

MARIE R. MIYASHIRO

# Der Faktor Empathie



Ein Wettbewerbsvorteil für  
Teams und Organisationen

„Empathie war schon immer ein wesentliches Thema für Marie Miyashiro. Jetzt hat sie sehr gekonnt diese in menschlichen Beziehungen wertvolle Qualität in ein kraftvolles Kommunikationsinstrument für die Geschäftswelt umgewandelt. Der Faktor Empathie wird fürsorglichen Geschäftsleuten dabei helfen, den substanzielleren Beziehungen am Arbeitsplatz – bei Mitarbeitern und bei Kunden – mehr Gewicht zu geben. Zwischen diesen zwei Buchdeckeln finden sich bahnbrechende Gedanken, die dem Diskurs guttun und die ihre Wirkung nicht verfehlen werden.“ – James B. Hayes, ehemaliger Verleger des Magazins FORTUNE

„Auch Organisationen haben Bedürfnisse, genauso wie die Menschen in diesen Organisationen – was für eine erstaunliche und erfrischende Sichtweise. Wie Empathie dazu beitragen kann, die Arbeitswelt menschlicher zu machen und die Welt zu verbessern, das hat Marie wunderbar beschrieben.“ – Sylvia Haskvitz, zertifizierte GFK-Trainerin (CNVC) und Beraterin; Autorin des Buches: Ins Gleichgewicht kommen: Essen nach Wahl und nicht aus Gewohnheit (Junfermann)

„Der Faktor Empathie ist ein gut lesbares Buch; gleichwohl haben seine Inhalte weitreichende Konsequenzen. Auf jeder Seite, gefüllt mit Tipps und Beispielen aus dem wirklichen Leben, wirbt Marie dafür, dass Empathie – die Kernkompetenz für Unternehmen, um ihre Mission zu erfüllen – sich ganz und gar erlernen lässt. Ein Bedürfnis-Bewusstsein ist weit mehr als eine ‚nette Nebensache‘, denn nur alle Beteiligten bekommen nur einen Blick für das, was wirklich wichtig ist, wenn sie ein Bewusstsein für Bedürfnisse als Quelle für Konzentration und Effizienz erkennen und dafür, dass sie ihre wirtschaftlichen und persönlichen Ziele erreichen. Jedem, der nach einer Handhabe dafür sucht, Organisationen fit für die sich rasch wandelnden Anforderungen unserer Zeit zu machen, empfehle ich dieses Buch.“ – Miki Kashtan, Ph. D., Mitbegründerin von Bay Area Nonviolent Communication

Ausführliche Informationen zu jedem unserer lieferbaren und geplanten Bücher finden Sie im Internet unter ↗ <http://www.junfermann.de>. Dort können Sie unseren Newsletter abonnieren und sicherstellen, dass Sie alles Wissenswerte über das Junfermann-Programm regelmäßig und aktuell erfahren. – Und wenn Sie an Geschichten aus dem Verlagsalltag und rund um unser Buch-Programm interessiert sind, besuchen Sie auch unseren Blog: ↗ <http://blogweise.junfermann.de>.

MARIE R. MIYASHIRO

# DER FAKTOR EMPATHIE

EIN WETTBEWERBSVORTEIL FÜR TEAMS UND ORGANISATIONEN

Aus dem Amerikanischen  
von Ursula Pesch

Junfermann Verlag  
Paderborn  
2013



Copyright © der deutschen Ausgabe: Junfermann Verlag GmbH,  
Paderborn 2013  
Copyright © der Originalausgabe: 2011 PuddleDancer Press  
Übersetzung Ursula Pesch  
Fachliche Begleitung der Übersetzung Jürgen Engel  
Coverbild © Andrii Muzyka – Fotolia.com  
Covergestaltung/Reihenentwurf Christian Tschepp

Translated from the book **The Empathy Factor**,  
**ISBN 13/10: 9781892005250 / 1892005255** by  
**Marie R. Miyashiro**, Copyright © **Fall 2011**  
PuddleDancer Press, published by PuddleDancer Press.  
All rights reserved. Used with permission. For further  
information about Nonviolent Communication (TM)  
please visit the Center for Nonviolent Communication  
on the Web at: [www.cnvc.org](http://www.cnvc.org)

Satz JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist  
urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung  
des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und  
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese  
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95571-299-0

*Dieses Buch erscheint parallel als Printausgabe (ISBN 978-3-87387-888-4).*

# Inhalt

Widmung .....	7
Danksagung.....	9
Danksagung zur deutschen Ausgabe.....	12
Vorwort.....	13
<b>Teil I – Zum Verständnis von Empathie und bedürfnisorientiertem Bewusstsein</b> .....	17
1. Die dritte Dimension und Integrated Clarity® .....	18
2. Aus der menschlichen Komponente Nutzen ziehen .....	35
3. Die Grundprinzipien der Gewaltfreien Kommunikation.....	53
4. Bedürfnisbewusstsein am Arbeitsplatz.....	92
<b>Teil II – Empathie in Aktion</b> .....	131
5. Die Steigerung der Selbstproduktivität.....	132
6. Die Steigerung der interpersonalen Produktivität .....	143
7. Die Steigerung der Produktivität von Teams und Organisationen .....	167
8. An Bedürfnissen orientierte Instrumente zur Entscheidungsfindung.....	181
<b>Teil III – Die Transformation unserer Arbeitswelt</b> .....	191
9. Ärger, Schuldgefühle, Angst und Scham heilen .....	192
10. Wie wir uns mit Menschen verbinden können, die unsere Fähigkeiten herausfordern.....	202
11. Auswirkungen auf die Zukunft unserer Arbeitswelt .....	210

<b>Anhänge</b> .....	219
Gefühle am Arbeitsplatz .....	220
Bedürfnisse am Arbeitsplatz .....	221
Die vier Schritte des Integrated-Clarity®-Konzepts.....	222
Integrated Clarity® – sechs grundlegende Organisationsbedürfnisse .....	223
„10 Minutes to Clarity®“ – eine Einschätzung der Organisationsbedürfnisse .....	224
Anmerkungen .....	227
Bibliografie.....	232
Weiterbildungsangebote .....	235
Mitwirkende an diesem Buch .....	238
Die Autorin .....	241
Index .....	243
Über die Gewaltfreie Kommunikation.....	249
Über das Center for Nonviolent Communication .....	250

# Widmung

Für meine Eltern, Chico und Frances, die vom Tag meiner Geburt an mein Bedürfnis nach Liebe und Stabilität erfüllten.

