„Empathie hat messbare wirtschaftliche Vorteile“

In vielen Wissenschaften und Anwendungsbereichen spielt Empathie seit Langem eine wichtige Rolle. Neuerdings beschäftigen sich auch Unternehmen zunehmend mit diesem Thema. Doch was kann Empathie in der Wirtschaft bewirken, und wie wichtig ist Einfühlungsvermögen insbesondere für Führungskräfte? Ein Gespräch mit Waldemar Pelz, Professor für Internationales Management und Marketing.

Herr Pelz, was hat Ihres Erachtens dazu geführt, dass das Thema Empathie in der Wirtschaft und der Wirtschaftspsychologie gerade einen Hype erlebt?

Dahinter steckt ein massives Problem: Firmen suchen händeringend nach Fach- und Führungskräften. Der Mangel an Führungskräften ist besonders problematisch, weil abnehmendes Potenzial auf wachsenden Bedarf und höheren Anspruch trifft. Führungskraft zu werden, ist heutzutage kein Traumjob mehr. Bei dieser Arbeit befindet man sich in einer Sandwich-Position und ist mit immer höheren Ansprüchen von oben und von unten konfrontiert. Geld verdienen kann man auch in anderen Positionen, in denen man über mehr Freiheiten verfügt, ohne Berge von Regularien und Vorschriften einhalten zu müssen. Zudem kommen 80 Prozent aller Führungskräfte anders als gemeinhin erwartet aus Naturwissenschaft und Technik. Sie sind fachlich extrem gut, aber vielen fehlt Empathie; oft sind sie introvertiert, zurückhaltend und scheu.

Nicht zuletzt deshalb haben einige Elite-Universitäten wie Harvard und Stanford das Thema Empathie in ihre Managementprogramme aufgenommen. Einige große Unternehmen wie Microsoft und Berater wie McKinsey greifen – da in der Praxis offenbar ein reales Bedürfnis besteht – das Thema ebenfalls auf und verbreiten es weltweit. Die Fachzeitschrift „strategy+business" bringt Erkenntnisse des Stanford-Professors Jamil Zaki zum Thema Empathie mit folgenden Worten auf den Punkt: „Empathy: The glue we need to fix a fractured world".

Über welche Form von Empathie reden wir da: emotionale, mentale, soziale oder kognitive?

Kognitive und soziale Empathie bauen auf der emotionalen Empathie auf. Letztere bezeichnet die Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinzuversetzen – oder, anders ausgedrückt: die gleichen Gefühle zu empfinden wie ein anderer Mensch. Das kann man mit der Fähigkeit vergleichen, verschiedene Farben wahrzunehmen. Jemand ohne emotionale Empathie ist wie ein Farbenblinder. Darauf baut die kognitive oder gedankliche Empathie auf. Es ist die Fähigkeit, einzuschätzen, wie sich jemand verhalten wird, der von einem bestimmten Gefühl betroffen ist, und wie sich die Situation, in der sich die Person gerade befindet, auf ihr Verhalten auswirken wird.

Ein Beispiel ist ein Notarzt, der an eine Unfallstelle kommt. Ohne emotionale Empathie wären ihm die Schmerzen der Unfallopfer mehr oder weniger gleichgültig. Er darf aber nicht beim Mitgefühl stehen bleiben. Er muss seinen Verstand, sein Wissen und seine Erfahrung einsetzen, um den Betroffenen helfen zu können, und dafür in der Lage sein, die emotionale Empathie – das Mitgefühl – auszublenden. Sonst wäre er nicht handlungsfähig. Eine zentrale Frage bei der kognitiven Empathie ist: Welche Gefühle werde ich mit meinen Worten oder Taten bei anderen Menschen auslösen, und wie werden sie sich anschließend verhalten? Was muss ich tun, um zum Beispiel das Vertrauen meiner Mitarbeiter, meiner Kunden, Partner oder Kinder zu gewinnen? Und umgekehrt: Welche Gefühle löst das Verhalten anderer Menschen bei mir aus, und wie werde ich darauf reagieren?

