wieder die Führungskräfte, die lernen dürfen, anderen zuzuhören, anstatt selbst viel zu reden. Die Fragen stellen dürfen, um zu verstehen. Die Arbeitswelt ist viel zu komplex geworden, als dass eine Führungskraft allein die beste Entscheidung treffen kann. Warum nicht das Potenzial des Teams nutzen?

## **Spiele die Sorgen der anderen nicht herunter**

Empathisch zu sein und aktiv zuzuhören, heißt übrigens auch, dass wir damit aufhören, die Emotionen, Gefühle, Ängste und Sorgen anderer Menschen herunterzuspielen. Du weißt bestimmt, wie es sich anfühlt, wenn du dich einer Person anvertraust und Sätze zu hören bekommst wie: »Ach komm, so schlimm ist das doch nicht.« Oder: »Du hast schon ganz andere Sachen geschafft.«

Das ist bestimmt gut gemeint. Dein Gegenüber versucht, dich damit aufzumuntern, Lösungen anzubieten. Aber darum geht es in diesem Moment gar nicht. Und es hilft auch nicht. Oft brauchen wir in einer solchen Situation gar keine Lösung, jedenfalls nicht sofort, sondern vielleicht erst im zweiten Schritt. Was wir in diesem Moment brauchen, ist, dass wir mit unseren Themen gesehen und bestenfalls auch verstanden werden. Wenn unser Gegenüber nicht auf unsere Themen eingeht oder sie uns sogar auszureden versucht, denken wir, dass unsere Emotionen und Gefühle falsch sind. Aber das sind sie nicht, niemals.

Es geht also als Allererstes darum, zuzuhören und damit einen Raum zu schaffen, in dem sich unser Gegenüber wohlfühlt. Erst dann kannst du den anderen aufmuntern oder eine Lösung anbieten. Natürlich gibt es auch Situationen, schlimme Situationen, in denen wir nicht wissen, wie genau wir mit einer Person umgehen sollen. Hier ein herzzerreißendes Beispiel, von dem mir der renommierte Rhetorik- und Kommunikationsexperte René Borbonus erzählt hat: Einer seiner Seminarteilnehmer, Dieter, erfuhr, dass sich der Sohn seines Chefs das Leben genommen hatte. Die gesamte Belegschaft wusste davon. Nun kam der Tag, an dem der Chef zurück in die Firma kam. Niemand ließ diese Situation kalt, aber keiner wusste, wie er mit der Situation und dem Chef umgehen sollte. Auch Dieter ging es so, aber genau das machte er zum Thema. Er ging zu seinem Chef und sagte: »Wissen Sie, ich weiß nicht, wie ich mich richtig verhalten soll. Sollen wir es ausblenden? Sollen wir darüber reden? Ich weiß es nicht. Aber ich möchte Ihnen sagen, ich bin da, was auch immer gebraucht wird.« Die kurze Stille, nachdem Dieter diese Worte gesagt hatte, lag schwer im Raum. Aber sein Chef sah ihm in die Augen und antwortete: »Wissen Sie, manchmal ist es einfach nur gut, in den Arm genommen zu werden.« Und genau das tat Dieter dann, er nahm seinen Chef in den Arm.

## Die dunkle Seite der Empathie

So schön und positiv Empathie auch ist, so gefährlich kann sie werden. Denn bei manchen Menschen kann es passieren, dass empathischer Stress entsteht. Das hat zur Folge, dass Emotionen und Gefühle anderen Menschen gegenüber nicht mehr von den eigenen unterschieden werden können. Heißt: »Ich werde überwältigt von dem Leid des anderen, und die bei der gesunden Empathie noch vorhandene Unterscheidung zwischen selbst und anderem verschwimmt, sodass das Leid des anderen dann zu meinem eigenen wird«, erklärt mir Neurowissenschaftlerin Prof. Dr. Tania Singer.

So erging es einigen Teammitgliedern von Simon Sinek. Von einem auf den anderen Tag kündigten diese, weil sie das Gefühl hatten, ausgebrannt zu sein. Sinek war sehr verwundert und ratlos. »Burn-out? In meinem kleinen Team?«, fragte er sich selbst. Er wusste, wie viel seine Leute arbeiteten, und konnte sich einen Burn-out nur dadurch erklären, dass die betroffenen Teammitglieder einen zweiten Job neben der Vollzeitstelle haben mussten. Aber dem war nicht so. Sinek fand stattdessen heraus, dass diese Personen die Hauptansprechpartner:innen für Kolleg:innen waren, die unter Stress, Konflikten und Sorgen litten.<sup>6</sup> Diese Teammitglieder waren dem empathischen Stress also so extrem ausgesetzt, dass ihre Resilienzfähigkeit abnahm und sie dadurch einen Burn-out bekamen.

