

Empathie in der Führung

**Menschen verstehen, Vertrauen fördern
und Führung wirksam gestalten.**



Business-Bereich

Führung

Personal

Management

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Recht

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- was eine empathische Führungskraft ausmacht,
- wie wichtig empathische Führung für Ihren Führungserfolg ist,
- was die Merkmale einer empathischen Führungskraft sind,
- welche Anforderungen an eine empathische Führungskraft gestellt werden,
- wie Sie einen empathischen Führungsstil in Ihre Führungspraxis umsetzen.

Sie können:

- Ihre umfangreiche Verantwortung als empathische Führungskraft besser erfüllen,
- die Relevanz der Empathie und deren Besonderheit beim Führen besser verstehen,
- die Folgen fehlender Empathie in Ihrem Führungsverhalten vermeiden,
- aufgrund des Anwendens eines empathischen Führungsstils sich persönlich zu einer besseren Führungskraft entwickeln,
- durch viele Praxishinweise eine empathische Führungsrolle einnehmen.

Autor



Dr. Matthias Hettl

Dr. Matthias Hettl, Managementexperte, Bestsellerautor und Speaker, erhielt nach international ausgelegtem Studium in den USA und Frankreich ein Diplom in Betriebswirtschaft und nach weiterem Studium der Volkswirtschaft ein Diplom in Volkswirtschaft (Abschluss jeweils mit Prädikatsabschluss).

Im Anschluss an seine Doktorandenzeit war er erst Assistent der Geschäftsführung und danach in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig. Er arbeitete als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York und war zudem als Aufsichtsrat tätig.

Seit 1995 ist er Geschäftsführer des Management Instituts Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg.

Als Managementberater und Top Executive Coach ist er vorwiegend für Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte tätig. Seine Schwerpunkte sind Leadership Skills und Managementkompetenzen. Die europaweite Zusammenarbeit mit Marktführern, einer Vielzahl von DAX-Unternehmen, mittelständischen «Hidden Champions» und namhaften internationalen Unternehmen haben ihm den Ruf des praxisorientierten Leadership- und Managementexperten eingebracht. Er ist unter anderem Mitglied in renommierten Vereinigungen wie dem Young Global Leaders Forum und dem United Nations Global Compact.

Matthias Hettl vertrat mehrere Jahre eine Professur für Management und Personalführung, hatte zudem eine Reihe von Lehraufträgen an renommierten Hochschulen. Er ist Verfasser von über 50 Fachbüchern, Hörbüchern, DVDs und Videotrainings sowie als Verfasser von über 200 Fachartikeln in Deutschland, Österreich und der Schweiz bekannt und hat damit bisher über 500 000 Menschen erreicht. Zudem ist er Autor der monatlich erscheinenden Bestseller und Führungskräfte-Magazine «Führung kompakt» und «Business Coaching».

Als seit 2005 mehrfach ausgezeichnete «Excellent Speaker» und «Excellent Trainer» gehört er zu den bedeutendsten Referenten und Speakern im deutschen Sprachraum und ist gefragter Redner bei den Topseminar- und Kongressveranstaltungen in Europa, Asien und in den USA. Mit seinem dynamischen Vortragsstil, seiner mitreissenden Rhetorik und eindrucksvollen Beispielen begeistert er seine Zuhörer mit Tipps, die eins zu eins in die Praxis umsetzbar sind. Seine Veranstaltungen werden seit Jahren regelmässig mit Bestnoten bewertet.

Kontakt: www.Hettl-Consult.de

Impressum

WEKA Business Dossier

Empathie in der Führung

Projektleitung: Annika Küderli
Satz: Sarah Rutschmann
Korrektur: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch
www.weka-library.ch

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN 978-3-297-02317-4

Art.-Nr. 02317-1000

1. Auflage 2026

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise. Diese Publikation kann KI-generierte oder -bearbeitete visuelle Inhalte (Bilder, Grafiken und Illustrationen) enthalten, die redaktionell geprüft wurden.