Foto: Kateryna Kovarzh/AdobeStock

In einem Team gelten die Prinzipien der Gruppendynamik. Daniel Goleman, der den Begriff „emotionale Intelligenz" populär gemacht hat, fand dafür eine treffende Metapher. Demnach ist eine Gruppe wie ein Kessel brodelnder Emotionen. Das kann man schon bei einer normalen Sitzung beobachten. Noch dramatischer wird dieser brodelnde Kessel bei Konflikten mit mehreren Beteiligten. Manche Menschen verstehen gar nicht, was in der Gruppe vor sich geht und warum sich einige Mitglieder plötzlich völlig anders verhalten als sonst. Ihnen fehlt es an sozialer Empathie. Ihr Nichtverstehen erwächst aus der Blindheit für Gruppenprozesse mit Machtbeziehungen, Sympathien, Stimmungsschwankungen oder Aggressionen.

Die deutsche Wirtschaft – scheint mir – ist in der Vergangenheit ziemlich erfolgreich gewesen, auch ohne dauernd über Empathie zu reden.
Auch das Führen mit Vorschriften, Befehlen, Gehorsam und materiellen Anreizen kann ein gewisses Maß an Erfolg haben. Der bürokratische Führungsstil ist der ineffizienteste. Zugleich ist er sehr anfällig für alle Formen der Korruption und Vetternwirtschaft. In einigen Unternehmen und in der Politik ist dieser Stil noch anzutreffen. Junge Leute lehnen diesen Führungsstil mehrheitlich ab. Eher verlassen sie ein Unternehmen, bevor sie sich in eine Kontrollbürokratie integrieren.

Ist es bis heute nicht so, dass bei der Entscheidung für einen Bewerber oder für die Berufung eines Mitarbeiters auf eine höhere Position Wissen, Erfahrung, Innovationsvermögen und andere Eigenschaften vor dem Thema Empathie rangieren?
Der Trend geht in eine andere Richtung. Wissen, Erfahrung oder Innovationsvermögen sind Kompetenzen, die man relativ einfach erlernen kann. Viel wichtiger sind Persönlichkeitsmerkmale und Werte. Sie entscheiden darüber, ob und was jemand aus seinen Talenten und Stärken macht. Empirische Studien zeigen, dass nur ein geringer Teil bestens qualifizierter und ausgebildeter Fach- und Führungskräfte sein Wissen in messbare Resultate um-

Foto: privat

„Eine wichtige Ausgangsbasis für die Entwicklung der empathischen Fähigkeiten ist das aufrichtige Interesse an anderen Menschen."

setzen kann. Im Gegensatz zu Kompetenzen sind Charaktereigenschaften tief verwurzelte, teilweise angeborene Verhaltensmuster, die nur schwer oder gar nicht veränderbar sind; sie bestimmen aber das Verhalten im Alltag. Der Volksmund meint dazu: „Man wird aus einem Ackergaul kein Rennpferd machen." Und ein bewährtes Prinzip der Führungskräfteentwicklung besagt, dass ein Gramm Auswahl mehr wiegt als ein Kilogramm Schulung. Fazit: Entscheidend bei der Auswahl von Führungskräften sind die Charaktereigenschaften und Werte.

Dennoch habe ich gelesen, es gebe sowohl Tests für Empathie als auch Trainings, um die Empathie zu verbessern. Beides ist sinnvoll, oder nicht?

Weltmarktführer, Hidden Champions, arbeiten inzwischen mit Kompetenzmodellen. Für eine realistische und möglichst objektive Beurteilung der Kompetenzen werden validierte Testverfahren eingesetzt. Sie reichen vom Online-Test über ein Behavioral-Event-Interview oder ein Assessment-Center bis hin zum 360-Grad-Feedback, bei dem die Fähigkeiten aus verschiedenen Perspektiven beurteilt werden, unter anderem von Vorgesetzten, Kollegen, Teammitgliedern oder Mitarbeitern. Voraussetzung für den Erfolg derartiger Maßnahmen ist ein validierter Fragebogen (Test).

Und wenn der nun wenig Empathie ergibt?

