

Empathie – Währung des 21. Jahrhunderts

» Guten Morgen! Wie fühlen Sie sich heute?

Diesen Satz hört man in Unternehmen selten. In einer deutschen Großstadt steckte ein essentielles Infrastrukturprojekt von dreistelliger Millionenhöhe genau deswegen viele Monate fest. Vor dem Verwaltungsgebäude staute sich der Verkehr, drinnen die Emotionen.

Gefühle haben in der Arbeitswelt nichts verloren – so das Credo. Fakt ist: Gefühle beeinflussen *alles*, was wir tun. Sie können Millionensummen einsparen – oder vernichten. Denn keine der Verzögerungen hatte damit zu tun, dass irgendwo ein Bagger fehlte.

Wenn wir ehrlich sind, sprechen wir ständig über Emotionen: Der aufbrausende Produktionsleiter, die sensible IT-Chefin – wenn wir Menschen beschreiben, sind emotionale Charakteristika viel entscheidender als äußere. Gleichzeitig sind sie schwerer zu fassen.

Viele Unternehmen versuchen deshalb, stattdessen den technischen Fortschritt zu nutzen. Digital, künstlich intelligent und immer schneller – so wird die schöne neue Arbeitswelt gezeichnet. Es wird über Prozesse geredet, umstrukturiert was das Zeug hält – und der Mensch hat zu funktionieren, idealerweise gesteuert von einer absolut rationalen Maschinenintelligenz.

Man digitalisiert die Zukunft und hängt beim Menschenbild Jahrzehnte in der Vergangenheit fest.

Burnout, Fluktuation, innere Kündigung, verzweifelte Personaler und resignierte Führungskräfte sind ein häufiges Resultat. Die Konfliktkosten steigen rasant – und der Versuch einer Lösung setzt auf ein *mehr desselben, aber schneller*.

Wir sind angetreten, um das zu ändern. Dazu stellen wir den Menschen mit seinen Gefühlen, Wünschen und Bedürfnissen in den Mittelpunkt – mit eindeutig messbaren, betriebswirtschaftlichen Ergebnissen.

Empathischer Dialog und wirtschaftlicher Erfolg sind keine Gegensätze – sie bedingen sich gegenseitig.

Denn es geht bei empathischer Kommunikation nicht um Zeitgeist, Gender-sprache und Yogi-Teezirkel. Es geht darum, die Fakten zu akzeptieren: Wir sind emotionale Wesen. Wer das verinnerlicht und umsetzt, wird in Zukunft erfolgreich sein. Technologie können die anderen auch – aber wirkliche Transformation beginnt und endet immer mit den Menschen.

2

Unternehmen des 21. Jahrhunderts

- » Unser Überleben als Spezies hängt davon ab, zu erkennen, dass unser Wohlergehen und das Wohlergehen anderer tatsächlich ein und dasselbe sind. – Marshall B. Rosenberg¹

Was können Sie als Führungskraft tun, um genau diesen Kulturwandel in Ihrem Unternehmen voranzubringen? Mit dieser Frage stehen Sie nicht allein.

Das Leben als Entscheider hat dabei durchaus seine Tücken. Ja, Sie haben viele Gestaltungsmöglichkeiten – beruflich durch weitreichende Befugnisse und privat durch einen überdurchschnittlichen finanziellen Spielraum. Aber Sie stehen auch unter enormem Handlungsdruck, und zusätzlich steigen die Anforderungen an Ihr Persönlichkeitsprofil stetig. Es wird erwartet, dass man nichts weniger als ein Alleskönner ist – bei gleichzeitigem Bewusstsein, dass diese Anforderungen natürlich unrealistisch sind.

Perfektionistische Anforderungen sind ein allgemeines Problem unserer Gesellschaft. Sie führen jedoch nicht zu einer Verbesserung der Gesamtsituation, sondern machen die Menschen lediglich unglücklich – einfach deshalb, weil sie ständig an unrealistischen Maximalansprüchen scheitern. Moderne Führungskräfte wissen, dass sie unmöglich alle Probleme allein lösen können. Auch lassen sich unmöglich alle Facetten der immer komplexeren Abläufe im Unternehmen kontrollieren – Stichwort Mikromanagement. Die Ära der Patriarchen und Alleinherrscher ist vorbei. Wer heute auf diese Weise ein Unternehmen führt, wird ziemlich bald ohne Mitarbeiter dastehen. Es gilt, den passenden Führungsstil für unsere

I Parallel empfiehlt sich die Lektüre des Werks von Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens, München 2012.