Für meine Schwester Laura, die mich stets unterstützt und ermutigt hat, und meinen Schwager Bob, eine beständige Quelle der Weisheit und des Humors.

Für meine Großmutter Kame, die mich lehrte, in beiden Welten der Wahrheit zu leben – der Welt des Sichtbaren und des Unsichtbaren.

Für Beverly, die mir half, authentischer, verletzlicher und stärker zu werden.

Für meinen Sohn Alex, der mir zeigte, was Familie, Liebe und Spaß bedeuten.

Für meine Klienten, die mich alles lehrten.



# Danksagung

Als Erstes möchte ich meinen Klienten danken für ihre Neugier und ihren Mut, sich eine, wie ich denke, wirkungsvolle Methode des Kommunizierens, Führens und Arbeitens zu eigen zu machen. Wir gehen diesen Weg gemeinsam, und ich weiß ihre Gesellschaft und ihren Dank dafür zu schätzen, wie dieser Prozess ihr Berufs- und Privatleben bereichert hat.

Ich bin dankbar dafür, dass ich bei Dr. Marshall Rosenberg studieren durfte; dass ich seine Studentin war und auch als Koautorin mit ihm zusammen ein Kapitel zu einem Buch beitragen konnte, das die Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation™ (GFK) und ihres organisationsbezogenen Pendants, Integrated Clarity®, in der Arbeitswelt aufzeigte: *The Change Handbook*. Marshalls Lehren inspirieren nach wie vor meine Arbeit und mein Bestreben, der Empathie noch mehr Raum in meinem Leben zu geben. Dieses Buchprojekt entwickelte sich dank Marshalls Verlag Puddle-Dancer Press, der mir die Möglichkeit gab, die Sinnhaftigkeit meiner Arbeit darzulegen und zu erklären, wie sie die Unternehmenswelt bereichern kann.

Unendlich dankbar bin ich Neill Gibson, der sich bei meinem Verlag für dieses Buchprojekt eingesetzt hat. Der Prozess zog sich über mehrere Jahre hin und währenddessen war es Neills Glaube an diese Arbeit, der meinen eigenen Glauben wachhielt und mir die nötige Energie verlieh. Ich danke Meiji Stewart, dem Verleger, dass er Mittel bereitstellte, eine weitere Publikation über die empathische Verbindung in der GFK herauszubringen; für das erste Buch dieser Art, das sich an ein breites business-orientiertes Publikum wendet.

Ich danke Jerry Colonna für sein Vorwort, seine Ermutigung und seinen Glauben an die Rolle, die diese Arbeit in der New Economy spielen kann. Ich hoffe, dass seine unterstützenden Worte viele Wirtschafts- und Unternehmensführer, Arbeitnehmer und Interessengruppen neugierig auf diese Seiten machen werden.

Meine Freundin und Kollegin Sylvia Haskvitz, eine der ersten durch das *Center for Nonviolent Communication* zertifizierten Trainerinnen für Gewaltfreie Kommunikation, hat mich beim Erlernen und bei der Anwendung der GFK vom ersten Moment an unterstützt und mir diesen Prozess vorgelebt. Von ihr habe ich gelernt, was die GFK, Freundschaft, Mitgefühl, Liebe und gesundes Essen bedeuten. Sylvias Erfahrung mit Organisationen und Unternehmen hat stets unseren gemeinsamen Glauben genährt, dass Unternehmensbedürfnisse eine wertvolle Brücke sein können, um individuelle Bedürfnisse am Arbeitsplatz und auf dem Markt zu erfüllen. Sylvia hat dieses Buch auch auf seine Übereinstimmung mit der Sprache und den

Prinzipien der GFK überprüft und hilfreiche Vorschläge gemacht. Sie ist wichtig, sowohl für mich persönlich als auch für meine Firma, Elucity Network, Inc., und sie war es, die dieses Buchprojekt PuddleDancer Press vorschlug.

Tiffany Meyer hat maßgeblich dazu beigetragen, dass Ergebnisse meiner Arbeit erstmals veröffentlicht wurden, indem sie mir vorschlug, ein Kapitel für *The Change Handbook* zu schreiben. Sie spielte auch eine wichtige Rolle bei der Organisation einer Reihe von Workshops, die ich in den prägenden Jahren für diese Arbeit für das *Oregon Network for Compassionate Communication* durchführte. Auch die Vermarktung dieses Buches trägt ihre Handschrift.

Dieses Buch existiert, weil meine Lektorin Peggy Henrikson die Fäden in der Hand hielt – mit einer ausgewogenen Mischung aus Freude und Strenge, die ich als mitreißend und produktiv empfand. Angesichts eines anspruchsvollen Zeitplans hielt sie mich und andere an der Veröffentlichung Beteiligte ständig auf dem Laufenden und erwies sich als Meisterin des Redigierens und der Manuskriptentwicklung. Inspiriert von den auf diesen Seiten vorgestellten Konzepten, begann sie während unserer gemeinsamen Arbeit an einzelnen Kapiteln, die Ideen in ihren Alltag zu integrieren und sich mit mir auf die im Buch beschriebene empathische Weise zu verbinden. Peggy spielte die Rolle der Lektorin, Forscherin und Projektmanagerin und überprüfte manchmal Mediendateien meiner Online-Schulungen, die mir halfen, mit einem ersten Entwurf eines Kapitels zu beginnen. Sie verstand bereits, auf welche Weise es möglich war, mitfühlend zu leben und zu arbeiten. Dieses Projekt half ihr einfach, hierfür eine neue Sprache und einen neuen Rahmen zu finden. Ich schätze mich glücklich, Peggy gefunden zu haben.

In den Anfangsstadien dieses Buchprojekts wurde ich von Jan Henrikson betreut. Sie überarbeitete mein erstes Kapitel, führte Interviews, deren Transkripte später als Quellen genutzt wurden. Ich danke ihr für die Zeit, die sie aufwendete, dieses Projekt auf den Weg zu bringen.

Auch Jan Knight von Bankcroft Information Services recherchierte viele Quellen – Bücher, Artikel und andere Publikationen –, deren Ergebnisse in diesem Buch vorgestellt werden.

