

Empathie in der Wirtschaft: Verstehen und Verständigung

Cornelia Seewald

Empathie ist eine Ressource, die es stärker zu entwickeln gilt, wenn Arbeitsprozesse zwischenmenschlich konstruktiver und wertschätzender gelingen sollen. Besonders in wirtschaftlich angespannten Zeiten, bei Interessensgegensätzen oder in individuellen Krisenphasen sind wir auch im Erwerbsleben darauf angewiesen, unseren Interaktionspartnern – Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden – mit Einfühlung und Verständnis zu begegnen, um zu guten Lösungen und Vereinbarungen zu finden. Aber wie zeigt sich Empathie in Arbeitsprozessen, welche Gesichter der Empathie begegnen uns hier?

Eine kleine Auswahl an Beispielen:

Die vielen Gesichter ...

- Ein in Kürze ausscheidender Vorgesetzter tut in den letzten Monaten seiner Amtszeit alles dafür, einen jüngeren, in der Führung von Menschen noch wenig erfahrenen Mitarbeiter zu fördern: außerbetriebliche Fortbildung, Einzel-Coaching, interne Trainings, Übernahme von Sonderprojekten, Empfehlung eines Mentors. Es gibt nahezu nichts, was der ausscheidende Vorgesetzte dem jungen Mann nicht ermöglicht, um ihn bestmöglich in seiner verbleibenden Amtszeit zu fördern. Ist das Empathie?
- In einem Workshop zum Thema „Mit Veränderungen umgehen“ trainieren Führungskräfte eines kleineren Unternehmens höchst erfolgreich kritische Gespräche zu führen, konstruktiv Feedback zu geben, Leistung fair zu beurteilen, wertschätzend Streitgespräche zu führen und motivierend im Rollenspiel auf Interaktionspartner einzugehen. Es sind Führungskräfte aus drei Führungsebenen. In den Pausen des Workshops lässt sich beobachten, dass ein Teil dieser Führungskräfte der dort vertretenen oberen Ebene in vermeintlicher Blödelmanier abwertend bis sarkastisch mit den übrigen Kollegen umgeht. In den Arbeitsphasen des Workshops jedoch verhalten sie sich konstruktiv und wertschätzend. Ist das Empathie?
- Ein junger promovierter Bauingenieur ist seit ein paar Jahren in einem Ingenieurbüro mit insgesamt 70 Mitarbeitern, das von drei geschäftsführenden Gesellschaftern geleitet wird, tätig. Der junge Mann hat eine gute Reputation, verdient angemessen, verzichtet aber bisher auf einen ihm zustehenden Firmenwagen, weil er ihn nach eigener Aussage nicht braucht. Die Geschäftsführer erfahren zufällig, dass der junge Mann und seine Frau Zwillinge erwarten und denken sich, dass der kleine Golf der Ehefrau bald nicht mehr reicht. Sie entscheiden ohne den jungen Mann zu fragen, ihm einen großen Kombi als Firmenwagen anzuschaffen, und stellen ihm diesen an seinem Geburtstag vor die Tür. Ist das Empathie?
- Ein Vorstandsvorsitzender einer namhaften Bank war es leid, immer wieder durch Mitarbeiterumfragen gespiegelt zu bekommen, wie schlecht das Image des Vorstandsgremiums war: Es sei zerstritten, rivalisiere untereinander, führe das Unternehmen nicht gemeinschaftlich und trage Konflikte auf dem Rücken der Mitarbeiterschaft aus. Die Mitarbeiterschaft wünschte sich einen konstruktiv und kollegial zusammenarbeitenden Vorstand, der das Unternehmen konsensorientiert führe und Individualinteressen zurückstelle. Der Vorsitzende veranlasste verschiedene Maßnahmen, die zu mehr Kollegialität im Vorstand führen sollten. Eine dieser Maßnahmen bestand darin, dass es ihm gelang, mit allen Vorstandskollegen zu vereinbaren, drei Monate nicht schlecht vor Dritten übereinander zu sprechen. In der Tat wurde das Gremium in der Mitarbeiterschaft positiver wahrgenommen und in der Tat verbesserte sich die Zusammenarbeit im Vorstandsgremium selbst. Ist das Empathie? Zu wissen, was sich die Mitarbeiter wünschen und ihnen das Gefühl zu geben, dieser Wunsch erfülle sich?
- Zurzeit gibt es in der allgemeinen unternehmensinternen Führungskräfte-Entwicklung einen starken Trend, Coaching-Skills zu trainieren. Führungskräfte aller Ebenen und in fast allen Branchen lernen Coaching als ein Führungsinstrument anzuwenden. Das bedingt auch eine selbstreflexive Beschäftigung mit ihrer Haltung, die notwendigerweise ihrem Coaching-Verhalten zugrunde liegen muss. Ist das Empathie? Und wenn ja, wie stark entwickelt sie sich? Wo sind die Grenzen der Empathie?
- Wie steht es mit dem aktuellen Thema Inklusion? Erreicht es die Wirtschaft? Ein internationaler deutschstämmiger Technologie-Konzern hat ein Programm für ältere, über 50-jährige Mitarbeiter entwickelt, um sie zu ermutigen neue Aufgaben zu übernehmen und sie dafür fit zu machen: „Mitten drin“ signalisiert diesen Mitarbeitern dass sie dazugehören, gebraucht werden und dass in ihre weitere Entwicklung investiert wird. Auf anschauliche und glaubwürdige Weise werben Mitarbeiter, die eine solche Entwicklung schon genommen haben, dafür und zeigen, wie erfolgreich das sein kann. Ist das Empathie?
- Es gibt Führungskräfte, die von Natur aus, aus Überzeugung oder aus Erfahrung empathisch sind. Ihnen gelingt die Balance zwischen Aufgaben- und Personorientierung. Häufig beobachtet man, dass Mitarbeiter sehr gern für diese Führungskräfte arbeiten. Sind diese immer empathisch oder hat ihre Empathie Grenzen, und wenn ja, welche?

