

Burkhard Hanke

KNALL HART

empathisch

**Führen mit
Herz und Hirn -
Der Schlüssel
zu Vertrauen,
Motivation und Erfolg**

GOLDEGG

Umschlag: ##
Autorenfoto: ## Justin Bockey
Lektorat: Christina Mondolfo

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert werden oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Autor:innen und der Verlag haben dieses Werk mit höchster Sorgfalt erstellt. Dennoch ist eine Haftung des Verlags oder der Autor:innen ausgeschlossen. Die im Buch wiedergegebenen Aussagen spiegeln die Meinung der Autor:innen wider und müssen nicht zwingend mit den Ansichten des Verlags übereinstimmen.

Der Verlag und seine Autor:innen sind für Reaktionen, Hinweise oder Meinungen dankbar. Bitte wenden Sie sich diesbezüglich an verlag@goldegg-verlag.com.

Der Goldegg Verlag achtet bei seinen Büchern und Magazinen auf nachhaltiges Produzieren. Goldegg-Bücher sind umweltfreundlich produziert und orientieren sich in Materialien, Herstellungsorten, Arbeitsbedingungen und Produktionsformen an den Bedürfnissen von Gesellschaft und Umwelt.

ISBN: 978-3-99060-535-6

© 2025 Goldegg Verlag GmbH
Unter den Linden 21 • D-10117 Berlin
Telefon: +49 800 505 43 76-0

Goldegg Verlag GmbH, Österreich
Mommengasse 4/2 • A-1040 Wien
Telefon: +43 1 505 43 76-0

E-Mail: office@goldegg-verlag.com
www.goldegg-verlag.com

Layout, Satz und Herstellung: Goldegg Verlag GmbH, Wien
Printed in the EU



Inhaltsverzeichnis

Herz schlägt Hirn? Wie Führung durch Empathie klüger, klarer und erfolgreicher wird	9
---	---

TEIL I

Knallhart - Die Ära der Distanz	13
Zwischen Boomern und Zoomern – Führung im Zeitalter der Generationenvielfalt	16
Zwischen Mitgefühl und Mitdenken – Warum Empathie mehr ist als Sympathie	21
Gefangen im Packeis – Selbstführung als Schlüsseldisziplin	24
Der Spiegel in uns – Selbstreflexion als Fundament von Führung	28
Teams, die bleiben – Über emotionale Bindung als unterschätzte Ressource	31
Mehr Leben wagen – Über die Illusion von Leistung und die Kraft der Balance	36
Krisenfest durch Klarheit – Resilienz als Führungsleistung	40

TEIL II

Under Pressure - Führen durch Orientierung ohne Wattebäuschchen	47
Die Rolle, das Ich und der Zwischenraum – Identitätskonflikte in der Führung	49
Führen mit Burnout?	53




Zwischen Meetings und Meltdown – Wie moderne Arbeitskulturen Menschen zermürben	61
Vertrauen durch Transparenz – Wie Kommunikation zur Führungskraft wird	64
Zwischen Bühne und Beziehung – Führung in Zeiten von Social Media	69
Vielfalt führen – Wie Unterschiedlichkeit zur gemeinsa- men Stärke wird	71
Arbeitskultur im Umbruch – Der stille Generationen- konflikt	76
Führung in einer polarisierten Welt – Haltung zeigen zwischen Meinung und Macht	80
Feedback ohne Floskeln – Ehrliche Rückmeldung, die weiterbringt	84
Führung heißt Vertrauen schenken – Selbstverantwor- tung als Leitprinzip	89
Gemeinsam handeln: Strategien für Zusammenhalt und konstruktive Konfliktlösung	93
Empathie unter Stress – Warum wir gerade dann nicht zuhören, wenn es darauf ankommt	98
Immer erreichbar, innerlich leer – Die Erschöpfung im System Führung	101
Kontrolle oder Vertrauen? Das stille Dilemma im Füh- rungsalltag	105

TEIL III


Knallhart empathisch – Der Weg nach vorn	111
Führen in komplexen Zeiten – Entscheidungen ohne Gewissheit	114
Führen, um Wandel zu ermöglichen – Transformative Führung für eine neue Zeit	117
Beidhändig führen – Wie Ambidextrie die Zukunft gestaltet	121