Ich bin Palma Odano, Shannon Bodie und den übrigen Mitgliedern des Verlagsteams dankbar für ihre Professionalität und ihr Engagement für dieses Projekt.

Peggy Holman, der Mitherausgeberin der zweiten Auflage von *The Change Handbook*, möchte ich für ihre Feststellung danken, dass die Kombination von Gewaltfreier Kommunikation und Integrated Clarity einen wichtigen Beitrag zum Thema Organisationswandel darstellt. Sie gab mir auch wertvolles Feedback zu meinen ersten Schriften, die diesen Prozess beschreiben.

Jan Gordley, Jennifer La Hue-Smith, Cindy Klinge und das gesamte Team der Gordley Design Group halfen beim Umsetzen der Illustrationen. Sie sind über die Jahre hinweg meine Klienten und Partner gewesen und haben mich alle auf ihre Weise inspiriert. Das Gordley-Team hat auch das Marketing dieses Buches unterstützt. Ich bin dankbar für ihre Partnerschaft und dafür, dass wir den IC-Prozess auf so viele Arten in die Geschäftswelt hineinbringen konnten.

Für ihren Mut und ihren Enthusiasmus, bedürfnisorientierte Programme zum Einsatz der Empathie in zuvor unerforschten Arbeitsgebieten zu verbreiten, danke ich meinen Klienten Laurel Parker, AECOM; Bruce Dusenberry, Präsident von Horizon Moving Systems; Anita Seyer von GTE; Maurice Sevigny, ehemaliger Dekan des University of Arizona College of Fine Arts; Ron Jones, ehemaliger Präsident des *International Council of Fine Arts Deans* und Präsident des *Memphis College of Arts*; Raymond Tymas-Jones, Dekan des *University of Utah College of Fine Arts*; Teresa Welborn, Vizedirektorin des *Arizona Department of Transportation Communication and Community Partnerships*; und Brian Arthur, ehemaliger stellvertretender Direktor der *Gruppe Applied Behavioral Health Policy*.

Catherine Brooker verdanke ich das ursprüngliche Konzept des Buches, um die Rolle der Gewaltfreien Kommunikation beim Empathietraining darzulegen. Frank Cole war der erste Leser und half dabei, die Präsentation der wichtigsten Konzepte festzulegen. James B. Hayes, Peggy Milford, Bill Moore, Paul Weber, Laura und Bob Jessee, Jan Knight, Joelle Lien, Brent Schneider, Christine Peringer und die Unternehmensgruppe Kindred Spirits warteten mit Ermutigung und konstruktiven Vorschlägen zu frühen Entwürfen oder Konzepten auf. Ich danke ihnen, dass sie großzügig so viel Herz und Zeit in dieses Projekt investiert haben.

Ein großes Dankeschön an Jim Collins, William Bridges, Kimball Fisher, Jerry Porras, Marshall Thurber und Judith Orloff Faulk für ihre bahnbrechende Arbeit, die meine eigene inspiriert hat. Danke auch allen, die zur Fertigstellung dieses Buches beigetragen haben, möglicherweise hier jedoch nicht erwähnt werden.

Meiner Mediationslehrerin G. C. bin ich unendlich dankbar dafür, dass sie mich gelehrt hat, mich im Dienste des Lebens und im Dienste anderer mit meinem tiefsten Inneren zu verbinden. Dieser Ort der Stille hat mir geholfen, dieses Buch fertigzustellen und mir einen Traum zu erfüllen.

# ***Danksagung zur deutschen Ausgabe***

Die Zeit ist reif für die Erkenntnis, dass Streben nach Gewinn, Produktivität und die Belange von Menschen sich auf eine Weise verbinden lassen, die zu mehr Zusammenarbeit führt, dem Leben dienlich ist und Arbeitsplätze so gestaltet, dass alle Bedürfnisse gleich viel gelten. Ich bin begeistert, dass mein Buch *Der Faktor Empathie* nun in deutscher Übersetzung vorliegt, und ich hoffe, dass seine auf den folgenden Seiten dargelegten Inhalte aufgrund dieser Übersetzung noch mehr Teams und Unternehmen von Nutzen sein werden.

Besonders dankbar bin ich dem GFK-Trainer Jürgen Engel, dem Gründer des in Frankfurt beheimateten Instituts *Engeltraining*. Schon bei Erscheinen der Originalausgabe hat er Kontakt zu mir aufgenommen. Als er mir erzählte, dass er Menschen im Businesskontext mein Buch empfohlen habe und dass sie aus der Umsetzung der dargelegten Ideen Nutzen gezogen hätten, fühlte ich mich darin bestätigt, dass diese Ideen universell gültig sind und überall an Arbeitsplätzen umgesetzt werden können. Diese deutsche Übersetzung ist nur eine von vielen Übersetzungen weltweit, die gerade im Entstehen begriffen sind.

Ich danke auch meinem Kollegen Gregg Kendrick, einem zertifizierten GFK-Trainer aus den USA, der bereits seit vielen Jahren im Rahmen seiner „*Creating Workplaces Where People Thrive*“-Seminare meine Konzepte in Deutschland verbreitet. Gregg und ich arbeiten zusammen, um *Integrated Clarity*<sup>®</sup> – eine Anwendung, die ich entwickelt habe, damit die Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter und Teams am Arbeitsplatz besser erfüllt werden – in die Unternehmen zu bringen.

Ich danke auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Junfermann Verlages, die dazu beigetragen haben, diese Übersetzung auf den Weg zu bringen und zu verbreiten. Ursula Pesch danke ich für die Übersetzung ins Deutsche und Jürgen Engel dafür, dass er den deutschen Text daraufhin durchgesehen hat, dass er kongruent mit den Prinzipien der Gewaltfreien Kommunikation ist.

Danken möchte ich auch Iris Bawidamann und Jürgen Engel, die freundschaftlich-unterstützend meine Reise im April / Mai 2013 nach Deutschland organisiert haben.

Es ist mein aufrichtiger Wunsch, dass die im Buch präsentierten Ideen und Tools dazu beitragen mögen, dass es an vielen Arbeitsplätzen in Deutschland bei Mitarbeitern und Führungskräften zu einer Leistungssteigerung kommt, aber auch, dass viele Menschen persönlich mehr aus ihrer Arbeit ziehen werden.

