

EMPATHIE

ALS ZENTRALES FÜHRUNGSINSTRUMENT

Von Elke Antwerpen

Bei den Managern früher als „Psycho-Gedöns“ belächelt, avancierte die Empathie in unserer monetär ausgerichteten Business-Welt binnen eines Jahrzehnts zum zentralen Führungsinstrument. McGregor's Theorie X, wonach Menschen nur unter Druck arbeiten, ist widerlegt. Zahlreiche amerikanische Studien belegen: Mitarbeiter sind unter empathischer Führung durchaus zu Engagement, Verantwortungsbewusstsein und Eigenständigkeit in der Lage. Ein sozial kompetenter Vorgesetzter sorgt nicht nur für ein gutes Betriebsklima, sondern insbesondere auch für steigende Umsätze. Somit gehört Empathie zu den relevanten Anforderungen, die man heutzutage an eine gute Führungskraft stellt.

Es ist noch gar nicht so lange her, da gab es ein völlig anderes Verständnis von Führung in deutschen Unternehmen. Der Chef galt als oberste Respektperson. Er allein fällte Entscheidungen und erteilte Befehle. Während sich in der Politik sukzessiv das Mitbestimmungsrecht durchsetzte, hielt die Wirtschaft lange am autoritären und streng hierarchischen Führungsprinzip fest.

Inzwischen hat sich das Bewusstsein der Unternehmer verändert, nicht zuletzt auch, weil die Anforderungen in der Wirtschaftswelt gewachsen sind. Im Zuge der Globalisierung ist vieles größer, weiter und schneller geworden. Kapital und Waren werden mittels moderner Technik ans andere Ende der Welt transferiert und Handelspartner sprechen nicht nur linguistisch betrachtet eine völlig andere Sprache. Wer hier nicht Schritt hält, befindet sich bald auf dem wirtschaftlichen Abstellgleis. Und wer weiter am Führungsprinzip „Befehl und Kontrolle“ festhält, dem laufen über kurz oder lang die Mitarbeiter weg. Denn auch wenn es situationsbedingt nach wie vor sinnvoll sein kann, Befehle zu erteilen, sind sich die Experten einig: Ein motivierter Mitarbeiter leistet um ein Vielfaches mehr als einer, der lediglich Anweisungen befolgt. Und so hat sich nach dem Untertanentum und einer kurzen Phase der kollektiven Desorientierung (Laissez faire) der demokratische Führungsstil als sinnvolle Synthese erwiesen. Er zeichnet sich vor allem durch die Entfaltung der Kreativität und Förderung der Selbstständigkeit von Mitarbeitern aus. Bilanzzahlen, Lagerbestände, Unternehmensstrategien – all das ist nach wie vor existenziell wichtig für ein Unternehmen. Neben den hard facts gewinnen jedoch die soft facts zunehmend an Bedeutung. Wie erfolgreich ein Unternehmen ist, hängt immer auch von der sozialen Kompetenz seiner Führungskräfte ab.

Wie sehr, zeigt sich am Beispiel des Themas Betriebsklima. Die emotionale Verfassung und Verhaltensweisen des Vorgesetzten bestimmen die Arbeitsatmosphäre, die wiederum unmittelbaren Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter hat. Neueste Untersuchungen in verschiedenen Unternehmensbranchen der USA ergaben, dass ein gutes Betriebsklima den Umsatz um bis zu 30 Prozent steigert – die positive Auswirkung auf Personal-Fluktuation, Krankheitsaufkommen und Arbeitsmoral inbegriffen. Für gute Stimmung im Team oder der Abteilung zu sorgen, macht sich also durchaus bezahlt. Die Führungskraft von heute trägt demnach nicht nur unternehmerische

(Mit-)Verantwortung, indem sie Budgets verwaltet, Prozesse optimiert, Zielvereinbarungen definiert und vieles mehr. Sie ist Leitfigur, Mediator und Motivator in einer Person. Dabei sind klassische Führungstugenden wie Entscheidungskraft, Durchsetzungsvermögen und Selbstdisziplin genauso gefragt, wie andere soziale Kompetenzen. Über deren Umfang und Ranking gibt es zwar keine einheitliche Meinung, wohl aber über die Bedeutsamkeit von Empathie.

WAS GENAU IST EMPATHIE?

Der Begriff leitet sich vom griechischen Wort „empathia“ für „Einfühlung“ ab und bezeichnet die Fähigkeit, sich in die Gedanken, Gefühle und das Weltbild von anderen hineinzuversetzen. Dabei geht es nicht darum, aus der eigenen Perspektive oder einer rationalen, objektiven Sichtweise zu werten, sondern die Welt mit den Augen des anderen zu betrachten und nachzuvollziehen, was ihn zu bestimmten Handlungen oder Meinungen bewegt. Um eine gute Balance zwischen unternehmerischen Interessen und denen der Mitarbeiter zu erreichen, bedarf es bestimmter Informationen. Wenn also der Chef weiß, wie sein Mitarbeiter „gestrickt“ ist, kann er ihn entsprechend motivieren, fördern und auch fordern. Er kann Gefühle wahrnehmen und emotionale Reaktionen verstehen, mit Differenzen umgehen und trotz Interessengegensätzen die Position anderer ernst nehmen. So lernt er sich und andere in Stresssituationen besser verstehen, kritischen Situationen vorzubeugen oder im Konfliktfall umsichtiger zu reagieren.

