

Empathisch führen

Simon Crins

Empathisch führen

Praktische Blaupausen für moderne
Führung



Springer Gabler

Simon Crins
Liebenburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-73366-0 ISBN 978-3-662-73367-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-73367-7>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Führung war für mich nie eine bewusste Karriereentscheidung. Ich bin nicht aufgewacht und habe gedacht: „Ich will Führungskraft werden.“ Stattdessen bin ich in Rollen hineingewachsen, in denen Führung zunehmend Teil meiner Arbeit wurde. Erst als Aufnahmeleiter, wo ich lernte, unter Zeitdruck Teams zu koordinieren und dafür zu sorgen, dass alle zur richtigen Zeit am richtigen Ort waren. Später als Projektleiter in ganz unterschiedlichen Projekten, dann als Teamleitung und schließlich als Niederlassungsleiter. Jede dieser Rollen hatte ihre eigenen Herausforderungen, ihre eigenen Dynamiken. Keine folgte einem Masterplan. Ich bin nicht strategisch von einer Stufe zur nächsten aufgestiegen. Stattdessen habe ich Chancen genutzt, wenn sie sich boten, habe ausprobiert, bin manchmal gescheitert, habe gelernt. Dieser Weg war nicht gradlinig, und genau diese Umwege, diese unterschiedlichen Perspektiven, haben mich geprägt und mir gezeigt, dass Führung viele Gesichter hat. Ich hatte das Glück, früh Zugang zu Schulungen zu bekommen. Projektmanagement, agiles Arbeiten, Führung – mein Arbeitgeber investierte in Weiterbildung, und ich nutzte diese Möglichkeiten. Diese Schulungen haben mir vieles bewusster gemacht. Sie haben mir Worte gegeben für Dinge, die ich intuitiv gespürt hatte. Sie haben mir Strukturen gezeigt, die mir halfen, meine eigene Führung zu ordnen. Aber sie haben mir nicht gesagt, wie ich führen soll. Das musste ich selbst herausfinden.

Was mir außerdem geholfen hat, war die Vielfalt der Kontexte, in denen ich gearbeitet habe. Vom Medienunternehmen über die Unternehmensberatung bis hin zum öffentlichen Dienst oder nebenberuflichen Tätigkeiten als Coach und Dozent. Häufig waren komplexe Kontexte wie internationale Teams, virtuelle Zusammenarbeit, hybrides Projektmanagement und agile Frameworks dabei. Jeder Kontext hat mir gezeigt, dass es keine universelle Lösung gibt, aber wiederkehrende Muster, denen man mit Methoden begegnen kann.

Rückblickend glaube ich, dass ein großer Anteil meiner Haltung zur Führung nicht nur aus der Arbeitswelt oder aus Schulungen kommt, sondern aus meinem langjährigen Engagement in der Jugendarbeit. Dort funktioniert „Führung“ grundlegend anders als in disziplinarischen Kontexten. Man muss Menschen erreichen und verstehen, was sie bewegt. Diese Erfahrung hat mir früh gezeigt, dass Empathie kein Luxus ist, sondern eine Grundvoraussetzung für gelingende Zusammenarbeit. Das hat meine Art zu führen geprägt, lange bevor ich überhaupt wusste, dass ich irgendwann beruflich führen würde. Ich habe gelernt, Gespräche zu führen, die tiefer gehen. Als ich beruflich in Führungsrollen wuchs, habe ich von Anfang an in Ansätzen empathisch geführt, weil mir diese Haltung vertraut war. Das bedeutet nicht, dass ich alles richtig gemacht habe. Ich habe viele Fehler gemacht, viele Dinge ausprobiert, die nicht funktioniert haben, viele Situationen erlebt, in denen ich nicht wusste, wie ich reagieren sollte. Aber die Grundhaltung war da.

Warum dieses Buch?

Dieses Buch ist aus vielen Gesprächen entstanden. Mit Führungskräften, die sich fragen, wie sie besser führen können. Mit Mitarbeitenden, die sich mehr Orientierung wünschen. Mit Kolleginnen und Kollegen, die ähnliche Fragen haben wie ich. Immer wieder habe ich gemerkt, dass viele von uns mit ähnlichen Herausforderungen kämpfen.

Wir arbeiten in einem Umfeld, das sich schnell verändert. Märkte verschieben sich, Technologien entwickeln sich rasant, Teams werden diverser und verteilter. Die Methoden, mit denen viele von uns Führung gelernt haben, passen oft nicht mehr. Hierarchische Strukturen funktionieren schlechter, Kontrolle wird unmöglich, Wandel ist Normalzustand. Gleichzeitig steigen die Erwartungen. Menschen wollen nicht mehr

nur Anweisungen ausführen. Sie wollen verstehen, mitgestalten, Verantwortung übernehmen.

Diese Verschiebung fordert uns als Führungskräfte heraus. Sie zwingt uns, Führung neu zu denken. Nicht, weil die alten Ansätze grundsätzlich falsch waren, sondern weil sie in diesem neuen Kontext nicht mehr ausreichen. Wir brauchen Führung, die mit Komplexität umgehen kann, die Unsicherheit aushält, die Menschen befähigt statt sie zu kontrollieren. Wir brauchen Führung, die empathisch ist.