Singer weiß durch neurowissenschaftliche Untersuchungen, dass, wenn wir leidende Menschen sehen, dieselben Gehirnareale aktiviert werden, die aktiv sind, wenn wir selbst Schmerz oder Leid empfinden. Die Intensität des Empfindens dieser Empathie hängt davon ab, wer wir sind, wie viel eigenes Leid wir schon erlebt haben oder ob wir ein Trauma in uns tragen.<sup>7</sup> Durch ein Experiment mit dem weltbekannten buddhistischen Mönch und Wissenschaftler Matthieu Ricard machte Singer allerdings eine überraschende und wichtige Entdeckung, die sie im Anschluss mit Studierenden wissenschaftlich fundiert belegen konnte: Bei Proband:innen, die leidende Menschen in Videos gesehen hatten, leuchteten im Zustand der Empathie jene Gehirnareale auf, die mit negativen Emotionen einhergehen. Im Zustand des Mitgefühls für diese leidenden Menschen hingegen waren Gehirnareale aktiv, die mit positiven Gefühlen verbunden sind, die zum Beispiel dann aktiv werden, wenn eine geliebte Person angeschaut wird. Hier empfanden die Proband:innen vor allem ein Gefühl der Wärme, Fürsorge und Liebe, sodass der Wunsch entstand, helfen zu wollen.<sup>8</sup>

Das heißt: Während empathischer Stress prosoziales Verhalten reduziert und im schlimmsten Fall zu Burn-out führen kann, hat unser Mitgefühl die Kraft, die eigene Resilienz, positive Gefühle sowie prosoziales Verhalten zu fördern. Anstatt uns überfordert zu fühlen und eventuell sogar soziale Beziehungen zu vermeiden, bleiben wir mit Mitgefühl handlungsfähig und können Stresssituationen besser bewältigen. Deshalb empfiehlt Singer, nicht in Empathie zu verharren, sondern stattdessen in den Zustand des Mitgefühls für andere zu gelangen, wodurch Schutz vor empathischem Stress entstehen kann. Ähnlich sieht es auch der ehemalige Unilever CEO Paul Polman, der sich in der Vergangenheit für soziale Verantwortung starkgemacht hat. Er sagt: »Wenn ich mit Empathie führen würde, wäre ich nie in der Lage, eine einzige Entscheidung zu treffen. Und warum? Weil ich mit Empathie die Emotionen anderer spiegele, was es unmöglich macht, das Allgemeinwohl zu berücksichtigen und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Man muss Empathie auf menschlicher Ebene haben, aber ein Unternehmen mit Mitgefühl führen.«<sup>9</sup>

### **Empathie allein reicht nicht**

Wir brauchen also unbedingt auch Mitgefühl. Und das Verständnis dafür, dass dies nicht das Gleiche wie Empathie ist. Leider wird in vielen Gesprächen, Artikeln und Studien im Arbeitskontext bisher nicht zwischen diesen beiden Begriffen unterschieden. Aber genau das ist zwingend nach Singer notwendig.

- Während Empathie sich ausschließlich auf das Fühlen und die Resonanz zu den Emotionen des anderen bezieht,
- steckt hinter dem Mitgefühl die Motivation, anderen Menschen aktiv helfen zu wollen, damit es ihnen besser geht.

Die gute Nachricht lautet: Unabhängig vom Geschlecht und Alter sind Menschen in der Lage, die sozialen Kompetenzen, wie Empathie und Mitgefühl, durch verschiedenste Praktiken zu erlernen und trainieren,<sup>10</sup> sodass im Anschluss sogar die graue Substanz im Gehirn in den Bereichen zunimmt, die diese Fähigkeiten unterstützen.<sup>11</sup> Im Rahmen einer der weltweit größten Studien zu Empathie und Mitgefühl, dem »ReSource-Projekt«<sup>12</sup>, konnte Singer darüber hinaus zeigen, dass sich insbesondere eine Kernübung des dreimo-

natigen sozialen mentalen Trainingsmoduls, auch Affektmodul genannt, zur Förderung des Mitgefühls eignete: die Affekt-Dyade. Hierbei handelt es sich um eine Übung, bei der sich zwei Personen zwölf Minuten lang miteinander austauschen.

Dabei spricht jede Person sechs Minuten und konzentriert sich dabei auf zwei Aspekte:

1. Was war meine schwierigste Herausforderung des gestrigen Tages und wie hat sich die daraus entstandene Emotion in meinem Körper angefühlt?
2. In welcher Situation des gestrigen Tages habe ich Dankbarkeit gespürt, und wie fühlten sich die daraus entstandenen Emotionen in meinem Körper an?

