

Mitarbeiterführung

# Empathie als eine Basis für den Unternehmenserfolg

Führungskräfte mit kommunikativen Kompetenzen erreichen ihre Mitarbeiter am besten. Die Empathie zu kultivieren, ist wichtig. Denn einem Menschen, den man nicht kennt und nicht versteht, kann man nicht die richtigen Motivatoren bereitstellen. Allerdings ist mit Empathie nicht das gefühlsselige Mitfühlen gemeint, sondern das einführende Verstehen.

› Dr. Anke Nienkerke-Springer

Der Leitwolf an der Spitze des Rudels ist ein gedankliches Bild, das oft mit Stärke und Führungswille verbunden wird. Schnell wird dabei vergessen, welches Adjektiv diese Metapher so gut wie immer begleitet: Einsamkeit. Führungskräfte, die der Meinung sind, das Unternehmen durch ihre Zugkraft allein nach vorne bringen zu können, die ihre Mitarbeiter nicht miteinbeziehen (wollen), nicht in der Lage sind, sie sowohl rational als auch emotional zu verstehen – also eine Haltung zu ihnen zu entwickeln –, werden schnell feststellen, dass die Fluktuation im Unternehmen sprunghaft ansteigt.

Denn eine Führungskraft, die kein Interesse an den Mitarbeitern hat, darf sich nicht wundern, wenn umgekehrt dasselbe gilt. Nur – Unternehmen und auch Leitwölfe sind auf ihre Mitarbeiter angewiesen, ohne sie kann kein Unternehmen bestehen. Frei nach «Game of Thrones» gilt: «The lone wolf dies, the pack survives.»

Hohe Fluktuationsraten sind dabei ebenso schädlich wie Mitarbeiter, die innerlich bereits gekündigt haben oder sich von Krankenschein zu Krankenschein und von Urlaub zu Urlaub schleppen. All das

sind Folgen von Führungskräften, die nicht vom vierfachen Empathie-Faktor getrieben werden.

## Immer Einzelfallentscheidungen

Empathie ist nicht nur eng verknüpft mit dem Begriff Haltung, Empathie ist eine Haltung – eine Haltung, die von der grundsätzlichen Individualität jedes Menschen ausgeht. Das Wertegerüst der Führungskraft kann sich durchaus von dem der Mitarbeiter unterscheiden. Situationen, die der eine achselzuckend abtut oder sogar begrüsst, können den nächsten vor grosse Probleme stellen oder in Zweifel stürzen. Empathisch zu reagieren, bedeutet nicht, sich gefühlsduselig jedes Problem eines Mitarbeiters aufzuladen, aber es bedeutet, dieses individuelle Problem anzuerkennen, verstehen zu können und gemeinsam an einer Lösung zu arbeiten. Auch und gerade dann, wenn die Führungskraft selbst in der gleichen Situation keins hätte. Vorgesetzte, die zu dieser Differenzierung nicht fähig sind, können Teams, Abteilungen und ultimativ sogar ganze Unternehmen lahmlegen. Ein Beispiel: Der Mitarbeiter Max Schmied wechselt unternehmensintern die Abtei-

lung. In seiner neuen Funktion steht ihm ein Einzelbüro zu, welches er auch bezieht. Nach der ersten Woche merkt er allerdings immer stärker, dass ihm der enge Kontakt zu Kollegen fehlt, den er in einem Zweier- oder Dreierbüro hätte. Zunächst sagt er nichts, denn die allgemeine Meinung ist doch die, dass ein Einzelbüro immer vorzuziehen ist. Als er sich schliesslich doch durchringt und seinen Vorgesetzten auf seine Sorgen anspricht, zuckt dieser nur mit den Schultern: «Das ist aber Meckern auf hohem Niveau, Herr Schmied. Die meisten wären froh über die Ruhe in einem Einzelbüro. Ich selbst musste sogar lange auf eins warten.»

Was passiert wohl nach dieser Situation? Herr Schmied wird sich kaum trauen, seine Gefühle bezüglich der Arbeitssituation noch einmal anzusprechen. Für ihn stellt das allerdings eine grosse Hürde dar. Er kann sich nicht gut konzentrieren, fühlt sich ausgeschlossen und abgeschnitten – über kurz oder lang wird seine Arbeit darunter leiden, vielleicht wird er die Abteilung erneut wechseln oder direkt kündigen. Auch wenn die meisten in seiner Situation kein Problem hätten, dieser eine Mensch hat eins und die Führungskraft hat

versäumt, das anzuerkennen. Stattdessen hat sie ihre eigenen Werte und Vorstellungen auf ihr Gegenüber projiziert.