Empathische Führung ist kein neues Konzept. Aber sie wird oft missverstanden. Viele denken bei Empathie an Weichheit, an Nachgiebigkeit, an den Verzicht auf klare Ansagen. Das ist ein Irrtum. Empathische Führung ist nicht weich. Sie ist präzise. Sie sieht, was Menschen brauchen, und sie reagiert darauf. Sie schafft Vertrauen, weil sie Menschen ernst nimmt. Sie ermöglicht Leistung, weil sie Rahmenbedingungen schafft, in denen Menschen aufblühen können.

Dieses Buch ist mein Versuch, empathische Führung greifbar zu machen. Nicht als theoretisches Konzept, sondern als praktische Anleitung. Ich habe über Jahre Methoden gesammelt, Formate ausprobiert, Ansätze verfeinert. Manche davon habe ich selbst entwickelt, andere habe ich von Kolleginnen und Kollegen übernommen und angepasst. Was Sie in diesem Buch finden, sind Werkzeuge, die funktionieren. Die ich selbst genutzt habe, die ich gesehen habe, wie sie in anderen Teams wirken.

Für wen ist dieses Buch?

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte auf allen Ebenen. An Teamleitungen, die gerade ihre erste Führungsrolle übernommen haben. An erfahrene Führungskräfte, die merken, dass ihre bisherigen Methoden nicht mehr greifen. An Menschen, die nicht offiziell Führungsverantwortung tragen, aber trotzdem führen – in Projekten, in Initiativen, in informellen Rollen. Sie müssen kein perfektes Team haben, um mit diesem Buch zu arbeiten. Sie müssen keine idealen Rahmenbedingungen haben. Sie müssen nicht in einer progressiven Organisation arbeiten, die Führung aktiv fördert. Dieses Buch ist für die Realität geschrieben. Für Führungskräfte, die unter Druck stehen, die mit begrenzten Ressourcen arbeiten, die in Strukturen führen müssen, die nicht immer ideal sind.

Die Blaupausen, die Sie in diesem Buch finden, sind so konzipiert, dass sie sich anpassen lassen. Sie sind Ausgangspunkte, keine starren Vorgaben. Nutzen Sie, was passt. Passen Sie an, was angepasst werden muss. Verwerfen Sie, was in Ihrem Kontext nicht funktioniert. Führung ist kein Rezept, das man eins zu eins nachkocht. Sie ist ein Prozess, der ständige Anpassung braucht.

Dieses Buch ist in fünf Hauptkapitel gegliedert. Nach diesem Vorwort führe ich Sie in die neue Ära der Führung ein. Ich zeige, was sich verändert hat, warum alte Ansätze zunehmend an Grenzen stoßen und warum empathische Führung nicht nur eine Möglichkeit, sondern eine Notwendigkeit ist. Das zweite Kapitel bildet das Herzstück des Buches. Hier finden Sie die Blaupausen – konkrete Handlungsanweisungen für den Führungsalltag. Diese Blaupausen sind in fünf Bereiche gegliedert: Haltung und Selbstführung, direkte Kommunikation und Mitarbeiterkontakt, Zusammenarbeit, Mitarbeiterentwicklung sowie Kultur und Wandel. Jede Blaupause erklärt, warum ein Format wichtig ist, wie es funktioniert und wie Sie es umsetzen können. Im dritten Kapitel geht es darum, wie Sie Methoden nachhaltig verankern. Die besten Formate wirken nicht, wenn sie nach wenigen Wochen wieder verschwinden. Ich zeige, wie Sie dafür sorgen, dass neue Ansätze zur Routine werden, wie Sie mit Widerständen umgehen und wie Sie Formate über Zeit weiterentwickeln. Im vierten Kapitel gehe ich auf typische Hindernisse bei der Einführung empathischer Führungsmethoden ein und zeige auf, wie Sie diesen effektiv begegnen können. Das fünfte Kapitel ist das Fazit. Hier fasse ich zusammen, worauf es ankommt, und ich gebe Ihnen eine Perspektive, wie Ihr Weg zur empathischen Führung aussehen kann.

Dieses Buch verspricht keine schnellen Lösungen. Führung ist komplex, und Komplexität lässt sich nicht durch einfache Rezepte bewältigen. Wenn Sie nach der einen Methode suchen, die alles löst, werden Sie enttäuscht sein. Was Sie hier finden, sind Werkzeuge, die wirken, wenn Sie sie konsequent und bewusst einsetzen. Aber sie erfordern Arbeit, Geduld und die Bereitschaft, sich selbst zu hinterfragen. Einige der im Buch beschriebenen Blaupausen basieren auf weithin bekannten Methoden und Frameworks, andere auf Erkenntnissen der Kommunikationswissenschaft und wieder andere basieren lediglich auf eigenen Beobachtungen und Erfahrungen. In jedem Fall ist dieses Buch explizit kein akademi-

sches Werk. Daher gehe ich nicht in der Tiefe auf den theoretischen Hintergrund der Blaupausen ein, sondern gebe Ihnen alles an die Hand, was Sie für eine konkrete Umsetzung in der Praxis benötigen. Alle Methoden, die ich hier teile, habe ich bereits selbst langfristig erfolgreich angewendet.