Worüber sprechen wir?

Ein Vorschlag zur alltagspraktischen Definition von Empathie: „Empathie ist die Fähigkeit, die innere und äußere Erlebniswelt des Interaktionspartners vorurteilsfrei wahrzunehmen inklusive der Bedeutung die diese Erlebniswelten für ihn haben, sie zu verstehen und für den Interaktionspartner gelten zu lassen.“ Im Berufsalltag und in Arbeitsprozessen ist Empathie nicht so leicht messbar. Eine Möglichkeit dazu ist sicher die subjektive Einschätzung durch entsprechende Interaktionspartner. Gewiss kann über Verfahren der Intersubjektivität ein Maßstab entwickelt werden, der es erlaubt, das Merkmal Empathie bedingt zu operationalisieren, um es messbarer zu machen. Dann stellt sich zudem die Frage, in welchen Ausprägungsformen dies geschehen sollte: Verhalten, Entscheidungen, Ergebnisse? Weiter wäre zu überlegen, welche abhängigen und unabhängigen Variablen eine Rolle spielen: situative, personale, thematische, wertorientierte und andere? Ist es mit der Empathie wie mit dem Schwanger-Sein: Ein bisschen schwanger geht nicht? Ist Empathie ein stabiles Merkmal? Und wenn es um Empathie in der Wirtschaft gehen soll – grenzt sich dann Empathie in der Pädagogik, in der Wissenschaft oder in der Verwaltung davon ab, und wenn ja, wie?

Um in der Wirtschaft zu bleiben: Was heißt wirtschaften? Ein Definitionsversuch: „Wirtschaften in der herrschenden Gegenwartskultur beschreibt jedwede menschliche Tätigkeit, die auf eine bestmögliche Bedürfnisbefriedigung abzielt und dabei planmäßig und effizient über knappe Ressourcen entscheidet.“ Ohne eine Kapitalismusdebatte anzustoßen oder eine wirtschaftsethische Ideologie-Kritik zugrunde zu legen, geht es mir hier sehr pragmatisch um die Frage: Unter welchen Bedingungen arbeiten Menschen und was bedeutet das für ihr Zusammenwirken? Oder – mit Blick auf die Empathie: Welche Rolle spielt die Empathie in wirtschaftlichen Wertschöpfungsprozessen oder welche Rolle könnte oder sollte sie spielen?