*Marie R. Miyashiro*

November 2012

# Vorwort

*Von Jerry Colonna*

Im Lauf der Jahre ist mir immer deutlicher geworden, welches Potenzial es gibt, eine größere Produktivität am Arbeitsplatz zu erreichen und durch Arbeit einen tieferen Lebenssinn zu erfahren. Ich begann, die Geschäftswelt genauer zu studieren, zunächst als Journalist, der darüber berichtete, wie neue und etablierte Firmen zu kämpfen hatten. Später half ich als Risikogeldgeber beim Aufbau erfolgreicher neuer Unternehmen, rief zwei angesehene Firmen ins Leben und schloss mich schließlich JP Morgan Partners, einer Private-Equity-Gesellschaft der Gruppe JP Morgan Chase an. Ich gehörte deshalb mehr als hundert Boards of Directors an und arbeitete sowohl für gewinnorientierte als auch für gemeinnützige Organisationen. Ich habe miterlebt, wie Unternehmen aus der Taufe gehoben und zu großen Erfolgsgeschichten wurden, aber auch, wie große Unternehmen ins Straucheln gerieten und Chancen verpassten. Ich habe beobachtet, wie sich kleine gemeinnützige Organisationen – manche erfolgreich, andere nicht – durch ihre Reifungsprozesse kämpften. Jede dieser Organisationen und auch jeder der beteiligten Menschen hätten in ihrem Ringen und Bestreben, etwas von dauerhaftem Wert zu schaffen, von dem profitieren können, was in *Der Faktor Empathie: Ihr Wettbewerbsvorteil für den individuellen, den Team- und den Organisationserfolg* dargelegt wird.

Seit einiger Zeit biete ich Coachings für Teams und Einzelkunden an. Wenn meine Klienten das erfahren, was Miyashiro eine „emphatische Verbindung herstellen“ nennt, erlebe ich hautnah die transformative Kraft der Empathie. Dieses Buch plädiert dafür, die zweidimensionale Kultur des Denkens und Handelns, die in unserer Arbeitswelt vorherrscht, durch die dreidimensionale Kultur des Verbindens, Denkens und Handelns zu ersetzen und an erster Stelle in unserem Menschsein miteinander in Beziehung zu treten, bevor wir an die Arbeit gehen.

Dieses innovative Buch macht auf etwas aufmerksam, das Gegenstand von Untersuchungen ist: Praktizierte Empathie ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Vor allem aber legt es ausführlich eine bewährte und nachvollziehbare Methode dar, Empathie als Technik für den Arbeitsalltag zu entwickeln und zu praktizieren. Der methodische Hintergrund, die Gewaltfreie Kommunikation (GFK), hat eine der größten Empathie praktizierenden Gemeinschaften der Welt entstehen lassen. Diesem weitgehend interpersonalen Modell fügt Miyashiro einen Bezugsrahmen für Teams und Organisationen hinzu, den sie Integrated Clarity® nennt, weil er es Einzelnen, Teams und größeren Unternehmen ermöglicht, stärker als ein geschlossenes Ganzes zusammenzuarbeiten.

Sie schreibt:

Unsere Arbeitswelt ist zweidimensional, denn der Prozess der empathischen Verbindung erfordert, dass wir über zwei menschliche Qualitäten verfügen, die in der Welt, die uns umgibt, systematisch abgewertet und missverstanden werden. Unsere Unternehmen sind Kinder desselben Geistes und übertragen einfach diesen Zustand der Welt auf den Arbeitsplatz. Die beiden missverstandenen Qualitäten sind: 1) unsere Fähigkeit, uns problemlos unserer Gefühle bewusst zu sein, ohne sie zu bewerten, und 2) unsere Fähigkeit, diese Gefühle dann mit den entsprechenden menschlichen Bedürfnissen in Verbindung zu bringen, die entweder erfüllt werden oder unerfüllt bleiben.

Miyashiro liefert zwingende Gründe für eine tiefere Kenntnis und eine vielfältigere Nutzung der wichtigsten GFK-Techniken – nicht nur in Situationen, in denen die Gewalttätigkeit unserer Interaktionen offensichtlich ist, sondern auch an Orten, an denen wir nicht unbedingt wahrnehmen, dass Gewalt mit im Spiel ist.

*Der Faktor Empathie* ist ein Aufruf dazu, dieser subtilen, anhaltenden und entsetzlichen Gewalt, die wir unserem Selbst Tag für Tag im Namen des Profits und der Produktivität antun, ein Ende zu setzen. Das Buch ruft jedoch nicht nur zum Handeln auf, sondern liefert Beweise dafür, dass die Entwicklung eines mitfühlenderen, empathischeren Arbeitsumfeldes – ironischerweise – der Weg zu größerer Produktivität und damit auch zu höheren Gewinnen ist.

In seinem Kern ist *Der Faktor Empathie* nämlich in jeder Hinsicht ein Businessbuch. Und nicht nur das: Es macht Spaß, dieses Buch zu lesen. Auf den ersten Blick mag es nicht gelehrt genug erscheinen, was aber nicht stimmt. Es ist leicht lesbar und bietet Beispiele aus der realen Welt. Das Buch basiert auf Miyashiros mehr als 28-jähriger Erfahrung als Beraterin einer Vielzahl von gewinnorientierten und gemeinnützigen Organisationen und auf ihrer umfassenden Forschung und Analyse.

Ich fühle mich geehrt, dieses Vorwort schreiben zu dürfen. Die im Buch vorgestellten Konzepte sind brilliant und die oberste Prämisse – dass Empathie die Produktivität und Zusammenarbeit im Arbeitsalltag entscheidend fördert – ist überzeugend. Ich bin vor allem begeistert, die Konzepte tagtäglich in der Arbeit mit meinen Klienten in die Praxis umsetzen zu können.

Miyashiro zeigt, wie die Manager von heute Organisationen aufbauen können – mithilfe der Empathie als Hauptantriebsmotor ihres Erfolgs. Die Leser dieses Buches werden nicht nur erfahren, welche Kraft in dem Konzept Verbinden-Denken-Handeln steckt, sondern auch das noch mächtigere Konzept Verbinden-Denken-Führen verstehen.

