



Empathie im Business – wirklich?

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Henrich Schwarz-Blanke

Wenn es ein Thema gab, bei dem der CTO denkbar klar war, dann dieses: „Bei uns wird rational und sachlich diskutiert und entschieden. Gefühle haben dabei nichts zu suchen, schließlich geht es um Technik und harte Fakten.“ Mit in der Runde saßen seine Abteilungs- und Teamleiter, deren Gesichter zeigten, dass sie diese Überzeugung keineswegs uneingeschränkt teilten. Dennoch wagte es niemand, zu widersprechen. Der Chef war allgemein als harter Hund bekannt, dem man nicht so schnell ein X für in U vormachte. Gefühlsduseleien, wie er es nannte, übergang er mit Nonchalance. Mit „Soft Facts“ brauchte man ihm nicht zu kommen.

Was er nicht mitbekam: Seine Leute mochten diese Attitüde nicht. Und sie trauten sich nicht, ihm zu widersprechen, wenn sie nicht zweihundertprozentig sicher waren. Damit wurde dringend erforderlicher Diskurs vermieden und folglich auch Fehlentscheidungen getroffen. Hinzu kam, dass vermehrt jüngere Mitarbeiter

die Haltung des CTO befremdlich fanden und die Fluktuation zunahm. Was hätte er tun können? Sich von seiner dysfunktionalen Rationalitätsdoktrin wegbewegen und Empathie walten lassen!

Empathie wirkt

Entgegen der Meinung des CTO ist Empathie nämlich eines der stärksten Führungsinstrumente überhaupt. Das liegt daran, dass Menschen sich wahrgenommen fühlen mit dem, was sie bewegt, und erhöht damit erheblich die Chance, auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen. Die folgenden Punkte zeigen, wie Sie sich der Empathie nähren können.

- **Einfühlung in sich selbst:** Beobachten Sie sich in unterschiedlichen Führungssituationen: Welche Gefühle haben Sie? Welche Werte stehen hinter den Gefühlen und lösen diese aus? Wie verhalten Sie sich folglich? Wie nützlich ist Ihr Verhalten für das Erreichen Ihrer Ziele?

- **Einfühlung in andere:** Beobachten Sie aufmerksam Ihre Mitarbeiter mit ihren

Äußerungen, ihrem Verhalten und ihrer Körpersprache. Antizipieren Sie, wie es ihnen geht und was sie fühlen mögen, fragen Sie nach und würdigen Sie. Damit signalisieren Sie, dass es eine Rolle für Sie spielt, wie es um Ihre Mitarbeiter steht.

- **Empathie ist kein Tool:** Entscheidend für die Akzeptanz ist, dass Empathie organisch und authentisch daherkommt, keinesfalls aufgesetzt. Wer sie berechnend wie ein Tool einsetzt, wird Schiffbruch erleiden, denn Menschen spüren das und entziehen ihr Vertrauen.

Zusammengefasst bedeutet Empathie, glaubhaft zu verkörpern, was Ihre Mitarbeiter emotional brauchen, um sich Ihnen und der von Ihnen gewünschten unternehmerischen Richtung verbunden zu fühlen. Genau darin liegt ihre hohe Wirksamkeit. (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Veränderungsexperte, Unternehmer, Investor und Musiker.