Empathie als Ressource im Wertschöpfungsprozess

Empathie halte ich für eine entscheidend wichtige Ressource in wirtschaftlichen Wertschöpfungsprozessen, weil sie es in wesentlichen Spannungsfeldern ermöglicht, Barrieren zu überwinden: Interessensgegensätze und Konflikte auf personaler und struktureller Ebene; sie ist eine Grundvoraussetzung für Perspektivenwechsel oder Perspektivübernahme. Empathie allein – Verstehen und Einfühlung – genügt jedoch nicht. Im Arbeitskontext braucht es auch immer ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Aufgabe und die damit verbundene Verständigung darüber. Empathie ist der Boden auf dem Verständigung gedeihen kann. Verständigen im Sinne von „vereinbaren“ müssen wir uns in diversen Spannungsfeldern des täglichen Zusammenwirkens im Unternehmen. Um nur einige zu nennen:

- Tarifverhandlungen haben eine gesetzliche Grundlage, das Verfahren ist von langjährigen Ritualen geprägt und dennoch bedarf es in jeder neuen Runde der gegenseitigen Annäherung und Akzeptanz der Forderungen und Restriktionen.
- Nicht viel anders ist die Situation in den vielfältigen und häufigen Restrukturierungen bei Zu- und Verkäufen in der Unternehmenslandschaft; auch hier gilt es ständig Interessensausgleiche und gemeinsame Zielperspektiven zu vereinbaren, um eine nächste Zukunft zu ermöglichen.
- Probleme, die sich aus einer zunehmenden Arbeitsverdichtung und abnehmender Leistungsgüte ergeben, können nur konstruktiv angegangen werden, wenn sich alle Akteure im Problemkontext bereit finden, die Position des Kontrahenten nachzuvollziehen und in Rechnung zu stellen.
- Und nicht zuletzt geht es häufig bei dem Bemühen, eine Unternehmenskultur aktiv und bewusst zu gestalten darum, die Vorstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse möglichst aller Mitarbeiter zu berücksichtigen, wenn sie denn gelingen und schließlich gelebt werden soll.

Empathie individuell fördern

Wenn also Empathie als Ressource für ein konstruktives Miteinander gelten kann, lohnt es sich, diese zu stärken und auszubauen. Ansätze dazu finden sich auf individueller wie struktureller Ebene. Jede einzelne Führungskraft – und natürlich auch jeder Mitarbeiter – hat die Möglichkeit, durch Selbstreflexion und Selbststeuerung ihre/seine Fähigkeit zur Empathie zu erhöhen. Was den Anstoß dazu gibt, kann vielfältiger Natur sein, wesentlich ist die Bereitschaft des Individuums, Empathie als erstrebenswerte Qualität der eigenen Haltung und des eigenen Verhaltens zu sehen. Ist diese Grundvoraussetzung gegeben, dann kann der oder die Einzelne im Kontext von Coaching, Trainings zu Kommunikation, Personenzentrierter Gesprächsführung, Transaktionsanalyse, Harvard's Konzept zum erfolgreichen Verhandeln, Gewaltfreier Kommunikation, Achtsamkeitstrainings, Emotionaler Intelligenz und anderen Konzepten bewusst und systematisch daran arbeiten, das eigene empathische Vermögen auszubauen. Im Zuge einer derart orientierten Selbstentwicklung können auch die vielfältigen Aspekte der Angst bearbeitet werden: Angst nicht gut genug zu sein, nicht genug zu leisten, nicht weit genug in der Karriere zu kommen, nicht angesehen genug zu sein, nicht vertrauen zu können, nicht genug zu verdienen, nicht akzeptiert und wertgeschätzt zu werden.