Inhaltsverzeichnis

Prolog	4
1. Ausgangssituation und Herausforderungen	5
1.1 Empathie in der Führung – die Basis für Leadership	6
1.2 Überblick – was Sie erwartet	6
2. Historische Entwicklung	9
3. Auswirkungen der Empathie-Lücke bei Führungskräften	11
3.1 Missverständnisse über Führungskraft und Empathie	11
3.2 Folgen von fehlender Empathie im Führungsverhalten	12
3.3 Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Empathie	13
4. Emotionale Führung	14
4.1 Begriffsklärung emotionale und empathische Führung	14
4.2 Emotionale Intelligenz	16
4.3 Psychologische Grundbedürfnisse	18
4.4 Kunst emotionaler und empathischer Führung	20
4.5 Empathie verbessert Teamergebnisse	24
5. Emotionale Intelligenz und Empathie erlernbar	25
6. Empathie und Biologie	27
7. Praxistipps Empathie entwickeln	30
7.1 Aktives Zuhören praktizieren und bewusst hinschauen	30
7.2 Selbstwahrnehmung und ihre Rolle im Führungsverhalten	31
7.3 Empathischen Führungsstil entwickeln	31
7.4 Tipps für einen empathischen Dialog	36
Epilog	38
Literatur	39

Prolog

Empathie in der Führung bedeutet, Menschen nicht nur in ihrer fachlichen Rolle, sondern auch in ihrem individuellen Umfeld wahrzunehmen. Sie unterstützt Führungskräfte dabei, Bedürfnisse, Spannungen und Erwartungen besser zu verstehen und daraus klare sowie wertschätzende Entscheidungen abzuleiten. Auf diese Weise entstehen Vertrauen, psychologische Sicherheit und eine stabile Grundlage für belastbare Beziehungen zu Mitarbeitern.

Empathie in der Führung ist daher weit mehr als ein erstrebenswertes Ideal – sie zählt zu den zentralen Kompetenzen moderner Führung. Sie beschreibt die Fähigkeit, Mitarbeiter situationsbezogen und individuell wahrzunehmen und auf sie einzugehen. Dadurch wird Vertrauen im Team gestärkt, die Kommunikation verbessert und die Wirksamkeit von Führungsentscheidungen langfristig erhöht.

Hybride Arbeitsformen, der Mangel an Fachkräften und zunehmend dynamische Märkte machen Führung heute anspruchsvoller denn je. Für nachhaltige Entscheidungen genügen Fakten allein nicht mehr, denn Führung bezieht sich immer auch auf Menschen – mit ihren Erwartungen, Herausforderungen und individuellen Potenzialen. Erfolgreiches Leadership erfordert daher, neben Kennzahlen konsequent auch die Qualität von Beziehungen im Blick zu behalten.

Empathie ist dabei kein optionaler Zusatz, sondern ein wesentlicher Bestandteil einer starken Führungskultur. Sie fördert gegenseitiges Verständnis, stärkt die Motivation und hilft dabei, auch in unsicheren Situationen handlungsfähig zu bleiben. Gerade in VUCA-Zeiten – geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – wird Empathie zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor, der nicht nur Zusammenarbeit ermöglicht, sondern langfristig auch Vertrauen und Bindung sichert.

Studien zeigen, dass emotionale Intelligenz im beruflichen Umfeld ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Führungskräfte ist. Führungspersönlichkeiten mit ausgeprägter emotionaler Intelligenz sind in der Lage, sowohl die Motivation als auch die Zusammenarbeit innerhalb ihrer Teams zu fördern und gleichzeitig die Mitarbeiterfluktuation zu verringern.

Führungskräfte mit hoher emotionaler Kompetenz, die Empathie und Verständnis im Umgang mit anderen zeigen, schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeiter geschätzt fühlen und sich stärker engagieren. Teams, die von einer solchen Führung profitieren, arbeiten häufig produktiver und beständiger, was sich langfristig positiv auf die Ergebnisse und den Unternehmenserfolg auswirkt.

1. Ausgangssituation und Herausforderungen

*«Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle
nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen,
Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben
und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer
die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.»*
(Antoine de Saint-Exupéry)

Bereits in den 1940er-Jahren vertrat Antoine de Saint-Exupéry die Ansicht, dass Menschen nicht allein durch sachliche Argumente zu aussergewöhnlichen Leistungen motiviert werden. Vielmehr sah er die entscheidende Aufgabe darin, die Bedürfnisse, Wünsche und Sehnsüchte des Einzelnen anzusprechen und zu wecken.

In Unternehmen hat sich diese Sichtweise jedoch bis heute nicht vollständig durchgesetzt. Zwar hat die Bedeutung emotionaler Intelligenz in der Unternehmensführung in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen, dennoch orientieren sich moderne Auswahlverfahren, Assessment-Center und leistungsbezogene Vergütungssysteme weiterhin und überwiegend an klassischen Fachkompetenzen und messbaren Qualifikationen.

