



# DER WAKE-UP CALL



Nr. 028

 Deutsche Ausgabe

05. Mai 2025, 10:16 Uhr

**Der Charakter zählt:** Warum **Empathie**, **Authentizität** und **Begeisterung** über Erfolg oder Scheitern von Transformationen entscheiden können.

## Von Christian Rook

Ein Weckruf für alle, die echte Transformation nicht nur managen, sondern erfolgreich gestalten wollen.

Es ist bemerkenswert, wie viele Ressourcen Unternehmen in Change-Prozesse, neue Führungsmodelle und Transformationen stecken. Eine Studie von *Robert H. Schaffer und Harvey A. Hornstein* in Zusammenarbeit mit McKinsey mit dem Titel „Why Change Programs Don't Produce Change“ beschrieb schon im Jahr 1995, dass 70% aller Transformationsprojekte ihre Ziele verfehlen.

Woran liegt's? Dafür nennt die Studie eine Reihe von Gründen. **Mensch & Kommunikation** (z.B. Fehlende Vision / unklare Zielbilder, Ungenügende Kommunikation, Widerstand der Mitarbeitenden, Mangel an Vertrauen etc.); **Organisation & Umsetzung** (z.B. kein klares Projekt-Setup, Fehlende Ressourcen / Kapazitäten, mangelhafte Umsetzungskompetenz, Fokus auf Tools statt Verhalten, etc) und **Strategie & Führung** (z.B. Strategie nicht glaubwürdig oder realistisch, mangelnde Priorisierung, Kurzfristdenken (Quartalslogik), unklare Rollen und Verantwortlichkeiten etc.).

Zusammenfassend, und das deckt sich mit psychologischer wie neurowissenschaftlicher Forschung, hängt der Erfolg/Misserfolg also nicht nur von Tools oder Methoden ab, sondern auch von der Reife und den Charaktereigenschaften derjenigen, die an der Spitze von Transformationsprojekten stehen.

Für mich kristallisieren sich drei Charaktereigenschaften heraus, die den Unterschied machen:

## Der Charakter zählt!

Warum **Empathie**, **Authentizität** und **Begeisterung** über Erfolg oder Scheitern von Transformationen entscheiden können.



Christian Rook

## Empathie. Authentizität. Begeisterung.

### 1. Empathie – das Fundament für Vertrauen

Empathie ist weit mehr als freundliches Auftreten. Empathie bedeutet, sich ernsthaft in das emotionale Erleben anderer hineinversetzen zu können, ohne sich selbst dabei zu verlieren.

Neurowissenschaftlich hängt das eng mit unserem Spiegelneuronensystem zusammen, das es uns erlaubt, Emotionen intuitiv zu erfassen.

Tania Singer vom Max-Planck-Institut Leipzig schrieb 2009 in *The Social Neuroscience of Empathy*: Empathie ist nicht gleich Mitgefühl. Wer mitleidet, wird oft handlungsunfähig. Wer empathisch ist, versteht, bleibt aber klar und handlungsfähig.



Source: verywell

Gerade in Veränderungsprozessen ist das entscheidend.

Menschen in Change Projekten erleben oft **Verunsicherung, Angst** und **Kontrollverlust**.

Wer darüber hinweggeht, riskiert Vertrauen, das sich nur schwer zurückholen lässt.

Ich habe erlebt, wie gute Führungskräfte oft an genau diesem Punkt scheitern. Ich habe aber auch gesehen, wie ein einziger Satz wie:

*„Wenn ich das richtig verstanden habe, fühlen Sie sich von unserer Herangehensweise übergangen und sind mit dem Verlauf der Entscheidung nicht einverstanden.“* ,

plötzlich unbekannte Türen zu einer Kommunikation öffnete, die vorher geschlossen und sogar verbarrikadiert schien.

Empathie allein reicht nicht aus. Aber Empathie schafft erst einen Raum, in dem Veränderungsprojekte erfolgreich durchgeführt werden können.

## 2. Authentizität – das Rückgrat der Glaubwürdigkeit

Authentizität ist ein großes Wort – und eines, das viel zu oft als reine Floskel benutzt wird.

Es bedeutet nicht, sich ständig „echt“ zu zeigen oder ungefiltert alles rauszulassen.

In der humanistischen Psychologie – etwa bei Carl Rogers – ist **Authentizität** deckungsgleich mit **Kongruenz**: also, wenn Haltung, Verhalten und Worte übereinstimmen.