Führen in vernetzten Systemen – Wenn Kontrolle Illusion und Beziehung Realität ist	125
Entscheidungen delegieren, ohne Führung abzugeben – Vertrauen in Aktion	129
Macht neu denken – Haltung statt Hierarchie	131
Emotionale Sicherheit – Die unsichtbare Basis von Leistung	133
Talente entwickeln statt verwalten – Förderung mit Verantwortung	135
Wertschätzung als Strategie – Motivation entsteht im Miteinander	140
Fehler neu denken – Warum Scheitern zum Wachstum gehört	145
Nachhaltig führen – Klima, Verantwortung und die neue Ethik des Wirtschaftens	150
Führung im Zeitalter von KI – Zwischen Vertrauen und technischer Macht	154
Wissen bewahren statt verlieren – Die unterschätzte Ressource im Team	157
Wenn körperliche Schwäche eine Stärke wird – Warum echte Teilhabe unsere Zukunft sichert	162
Geistig beeinträchtigt? Was wir von vermeintlicher Schwäche über Menschlichkeit lernen können	168
Sprache als Brücke – Warum kulturelle Vielfalt mehr ist als Integration	173
Die Zukunft der Führung	179
Was bleibt -Eine Einladung zur Haltung	185
Anhang	189
Weiterführende Literatur	191




Herz schlägt Hirn? Wie Führung durch Empathie klüger, klarer und erfolgreicher wird

Führung ist kein Planspiel mehr. Sie ist Realität im Ausnahmezustand: Globalisierung, Digitalisierung, Polarisierung, Fachkräftemangel, Burnout, Sinnkrise – die Herausforderungen türmen sich wie nie zuvor. In dieser neuen Wirklichkeit reicht es nicht mehr, Menschen zu managen. Man muss sie verstehen. Und genau hier beginnt moderne Führung: nicht im System, sondern im Menschen. Die stärksten Werkzeuge der Zukunft sind nicht Kontrolle, Macht oder Optimierung, es sind Herz und Hirn. Und ihr Zusammenspiel.



Viele Führungskräfte haben gelernt, in Zahlen zu denken, in Quartalszielen zu sprechen und in Strukturen zu führen. Doch genau diese Gewissheiten beginnen zu bröckeln. Die Welt wird komplexer, die Lösungen unklarer, die Erwartungen diffuser. Und während einige noch auf alte Rezepte setzen – mehr Druck, mehr Kontrolle, mehr Effizienz –, zeigen immer mehr Studien: Die Zukunft gehört denjenigen, die es wagen, anders zu führen. Menschlicher. Empathischer. Klüger.



In Leo Tolstois Roman »Anna Karenina« gibt es eine Szene, die fast übersehen wird und doch alles sagt. Lewin, ein Mann voller Zweifel, fragt einen Bauern auf dem Feld, ob er glücklich sei. Der antwortet nicht mit Worten, sondern mit einem stillen Lächeln. Kein Drama, keine Theorie, nur eine Übereinkunft mit sich und der Welt. Genau das ist es, was Führung heute leisten muss: nicht erklären, sondern verbinden. Nicht belehren, sondern berühren. Nicht Menschen formen, sondern sie wachsen lassen.



Was früher als »soft« galt, ist heute ein Wettbewerbsvorteil: Empathie. Das Wort wird gern als Mitgefühl übersetzt, doch Empathie ist mehr als das. Sie ist die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen – nicht nur emotional, sondern auch strategisch. Denn Empathie hat Wirkung. Auf Motivation. Auf Loyalität. Auf Kreativität. Auf Umsatz. Zahlreiche Untersuchungen zeigen das eindrucksvoll. Gallup belegt, dass Unternehmen mit empathischer Führung produktiver, profitabler und resilienter sind. In einer Meta-Analyse von 2020, die 112.312 Arbeitseinheiten aus 276 Organisationen weltweit umfasste, stellte Gallup fest, dass Teams mit hohem Engagement eine um 23 % höhere Profitabilität und eine um 18 % höhere Produktivität aufweisen als Teams mit geringem Engagement. Zudem verzeichnen solche Teams geringere Fehlzeiten und Fluktuationsraten.

Google initiierte 2012 das Projekt »Project Aristotle«, um herauszufinden, was erfolgreiche Teams auszeichnet. Die Untersuchung ergab, dass psychologische Sicherheit – das Gefühl, ohne Angst vor negativen Konsequenzen sprechen zu können – der entscheidende Erfolgsfaktor für effektive Teamarbeit ist. Teams mit hoher psychologischer Sicherheit sind innovativer, effektiver und zeigen eine höhere Mitarbeiterbindung.

Auf Unternehmensebene zeigt sich ebenfalls der Wert empathischer Führung. Seit Satya Nadella 2014 CEO von Microsoft wurde, transformierte er die Unternehmenskultur von Konkurrenz zu Zusammenarbeit und von Kontrolle zu Vertrauen. Er förderte eine »Growth Mindset«-Kultur, die Lernen und Entwicklung betont. Diese Veränderungen trugen dazu bei, dass Microsofts Marktwert auf über drei Billionen US-Dollar stieg.