Wer aus Sorge um sich selbst so sehr mit sich selbst beschäftigt ist, dass er immerfort von einem „Nicht genug“ getrieben wird, hat keinen inneren Raum – oder nicht genügend inneren freien Raum für die Erwartungen, Nöte und Wünsche eines anderen. *Eine relative Angstfreiheit ist die Voraussetzung für empathisches Verhalten.* Nur wer auch von sich selbst absehen kann, ist offen für die Belange eines anderen. Nur wer sich nicht dauernd vergleichen muss, kann den anderen in dessen „So-Sein“ erfassen. Nicht viel anders verhält es sich mit stark narzisstisch geprägten Personen. Narziss-

mus ist nicht empathisch angelegt. Doch auch für Narzissten gibt es Hoffnung: Neuere Untersuchungsergebnisse legen nahe, dass Narzissten Empathie lernen können. Allerdings müssen sie zur Einfühlung in einen anderen Menschen aufgefordert werden, Empathie ist keine spontane Reaktion der Narzissten (Süddeutsche Zeitung vom 1.6.2014).

Besondere Aufmerksamkeit zur Stärkung der Fähigkeit zur Empathie verdient das Achtsamkeitstraining nach Kai Romhardt (2013). Der Autor beschreibt fünf Prinzipien, die in der Meditation erfahrbar werden und uns helfen, innerlich loszulassen, leer zu werden: Impulsdistanz, Anfängergeist, Extralosisigkeit, De-Identifikation und Muße.

- Impulsdistanz ermöglicht uns mit klarem Verstand unser Verhalten zu wählen und nicht spontan oder automatisch aufkommenden Gefühlen und Impulsen folgen zu müssen. Sie ermöglicht uns, unser Handeln und dessen Folgen rechtzeitig zu bedenken und uns bewusst für Handlungen oder Nicht-Handeln zu entscheiden.
- Anfängergeist ist die innere Haltung jedwede Tätigkeit, und sei sie auch noch so selbstverständlich oder routiniert, mit höchster Achtsamkeit und Konzentration auf diese auszuführen – so als wäre es das erste Mal.
- Extralosisigkeit bedeutet, sich ganz auf den Kern einer Sache zu konzentrieren – ohne ergänzende oder begleitende Gefühle, Gedanken, Szenarien oder Assoziationen, die vom eigentlichen Kern ablenken.
- De-Identifikation ist das Sich-unabhängig-Machen von äußeren Zuschreibungen wie Status, Titeln, Erfolgen, Misserfolgen oder anderen Bewertungen. Wir haften nicht mehr an und definieren uns nicht über sekundäre Bedeutungen. Die innere Freiheit und Entspannung wächst.
- Muße brauchen wir von Zeit zu Zeit, damit wir uns ohne Zeitdruck entfalten können, damit wir nicht total bestimmt werden von Programmen, Stundenplänen, Zielen, Projekten. In der Muße vergessen wir die Zeit, und Kreativität und Entspannung können wachsen.

Wenn wir diese Prinzipien in der Alltagsmeditation üben, entsteht viel innerer, freier Raum, um empathisch zu sein und zu handeln. Aber es geht nicht nur um die individuelle Initiative und Entwicklung, wenn Empathie als generelle Ressource stärker zur Geltung kommen soll.

Empathie strukturell fördern

Wie Empathie in Organisationen strukturell gefördert werden kann, soll in den folgenden sieben Aspekten skizziert werden. Weitere gilt es zu ergänzen.

1. Um Leistungsbewertungs- und Potenzialbeurteilungsprozesse weitestgehend standardisiert umzusetzen, entwickeln Unter-

nehmen die zu ihnen passenden Kompetenzprofile für ihre Führungskräfte. Wesentliche Merkmale dieser Kompetenzprofile sind beispielsweise „Geschäftsführung“, „Veränderungen managen“, „Innovationen treiben“, „Menschen führen“ und anderes. Empathie als eine wichtige Qualität in der Menschenführung könnte Eingang finden in solche Kompetenzprofile und wäre damit ein Erfordernis für Führungskräfte, das in ihre Beurteilung einginge. Das setzt natürlich einen entsprechenden Konsens in der Unternehmensleitung voraus und Empathie wäre dann als indirekt Kultur bildendes Element gekennzeichnet.