Zeit zu entwickeln. Dabei soll die Individualität des Menschen ebenso im Vordergrund stehen, wie die aus wirtschaftlicher Sicht nötige Höchstleistung – denn genau das ist entscheidend, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Dieser Spagat stellt viele Führungskräfte vor eine scheinbar unlösbare Aufgabe. Das Resultat sind immer mehr Regeln, Richtlinien und Prozesse – die nur noch weiter zur Überforderung der Belegschaft beitragen.

Auch die Versprechungen der Technologie führen nicht aus diesem Dilemma hinaus. Moderne Werkzeuge wie KI und hochspezialisierte Software können zwar die Produktivität steigern und repetitive Aufgaben automatisieren – im Kern aber gehen sie an dem vorbei, was ein Unternehmen wirklich ausmacht: den Menschen. Arbeitsabläufe, Technik, KI, Automatisierung und Arbeitsmittel sollten Ihre Mitarbeiter zufriedenstellen – nicht umgekehrt. Die Menschen sind der Schlüssel zu jedem erfolgreichen Unternehmen – und empathische Kommunikation ist der Schlüssel zu den Menschen.

Das führt uns direkt zurück zur Eingangsfrage: Was können Sie als Führungskraft tun, um diesen Wandel in Ihrem Unternehmen voranzubringen? Denn Sie haben sicher schon festgestellt: Wer etwas verändern will, der stößt auf Widerstände. Die Frage ist – wie gehen Sie damit um? Es wird viel davon gesprochen, wie man solche Widerstände überwindet. Wir sind der Meinung: Widerstände sollte man ernst nehmen und als eine Chance für Veränderung begreifen, anstatt sie auszuhalten oder irgendwie zu überwinden. Diese Haltung ist der entscheidende Faktor für erfolgreiche Teams und auch für den Erfolg von Gewaltfreier Kommunikation in Ihrem Unternehmen. Wir verwenden die Begriffe Gewaltfreie Kommunikation (GFK) und Wertschätzende Kommunikation synonym, da der Begriff *Wertschätzende Kommunikation* im Business mehr Akzeptanz erfährt; zudem hat Marshall B. Rosenberg, der Begründer dieses Modells, inspiriert von Mahatma Gandhi den Begriff *Gewaltfreie Kommunikation* geprägt und wir wollen dies wertschätzen.

Wie sagte schon Steve Jobs? »*It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do. We hire smart people so they can tell us what to do.*«

Die Antwort ist tatsächlich so einfach: Je mehr Sie Menschen befähigen, selbst zu gestalten, desto eher verschwinden die Widerstände. Die Mitarbeiter merken nämlich, dass sie Herausforderungen selbst lösen müssen, können und dürfen. Das tun sie dann meist schneller, nachhaltiger und effizienter, als es teure Change-Management-Beratungen können – denn die wollen Widerstände beseitigen, die es bei befähigten Mitarbeitern gar nicht gibt.

- » Meine Kunden sind messbar zufriedener, weil ich ihre Bedürfnisse besser erkennen kann. Das heißt nicht, es jedem recht zu machen – aber der Stresslevel sinkt auf beiden Seiten.

3

Problemlösungsfähigkeit als Kernkompetenz

- » Es gibt nichts Gutes, außer: Man tut es! – Erich Kästner
- » Der schwierige Weg wird leicht, der leichte Weg schwer. – Robert T. Kyo-saki

Um es gleich vorwegzunehmen: Es liegt bei vielen Problemen nicht daran, dass wir nicht genug tun, sondern nicht das Richtige. Kein Wunder – im Unternehmensalltag sind wir ständig mit Problemen konfrontiert: Irgendwo hakt es immer im Getriebe. Konflikte lösen, Krisen bewältigen, Prioritäten setzen – Tagesgeschäft nennt man das, und es ist – bildlich gesprochen – tödlicher als alle Weltmeere, denn schon so manches hoffnungsvolle Projektschiff ist darin untergegangen.