**Jerry Colonna** hat zusammen mit Fred Wilson *Flatiron Partners* gegründet, das zu einem der erfolgreichsten Investmentprogramme in den USA wurde. Er wurde auch Partner von JP Morgan Partners, der Private-Equity-Gesellschaft von JP Morgan Chase, und ist heute Direktor, Treuhänder oder Berater einer Reihe von gewinnorientierten und gemeinnützigen Organisationen. Das *Upside Magazine* setzte ihn auf die Liste der 100 einflussreichsten Persönlichkeiten der New Economy, *Forbes ASAP* auf die Liste der besten Venture-Capitalists des Landes und das *Worth Magazine* auf die der 25 großzügigsten jungen Amerikaner.



# Teil I

Zum Verständnis von  
Empathie und bedürfnis-  
orientiertem Bewusstsein

# 1. Die dritte Dimension und Integrated Clarity®

„Gier ist out. Empathie ist in.“

Frans de Waal, *Das Prinzip Empathie.*  
Was wir von der Natur für eine bessere Gesellschaft lernen können

Die Menschheit entwickelt sich immer weiter, und auch wir müssen ständig unsere Sichtweise erweitern – von uns selbst und von der Welt. Das führt zu enormen Veränderungen in unserer Arbeitswelt und den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz. Doch es fällt uns oft schwer, die jeweils nächste Dimension unserer Entwicklung zu verstehen.

In diesem Buch wird aufgezeigt, wie das Prinzip Empathie am Arbeitsplatz eingeführt und dadurch mehr Harmonie, Produktivität und Erfolg für Einzelne und Organisationen erzielt werden kann. Als ich im Herbst 2004 im Rahmen der Einführungsveranstaltung des College of Fine Arts der University of Arizona dieses neue Paradigma vorstellte, erzählte ich die folgende Geschichte über „Flächenland und Raumland“. Mein Vortrag bildete den Auftakt zu einem auf 13 Monate angelegten Projekt im Bereich strategische Planung und Dialog, das ich mit der Leitung und dem Lehrkörper des Colleges durchführen sollte. Die Beteiligten lernten schon bald eine neue Dimension kennen: eben die Dimension, mit der auch Sie – genauso andere Manager, Angestellte und Unternehmer – Erfahrung sammeln werden, wenn Sie umsetzen, was Sie in diesem Buch lesen.

## Auf dem Weg von Flächenland nach Raumland

Am Tag vor der Eröffnungsveranstaltung fragte mich der Dekan Maurice Sevigny, worum es in meinem Vortrag gehen werde. Er las stets die neueste Literatur im Bereich Management und Organisationsentwicklung, weil das ökonomische Umfeld es immer schwieriger machte, Mittel zur Finanzierung einer Kunsthochschule aufzutreiben. Ich denke, meine Antwort überraschte ihn.

Ich fragte ihn, ob er ein Buch namens *Flächenland*<sup>1</sup> kenne.

„Nein“, antwortete er, „das habe ich nicht gelesen. Wann ist es denn erschienen?“

„1884“, sagte ich.

„1884!“ Der Dekan lachte, aber ihm war deutlich anzusehen, dass er gern mehr wissen wollte. Und so erklärte ich ihm kurz mein Vorhaben.

Am nächsten Tag eröffnete ich meinen Vortrag mit der Geschichte von *Flächenland*, einem Märchen des Engländers Edwin Abbot. Es erzählt von einer zweidimensionalen Welt, deren Bewohner nur Länge und Breite wahrnehmen können. Sie heißen Flächenländer. Die Hauptfigur ist ein Rechtwinkliger, der mit einer Geraden verheiratet ist und vier fünfeckige Söhne sowie zwei Enkel hat, die beide Sechsecke sind.

In einer dunklen Nacht bekommt der Rechtwinkliger Besuch von einer Kugel, und die ist dreidimensional. Aber die Flächenländer können weder die Tiefe noch die Gesamtheit eines dreidimensionalen, kugelförmigen Objekts erkennen, wenn es ihre Welt durchquert.

Der Kugelförmige erklärt, dass er aus Raumland komme, „aus dem Land der Drei Dimensionen“.<sup>2</sup> Doch der Rechtwinkliger versteht ihn nicht.

„Würden Euer Ehren mir zeigen oder erklären, in welche Richtung die mir unbekannt Dritte Dimension weist?“, bittet er.

„Dort komme ich her. Sie liegt oberhalb und unterhalb von uns.“

„Mein Herr meint anscheinend, dass sie ‚in Richtung Norden‘ und ‚in Richtung Süden‘ liegt“, erwidert der Rechtwinkliger.<sup>3</sup>

Sie sehen, wie schwierig es ist, eine dritte Dimension mit Worten zu erklären.

Für den Rechtwinkliger wird die Sache immer verwirrender. Er hat nichts Konkretes, was ihm die Vorstellung einer dritten Dimension ermöglichen würde, und er beginnt, sich zu fürchten.

Die einzige Möglichkeit, die dritte Dimension kennenzulernen, ist letztendlich die, sie körperlich zu erfahren, und nicht, sie intellektuell zu erfassen. Der Kugelförmige nimmt ihn also mit nach Raumland. Doch als der Rechtwinkliger in die dreidimensionale Wirklichkeit Raumlands reist, nimmt seine Verwirrung nur noch zu. Es kann sein begrenztes Verständnis der gewohnten Weltordnung nicht mit dem in Einklang bringen, was er als seltsame neue Wahrheit erfährt.

Glücklicherweise begreift er am Ende doch noch voller Aufregung die neue Welt von Raumland. Aber leider gelingt es ihm nicht, diese Realität irgendeinem anderen Einwohner von Flächenland zu vermitteln.

Immerhin bleibt ihm die Hoffnung, dass die Möglichkeiten von Raumland eines Tages in irgendeiner Weise „ihren Weg in die Köpfe der Menschheit in irgendeiner Dimension finden mögen und ein Geschlecht der Rebellen erwecken, welche sich dagegen wehren mögen, in einer beschränkten Dimensionalität eingeeengt zu sein“.<sup>4</sup>

Der Rechtwinkliger führt uns vor Augen, wie wir alle uns verhalten, wenn wir uns Veränderungen gegenübersehen und mit etwas Neuem konfrontiert werden, das wir nicht verstehen. Zunächst verschließt er sich der Realität. Dann folgen Verwirrung, Neugier und schließlich Wut. An einem bestimmten Punkt beschleicht ihn Angst. Er will die Dinge nicht aus einer neuen Perspektive sehen oder mehr in die Tiefe gehen; vielleicht glaubt er auch, dazu nicht fähig zu sein. Nachdem er jedoch konkrete Erfahrungen mit der neuen Dimension gemacht hat, akzeptiert er sie und ist von ihr begeistert.