Die jeweils andere Person hört einfach nur empathisch und still zu, stellt also keine Fragen, gibt keine Antworten, unterbricht nicht. Durch diese Übung lernst du, anderen aktiv zuzuhören, und verlierst deine Angst, Menschen etwas von dir zu erzählen. Darüber hinaus fühlst du dich danach stärker sozial verbunden und kannst sozialen Stress erheblich reduzieren.<sup>13</sup> Positiver Nebeneffekt der verschiedenen mentalen Übungen des Affekt-Moduls, die über einen Zeitraum von drei Monaten andauern, ist die Zunahme eines kooperativen Verhaltens. Die Menschen verhalten sich sogar verstärkt altruistisch, das heißt, sie zeigen ein Verhalten, das sich unmittelbar auf das Wohlergehen der anderen konzentriert.<sup>14</sup>

Auch bei Führungskräften ist das Verständnis der Unterscheidung zwischen Empathie und Mitgefühl für das eigene Wohlbefinden und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung. So zeigt eine interne Studie, die von dem amerikanischen Beratungsunternehmen »Potential Project« durchgeführt wurde, das bereits für über 450.000 Menschen neue Arbeits- und Führungsmethoden entwickelte, dass Führungskräfte, die sich auf Mitgefühl konzentrieren, ein zwölf Prozent niedrigeres Risiko haben, einen Burn-out zu bekommen. Gleichzeitig empfinden sie sogar ein um 30 Prozent größeres Wohlbefinden und haben ein stärkeres Vertrauen in ihre Führungsqualitäten. Mitarbeitende dieser Führungskräfte, die Mitgefühl gegenüber Empathie bevorzugen, sind sogar 25 Prozent engagierter bei der Arbeit, setzen sich 20 Prozent stärker für das Unternehmen ein und haben ein elf Prozent geringeres Burn-out-Risiko.<sup>15</sup>

## So machen es die Profis

Bereits an seinem ersten Tag im Februar 2014 stellte der neue Microsoft-Geschäftsführer Satya Nadella klar, dass Empathie ein wesentlicher Bestandteil seiner neuen Unternehmensstrategie sein würde, da das Thema für ihn die wichtigste Innovationsquelle im Unternehmen sei.<sup>16</sup> Damit prägte er die Unternehmenskultur von Tag eins maßgeblich und konnte die bisher ausschließlich leistungsorientierte und von Wettbewerb geprägte Ausrichtung um eine kooperative Komponente erweitern. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Individualisierung unserer Gesellschaft war das für Reinhard Nissl, Personalleiter von Microsoft Deutschland, ein entscheidender Schritt: »Eine One-size-fits-all-Lösung für Mitarbeitende passt einfach nicht mehr. Es braucht einen diversen Führungsstil und Empathie, um individuelle Bedürfnisse zu erkennen«, sagt Nissl mir im Interview.

Es geht aber natürlich nicht nur darum, Mitarbeitende und Kolleg:innen einfach besser zu verstehen. Im Unternehmenskontext geht es immer auch um wirtschaftlichen Erfolg. Ein Beispiel dafür, wie Microsoft die Wachstums-Mentalität organisatorisch umsetzt, ist das seit 2019 in Kraft getretene Management-Framework »Model, Coach & Care« mit dem Ziel, Erfolg durch Empowerment und Verantwortlichkeit zu erzielen, indem man Vorbildfunktionen, Coaching und Fürsorge nutzt. Die Führungskräfte sind dazu angehalten, auf die Bedürfnisse, Befindlichkeiten und Ziele der Mitarbeitenden innerhalb und außerhalb der Arbeit einzugehen. Darüber hinaus sollen sie Flexibilität, Wohlbefinden und Selbstfürsorge vorleben. »Diese neue Erwartungshaltung an die Führungskräfte und die Messbarkeit empathischen Verhaltens durch Fragestellungen in regelmäßigen Umfragen kommt bei der Belegschaft positiv an«, resümiert Nissl. Dadurch, dass man bei Microsoft Führungskräfte nach ihrer Fürsorge bewertet, wurde erreicht, was Prof. Dr. Tania Singer dringend empfiehlt: nämlich dass das soziale Motivationssystem »Care« (Fürsorge) in den Arbeitskontext integriert wird. So ist es für Nissl längst zur Routine geworden, die ersten Minuten bei Terminen für einen persönlichen »Coffee Chat« zu nutzen, bei dem Nissl sich bei seinen Team-Mitgliedern erkundigt, wie es ihnen geht, oder seine eigenen Emotionen, Fehler oder Ängste teilt. Zum Beispiel die Angst, Aufgaben nicht so gut zu erledigen, wie es erwartet wird – von ihm selbst oder anderen. »Durch das Teilen meiner Ängste und Emotionen kann ich empathischer gegenüber anderen sein, und durch das aktive Zuhören gebe ich meinem

Gegenüber die Möglichkeit, mir sein Herz auch zu öffnen«, sagt er mir im Gespräch.