McKinsey hat in mehreren Studien den Zusammenhang zwischen emotional intelligenter Führung und Unternehmenserfolg untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen mit empathischer Führung höhere Renditen erzielen,


innovativer sind und geringere Fluktuationsraten aufweisen. Diese Studien unterstreichen die Bedeutung von emotionaler Intelligenz in Führungspositionen für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Die Analysen von »Great Place to Work«, eine Organisation, die seit den 1990er-Jahren Unternehmen bewertet, die eine herausragende Arbeitsplatzkultur pflegen, zeigen, dass Organisationen mit einer empathischen Kultur dreimal so viele Bewerbungen erhalten, halb so viele Kündigungen verzeichnen und deutlich weniger Krankentage haben. Diese Erkenntnisse stammen aus kontinuierlichen Befragungen und Analysen von Unternehmen weltweit. Was sie verbindet? Eine Führung, die nicht nur Leistung fordert, sondern Entwicklung ermöglicht.

Und Entwicklung braucht Haltung. Empathie beginnt nicht im Feedbackgespräch, sondern in der inneren Überzeugung: Ich will nicht, dass du einfach nur funktionierst – ich will, dass du wächst. Nicht aus Nettigkeit, sondern aus strategischem Denken. Denn wenn Menschen aufblühen, blühen Teams auf. Wenn Teams aufblühen, blüht das Unternehmen. Der deutsche Neuropsychologe Gerald Hüther nennt das in seinem Vortrag »Sind wir Kinder der Liebe?«, den er 2015 beim Philosophie-Festival der Liebe in Berlin gehalten hat, »unbedingtes Interesse an der Entfaltung des Anderen«. Wer so führt, wird nicht weich, sondern weitsichtig.

Dabei ist Empathie kein Gegensatz zu Klarheit. Im Gegenteil: Sie ist ihre tiefste Form. Sie schafft Orientierung nicht durch Ansage, sondern durch Verbindung. Sie macht Führung nicht beliebig, sondern bedeutsam. Und ja, sie verlangt Mut: zum Loslassen, zum Vertrauen, zum Aushalten von Unsicherheit. Aber genau das ist heute gefragt. Denn Führung ist kein Machtspiel mehr. Sie ist Beziehungsgestaltung, Kulturentwicklung, menschliches Navigieren in einer Welt im Wandel.

Empathische Führung ist keine Ideologie. Sie ist eine In-



vestition – in Motivation, Innovation und wirtschaftlichen Erfolg. Sie verändert nicht nur das Klima im Team, sondern die Bilanz. Und sie verändert nicht nur das Unternehmen, sondern die Art, wie wir Arbeit verstehen. Als Ort der Entfaltung, der Verbindung, des Miteinanders.

Vielleicht ist es also an der Zeit, eine alte Führungsfrage neu zu stellen: Wollen wir, dass Menschen funktionieren, oder wollen wir, dass sie etwas bewirken? Die Antwort auf diese Frage entscheidet, ob ein Unternehmen einfach nur existiert, oder ob es Zukunft schafft.



Teil II

Under Pressure –

FÜHREN DURCH ORIENTIERUNG OHNE WATTEBÄUSCHCHEN

Der Fortschritt der letzten Jahrzehnte hat vieles vereinfacht und gleichzeitig neue Komplexität geschaffen. Führungskräfte stehen unter Druck, Teams kämpfen mit Überforderung, und zwischen Effizienz und Erschöpfung geht oft das verloren, was Arbeit eigentlich menschlich macht: Verbindung, Sinn, Vertrauen.

Viele reagieren darauf mit Rückzug in alte Muster: Kontrolle, Hierarchie, Distanz. Doch diese Werkzeuge wirken immer seltener. Die neue Arbeitswelt stellt Fragen, auf die knallharte Ansagen allein keine Antworten mehr liefern – und zu viel Harmonie auch nicht.

»Knallhart empathisch« zu führen bedeutet hier, durch Klarheit Sicherheit zu geben und gleichzeitig Räume zu schaffen, in denen Emotionen nicht als Schwäche gelten, sondern als Ressource. Wer das nicht erkennt, wird Teil des Problems, anstatt zur Lösung beizutragen.

Die Rolle, das Ich und der Zwischenraum - Identitätskonflikte in der Führung

»Wenn du ein Schiff bauen willst,« schrieb der französische Pilot und Autor Antoine de Saint-Exupéry, »dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.«

Dieser Satz aus dem poetischen Werk *Die Stadt in der Wüste* klingt wie ein romantisches Ideal. Und doch steckt in ihm eine tiefe Wahrheit über Führung, Identität und menschliches Miteinander. Er beschreibt Führung nicht als Management von Ressourcen, sondern als Gestaltung innerer Bilder – als das Schaffen eines emotionalen Raums, in dem Menschen sich ausrichten, motivieren, einordnen können.