Ein persönliches Anliegen

Führung prägt Menschen. Sie prägt, wie Menschen arbeiten, wie sie sich entwickeln, wie sie ihre Zeit verbringen. Als Führungskraft haben Sie Einfluss auf das Leben vieler Menschen. Dieser Einfluss ist eine Verantwortung. Eine Verantwortung, die ernst genommen werden will. Ich habe in meiner bisherigen Karriere unter guter Führung gearbeitet und unter schlechter. Ich habe gesehen, wie gute Führung Menschen wachsen lässt, wie sie Teams stark macht, wie sie Organisationen voranbringt. Ich habe auch gesehen, wie schlechte Führung Menschen auslaugt, wie sie Vertrauen zerstört, wie sie Potenzial verschwendet. Der Unterschied liegt selten in den großen Gesten. Er liegt in den vielen kleinen Entscheidungen, die jeden Tag getroffen werden. In der Art, wie ein Gespräch geführt wird. In der Frage, ob eine Zusage eingehalten wird. In der Bereitschaft, zuzuhören. In der Haltung, mit der Fehler behandelt werden. Diese kleinen Dinge summieren sich. Sie formen die Kultur, in der Menschen arbeiten. Empathische Führung ist mein Versuch, diese kleinen Dinge bewusst zu gestalten. Nicht perfekt, aber besser. Nicht fehlerlos, aber aufmerksam. Nicht immer richtig, aber ehrlich. Ich hoffe, dass dieses Buch Ihnen dabei hilft, Ihren eigenen Weg zu finden. Einen Weg, der zu Ihnen passt, der zu Ihrem Team passt, der zu Ihrer Organisation passt. Führung ist keine Technik, die man einmal lernt und dann beherrscht. Sie ist eine Praxis, die sich ständig weiterentwickelt. Dieses Buch ist ein Baustein auf diesem Weg. Nutzen Sie es. Hinterfragen Sie es. Machen Sie es zu Ihrem eigenen.

Liebenburg, Deutschland

Simon Crins

Inhaltsverzeichnis

1	Die neue Ära der Führung	1
2	Blaupausen	17
2.1	Haltung & Selbstführung der Führungskraft	21
2.1.1	Die eigene Resilienz stärken	23
2.1.2	Neugier vor Urteil	24
2.1.3	Wertschätzende Kommunikation prägen	25
2.1.4	Offene-Punkte-Liste für Führungskräfte	27
2.2	Direkte Kommunikation & Mitarbeiterkontakt	28
2.2.1	Offenes Ohr, statt offener Tür	30
2.2.2	(Abteilungs-/Standort-/Firmen-) Newsletter	32
2.2.3	Daily Meeting mit Blitzlicht	33
2.2.4	Weekly Meeting (Organisatorisches & Ausblick)	35
2.2.5	Feedbackkanäle	36
2.2.6	Feedback innerhalb von 24 h	37
2.2.7	Mikroaggressionen adressieren	38
2.3	Zusammenarbeit	39
2.3.1	Fehlerrunde: Gemeinsam aus Fehlern lernen	41
2.3.2	Stimmungsbarometer (Workload und Stimmung abteilungsweit erfassen)	43

XII Inhaltsverzeichnis

2.3.3	Multitasking reduzieren durch WIP-Limit	44
2.3.4	Deep Work Slots	45
2.3.5	Partizipation leben	47
2.3.6	5-Minuten-Einblick	48
2.3.7	Team-Erfolge sichtbar machen	49
2.3.8	Gemeinsame Aktivitäten	50
2.3.9	Eigenverantwortung fördern	52
2.4	Mitarbeiterentwicklung	53
2.4.1	Startup-Gespräch	55
2.4.2	Drei-Monats-Gespräch	56
2.4.3	1:1-Gespräche zur Entwicklung	57
2.4.4	Monats Learning/Lektion des Monats	58
2.4.5	Dreigliedrige Mitarbeitergespräche	60
2.4.6	Aufgabenkontext kommunizieren	62
2.4.7	Individuelle Entwicklungsziele vereinbaren	63
2.5	Kultur & Wandel gestalten	64
2.5.1	Entscheidungsprozesse transparent machen	65
2.5.2	Rituale etablieren	66
2.5.3	Change Story / Storytelling	68
3	Methoden nachhaltig verankern	69
4	Häufige Stolpersteine und Konflikte	79
4.1	Wenn Grenzen verschwimmen	80
4.2	Wenn Leistung dauerhaft fehlt	86
4.3	Wenn Sie selbst unter Druck stehen	89
5	Fazit: Ihr Weg zur empathischen Führung	95