Dieses Buch ruft nach einem „neuen Geschlecht von Rebellen“, die bereit sind, eine Daseinsweise zu erkunden, die durch mehr Weite, Tiefe und Fülle und vor allem auch mehr Effektivität gekennzeichnet ist als unsere derzeitigen Welten – egal, ob im Privat- oder im Geschäftsleben.

Die hier vorgestellten Konzepte entsprechen dem, was man weithin als innovativ und revolutionär bezeichnet – sowohl im übertragenen Sinn, weil sie eine neue Art der Unternehmensführung repräsentieren, als auch im wörtlichen Sinn, weil sie die Art von Innovation hervorbringen können, die mit einschneidenden, positiven Veränderungen einhergeht.

## 1.1 Denken und Handeln am Arbeitsplatz – ein zweidimensionaler Ansatz in einer dreidimensionalen Welt

Die ersten acht Jahre meiner 29-jährigen Tätigkeit als Beraterin im Bereich Kommunikation und Organisationsentwicklung verbrachte ich in meinem persönlichen Flächenland. Ich war eine zweidimensionale Beraterin und arbeitete in den zweidimensionalen Welten, die ich in den Firmen, gemeinnützigen Organisationen und Behörden, die meine Klienten waren, vorfand. Die zwei Dimensionen dieser Welten waren *Denken* und *Handeln*. Ich identifizierte Probleme und löste sie, nur um festzustellen, dass dieselben Probleme später erneut auftauchten. In Flächenland gibt es einen ständigen Bedarf an Beratern, weil diese nur die Symptome, aber nicht die Ursachen behandeln.

Bis zu einem gewissen Grad arbeiten wir alle in Flächenland. In der zweidimensionalen Welt des Denkens und Handelns läuft der organisationsinterne Dialog häufig nach folgendem Muster ab: „Wenn wir nur intensiv genug über unsere Probleme oder unsere Ziele nachdenken, werden wir auch einen Plan entwickeln können, wie wir genau das ‚Richtige‘ tun, um erfolgreich zu sein.“ In unserer traditionellen Arbeitskultur kommt dem Intellekt, den Daten, dem Ergreifen von Maßnahmen und der dauerhaften Beschäftigung mit der Umsetzung „des Plans“ eine enorme Bedeutung zu. Diese Kultur misst unseren Wert und unseren Erfolg daran, welches Pensum an Denken und Handeln wir an einem Tag bewältigen können. Und tatsächlich werden Arbeitnehmer und Manager, die mehr als die übliche Tagesleistung schaffen, in hohem Maße belohnt. In der zweidimensionalen Arbeitswelt reduziert sich der Wert des Menschen letztlich darauf, dass er die jeweilige Aufgabe erledigt – unabhängig von seinen Charaktereigenschaften oder den Werten, die er vertritt. Manche Organisationen sind sogar nur *eindimensional*: „Denken Sie nicht nach. Tun Sie einfach, was ich Ihnen sage.“ Hier zählen Leistung und Profit mehr als die Menschen –

angefangen bei den Mitarbeitern bis hin zur Gemeinschaft in ihrer Gesamtheit, also allen Arten von Interessengruppen –, manchmal sogar auf Kosten des Verbrauchers.

Manchmal ist dieses Missverhältnis klar zu erkennen, doch meistens bleibt es unter der Oberfläche verborgen. Es hinterlässt bei uns ein diffuses Unbehagen, das wir nur schwer in Worte fassen können, aber dennoch deutlich spüren. Slogans, gut gemeinte Aktionen zur Verbesserung des Betriebsklimas und eine Unternehmenskommunikation, die genau das Gegenteil behauptet, können uns vielleicht etwas vorgaukeln. Werden wir ausnahmsweise jedoch einmal für einen kurzen Moment als ganzer Mensch wahrgenommen – und nicht nur unsere Fähigkeit zu denken und zu handeln –, wird uns nur allzu deutlich bewusst, wie sehr wir uns hiernach geseht haben. Wenn wir in einer Organisation Menschen begegnen, die wirklich verstehen, was uns als einzigartige Persönlichkeit ausmacht, wird uns vor Augen geführt, was im positiven Sinne möglich ist, aber meistens fehlt.

Ein Blick auf die Schlagzeilen der vergangenen Jahre oder auch auf unsere eigene Geschichte dürfte genügen, um weitere Belege für menschenunwürdige Erfahrungen am Arbeitsplatz zu finden. Die globale Wirtschaftskrise, von der wir uns gerade wieder erholen, war eine Krise der Werte und der Moral, keine Krise des Dollars, des Euros oder des Yen. Im Vorwort zum Bericht des Weltwirtschaftsforums 2010 schrieben Klaus Schwab und John J. DeGioia: „Die derzeitige Wirtschaftskrise sollte uns eine Warnung sein, die Entwicklung des ethischen Rahmens und der Steuerungsmechanismen unserer Wirtschaft, unseres politischen Handelns und unserer weltweiten Vernetzung von Grund auf neu zu überdenken.“<sup>45</sup> Im Dezember 2009 hatte das Forum über Facebook eine sehr ungewöhnliche, neuartige Meinungsumfrage durchgeführt. Die Teilnehmer – die meisten waren jünger als 30 Jahre – wurden dazu befragt, wie sie die Bedeutung von Werten in der heutigen Wirtschaft beurteilen. Von den mehr als 130.000 Umfrageteilnehmern – aus Frankreich, Deutschland, Indien, Indonesien, Israel, Mexiko, Saudi-Arabien, Südafrika, der Türkei und den Vereinigten Staaten – glaubten erstaunlicherweise mehr als zwei Drittel, dass die derzeitige Wirtschaftskrise gleichzeitig auch eine Krise der Ethik und der Werte sei.