Aber was geschieht mit demjenigen, der dieses Bild schaf-

fen soll – mit dem Menschen in der Führungsrolle? Was passiert mit seinem eigenen inneren Kompass, wenn er ständig das Meer für andere erklären, vermessen, und zugleich durchsegeln soll?

Führung ist kein Titel. Führung ist eine Rolle – und diese Rolle ist anspruchsvoll. Nicht nur wegen der steigenden Komplexität oder der fachlichen Anforderungen, sondern, weil sie einen tiefgreifenden Identitätskonflikt mit sich bringt: den ständigen Spagat zwischen Nähe und Distanz, zwischen Mensch und Funktion, zwischen Selbstbild und Fremdbild.

Viele Führungskräfte erleben diese Spannung als leise, aber stetige Reibung – wie das Ziehen eines Seils, das nie ganz locker wird. Ein Mitarbeiter bittet um ein vertrauliches Gespräch und plötzlich steht man vor der inneren Frage: Bin ich jetzt Zuhörer oder Vorgesetzter? Der Kalender quillt über, das Team ist erschöpft und man fragt sich: Soll ich Stärke zeigen oder Schwäche zulassen? Offenheit wird gefordert, aber wie viel davon kann ich zeigen, ohne meine Position zu gefährden?

Diese innere Unruhe ist kein Zeichen persönlicher Unsicherheit. Sie ist Ausdruck eines ungelösten Spannungsverhältnisses zwischen der sozialen Rolle, die man spielt, und dem Menschen, der man ist. In einer Welt, in der Authentizität gefordert, aber Autorität erwartet wird, wirkt dieser Konflikt wie ein unsichtbarer Strom, der unter der Oberfläche jede Bewegung beeinflusst.

In der industriellen Moderne herrschte lang eine klare Ordnung: Oben war oben, unten war unten. Führung wurde als Befehl und Kontrolle definiert. Der Chef delegierte, die Mitarbeitenden führten aus. Gefühle blieben draußen, persönliche Anliegen waren »Privatsache«. Die Klarheit der Rolle schuf Sicherheit, aber sie hatte einen hohen Preis: Sie erzeugte Distanz, Misstrauen und menschliche Verhärtung.

Heute ist diese starre Rollenlogik brüchig geworden – nicht, weil sie moralisch falsch ist, sondern weil sie der Re-

alität nicht mehr entspricht. Die Arbeitswelt hat sich verändert. Wissensarbeit, Agilität, Diversity, psychologische Sicherheit – all das verlangt eine andere Haltung. Mitarbeitende wünschen sich heute nicht nur Aufgaben, sondern Beziehungen. Sie erwarten nicht nur Struktur, sondern Sinn, nicht nur Führung, sondern echte Begegnung. Und genau das macht es so schwer. Denn diese Erwartungen sind nicht bloß widersprüchlich, sie überfordern auch das traditionelle Rollenverständnis. Führungskräfte sollen gleichzeitig empathisch und durchsetzungsstark sein, nahbar und souverän, verletzlich und dennoch als Fels in der Brandung stehen. Sie sollen zuhören, aber entscheiden. Verstehen, aber führen. Vergeben, aber fordern.

Der französisch-kanadische Soziologe Erving Goffman beschrieb das soziale Leben als ein Spiel auf einer Bühne. Jeder Mensch, so seine These, bewegt sich ständig zwischen Vorder- und Hinterbühne. In der Vorderbühne zeigt man sich in der Rolle – in kontrollierter Haltung, mit bestimmten Worten, Gesten, Mimik. Auf der Hinterbühne aber – im Büro mit der Tür zu, im Gespräch mit vertrauten Kollegen, im Selbstgespräch in der U-Bahn –, dort ist man »man selbst«. Goffman entwickelte diese Metapher in seinem Werk *The Presentation of Self in Everyday Life* (1956), in dem er aufzeigt, wie soziale Interaktion als eine Form der »Selbstdarstellung« zu verstehen ist – vergleichbar mit einem Theaterstück, bei dem Menschen ihre Identität in Szene setzen, um bestimmte Wirkungen bei ihrem Gegenüber zu erzielen. Führung, so zeigt sich, findet fast ausschließlich auf der Vorderbühne statt. Doch das Publikum ist heute anspruchsvoller, die Rollen unklarer, die Szenen wechselhaft. Und oft gibt es kein Skript, nur Improvisation.

Deshalb wird der Zwischenraum zwischen Rolle und Ich zum entscheidenden Faktor. Führung bedeutet nicht, sich selbst aufzugeben, aber auch nicht, sich mit der Rolle zu verwechseln. Es geht darum, bewusst zu gestalten, was ge-

zeigt werden soll, und was nicht. Was man *mitnimmt* in die Rolle – und was man *in sich behält*, um nicht auszubrennen.

