

# Geschichten über Führung

## EINE GESCHICHTE ÜBER EMPATHIE



### EINE GESCHICHTE ÜBER EMPATHIE

Montag, 6:40 Uhr. Drei Krankmeldungen, eine davon zum dritten Mal in vier Wochen. Ich sehe die Nachrichten nacheinander auf meinem Handy aufleuchten und spüre, wie sich mein Nacken verspannt, bevor ich überhaupt die Halle betrete.

Draußen ist die Luft kalt und klar. Drinnen ist es warm, laut, riecht nach Öl und Metall. Der Unterschied ist wie ein Schnitt zwischen zwei Welten. Ich schiebe die Tür auf und werde von der Geräuschkulisse empfangen, die mich sonst erdet — heute klingt sie eher wie ein Daueralarm.

In der Umkleide ist es ungewohnt leise. Normalerweise fliegen hier Sprüche, kleine Sticheleien, das Aufwärmen der Mannschaft. Heute nur Jackenrascheln und der Kaffeeautomat, der müde zischt.

Miriam steht am Spind und bindet sich die Schuhe. Als ich reinkomme, schaut sie hoch. Ihre Augen sind gerötet, nicht von Kälte.

„Florian, ich kann heute nicht länger bleiben“, sagt sie, noch bevor sie richtig begrüßt hat. „Die Kleine ist wieder mit Fieber zu hause. Meine Schwester kann erst am Nachmittag kommen.“

Ich nicke automatisch. Führungskraft-Reflex. Lösungssuche. Schichten. Köpfe. Linien. Und merke gleichzeitig, wie in mir ein zweiter Satz hochkommt: Und wer hält dann die Linie?

Ich schlucke ihn runter. Nicht, weil er falsch ist, sondern weil ich spüre, dass er gerade nicht der erste Satz sein darf.

„Okay“, sage ich ruhig. „Wir kriegen das hin. Sag mir nachher nochmal, wann Du wirklich losmusst.“

Sie nickt dankbar und sieht trotzdem aus, als hätte sie das schon zu oft gesagt.

Der Vormittag ist ein einziges Umverteilen. Wieder. Ich springe zwischen Stationen, helfe an, fange ab, organisiere Ersatz an der dünnsten Stelle. Ich weiß, wie man solche Tage operativ rettet. Ich kenne jeden Handgriff, jede Fläche auswendig. Ich bin schneller als die Planung. Aber ich merke auch: Je geschickter ich operiere, desto weniger entsteht Raum, das Muster zu sehen.

Kurz vor der ersten Pause sehe ich Tobias allein am Tisch. Das fällt mir so auf, weil er sonst mitten im Trubel sitzt, die anderen um sich herum wie ein Planetensystem. Heute ist er ein einzelner Punkt.

Ich hole mir einen Kaffee und setze mich zu ihm. „Wie geht's Dir?“, frage ich.  
„Geht“, sagt er. Der Ton ist flach, wie ein abgeschliffenes Werkzeug. Kein Ärger, keine Abwehr. Eher Müdigkeit.

Ich lasse die Stille stehen. Das ist für mich der schwierigste Teil an Führung: nicht sofort zu füllen.  
„Ich merke, dass gerade viele am Limit sind“, sage ich nach einem Moment. „Und ich frage mich, ob wir nur noch gegen Symptome kämpfen.“

Er schaut mich an, überrascht. Als hätte er nicht damit gerechnet, dass ich das so benenne. Dann rutschen die Worte raus, als hätte jemand einen Deckel geöffnet.

„Ehrlich? Ich bin leer“, sagt er leise. „Jede Woche fehlt jemand. Wir ziehen's durch, bis wir selbst nicht mehr können. Und dann heißt's, wir sollen resilient sein.“ Er macht in der Luft Anführungszeichen. „Ich fühl mich nicht gesehen.“

Das trifft mich. Nicht, weil es unfair ist. Sondern, weil es wahr ist.

Ich habe in den letzten Wochen vor allem organisiert: Schichten, Zahlen, Ersatz. Menschen kamen erst nach den Lücken. Ich dachte, ich sei fürs Team da, weil ich funktioniere. Und habe dabei übersehen, dass Funktionieren nicht dasselbe ist wie Gesehen-Werden.

„Danke, dass Du das sagst“, sage ich. Meine Stimme ist leiser geworden. „Was brauchst Du gerade?“ Er zuckt mit den Schultern, schaut auf seine Hände. „Keine Ahnung. Mal nicht nur funktionieren. Und... dass Du's aussprichst. Dass das hier gerade echt hart ist.“

Da ist sie wieder, diese unscheinbare Wahrheit: Manchmal brauchen Menschen keinen Plan. Sie brauchen zuerst die Anerkennung der Realität.