Mit der Empathie ist es wie mit den meisten anderen Fähigkeiten oder Künsten: Es ist eine Kombination aus Talent und Übung. Wenn beispielsweise Eltern mit ihren Kindern beim Abendessen über Gefühle, deren Hintergründe, Folgen und Verhaltensweisen sprachen, haben diese Kinder im Erwachsenenalter einen gewaltigen Vorsprung. Einen großen Vorteil, insbesondere bei der sozialen Empathie, haben Sportler, die einen Mannschaftssport betrieben haben. Auch junge Menschen, die einige Zeit in einer fremden Kultur verbracht haben, bringen häufig mehr Empathie mit. Ob und inwiefern derartige Vorteile einholbar sind durch Kurse, hängt von der Lernfähigkeit ab. Aus der Sicht eines Unternehmens ist es sinnvoller, Personen auszuwählen, die derartige Vorteile bereits mitbringen, als darauf zu hoffen, dass sie es erlernen werden. Eine wichtige Ausgangsbasis für die Entwicklung der empathischen Fähigkeiten ist das aufrichtige Interesse an anderen Menschen.

Kann jemand, der um seine geringe Empathie weiß, ein Training absolvieren? Finanzieren Firmen das, die einem geschätzten Mitarbeiter eine bessere Karrierechance eröffnen wollen? Und was darf man sich davon erwarten?

Vor einem Training braucht man einen validen Test, der die individuellen Stärken und Schwächen sichtbar macht (siehe Lesetipp unten, Anm. d. Red.). Es folgt ein Coaching, bei dem es darum geht, die Stärken auszubauen und die Schwächen zu reduzieren. Das Ergebnis des Coachings ist ein persönlicher Entwicklungsplan mit konkreten Maßnahmen und Terminen. Nach einiger Zeit wird durch einen erneuten Test geprüft, ob die

„Ohne die Gedanken, Gefühle, Motive, Ängste und Hoffnungen von Mitarbeitern wirklich zu verstehen, also ohne Empathie, kann man die wirksamsten Möglichkeiten, um Mitarbeiterzufriedenheit herzustellen, nicht erkennen."

Person ihre empathischen Fähigkeiten verbessert hat. Darauf kann eine zweite Runde folgen. An welchen Stärken und Schwächen gearbeitet werden soll, ist vom Ziel abhängig. Für einen Kundenberater im technischen Vertrieb ist die kognitive Empathie besonders wichtig. Die deutsche Stärke im Export besteht vor allem in der technischen Beratung mit größter Fachkompetenz und der Fähigkeit, die soziotechnischen Probleme zu antizipieren. Ein Projektleiter eines internationalen Teams sollte im Unterschied dazu die soziale Empathie in den Vordergrund rücken. Von einem Mitarbeiter, der eine Führungsposition anstrebt, wird in jedem Fall Eigeninitiative erwartet. Wer mir bei Coachings sagt, er warte darauf, dass sein Arbeitgeber ihm den Weg für die eigene Laufbahn aufzeige und auch eventuell entstehende Kosten übernehme, dem rate ich, darüber nachzudenken, ob er für eine Führungsposition überhaupt geeignet ist.

Was steckt hinter Ihrer Ermunterung zu einem Selbsttest, der bereits von mehr als 20.000 Menschen absolviert worden ist?

Ich finde das Thema einfach spannend und möchte möglichst viel darüber lernen. Eine große Anzahl von Probanden hat den großen Vorteil, dass ich verschiedene Zusammenhänge empirisch überprüfen kann, zum Beispiel den Zusammenhang von Empathie und anderen Faktoren, wie etwa Führungskompetenzen, Lebenszufriedenheit, Umsetzungsstärke, Durchhaltevermögen, Begeisterung, Resilienz. Ein weiterer Vorteil vieler Probanden ist die Möglichkeit, repräsentative Stichproben für bestimmte Zielgruppen zu ziehen. Die Kunden unseres Instituts wollen in der Regel Vergleichsdaten. Sie wollen wissen, ob es „gut" oder „schlecht" ist, wenn die eigenen getesteten Nachwuchskräfte bei der sozialen Empathie mit 3,5 auf einer Skala von 1 bis 5 abschneiden.

Zeigt die Auswertung Unterschiede zwischen Geschlechtern und Kulturen?