Die Lösung liegt nicht in der Auflösung der Rolle, sondern in ihrer bewussten Gestaltung. Eine reife Führungspersönlichkeit weiß: *Ich bin nicht die Rolle – ich spiele sie. Und ich gestalte sie.*

Das heißt nicht unehrlich sein, Masken tragen, manipulieren. Es heißt *verantwortlich differenzieren*.

So entsteht ein innerer Zwischenraum – ein Ort zwischen authentischer Person und professioneller Rolle. In diesem Raum kann man sich selbst reflektieren, innehalten, ausrichten. Hier darf Unsicherheit existieren, ohne dass sie dominiert. Hier darf man weich sein, ohne schwach zu wirken. Es ist der Raum, in dem Entscheidungen reifen und Beziehung wachsen kann.

Wenn eine Führungskraft einem Teammitglied in der Krise begegnet, ist die erste Reaktion oft persönlich – Empathie, Mitgefühl, Sorge. Gleichzeitig fordert die Rolle, handlungsfähig zu bleiben, Verantwortung zu übernehmen, professionell zu begleiten. Der Zwischenraum erlaubt, beides zu halten: nicht *entweder oder*, sondern *sowohl als auch*.

Viele Führungskräfte verwechseln ihre Rolle mit ihrer Identität und nehmen Kritik an einer Entscheidung persönlich. Andere verstecken sich hinter ihrer Funktion und verlieren den Kontakt zu sich selbst. Beides ist langfristig destruktiv.

Der erste Typus brennt aus, weil er keine Grenze zwischen Innen und Außen hat. Der zweite Typus erkaltet, weil er keinen emotionalen Zugang mehr findet. Der eine leidet an zu viel Mensch, der andere an zu wenig.

Führung heißt, die Rolle zu durchdringen, nicht, sie zu werden. Das erfordert Selbstreflexion, kollegialen Austausch, das Innehalten nach Konflikten. Es bedeutet, sich regelmäßig zu fragen: *Was war hier wirklich meine Aufgabe? Habe ich aus Reaktion gehandelt oder aus Haltung? Was gehört zu mir – und was zur Rolle?*

In dieser bewussten Rollengestaltung liegt auch die Kraft der Leichtigkeit. Denn wer gelernt hat, sich nicht mit der Rolle zu verwechseln, wird unabhängiger vom Urteil anderer. Kritik wird nicht mehr als Angriff erlebt, sondern als Rückmeldung zur Performance, nicht zur Person.


Das ermöglicht einen gelasseneren Umgang mit Druck, mit Erwartungen, mit eigenen Fehlern. Es erlaubt auch, humorvoll zu bleiben – ein oft unterschätzter Führungsfaktor. Denn wer lachen kann, trotz Verantwortung, zeigt innere Souveränität.

In einer Welt, die zunehmend komplex, unsicher und widersprüchlich ist, brauchen wir keine perfekten Führungskräfte. Wir brauchen bewusste Rollenspieler: Menschen, die sich ihrer selbst gewiss sind, aber offen bleiben. Die in Spannungen nicht scheitern, sondern sie gestalten. Die den Zwischenraum nicht fürchten, sondern als Quelle innerer Freiheit begreifen.

Führung beginnt dort, wo das Ich nicht aufhört, sondern in Resonanz mit der Rolle tritt. Und aus dieser Resonanz entsteht das, was Saint-Exupéry einst als das Entscheidende bezeichnete: *die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer* – auch dann, wenn das Wetter rau wird.



Führen mit Burnout?

Konstantin Ljewin steht auf einem weiten, kargen Feld, die Sense fest in seinen Händen. Die Luft flirrt vor der unerbittlichen Sommersonne, jeder Atemzug ist schwer und heiß. Jeder Schnitt mit der Sense, jedes Beugen seines Körpers sendet Schweißperlen über sein Gesicht, die, kaum wahrnehmbar, in den Staub fallen. Vor ihm erstreckt sich das weitläufige Land, das er so verzweifelt zu bewirtschaften versucht, als wäre es nicht nur sein Lebensunterhalt, sondern auch



Unternehmen, die sich die gezielte Sicherung und Weitergabe von Wissen zu Herzen nehmen, schaffen nicht nur eine starke Grundlage für nachhaltiges Wachstum und Innovation, sondern gewährleisten auch eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Durch Mentoring-Programme, die Dokumentation von Wissen und die Förderung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit können Unternehmen sicherstellen, dass die wertvollen Erfahrungen und Perspektiven älterer Mitarbeitender nicht nur erhalten bleiben, sondern aktiv in die Weiterentwicklung des Unternehmens einfließen. Das stärkt nicht nur die Unternehmenskultur, sondern sichert auch die langfristige Fähigkeit, sich an die ständig verändernden Anforderungen des Marktes anzupassen.