Noch immer wird in vielen Unternehmen dem Lebenslauf mehr Aufmerksamkeit geschenkt als dem Menschen selbst. Eigenschaften wie Durchsetzungsfähigkeit und Respekt werden häufig mit Autorität und Macht gleichgesetzt, während Emotionen oftmals als Hindernis für rationale Entscheidungen betrachtet werden. Insbesondere ein empathischer Umgang mit Mitarbeitern wird in vielen Branchen eher als Nachgiebigkeit oder noch fataler als Schwäche interpretiert.

Doch welchen Nutzen hat ein hoher Intelligenzquotient, wenn gleichzeitig die emotionale Intelligenz nur schwach ausgeprägt ist? In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass bei Einstellungsentscheidungen vor allem kognitive Fähigkeiten im Mittelpunkt stehen. So habe ich erst vor Kurzem erlebt, wie ein Unternehmen einen Verkaufsleiter suchte. Nach zahlreichen klassischen Bewerbungsgesprächen, die sich überwiegend auf die fachliche Qualifikation konzentrierten, fiel die Wahl auf den Kandidaten, der auf dem relevanten Fachgebiet den kompetentesten Eindruck hinterliess.

Nach Ablauf der vereinbarten dreimonatigen Probezeit stellte sich jedoch heraus, dass er zwar über ausgezeichnetes Fachwissen verfügte, jedoch Schwierigkeiten hatte, angemessen auf die Wünsche und Erwartungen der Kunden einzugehen. Darüber hinaus gelang es ihm weder, sein Team wirksam zu führen, noch die Mitarbeiter dauerhaft zu erreichen und zu motivieren.

1.1 Empathie in der Führung – die Basis für Leadership

Eigentlich ist es keine komplizierte Erkenntnis: Menschliche Faktoren wie Verständnis, Empathie und Unterstützung gehören zu den wichtigsten Grundlagen für Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Gleichzeitig sind dies Fähigkeiten, die von guten Führungskräften erwartet werden sollten. Dennoch lautet einer der häufigsten Gründe für eine Kündigung: «schlechter Chef». Er gilt als der bedeutendste emotionale Auslöser für eine Eigenkündigung von Mitarbeitern. Vor allem fehlende Wertschätzung, toxische Verhaltensweisen und unzureichende Führung veranlassen Beschäftigte dazu, sich beruflich neu zu orientieren.

In meiner Beratungstätigkeit begegne ich solchen Situationen immer wieder. Dabei interessiert mich besonders die Frage, welche Bedeutung die emotionale Intelligenz neben der kognitiv-rationalen Intelligenz als Erfolgsfaktor im Umgang mit Mitarbeitern besitzt. Denn überall dort, wo Menschen zusammenkommen und gemeinsam an Aufgaben und Zielen arbeiten, spielen Gefühle eine zentrale Rolle.

Emotionen beeinflussen unsere Gedanken und prägen damit maßgeblich unser Verhalten. Der Umgang mit den eigenen Gefühlen sowie die Reaktionen des Umfelds können entscheidend dazu beitragen, ob beruflicher Erfolg entsteht oder ob psychische Belastungen und Krisen die Folge sind.

Auch mir selbst ist es als junge Führungskraft bereits passiert, dass ein Kritikgespräch mit einem Mitarbeiter aufgrund unzureichender Leistungen nicht den gewünschten konstruktiven Verlauf genommen hat. Rückblickend musste ich erkennen, dass mir in diesem Moment das erforderliche Maß an Einfühlungsvermögen gefehlt hatte und das Gespräch deshalb nicht so positiv und lösungsorientiert verlief, wie ich es mir vorgestellt hatte.

Die Erfahrungen aus dem Führungsalltag machen deutlich, dass ein Umdenken in Bezug auf Mitarbeiterführung und Führungsverantwortung notwendig ist. Wer als Führungskraft auf die individuellen Bedürfnisse jedes Mitarbeiters eingehen und damit dauerhaft hohe Leistungen sowie echtes intrinsisches Engagement fördern möchte, benötigt deutlich mehr als reines Fachwissen. Oder wie Antoine de Saint-Exupéry es treffend formulierte: «Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.»