Ja, es gibt marginale Unterschiede. Frauen sind etwas stärker bei der emotionalen Empathie und Männer bei der sozialen. Diese Unterschiede sind aber weder statistisch noch empirisch signifikant. Kulturelle Unterschiede gibt es dagegen viele. In der chinesischen Kultur zum Beispiel sind persönliche, vertrauensvolle Beziehungen besonders wichtig. Diese werden gepflegt beim gemeinsamen Essen, das selten unter vier Stunden dauert. Bei der Vorbereitung auf eine Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern muss ich mehrere Treffen beim Essen einplanen, bevor sich geschäftlich etwas entwickelt. Das Gespür dafür, was in einem anderen Menschen vorgeht, wird in China früh erlernt. Von Kindheit an ist man darauf bedacht,

sich zu fragen, was andere denken, warum sie so oder so reagieren. Die Gemeinschaft steht über dem Individuum – ganz anders als in den USA und Westeuropa, wo das Individuum, der Wettbewerb und der Kampf im Mittelpunkt stehen. Während die Chinesen Teamplayer sind, sind wir mehr Einzelkämpfer. Auch Konflikte werden in China ganz anders gelöst. Ein Gesichtsverlust darf dabei nicht eintreten.

Aufgaben von Führungskräften sind sehr komplex. Begegnet Ihnen, wenn Sie zu mehr Empathie raten, die Frage: „Was um Himmels willen sollen wir noch alles tun?"

Diese und ähnliche Aussagen höre ich sehr oft: „Wir haben so viel zu tun und so viel Stress, und jetzt sollen wir auch noch empathisch sein?! Was soll überhaupt dieses sozialpädagogische Gesäusel (oder noch schlimmer: ‚Psycho-Gelaber')? Wir werden für Resultate und nicht für schöne Worte bezahlt."

Wie überzeugen Sie sie trotzdem davon, dass es bei Empathie nicht um ein Wohlfühlprogramm für Mitarbeitende geht, sondern um wirtschaftlichen Erfolg? Und wie lässt sich dieser Zusammenhang nachweisen?

Es ist inzwischen eine empirisch nachgewiesene Tatsache, dass Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit Renditen und Wachstumsraten erzielen, die um den Faktor drei bis vier höher sind als die ihrer Wettbewerber. Ohne die Gedanken, Gefühle, Motive, Ängste und Hoffnungen von Kunden und Mitarbeitern wirklich zu verstehen, also ohne Empathie, ist es praktisch nicht möglich, zu erkennen, was die besten und wirksamsten Möglichkeiten sind, diese Zufriedenheit herzustellen. Fazit: Empathie hat messbare wirtschaftliche Vorteile. Derartige Beispiele lassen sich nahezu beliebig fortsetzen. Denken Sie nur an einen Fußballtrainer, der aus selbstbewussten, erfolgreichen Individualisten und „Stars" eine Mannschaft mit Teamgeist zu formen bemüht ist. Ohne Empathie, in diesem Falle soziale Empathie, ist das gar nicht möglich. Ein anderes Beispiel hat eine Studie bei der Lufthansa geliefert, bei der einige Tausend Unfälle und Beinaheunfälle im Luftverkehr untersucht wurden. Sie ergab, dass ein positives Arbeitsklima im Cockpit den größten Beitrag zur Vermeidung von Unfällen leistet. Das gilt auch für das Arbeitsklima in Unternehmen, wie Erkenntnisse unseres Instituts aus unzähligen Mitarbeiterbefragungen ergeben haben. Dabei sollte man Mitarbeiterzufriedenheit nicht mit Verwöhnung verwechseln. Erst die Empathie lässt uns erkennen, was Kunden oder Mitarbeiter wirklich zufrieden macht, auch wenn sie es nicht explizit sagen. Der Geschäftsführer eines Hidden Champions hat das sinngemäß so formuliert: Wir arbeiten an Lösungen für Probleme unserer Kunden, die ihnen noch gar nicht bewusst sind.

Das Gespräch führte Christa Schaffmann.

ZUM WEITERLESEN:

Pelz, W. (o. J.). Empathie: Definition, Test und Verbesserung (beruflich & privat). *Institut für Management-Innovation Prof. Dr. Waldemar Pelz.* Abgerufen von www.managementkompetenzen.de/empathie

LITERATUR:

Emmert, A. (2020). Empathy: The glue we need to fix a fractured world. *strategy+business.* Abgerufen von www.strategy-business.com/article/Empathy-The-glue-we-need-to-fix-a-fractured-world

WIR SPRACHEN MIT

Prof. Dr. Waldemar Pelz
Professor für Internationales Management und Marketing, Technische Hochschule Mittelhessen, und geschäftsführender Gesellschafter Institut für Management-Innovation (Targena GmbH).

wp@wpelz.de

Foto: privat