Mitarbeiter (oder auch andere Stakeholder in Unternehmen) haben ein sehr stark ausgeprägtes Gespür für dieses Übereinstimmen von Werten, Taten und Gesagtem.

Sie bemerken intuitiv, ob Change als reine Manipulationsmaßnahme an sie verkauft werden soll, oder ob es hier um echte Werte, echte Lösungen, ernsthafte Veränderungsansätze geht: ob Transparenz zwar von ihnen eingefordert, aber vom Management nicht gelebt wird, ob Vertrauen zwar gepredigt, aber im Tagesgeschäft durch Mikromanagement ersetzt wird.

Besonders in PE-geprägten Unternehmen wird der Spagat zwischen strategischem Ziel und persönlicher Integrität oft zur Nagelprobe.

Genau hier entscheidet sich, ob Transformation trägt – oder als Täuschung empfunden wird. Authentisch zu sein ist unbequem. Aber



Source: FleishmanHillard

in Krisen ist sie oft eine wichtige Charaktereigenschaft.

## 3. Begeisterung – der Antrieb, der nicht gespielt werden kann

Transformation kostet Kraft. Es reicht nicht, einfach Pläne abzuarbeiten. Es braucht Energie, Überzeugung – und Leidenschaft.

Begeisterung ist dabei kein dekorativer Bonus. Sie ist biologisch wirksam.

Barbara Fredrickson nennt es den „Broaden-and-Build-Effekt“ in ihrem 2001 erschienen Artikel: *„The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions.“*



Dort schreibt sie: Positive Emotionen wie Begeisterung erweitern unseren Blick, fördern Kreativität, Offenheit und Resilienz.

Menschen, die für etwas brennen, stecken andere an. Wer begeistert ist, bleibt am Ball, auch wenn's schwierig wird.

In vielen Change-Prozessen sehe ich das Gegenteil: zögernde, taktierende Führung. Damit stirbt jede Motivation, bevor sie entsteht.

Vor einigen Jahren war ich in einer Firma beschäftigt, die kurz vor der Schließung stand. Es musste etwas passieren.

Die Banken forderten eine radikale Veränderung zurück zu positiven Ergebnissen.

Der Geschäftsführer und sein Team entwickelten zwar daraufhin eine klare Strategie, aber irgendwie glaubte niemand so wirklich daran.

Er selbst schien nicht daran zu glauben, so kraftlos, wie er die neue Strategie in Belegschaftsversammlungen verkündete.

Erst nach einigem Coaching kam er mehr aus sich heraus und begann dann mehr

Enthusiasmus für die Veränderung zu verprühen.

Als er dann auch noch authentisch die Gründe für seine Bedenken öffentlich erklärte, nämlich, als er offen von seiner Kindheit im Ort sprach und warum ihm die Firma so am Herzen lag, entstand Bewegung in der Belegschaft.

Keine Methode, kein Format, sondern echte Authentizität und Begeisterung, die berührte.

### Was heißt das für heutige Führung?

Es heißt: **Persönlichkeit schlägt Methodenkonfer.** Wer Change erfolgreich gestalten und umsetzen will, muss Charakter zeigen, nicht nur Kompetenz.

Empathie, Authentizität und Begeisterung sind kein Soft-Skill-Zubehör. Sie sind essenziell, gerade in unruhigen Zeiten. Sie geben Richtung, schaffen Vertrauen und setzen Energie frei.

Und: Sie lassen sich nicht auf Knopfdruck abrufen. Sie entstehen durch Reflexion, Erfahrung und ehrliches Feedback.

### Mein „Wake-Up Call“:

Wer Transformation wirklich erfolgreich gestalten will, schaut zuerst auf die Persönlichkeit und den Charakter der handelnden Personen. Hier entscheidet sich möglicherweise der Erfolg.

Wer Veränderung schaffen muß oder schaffen möchte, muss die Menschen (Stakeholder) in diesem Prozess für den neuen Weg begeistern, oder wenigstens von ihm überzeugen. Das geht selten allein mit Excel-Tabellen und Berater-Sprache.

Menschen wollen teilhaben am Prozess und gehört werden (Empathie). Sie wollen wissen, warum das Change Projekt für sie essenziell ist, und sie wollen es glauben (Authentizität) und sie wollen emotional mitgenommen werden auf eine aussichtsreiche Reise (Begeisterung).

Christian Rook  
[info@christianrook.com](mailto:info@christianrook.com)  
[www.christianrook.com](http://www.christianrook.com)