So entsteht ein Gefühl von Dauerstress, der als energieraubend und ermüdend beschrieben wird. Wie sehr man sich auch anstrengt, es bleibt immer irgendetwas unerledigt – und dabei haben wir die Firma noch gar nicht verlassen. Sehr deutlich zeigt das eine Studie von EO: 62% der befragten Manager und Führungskräfte können ihrem Privatleben keine angemessene Zeit einräumen – mit allen daraus resultierenden Konsequenzen.²

Neben dem normalen Tagesgeschäft werden Themen wie Personalmangel, Fluktuation, Krankenstand, steigende Kosten, geringe Effizienz und sinkende Motivation als wesentliche Hürden für den unternehmerischen Erfolg genannt. Das

2 EO Institut GmbH (Hrsg.): Führungskräfte-Studie 2017–2018.

sind aber immer nur Symptome. Bereits 2012 zählt eine Studie von SCOPAR die wesentlichen Ursachen dafür auf³:

- Blockade von wichtigen Veränderungen
- Fehlende Visionen und Unternehmensziele
- Schlechte Führungskultur
- Veraltete oder fehlende IT-Systeme
- Schlechte Kommunikation
- Starre Strukturen
- Aktionismus statt strategischem Weitblick
- Kompetenzverlust durch (falsche) Einsparungen
- Informationsüberlastung
- Schlechte Kunden- und Wettbewerbsorientierung

Man erkennt schnell, dass fast alle aufgezählten Probleme auf zwischenmenschlicher Ebene entstehen.

Aber was wäre, wenn der größte Teil der Konflikte direkt am Entstehungsort gelöst wird? Was wäre, wenn auch ein Job im Top-Management Zeit für die entscheidenden Aufgaben lässt – innerhalb und außerhalb des Unternehmens? Wenn die Performance genauso steigt wie die Mitarbeiterzufriedenheit? Wenn das Recruiting von Fachkräften wie von selbst passiert, Fluktuation und Krankenstand auf einem Rekordtief sind und zufriedene Kunden Ihr Unternehmen von sich aus weiterempfehlen?

Das ist möglich, wenn Mitarbeiter in ihrer Problemlösungskompetenz gestärkt werden. Denn jeder Mensch besitzt eine intrinsische Motivation, seine Umgebung zu gestalten und die Dinge zum Besseren zu verändern – wenn er es freiwillig tun darf. Wir alle haben das Bedürfnis, wirksam zu sein – leider haben wir nur selten gelernt, wie wir das selbst erreichen können. Zusätzlich stehen Unternehmen mit

3 Jürgen T. Knauf: Die 10 größten Business-Killer und 30 Maßnahmen zur Vermeidung, SCOPAR GmbH 2012.

einer Vielzahl an Richtlinien und Vorgaben der vollen Potentialentfaltung der Mitarbeiter im Weg.

Mit der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) entwickeln sich Persönlichkeiten, die selbständig Konflikte lösen können und Ideen vor dem größeren Kontext der Unternehmensziele umsetzen.

Als Experten und Trainer geben wir dabei Impulse, leiten an und helfen zu verstehen. Die überwiegende Zahl der Menschen entscheidet sich bewusst dazu, das Angebot anzunehmen. Die positiven Effekte für das Unternehmen zeigen sich mittel- bis langfristig in aller Deutlichkeit – durch bessere Kommunikation, durch die Abnahme von Konflikten und daraus resultierend allen positiven Veränderungen, die damit einhergehen.

Unser Angebot ist sehr klar: Wir geben Menschen und Unternehmen die Möglichkeit, das Zepter wieder in die Hand zu nehmen. Oder kurz gesagt: ins TUN zu kommen.

GFK hat die angenehme Tendenz, sich zu verselbständigen. Sie ist kein Werkzeug, das man benutzen muss, keine Methode, die es anzuwenden gilt. Sie ist eine Haltung, die darauf abzielt, mich selbst für meine Belange einzusetzen und diese ernst zu nehmen, genauso, wie die Anliegen und Motivationen des Gegenübers verstehen zu wollen. Einmal ins Rollen gebracht, werden Veränderungen ganz von selbst passieren – mit einer ungeahnten Leichtigkeit, die nur echte Transformation hervorbringen kann. Alles, was es braucht, ist ein wenig Mut und Vertrauen in den (Veränderungs-)Prozess.

- » Auch interne Konflikte klären wir jetzt lösungsorientiert und auf Augenhöhe. Das Verständnis für mein Gegenüber und mich selbst sorgt für ein freundliches und sehr produktives Betriebsklima. Die richtige Kommunikation bringt uns wirklich weiter als alle Technik.