Nur in einer zweidimensionalen Welt ist es möglich, dass so viele Menschen finanziell und emotional bankrott gehen, während gleichzeitig einige wenige auf deren Kosten unerhörte Profite machen. Die Ursache dieses Problems ist nicht allein im System zu suchen. Auch die Art und Weise, wie wir an diesem System mitwirken, ist grundlegend aus dem Gleichgewicht geraten. Leider halten wir damit unabsichtlich Bedingungen aufrecht, die nicht nur dafür sorgen, dass uns das Geld aus der Tasche gezogen wird, sondern auch, dass wir emotional vor die Hunde gehen.

## 1.2 Auf Brillanz bauen

Ich wäre wahrscheinlich weiterhin so wie der Rechtwinklige umhergeirrt, hätten mich nicht diejenigen, die Raumland – den Ort, an dem die Antworten zu finden sind – bereits entdeckt hatten, mit der dritten Dimension bekannt gemacht.

In den 1980er-Jahren studierte ich bei Marshall Thurber und seiner Kollegin Judith Orloff Faulk, deren Lehren und Philosophie mein Denken radikal veränderten. Thurber wiederum war der einzige Protegé von zwei der größten Denker der Neuzeit – von Dr. W. Edwards Deming, dem Vater der Qualitätsmanagement-Bewegung, und R. Buckminster Fuller, dem Erfinder, Architekten, Ingenieur, Mathematiker, Dichter und Kosmologen. Mit zum Wichtigsten, was ich aus dieser Zeit mitnahm, gehörte die grundlegende Erkenntnis, dass bei der überwiegenden Mehrheit interpersoneller Konflikte innerhalb von Organisationen das Problem nicht der Mensch, sondern das System ist. Wenn man die zwischenmenschlichen Probleme angeht, bevor man sich damit befasst, inwiefern das gesamte System oder das Team diese Beziehungen beeinflusst, dann ist das so, als versuche man, ein Samenkorn in Sand statt in Muttererde zum Sprießen zu bringen. Doch nur die Kombination von gutem Boden und gesundem Samen bringt einen Baum hervor. Das weiß ich aus eigener Erfahrung. Finden sich zum Beispiel Menschen, die im Prinzip gut miteinander auskommen, in einem System mit begrenzten Ressourcen wieder, kommt es zu einem unbeabsichtigten Wettbewerb um diese Ressourcen. Und raten Sie mal, was noch passiert: Die Leute kommen nicht mehr so gut miteinander aus. Steckt man hingegen Menschen, die wenig miteinander gemein haben und die sich wahrscheinlich bei einer Dinnerparty nicht sonderlich gut verstehen würden, in ein sorgfältig durchstrukturiertes Organisationsumfeld oder Team, werden sie Erfolg haben – sowohl im interpersonellen Bereich als auch in Bezug auf die Produktivität des Teams. Der Schlüssel liegt folglich darin, eine Umgebung zu schaffen, die der Realität der ganzen Gruppe gerecht wird und es all ihren Mitgliedern ermöglicht, die gemeinsamen Ziele mühelos zu erkennen.

Erstklassige Beispiele hierfür sind erfolgreiche Wahlkampagnen. Man betritt das Wahlkampfbüro und sieht sofort und überall an den Wänden, wie das Team alle Kräfte für die Ziele der Kampagne und gegen seine politischen Kontrahenten mobilisiert. Alle kennen die „Ziellinie“ und den entsprechenden Zeitrahmen. Die wichtigsten Ressourcen sind allen zugänglich; niemand muss einen großen Aufwand betreiben, um sie zu finden oder groß um sie bitten. Und sobald ein Team erkennt, dass ein Wahlbezirk nicht zu gewinnen ist, setzt es sein Personal und seine Ressourcen dort ein, wo seine Anstrengungen noch etwas bewirken können, statt stur das eigene Territorium zu verteidigen. Informationen und Ressourcen werden in hohem Maße geteilt. Die Beteiligten sind sich weitgehend im Klaren darüber, wofür sie verantwortlich sind und welche Befugnisse sie haben.

Menschen, die sich für politische Kampagnen engagieren, repräsentieren oft einen ungewöhnlichen Querschnitt durch die Bevölkerung, denn „Politik führt zu seltsamen Allianzen“, wie ein Sprichwort sagt. Doch sie kommen miteinander aus, weil sie sich alle auf dieselbe Aufgabe und auf gemeinsame Ziele konzentrieren. Das System unterstützt dies und entsprechend fühlen sich auch die Menschen unterstützt.

Bei der überwiegenden Mehrheit interpersonaler Konflikte innerhalb von Organisationen ist nicht der Mensch das Problem, sondern das System.

Während der Jahrzehnte meiner Tätigkeit im Bereich Unternehmenskommunikation hatte ich reichlich Gelegenheit, Identitätskrisen von Organisationen, Leid, Unzufriedenheit und Missverständnisse zu beobachten und was geschieht, wenn Produktivität und Moral daniederliegen. Nach meinem Studium der interpersonalen Kommunikation und der Unternehmenskommunikation an der Northwestern University arbeitete ich für zwei der weltweit größten Kommunikationsagenturen, für *Time, Inc.*, und für *Hill and Knowlton*. Ich begegnete Tausenden von Menschen – Angestellten, Führungskräften, Mitgliedern, Freiwilligen – in Hunderten von Organisationen. Und bei vielen Gelegenheiten wurde ich verzweifelt gefragt: „Was sollen wir als Nächstes tun? Was können wir tun?“

Da die Geschwindigkeit, mit der sich die Welt verändert, exponentiell zunimmt, nehmen auch Anzahl und Intensität dieser Sorgen zu. Vor rund fünftausend Jahren gab es, wie Buckminster Fuller in den 1960er-Jahren schätzte, etwa alle 200 Jahre eine Erfindung oder eine Innovation, die „den Weg der Menschheit entscheidend“ veränderte.<sup>6</sup>

Der Weg der Menschheit und die Beschaffenheit der Welt und des Business verändern sich exponentiell.