1.2 Überblick – was Sie erwartet

Empathie und emotionale Intelligenz zählen heute zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren moderner Führung. Dieses Kapitel zeigt, warum die Fähigkeit, eigene und fremde Emotionen wahrzunehmen, zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren, weit mehr ist als eine soziale Kompetenz. Sie erhalten einen fundierten Einblick in die Entstehung und Entwicklung des Konzepts der emotionalen Intelligenz sowie dessen Bedeutung für zwischenmenschliche Beziehungen und erfolgreiche Führung. Gleichzeitig wird deutlich, weshalb Empathie zunehmend als entscheidende Zukunftskompetenz in Unternehmen angesehen wird. Die historische Entwicklung verdeutlicht, wie sich das Verständnis von Intelligenz im Laufe der Zeit erweitert hat und welche Rolle emotionale Fähigkeiten heute spielen.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf den Folgen einer fehlenden Empathie im Führungsverhalten. Die sogenannte Empathie-Lücke wird als ernst zu nehmende Herausforderung beleuchtet, die sich negativ auf Motivation, Zusammenarbeit, Gesundheit und Unternehmenserfolg auswirken kann. Darüber hinaus werden verbreitete Missverständnisse rund um Führungsstärke und Empathie kritisch hinterfragt. Es wird aufgezeigt, warum Empathie kein Zeichen von Schwäche, sondern vielmehr Ausdruck professioneller und wirksamer Führung ist. Gleichzeitig werden die Auswirkungen mangelnder emotionaler Kompetenz auf Teams, Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung dargestellt.

Anschliessend beschäftigt sich das Kapitel mit den Grundlagen emotionaler Führung. Es wird erläutert, was empathische und emotionale Führung konkret auszeichnet und warum emotionale Intelligenz dabei eine zentrale Rolle spielt. Sie erfahren, wie Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement die Qualität von Führung beeinflussen. Darüber hinaus wird verdeutlicht, warum Führungskräfte nicht ausschliesslich rational handeln können, sondern emotionale Prozesse bewusst berücksichtigen müssen. Praxisnahe Beispiele zeigen dabei, wie Emotionen Entscheidungen, Kommunikation und Führungsverhalten prägen.

Ein besonderer Fokus liegt auf den psychologischen Grundbedürfnissen des Menschen. Die Ausführungen machen deutlich, wie Bedürfnisse nach Bindung, Orientierung, Kontrolle, Selbstwert und Kohärenz das Verhalten von Menschen beeinflussen – sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld. Dabei geht es um Einblicke in die psychologischen Mechanismen, die hinter Motivation, Vertrauen und emotionalen Reaktionen stehen. Gleichzeitig wird aufgezeigt, weshalb erfolgreiche Führungskräfte diese Bedürfnisse verstehen und in ihrem Führungsalltag berücksichtigen sollten. Dadurch entsteht ein tieferes Verständnis dafür, wie Führung nachhaltige Motivation und Leistungsbereitschaft fördern kann.

Darüber hinaus wird die Kunst emotionaler und empathischer Führung näher betrachtet. Im Mittelpunkt stehen die Fragen, wie Führungskräfte Vertrauen aufbauen, emotionale Resonanz erzeugen und Mitarbeiter inspirieren können. Aktuelle Forschungsergebnisse und Praxisbeispiele verdeutlichen, dass Empathie nicht nur das Betriebsklima verbessert, sondern auch die Leistungsfähigkeit von Teams nachhaltig steigert. Zudem wird gezeigt, dass emotionale Intelligenz keine angeborene Ausnahmebegabung sein muss, sondern sich gezielt entwickeln und trainieren lässt. Beispiele erfolgreicher Führungspersönlichkeiten verdeutlichen, wie empathisches Handeln in der Praxis aussehen kann.

Abschliessend werden die biologischen Hintergründe von Empathie sowie konkrete Handlungsempfehlungen für den Führungsalltag vorgestellt. Sie erfahren, welche Rolle neurobiologische Prozesse bei Vertrauen, Motivation und Zusammenarbeit spielen und warum Empathie tief in der menschlichen Natur verankert ist. Ergänzend werden praktische Methoden aufgezeigt, mit denen Führungskräfte ihre empathischen Fähigkeiten Schritt für Schritt weiterentwickeln können. Themen wie aktives Zuhören, Selbstreflexion, Perspektivwechsel, Feedbackkultur und empathische Kommunikation stehen dabei im Mittelpunkt. Das Kapitel verbindet somit wissenschaftliche Erkenntnisse mit praxisnahen Impulsen und bietet einen umfassenden Leitfaden für eine zeitgemässe und menschenorientierte Führung.