Die Konfliktfähigkeit unserer Gesellschaft

» Urteile (auch über mich selbst) sind ein tragischer Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse. – Marshall B. Rosenberg

Wer wissen möchte, wie es um die Konfliktfähigkeit unserer Gesellschaft steht, der braucht sich nur eine Talkshow anzuschauen: Es wird gestritten, debattiert, gezankt, beschimpft, diffamiert und angegriffen. Es wird um Mehrheiten gerungen, es wird sich auseinandergesetzt – allerdings selten sachlich und noch seltener mit Blick auf die Sichtweise der anderen. Bestenfalls wird einmal »ergebnisoffen diskutiert« – was in der Politikersprache so viel bedeutet wie: Man ist für das Ergebnis offen, solange es den eigenen Belangen nützt. Über die Absurdität einer Diskussion, bei der man nicht für das Ergebnis offen ist, denkt man anscheinend gar nicht mehr nach. Es scheint leider trotzdem – oder gerade deswegen – eher die Regel als die Ausnahme zu sein. Wir haben kaum noch Interesse an einem offenen Diskurs mit dem Ziel, aufgrund der verschiedenen Sichtweisen der Wahrheit näher zu kommen und zu verstehen, sondern wir gehen in den vermeintlichen Austausch, um recht zu haben und den anderen zu überzeugen.

Warum das so ist, liegt an der grundlegenden Struktur unserer Gesellschaftsnormen: Es ist wichtig, Recht zu haben. Wer Recht behält, wird automatisch damit in Verbindung gebracht, rechtschaffen – also richtig und wahrhaftig – gehandelt zu haben. Fehler oder vermeintliche Irrtümer werden als etwas Schlechtes angesehen, statt sie als Normalität zu akzeptieren. Es hat sich – aus welchen Gründen auch immer – so eingebürgert: Recht zu haben, ist eine Tugend. Schon Schopenhauer schrieb, längst von der Menschheit angewidert und zum Misanthropen geworden, ein Buch mit dem Titel »Die Kunst, Recht zu behalten«.

Statt in die Verbindung mit anderen Menschen zu gehen und uns ehrlich für verschiedene Standpunkte zu interessieren, sind wir lieber davon besessen, selbst Recht zu haben. Statt überzeugt zu werden oder einen Konsens zu finden, versuchen wir lieber, zu überzeugen. Wir trainieren das in Debattierclubs und feiern besonders scharfzüngige Anwälte in Fernsehserien. Wer recht hat, gewinnt. Und wer gewinnt, steht besser da und hat recht!

Hat man Unrecht, gibt man nach oder rückt von der eigenen Position ab, gilt das ebenso als Schwäche wie das Eingeständnis, vielleicht nicht immer und für jedes Problem sofort eine Lösung zu präsentieren. Auch werden gute und sinnvolle Lösungen umso heftiger bekämpft, je mehr die Gegenseite von ihnen profitiert. Macht man sich bewusst, dass das Gerangel um Macht, Einfluss und Position nicht auf den Politikbetrieb beschränkt ist, sondern auch in jeder Organisation eine treibende Kraft darstellt, erklärt sich auch so mancher hanebüchene Blödsinn, der regelmäßig verzapft wird.

Die gute Nachricht ist: Der offene Austausch findet auch in der Politik dennoch statt, und zwar im Rahmen der Schattendiplomatie. Man unterhält sich in abgeschirmten Konferenzräumen, ohne Kameras und Mikrofone. In Ausschüssen wird ganz anders verhandelt als nach außen hin dargestellt. Hier redet man auch parteiübergreifend miteinander, hört der anderen Seite zu, geht auf Vorschläge ein und findet gemeinsam Lösungen. Das passiert immer dann, wenn die Mehrheit der Beteiligten einsieht: So wie im Moment kommen wir einfach nicht weiter. Ohne diese Art der Kommunikation würde unsere Gesellschaft schon lange nicht mehr funktionieren.

Marshall B. Rosenberg sagte dazu: *»Du kannst Recht haben, oder glücklich sein – beides geht nicht.«*

Dabei geht es nicht darum, nach dem häufig verwendeten Satz zu handeln: *»Komm, Du hast Recht und ich meine Ruhe.«* – denn das ist auch nur eine Form der Abwehr und Abkehr vom Gegenüber. Es geht darum, nicht auf dem eigenen Standpunkt zu beharren, sondern eine gemeinsame Lösung zu finden – mit der eindeutigen Absicht, auch die Sichtweise des anderen zu verstehen.