Die Ergebnisse von weltweiten Mitarbeitendenbefragungen bei Microsoft zeigen, dass das Unternehmen mit diesem empathischen Ansatz sehr erfolgreich ist:

- 90 Prozent der Mitarbeitenden fühlen sich eingebunden.
- 96 Prozent sind der Meinung, sie werden von der Führungskraft mit Respekt und Würde behandelt.
- 95 Prozent haben eine positive Arbeitsbeziehung zur Führungskraft.<sup>17</sup>

»Der häufigste Grund, warum Mitarbeitende sich entscheiden, bei Microsoft zu bleiben, ist unsere besondere von Empathie geprägte Kultur«, sagt Nissl. Seiner Meinung nach funktionieren Recruiting und Retention besser, je empathischer eine Organisation ist. Und hier ist Nadella als CEO ein besonderes Vorbild, weil er als Person glaubwürdig die Kultur prägt. Und wenn ich Nadella zuhöre, glaube ich zu verstehen, was Nissl meint: »Die Menschen reden davon, das Arbeitsleben vom Privatleben zu trennen, [aber] wie macht man das in Wirklichkeit? Man ist an beiden Orten ein vollständiges Ich. Daher denke ich, dass Empathie bedeutet, zuzuhören, was im Leben passiert, und sich dann vollständig auszudrücken, auch bei der Arbeit.«<sup>18</sup>

**Mein Fazit:** Es ist also an der Zeit, dass wir unserer Empathie und unserem Mitgefühl mehr Raum geben. Die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden zeigen, dass die Sehnsucht nach mehr Menschlichkeit groß ist. Wir wollen gesehen werden. Moderne Unternehmen und Führungskräfte zeigen zudem, dass Verletzlichkeit und Emotionen zur Arbeitswelt dazugehören. Diese Vorbilder werden inzwischen nicht mehr belächelt oder als unprofessionell wahrgenommen. Sie sind authentisch, sie sind echt. Empathie und Mitgefühl müssen eine Kompetenz sein, die jeder erlernen sollte. Ob nun als Führungskräfte oder Mitarbeitende. Damit wir alle gemeinsam für etwas brennen, anstatt auszubrennen.

---

## QUICK WINS



### Für Mitarbeitende

- a) Zuhören, um zu verstehen, anstatt zu antworten. Dabei auf die Techniken des aktiven Zuhörens zurückgreifen.
- b) Bagatellisierungen reduzieren und sich auf das Gefühl des Gegenübers einlassen.
- c) Sich immer wieder bewusst machen, dass empathisches Verhalten bzw. Mitgefühl nicht auf Knopfdruck an- oder ausgeschaltet werden kann. Deshalb zunehmend in den Arbeitsalltag einbringen. Wir alle profitieren davon.

### Für Führungskräfte

- a) Anstatt immer selbst zu reden, mehr aktives Zuhören durch Fragenstellen.
- b) Interesse am Menschen haben und nicht nur am Ergebnis.
- c) Zuerst sich selbst kennenlernen. Selbstwahrnehmung ist die Grundlage dafür, Empathie und Mitgefühl entwickeln zu können.
- d) Aus der Empathie lernen, ins Mitgefühl zu kommen, um empathischen Stress zu vermeiden und Mitarbeitenden tatsächlich helfen zu können.

### Für Unternehmen

- a) Für Mitarbeitende und Führungskräfte Möglichkeiten schaffen, soziale Kompetenzen zu erlernen, trainieren und weiterzuentwickeln.
- b) In der Personalauswahl und -entwicklung Fokus auf soziale Kompetenzen setzen.
- c) Mitarbeitenden Anlaufstellen zur Verfügung stellen, damit sie nicht unbewusst zu Seelsorger:innen des Unternehmens werden.



# VOM WISSEN INS UMSETZEN!

## GLEICH WEITERLESEN?

Expertentipps aus der **Coachingpraxis** und Lifehacks für Ihren **persönlichen Erfolg** – entdecken Sie Bücher, die Ihr Leben leichter, besser und schöner machen.



Scannen Sie den QR-Code und finden Sie in den **Leseproben** Inspiration für Ihre **persönliche Entwicklung**. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!