Ich erinnere mich an den Satz der Coachin aus einem Teamworkshop vor zwei Monaten. Damals wollte ich ihn nicht so richtig hören: **„Empathie heißt nicht, Probleme wegzumachen. Empathie heißt, sie gemeinsam anzuschauen.“**

Jetzt sitzt dieser Satz wie ein Stein in meiner Hand. Schwer. Nützlich.

„Okay“, sage ich langsam. „Dann schauen wir es gemeinsam an.“

Am Nachmittag lasse ich die Linie kurz anhalten. Nicht lange, aber spürbar. Ich rufe das Team in den kleinen Besprechungsbereich zwischen den Hallen. Kein PowerPoint, keine Motivationsparolen, keine „Ihr seid die Besten“-Sätze. Nur wir.



„Ich sehe, dass die Krankenquote uns gerade auffrisst“, beginne ich. „Und ich sehe, dass wir anfangen, uns gegenseitig zu verlieren. Das ist nicht Euer Problem allein. Das ist unseres.“

Ein paar Blicke gehen hoch. Skepsis. Hoffnung. Müdigkeit. Ich spüre, wie sehr sie sich daran gewöhnt haben, dass Belastung einfach der Preis ist.

„Heute klären wir zwei Dinge“, sage ich. „Erstens, wie wir kurzfristig fair entlasten können – ohne Heldenhumor. Zweitens, was wir verändern müssen, damit das nicht unser neuer Normalzustand wird. Ich will, dass jede\*r sagt, wo es gerade zu viel wird.“

Stille. Dann ein einzelnes Nicken. Dann ein Atemzug. Und schließlich kommen die Worte.

Sven: „Wir springen nur noch. Kein Rhythmus mehr.“

Jule: „Wenn ich Pause mache, habe ich schlechtes Gewissen.“

Miriam: „Ich hab Angst, dass ich als unzuverlässig gelte, wenn ich für mein Kind gehe.“

Marco: „Wir kriegen immer höhere Ziele, aber kein Wort dazu, wie das realistisch gehen soll.“

Tobias: „Ich hab das Gefühl, wir sollen einfach still durchziehen.“

Ich höre zu. Nicht, um zu antworten, sondern um zu verstehen. Ich frage nach, ohne zu verteidigen. Ich halte die Spannung aus, wenn sie über „die da oben“ reden. Ich merke, wie allein das Aussprechen den Raum verändert. Schuld weicht Realität. Vereinzelung weicht Teamgefühl.

Nach zwanzig Minuten sage ich: „Danke. Ich habe verstanden. Wir machen jetzt drei Dinge.“

**1. Rotation für belastende Stationen.** Kein Einzelner trägt dauerhaft den härtesten Abschnitt.

**2. Pausenanker.** Feste Zeiten, die nicht verhandelbar sind. Ich schütze sie.

**3. Eskalation nach oben mit Zahlen und Stimmen.** Ich werde diese Belastung nicht nur als Quote, sondern als Realität vertreten.

Es ist kein Wunder. Es ist ein erster Schritt. Aber ich sehe, wie die Gesichter weicher werden. Nicht glücklich. Eher... wieder beteiligt.

Als wir auseinandergehen, bleibt Tobias kurz stehen. „War gut, dass Du's gesagt hast“, murmelt er. Ich nicke. „War gut, dass Du's vorher gesagt hast.“

Später, als ich den Rotationsplan schreibe, merke ich: Empathie hat heute nicht die Krankenquote gesenkt. Sie hat nicht aus dem Nichts Leute gezaubert. Aber sie hat das Team wieder zu einem Team gemacht. Und das ist die Voraussetzung dafür, dass überhaupt etwas besser wird.

Empathie ist eben nicht weich. Empathie ist ein Führungsakt.



# Impuls zum Mitnehmen

## Empathie

Empathie in Führung heißt, die Realität und die Gefühle anderer wahrzunehmen und ernst zu nehmen, ohne sie sofort zu bewerten oder zu reparieren. Sie schafft Verbindung, weil Menschen spüren: „Ich werde gesehen“ – und genau daraus wächst Vertrauen und gemeinsame Handlungsfähigkeit.

Bevor Du das nächste Problem löst, sag einmal offen: „Ich sehe, wie belastend das gerade ist.“ Lass den Satz einen Moment stehen. Oft entsteht daraus mehr Entlastung als aus Deiner schnellsten Maßnahme.

### REFLEXIONSFRAGEN ÜBER EMPATHIE FÜR DICH

1. Wo organisiere ich gerade an Menschen vorbei?
2. Welche Wahrheit oder welches Gefühl vermeide ich, wenn ich nur „funktioniere“?
3. Wie kann ich diese Woche Belastung sichtbar machen, ohne sie sofort zu lösen?



Ihre Ansprechpartnerin ist:  
Victoria Beckers  
E-Mail: beckers@energie-durch-entwicklung.com  
Telefon: +49 172 90 69 280

Energie durch Entwicklung GmbH  
Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich  
+49 (0)2161 93 72 820 |  
info@energie-durch-entwicklung.com  
www.energie-durch-entwicklung.com