Wissen ist ein Geschenk, das weitergegeben werden muss. Das gelingt nur in einer Kultur, in der gegenseitige Ermächtigung gelebt wird und das Geschenk angenommen wird.



Wenn körperliche Schwäche eine Stärke wird - Warum echte Teilhabe unsere Zukunft sichert

In einer Welt, die sich zunehmend auf Effizienz, Tempo und Standardisierung ausrichtet, geraten jene, die nicht in das vermeintlich »Normale« passen, allzu leicht an den Rand. Dabei liegt genau hier – im Anderssein – eine oft übersehene Ressource: neue Perspektiven, andere Lösungswege, ungewohnte Denkansätze. Echte Inklusion bedeutet nicht, Menschen mit Einschränkungen zu »integrieren«, als wären sie Abweichungen von einem Ideal. Es bedeutet, die Vorstellung vom Ideal selbst zu hinterfragen. Nicht aus sozialem Pflichtgefühl, sondern aus einer tieferen Einsicht: Unsere Zukunft wird davon abhängen, wie gut wir darin werden, Unterschiedlichkeit als Stärke zu begreifen und nicht als Störung.

Führung, die liebt, urteilt nicht nach Norm, sondern

fragt: Was kannst du beitragen? Was brauchst du, um zu wachsen? Inklusion beginnt dort, wo wir lernen, Menschen nicht durch ihre Defizite zu definieren, sondern durch ihr Potenzial.

Ich erinnere mich an das beeindruckendste Interview, das ich je geführt habe. Der Kandidat stotterte. Die Bewerbungsunterlagen waren ausgezeichnet, sein beruflicher Werdegang ebenso beeindruckend. Der Track record des Kandidaten ließ keinen Zweifel daran, dass er eine wertvolle Bereicherung für unser Team sein könnte. Ich freute mich auf das Gespräch, das, wie so viele während der Corona-Zeit, online stattfinden sollte. Doch als der Kandidat seinen ersten Satz mit sichtlicher Anstrengung beendete, war mir sofort klar, dass dieses Interview eine ganz besondere Erfahrung werden würde. In diesem Moment begann in mir ein innerer Dialog, der Fragen aufwarf, die ich zuvor nie so intensiv reflektiert hatte. Wie spricht man mit einer Person, die eine körperliche Einschränkung hat, und wie sollte man als Führungskraft reagieren, um diesem Menschen gerecht zu werden? Was würde der weitere Prozess bringen, wenn ich den Kandidaten für die zweite Runde empfehlen sollte? Würde der Kontakt zu den Fach- und Führungskräften aufgrund der Einschränkung anders verlaufen?

Diese Fragen verunsicherten mich zunächst, aber als das Interview fortschritt, änderte sich meine Wahrnehmung schlagartig. Nach etwa einer Stunde stand ich voller Bewunderung und Respekt vor dem Kandidaten. Er hatte mich in jeder Hinsicht überzeugt. Trotz seiner sichtbaren Mühe, seine Worte zu finden, war er hervorragend vorbereitet, lieferte präzise und kompetente Antworten, und es war offensichtlich, dass er sowohl reflektiert als auch hochmotiviert war. Ich informierte sofort die nächsten Interviewer und gab ihnen die klare Empfehlung, sich nicht von der körperlichen Einschränkung des Kandidaten ablenken zu lassen. Es war mir wichtig, dass sie die Fähigkeiten und Qualifikationen in

den Vordergrund stellten und sich nicht auf eine vermeintliche Schwäche konzentrierten. Am Ende der Interview-Runde waren alle Interviewer einstimmig der Meinung, dass wir diesem Kandidaten ein Angebot unterbreiten sollten.

Als er dieses Angebot annahm und sich später als Berater als äußerst erfolgreich erwies, zeigte mir das, wie wichtig es ist, Menschen nicht nach ihren körperlichen Einschränkungen zu beurteilen, sondern nach ihrem tatsächlichen Potenzial. Oftmals wird das Potenzial von Menschen mit körperlichen Einschränkungen unterschätzt, und dieser Fehler führt zu einem Verlust – sowohl für die betroffenen Personen als auch für das Unternehmen. Die Ablehnung von Menschen, die nicht den typischen physischen Normen entsprechen, beraubt uns der Chance, einzigartige Talente und Perspektiven zu nutzen, die uns in vielfacher Hinsicht bereichern könnten. Eine inklusive Arbeitsumgebung ist daher nicht nur eine ethische Verantwortung, sondern auch eine Quelle für Kreativität und Innovation. Der Wert, der in der Inklusion von Menschen mit Einschränkungen steckt, wird viel zu häufig übersehen.