Ab dem Jahr eins nach Christus verkürzte sich dieser Zeitraum auf alle fünfzig Jahre, ab dem Jahr 1000 auf alle 30 Jahre. Und mit der Renaissance tauchte alle drei Jahre eine neue Erfindung auf, die die Beschaffenheit der Welt veränderte. Mit dem Beginn der industriellen Revolution verkürzte sich diese Zeitspanne auf sechs Monate. In den 1920er-Jahren waren es schließlich, wie Fuller schätzte, nur drei Monate. Er nannte dies die „beschleunigende Beschleunigung“. Laut dem Physiker Peter Russell ist diese Zeitspanne mittlerweile auf Tage, wenn nicht gar Stunden zusammengeschnitten.<sup>7</sup>

### 1.3 Mit dem rasenden Tempo der Veränderung umgehen

Wie also kommt es, dass sich erfolgreiche Veränderungen in Organisationen normalerweise im Schneckentempo vollziehen? Von allen Organisationen, die irgendeine Management-Strategie verfolgen, um mit Veränderungen im inneren oder äußeren Umfeld umzugehen, tun dies Schätzungen zufolge nur 25 bis 30 Prozent mit Erfolg. Die anderen schlagen sich irgendwie durch.

Meinen eigenen Beobachtungen zufolge ist der Hauptgrund für das Scheitern von Organisationen beim Veränderungsmanagement folgender: Sie neigen dazu, menschliche Systeme als mechanische Prozesse zu betrachten, eine Sichtweise, von der z. B. die häufig in strategischen Planungssitzungen gestellte Frage zeugt: „Was sollen wir als Nächstes tun?“ Von einer menschlichen Perspektive aus betrachtet, ist es viel entscheidender, zunächst einmal Werte zu erkunden, insbesondere jene, in denen die Identität der Organisation oder des Teams zum Ausdruck kommt. In diesem Zusammenhang lautet die Frage nicht: „Was sollen wir als Nächstes tun?“, sondern: „Was macht uns als Organisation aus?“ Bei dieser Frage geht es um das Sein, nicht das Handeln.

Den Fokus auf Werte zu legen ist nichts Neues, der hier vorgestellte Ansatz schon, denn er definiert die Identität der Organisation oder des Teams als ein „grundlegendes Bedürfnis“. Dieses Bedürfnis wird angesprochen im Rahmen eines interpersonellen und organisationsbezogenen „Bedürfnisbewusstseins“, das die Grundlage für nachhaltigen Wandel und Erfolg am Arbeitsplatz bildet.

#### Zukunftsangst

Neu an diesem Modell ist, dass es interpersonelle und organisationsbezogene Bedürfnisse im Rahmen eines „Bedürfnisbewusstseins“ betrachtet, das die Grundlage für nachhaltigen Wandel und Erfolg am Arbeitsplatz bildet.

Zu der Unsicherheit, die einen verrückt macht, gesellt sich auch Angst. Nehmen Sie bei sich und bei Ihren Kollegen Angst vor der Zukunft wahr? Was geschieht, wenn die Menschen in Organisationen durch Angst motiviert werden? Sie setzen ungewollt einen Kreislauf schrumpfender Chancen, Ressourcen und Energien in Gang. In seinem Buch *So machen Sie Ihr Glück* präsentiert Richard Wiseman, Professor für Psychologie an der University of Hertfordshire in England, die Ergebnisse einer achtjährigen Glückstudie. Die Forscher fanden heraus, dass Glückspilze im Gegensatz zu Pechvögeln bestimmte psychologische Merkmale aufwiesen. In erster Linie war ihr Handeln nicht durch Angst, sondern durch die Erwartung von Glück motiviert.<sup>8</sup> Und genau das ist auch bei erfolg-

reichen Organisationen der Fall. Sie operieren auf der Grundlage einer Vision von ihrer zukünftigen Bedeutsamkeit. Und um dies tun zu können, überwinden sie alt-hergebrachte Denkmuster.

Meine ersten Lehrer, Vertreter der Schule von Marshall Thurber und Buckminster Fuller, sprachen oft von einer „glänzenden Zukunft“, eine Formulierung, die mir stets im Gedächtnis geblieben ist. Die Aufgabe einer Organisation besteht darin, sich auf diese glänzende Zukunft zu konzentrieren und darauf zu achten, dass andere dies ebenfalls tun – ohne jedoch das Leid zu ignorieren.

## 1.4 Ins Raumland katapultiert

Ich war bereits 22 Jahre lang als Beraterin für Organisationsentwicklung tätig, als ich 2004 Marshall Rosenberg kennenlernte, dessen Lehren mein Leben und meine Arbeit maßgeblich verändern sollten. Rosenberg hatte mit verfeindeten Straßengangs und sich bekriegenden afrikanischen Stämmen gearbeitet und versucht, sie zu befrieden. Deswegen überraschte es mich nicht, ihn 2005 sagen zu hören, amerikanische Firmen würden zu den gewalttätigsten Orten der Welt zählen.<sup>9</sup>

Als ich mich mit seinem Modell der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) auseinandersetzte, verstand ich, was er damit meinte. Ich nahm jetzt die unbewusste und ungewollte Missachtung der Gefühle und Bedürfnisse von Menschen wahr, sowohl in alltäglichen Beziehungen als auch in der Welt der Unternehmen, der gemeinnützigen Organisationen, Universitäten und Behörden, mit denen ich arbeitete. Ich stellte fest, dass es in unserer Arbeitswelt ein hohes Maß an stillem Leiden gibt, wie ich es nenne. Ich sage den Gruppen, mit denen ich arbeite, immer gern, dass meiner Schätzung nach 30 bis 50 Prozent von dem, was in Besprechungen geäußert wird, nicht so ankommt, wie es gemeint ist. Einmal merkte eine Frau an: „Liegt der Prozentsatz nicht höher?“ Meistens jedoch ernte ich nur ein stummes Nicken.

Schon nach wenigen Monaten meines Studiums der GFK wurde mir klar, wie wunderbar sich mit ihrer Hilfe die Bedürfnisse von Menschen erfüllen und produktivere Arbeitsbeziehungen schaffen lassen. Ich stellte fest, dass die Mitglieder eines Teams einander auf neue Weise zuhörten – intensiver und mit mehr Achtsamkeit. *Ihr Zuhören war geprägt von Empathie – der Fähigkeit, wahrzunehmen, zu spüren, nachzuempfinden, was jemand anders gerade durchlebte.* In der folgenden Situation rief ich mit einer simplen, aus Neugier gestellten Frage ein tieferes Verständnis hervor.

Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf eine Vision ihrer zukünftigen Bedeutsamkeit.

Schätzungsweise 30 bis 50 Prozent dessen, was in Besprechungen am Arbeitsplatz geäußert wird, kommt nicht so an, wie es gemeint ist.