2. Story-Telling ist ein narratives Format, um Botschaften und Inhalte zu transportieren. Um die Bedeutung von Empathie zu verdeutlichen, könnten kurze biografische Geschichten um empathische Vorbilder aus der Unternehmenshistorie und der aktuellen Führungsmannschaft konzipiert werden und über eine zielgruppengerechte Vervielfältigung im Unternehmen bekannt gemacht werden.
3. In den USA gibt es aus der Resozialisierungsarbeit mit jugendlichen, gewaltbereiten und kriminalisierten Tätern das erfolgreiche Konzept der Restorative Circles. Ein Format, das dem Täter/Opfer-Ausgleich nahekommt und als deutliche Erweiterung des Encounters nach Rogers gelten darf. Der methodische Schwerpunkt in den Restorative Circles ist die jeweilige Perspektiv-Übernahme, der Perspektivwechsel aller Teilnehmenden mit allen beteiligten Rollen. Auf diese Weise kann auch in schwierigsten Situationen Empathie eingeübt werden, und darauf aufbauend können Haltungen korrigiert werden.
4. Viele Unternehmen haben erkannt, dass aktuelle Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit ihrer Organisationsmitglieder von Versäumnissen der Vergangenheit geprägt sind, zum Beispiel von zu wenig rechtzeitigem Feedback besonders für kritisches Verhalten. Gleichermäßen fehlt häufig auch eine korrespondierende Anerkennungskultur. So legen Unternehmen heute mehr und mehr Wert darauf eine Feedbackkultur zu etablieren, in deren Kontext auch die Fähigkeit zur Empathie wachsen kann.
5. Die Etablierung einer Beteiligungskultur geht noch einen Schritt weiter: Hier geht es darum, den Akteuren auf verschiedenen Ebenen der Hierarchie Stimme und Gewicht zu geben, um sie in die verantwortliche Meinungsbildung mit einzubeziehen. In diesem Zusammenhang ist die Fähigkeit und Bereitschaft, multiperspektivisch Positionen und Interessen nachzuvollziehen und in Rechnung zu stellen, unabdingbar und setzt ein entsprechendes Potenzial – das entwickelt werden kann – voraus.
6. Die Gründung des Netzwerkes Achtsame Wirtschaft durch Kai Romhardt ermöglicht Interessierten, die in der Wirtschaft tätig sind, sich mit anderen auszutauschen und Konzepte für einen achtsamen und wertschätzenden Ansatz in der täglichen beruflichen Praxis zu entwickeln. Einer allein ist oft schwach,

aber im Schulterschluss miteinander, in gegenseitiger Ergänzung und Ermutigung gelingt vieles besser. Empathie lässt sich sicher auch auf diese Weise stärken und ausbauen.

7. Eine deutliche Verankerung erföhre Empathie als Ressource, wenn sie explizit in die Leitlinien zur Corporate Governance einbezogen und damit nachhaltig zu einem Baustein wirtschaftlichen Handelns werden würde.

Literatur:

Romhardt, K. (2013). Achtsam arbeiten – aber wie?. *Buddhismus aktuell* 4, 62-63.

Weiterführende Literatur:

Seewald, C. (2006). *Sozial nachhaltiges Change Management. Mit Rogers zum Erfolg*. München: Reinhardt.

Romhardt, K. (2009). *Wir sind die Wirtschaft. Achtsam leben – Sinnvoll handeln*. Bielefeld: Kamphausen.

Dieser Artikel ist die Zusammenfassung des gleichnamigen Vortrags auf der Jahrestagung der GwG 2014 in Hamburg; auch erhältlich als DVD.



Dr. Cornelia Seewald, Dipl.-Psych., selbstständige Change-Management-Beraterin für Menschen und Organisationen, 20 Jahre „incompany“-Managementenerfahrung, Personenzentrierte Beraterin und Psychotherapeutin (GwG), Ausbildung als Supervisor/Coach (GwG), Ausbildung als Change Agent (Schweiz), lebt und arbeitet in Düsseldorf und München.

Kontakt: seewald@costconcept.de