Die Frage, ob die Inklusion von Menschen mit körperlichen Einschränkungen eine Frage der Gerechtigkeit oder eine geschäftliche Notwendigkeit ist, sollte in der heutigen Zeit nicht mehr gestellt werden. Sie ist beides. Unternehmen, die keine barrierefreien Arbeitsplätze schaffen, verpassen eine wertvolle Chance, das Potenzial eines großen Teils der Bevölkerung zu nutzen. Ein erheblicher wirtschaftlicher Schaden entsteht durch diese Vernachlässigung. Ein führendes deutsches Unternehmen in der Luftfahrtbranche hat erkannt, dass es jährlich bis zu 15 Millionen Euro an potenziellen Einnahmen verliert, weil es Mitarbeitende mit körperlichen Einschränkungen ausgrenzt. Dies betrifft nicht nur verpasste Geschäftsmöglichkeiten, sondern auch den Eindruck, den das Unternehmen bei den Kunden hinterlässt. Kundenwahrnehmung und Diversität in der Servicegestaltung wer-

den in einer inklusiven Arbeitsumgebung automatisch gestärkt. Diese Unternehmen verpassen die Gelegenheit, eine breitere Perspektive zu entwickeln, die den Bedürfnissen einer vielfältigeren Kundenbasis entspricht.

Ähnlich verhält es sich in der EU, wo eine Studie der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2021 gezeigt hat, dass der Verlust von Talenten aufgrund unzureichender Inklusionsmaßnahmen die Wirtschaftsleistung jährlich um bis zu 75 Milliarden Euro verringert. Unternehmen, die nicht aktiv in die Integration von Menschen mit Behinderungen investieren, verlieren nicht nur engagierte Mitarbeitende, sondern auch die Fähigkeit, innovative Lösungen zu entwickeln, die in der heutigen dynamischen Wirtschaftswelt unerlässlich sind. Unternehmen, die auf die Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit Behinderungen nicht eingehen, verlieren nicht nur kreative Köpfe, sondern gefährden langfristig ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit.

In den USA wird geschätzt, dass Unternehmen, die es versäumen, auf die Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit Behinderungen einzugehen, jährlich Verluste von bis zu 100 Milliarden Dollar erleiden. Dieser Betrag umfasst nicht nur die Kosten für Fehlbesetzungen und die geringere Produktivität, sondern auch die verminderten Verkaufszahlen und die Abnahme der Arbeitgeberattraktivität. Dies ist ein finanzieller Schaden, der sich nicht nur in den Bilanzen widerspiegelt, sondern auch die Marktstellung eines Unternehmens nachhaltig schwächt. Die Gesellschaft wird zunehmend mehr Wert auf Diversität und Inklusion legen, und Unternehmen, die diesen Trend ignorieren, laufen Gefahr, langfristig den Anschluss zu verlieren.

Um das Potenzial von Menschen mit körperlichen Einschränkungen zu nutzen, müssen Unternehmen konkrete Maßnahmen ergreifen, die die Integration und Förderung dieser Mitarbeitenden unterstützen. Der erste Schritt ist, Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie für alle zugänglich

sind. Das geht weit über einfache physische Anpassungen hinaus. Es bedeutet, Arbeitsräume zu schaffen, die mit modernen technischen Hilfsmitteln ausgestattet sind, wie etwa Sprachsoftware, speziellen Eingabegeräten oder ergonomischen Möbeln, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden. Führungskräfte sollten eng mit den betroffenen Mitarbeitenden zusammenarbeiten, um ihre spezifischen Anforderungen zu verstehen und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Solche Maßnahmen gehen über die bloße Erfüllung gesetzlicher Vorgaben hinaus und schaffen ein Arbeitsumfeld, das sich durch echte Inklusion auszeichnet.

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Schulung und Sensibilisierung der gesamten Belegschaft. Dies ist ein grundlegender Bestandteil der Integration von Menschen mit körperlichen Einschränkungen. Workshops und Trainings können dabei helfen, Vorurteile abzubauen und ein besseres Verständnis für die vielfältigen Talente zu schaffen, die Menschen mit körperlichen Einschränkungen mitbringen. Indem Führungskräfte diese Schulungsmaßnahmen als festen Bestandteil der Unternehmenskultur etablieren, fördern sie ein Klima des Respekts und der Wertschätzung. Inspirierende Geschichten von Mitarbeitenden, die trotz körperlicher Einschränkungen erfolgreich arbeiten, können zudem als Vorbilder dienen und andere dazu ermutigen, Barrieren abzubauen und mehr Verantwortung zu übernehmen.