Nur wer bisher glaubte, Empathie finde rein auf der emotionalen Ebene statt, der irrt. Erst das Beobachten, Wissen und Nachdenken über den anderen schafft Einsicht in dessen Gefühls- und Gedankenwelt. Durch das bewusste Erkennen der Emotionen und Bedürfnisse seines Mitarbeiters kann der Vorgesetzte sich ein klares Bild darüber machen, mit wem er es zu tun hat, was er ihm zutrauen und welche Aufgaben er an ihn delegieren kann. Somit stellt die Fähigkeit der emotionalen Fremdwahrnehmung ein äußerst effizientes Orientierungs- und Informationsbeschaffungsmittel dar. Doch nicht nur das: Empathie ist eine wichtige Voraussetzung für einen respektvollen Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und auch Handelspartnern. Ein Defizit an sozialen Fähigkeiten kann eine Firma somit teuer zu stehen kommen.

Die Tatsache, dass sich Frauen generell besser in andere einfühlen können, verschafft ihnen gegenüber ihren männlichen Kollegen zwar einen Vorteil, prädestiniert sie aber nicht gleich für den Chefsessel. Denn auch wenn Empathie als zentrales Führungsinstrument gilt, zeichnet sich eine gute Führungskraft nicht durch eine einzige Fähigkeit aus. Wenn es beispielsweise an Eigenmotivation, Entschlossenheit oder Umsetzungskraft mangelt, kann Einfühlungsvermögen allein die fehlenden Aspekte kaum ausgleichen. Überall wo soft skills gefragt sind, handelt es sich um ein Zusammenspiel mehrerer Komponenten. Doch wie sieht es im Fall von sozialkompetenten Defiziten aus?

(Sozialisation). Wer nie oder nur selten Empathie erfahren hat, weiß schlichtweg nicht, wie es geht. Und wem allgemein für soziale Interaktionen nützliche Fertigkeiten sowie Selbstachtung, Ich-Stärke und Wahrnehmungsvermögen fehlen, dem dürfte es schwer fallen, sich in andere hineinzuversetzen. Voraussetzung für das Erlernen von sozialen Kompetenzen ist die Bereitschaft zur Selbstreflexion. Logisch, dass jemand zunächst selbst in sich hinein horchen und sein Verhalten analysieren, seine Fähigkeiten und Entwicklungsfelder realistisch einschätzen können sollte, bevor er sich auf den Weg macht, die innere Landkarte des anderen zu erkunden. Nur wer sich selber gut führt, kann auch andere führen.

erfordert empathisches Können nicht nur ein gewisses Talent, sondern vor allem praktische Erfahrung. Übungsfelder stellen beispielsweise die monatlichen Befindlichkeits-Checks in Teambesprechungen dar. Durch die einfache Frage: „Wie erleben Sie derzeit die Arbeitssituation?“, erhält die Führungskraft wichtige Informationen über die aktuelle Stimmung. Auch Mitarbeiterbeurteilungsgespräche eignen sich vorzüglich zur Einübung der genannten Fertigkeiten.

Natürlich zielen solche Übungen nicht allein darauf ab, die Gefühle von Mitarbeitern zu erforschen und diese zu befriedigen. Ebenso wenig wie es darum geht, dem Vorgesetzten ein seelenloses Werkzeug an die Hand zu geben, um im Sinne von Machiavelli, also aus reiner Berechnung, zu manipulieren. Es geht darum, eine von gegenseitigem Respekt und Vertrauen geprägte Beziehung herzustellen, eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen und gemeinsame Ziele zu erreichen. Der unternehmerische Nutzen, der darin liegt, ist ebenso legitim wie der Wunsch des Mitarbeiters nach einem aufrichtigen Interesse an seiner Person. Emotionen sind nach wie vor das wichtigste Bindemittel zwischen Menschen. Sie halten ein Team zusammen und bewirken Loyalität.

Eine gute Führungskraft sollte demnach neben der Fähigkeit, klar und analytisch zu denken, ebenso in der Lage sein, zu motivieren und zu lenken. Letztendlich ist es die Kombination von IQ und EQ, was eine erfolgreiche Führung ausmacht. Und je höher es die Karriereleiter geht, desto mehr gewinnt dabei Empathie an Relevanz. Sie stellt längst ein unverzichtbares Führungsmittel des modernen Managements dar.



IST EMPATHIE ERLERN- ODER TRAINIERBAR?

Entwicklungspsychologischen Erkenntnissen zufolge gehört die Fähigkeit, mit anderen mental zu interagieren und in emotionale Resonanz zu treten, schon zur vorgegebenen psychischen Grundausstattung des Menschen. Sie ist Teil unseres genetischen Erbgutes und gewährleistet das Überleben. Ansonsten würden wir wohl kaum einander verstehen oder uns dem anderen zuwenden. Umgekehrt liefern wir dem Feind ins offene Messer. Allerdings ist das Einfühlungsvermögen bei jedem unterschiedlich entwickelt. Die individuellen Unterschiede basieren auf biologischen Komponenten (Prädisposition) und Umwelteinflüssen.

VORAUSSETZUNGEN ZUM ERLERNEN VON EMPATHIE

Um das Einfühlungsvermögen zu verbessern, müssen vor allem drei Eigenschaften trainiert werden:

1. das aktive Zuhören, um etwas über die Motive und Beweggründe des anderen zu erfahren;
2. die Schärfung der Sinneswahrnehmung auch in Bezug auf die Körpersprache;
3. das Vermeiden von Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern.

Diese Aufgabenliste erscheint auf den ersten Blick leichter als sie ist. Tatsächlich



Zur Person

Die Autorin Elke Antwerpen ist zertifizierter Business-Coach, Geschäftsführerin von TWOS' M und Entwicklerin der TO WIN ON STRENGTH - Methode sowie des fünfstufigen TWOS-Masterplans (www.twos-m.de). Als

Mitglied des dvct eV (Deutscher Verband für Coaching & Training) und DJV (Deutscher Journalistenverband) ist sie seit über 20 Jahren journalistisch und seit 2002 als Coach selbständig tätig.