### Der vierfache Empathie-Faktor

Es gibt vier fundamentale Ausprägungen der Empathie, die jede Führungskraft kultivieren sollte:

- › Kognitive Empathie: Die Führungskraft kann die Sichtweisen anderer Menschen, insbesondere der Mitarbeiter, verstehen und nachvollziehen.
- › Emotionale Empathie: Sie verfügt mithin über die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzufühlen.
- › Empathische Zuwendung: Die Führungskraft ist in der Lage, zu spüren, was andere brauchen.
- › Empathisches Entscheiden: Die Führungskraft besitzt die Kompetenz, zwischen empathischem Verstehen und harter Konfrontation zu navigieren.

Menschen, die über keinen oder lediglich einen gering ausgeprägten E-Faktor verfügen, sind leicht zu erkennen: Sie übertragen ihre Werte auf andere, hören nicht zu oder unterbrechen ihren Gesprächspartner häufig. Kurz: Sie haben kein wahrhaftiges Interesse an ihren Mitmenschen und sind daher auch nicht in der Lage, ihre Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen miteinzubeziehen.

### Auswirkungen des E-Faktors

Empathie ist also, entgegen der leider immer noch besonders in Führungsetagen weit verbreiteten Meinung, kein gefühlseliges Mitfühlen, sondern einführendes Verstehen und die grundsätzliche Bereitschaft, in die Gedanken des Mitarbeiters einzudringen, durch seine Brille zu sehen und zwischen den Zeilen zu lesen. Führungskräfte müssen Mitarbeiter mitreisen und für die Vision oder Kernziele des Unternehmens begeistern, damit alle an einem Strang ziehen – und nicht nur so tun. Ohne einführendes Verständnis ist dieses Ziel nicht zu erreichen. Einem Menschen, den man nicht kennt und

nicht versteht, kann man nicht die richtigen Motivatoren bereitstellen.

Dafür brauchen Führungskräfte konkrete kommunikative Kompetenzen. Wenig Einfluss auf ihre Mitarbeiter haben Führungskräfte, die von oben herab belehren oder versuchen, zu etwas zu überreden. Stattdessen sollten Führungskräfte immer einen gleichberechtigten Dialog auf Augenhöhe anstreben – von Mensch zu Mensch, statt von Subjekt zu Objekt. Führungskräfte mit gering ausgeprägtem E-Faktor sehen die Mitarbeiter hingegen häufig als Objekte, als Erfüllungsgehilfen auf dem Weg zum Ziel, die nicht zwingend eine eigene Meinung haben müssen, denn der Vorgesetzte «weiss es ja doch besser». Ihnen fehlt die einfühlsame Zuhörfähigkeit. Sie lassen sich nicht auf ihr Gegenüber ein, da sie keinen offenen Dialog anstreben, sondern ein schnelles «Ja».

Für eine zielführende Subjekt-Subjekt-Beziehung, die sich unter anderem in einem wertschätzenden wechselseitigen Dialog ausdrückt, bieten sich offene Fragen als Einstieg an. «Zuhören – verstehen – kommunizieren» ist die Devise:

- › Welche Wünsche und Vorstellungen haben Sie von Ihrer neuen Position?

- › Wie würden Sie in diesem konkreten Fall vorgehen?
- › Welchen konkreten Nutzen hat das Projekt für Sie selbst?

Diese Fragen eröffnen den gleichgestellten Dialog. Dann sollte man auf die Sprache achten, von welcher sich viele Rückschlüsse über Haltung und Einstellung des Sprechers ableiten lassen: Wie ist der Tonfall, die Atmung? Ist die Sprache abwertend, verurteilend oder werden besonders viele Fremdwörter benutzt, um das Gegenüber zu verunsichern? Kurz: Steht der Mensch im Mittelpunkt der Kommunikation oder die Sache?

### Fazit

Ernst gemeintes Interesse, Offenheit, Respekt und die bewusste Annahme des Fakts, dass alle Menschen nach verschiedenen Werten, Vorstellungen und Ängsten agieren, ist die Grundlage offener und fruchtbarer Kommunikation und der Kern eines Führungsstils, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht – und dies nicht nur ein blosses Lippenbekenntnis bleibt. Dieser E-Faktor macht aus einer Zweckgemeinschaft ein Unternehmen, in dem man sich gegenseitig unterstützt, versteht und nach oben katapultiert: *The pack survives.* ‹‹



### Porträt



#### Dr. Anke Nienkerke-Springer

Beraterin und Autorin

Dr. Anke Nienkerke-Springer ist Inhaberin sowie Geschäftsführerin von Nienkerke-Springer Consulting. Sie zählt zu den führenden Experten für Kommunikation und Leadership und unterstützt Unternehmen und Führungskräfte bei Veränderungsprozessen. Zuletzt ist ihr

Buch «Personal Branding durch Fokussierung – in zehn Schritten zur einzigartigen Persönlichkeit» (Gabal Verlag) erschienen.



### Kontakt

info@nienkerke-springer.de  
www.nienkerke-springer.de