Ebenso wichtig ist es, die individuellen Stärken von Mitarbeitenden mit körperlichen Einschränkungen zu erkennen und zu fördern. Diese Mitarbeitenden bringen oft einzigartige Perspektiven und Fähigkeiten mit, die den Teams zugutekommen können. Unternehmen sollten sich die Zeit nehmen, die Talente und Stärken jedes und jeder Einzelnen zu erkennen und diese gezielt in der Teamarbeit zu nutzen. Dies könnte durch flexible Arbeitsmodelle geschehen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Stärken optimal ein-

zubringen – sei es im direkten Kundenkontakt, in der technischen Abteilung oder in kreativen Projekten. Ein Team, das durch Vielfalt geprägt ist, ist in der Lage, neue Lösungen zu entwickeln und innovative Ansätze zu finden, die andernfalls vielleicht nicht in Betracht gezogen worden wären.

Die Integration von Menschen mit körperlichen Einschränkungen hat weitreichende positive Auswirkungen auf verschiedene Bereiche eines Unternehmens. Sie führt nicht nur zu einer verbesserten Unternehmenskultur, sondern steigert auch die Produktivität und Kreativität der Teams. Ein inklusives Arbeitsumfeld fördert die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch, da Mitarbeitende aus unterschiedlichen Perspektiven und mit verschiedenen Erfahrungen zusammenarbeiten. Ein Unternehmen, das Vielfalt lebt und fördert, wird zudem als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen, was nicht nur die Rekrutierung neuer Talente erleichtert, sondern auch die Mitarbeiterbindung stärkt und die Fluktuation verringert.

Die Unternehmen, die sich der Integration von Menschen mit körperlichen Einschränkungen verweigern, laufen Gefahr, nicht nur wertvolle Talente zu verlieren, sondern auch ihre gesellschaftliche Verantwortung zu vernachlässigen. Fehlende Inklusion kann zu einem negativen Unternehmensimage führen und das Vertrauen in die Marke beeinträchtigen. Zudem können Unternehmen, die keine inklusiven Arbeitsbedingungen bieten, mit rechtlichen Konsequenzen konfrontiert werden, da die Gesetze zur Chancengleichheit und Diskriminierung immer strenger werden. In einer Welt, in der Diversität und Inklusion zunehmend an Bedeutung gewinnen, wird jedes Unternehmen, das diese Werte nicht fördert, langfristig ins Hintertreffen geraten.

Indem Unternehmen das Potenzial von Menschen mit körperlichen Einschränkungen nutzen, nehmen sie nicht nur ihre soziale Verantwortung wahr, sondern entwickeln auch innovative Lösungen und erlangen Wettbewerbsvor-

teile. Durch die Schaffung barrierefreier Arbeitsplätze, die Sensibilisierung der Mitarbeitenden und die Förderung individueller Stärken können Unternehmen eine inklusive Kultur aufbauen, die nicht nur ihre Kreativität und Effizienz steigert, sondern langfristig zu einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung beiträgt. Diese Barrierefreiheit und Integration sind nicht nur ein Gewinn für das Unternehmen, sondern auch ein bedeutender Schritt in Richtung einer gerechteren und inklusiveren Gesellschaft.

Geistig beeinträchtigt? Was wir von vermeintlicher Schwäche über Menschlichkeit lernen können

Es war während der Großen Depression in den 1930er-Jahren in den unbarmherzigen Weiten Kaliforniens, als zwei Wanderarbeiter von Farm zu Farm zogen und versuchten, sich durchzuschlagen. Der eine war George, ein pragmatischer Mann, der immer einen Plan hatte und in der Lage war, Probleme zu lösen. Der andere, Lennie, sein treuer Freund, war anders. Trotz seiner geistigen Einschränkungen besaß er eine außergewöhnliche physische Stärke und eine kindliche Naivität, die ihn in einer Welt, die oft von Härte geprägt war, verletzlich machten. Doch zwischen diesen beiden entstand eine Partnerschaft, die mehr war als bloße Arbeitsteilung. Sie waren eine Einheit, unzertrennlich und aufeinander angewiesen, wobei jeder die Stärken des anderen ergänzte. George war der Kopf, Lennie die Hände. Sie träumten von einem kleinen Stück Land, einem Ort, den sie ihr Eigen nennen konnten, einem Platz, an dem sie unabhängig leben und das Leben nach ihren eigenen Vorstellungen gestalten konnten. Für Lennie war dieser Traum besonders konkret: Er wollte Kaninchen füttern, eine einfache, fast kindliche Vorstellung von Glück und Geborgenheit, die ihnen die nöti-