

NACHGEFRAGT: Welche Rolle spielt Empathie für das Arbeitsklima?

Die Fähigkeit, mit jemandem mitfühlen zu können, spielt gerade in interkulturellen Teams eine wichtige Rolle. Doch was genau bedeutet Empathie? Kann man sie fördern? Und wie profitieren Arbeitgeber und Arbeitnehmer von einer empathischen Unternehmenskultur? Zwei Experten geben Antwort.



Prof. Dr. Claus Lamm ist Professor für Biologische Psychologie und Leiter der Social, Cognitive and Affective Neuroscience Unit (SCAN-Unit) an der Fakultät für Psychologie der Universität Wien.

”

Die Wissenschaft versteht unter „Empathie“ die Fähigkeit, das zu fühlen, was andere fühlen. Der Laie setzt „Empathie“ oft mit „Mitgefühl“ gleich. Dabei beinhaltet Letzteres noch eine weitere Komponente: Man fühlt nicht nur mit der anderen Person mit, sondern verspürt den Drang, ihr helfen zu wollen.

Empathie ist angeboren, entwickelt sich aber unterschiedlich stark. Faktoren wie die Erziehung oder das soziale und kulturelle Umfeld spielen eine große Rolle. Man kommt nicht auf die Welt und ist für den Rest seines Lebens stark oder wenig empathisch. Wie Emotionen generell, kann diese Anlage geformt werden. Wichtig dabei ist: Empathie per se beinhaltet keine moralische Komponente. Dass

ich nachvollziehen kann, was eine andere Person fühlt, sagt noch nichts darüber aus, ob dieses Gefühl moralisch korrekt ist.

Ob Empathie im Beruf oder im Privatleben gesundheitsfördernd wirkt, kommt auf die Dosis an. Zum einen sorgt das Einfühlungsvermögen für eine bessere Kommunikation miteinander, was Konflikte vermeidet. Im Arbeitskontext ist gerade in interkulturellen Teams ein Wissen um die spezifischen Normen der anderen Kulturen wichtig. Daraus lernt man, Handlungen und Reaktionen der Kollegin oder des Kollegen besser zu verstehen. Außerdem erhält man generell mehr Unterstützung, wenn man seinen Mitmenschen gegenüber empathisch oder hilfsbereit auftritt. So gesehen, hat Empathie positive Effekte auf einen selbst und wirkt gesundheitsfördernd. Man sollte allerdings darauf achten, sich nicht zu überfordern. Wenn man sich in zu viel Leid hineinversetzt, etwa in das Schicksal eines Todkranken, setzt man sich starkem Stress aus. Das kann eine große psychische Belastung bedeuten.

Prinzipiell kann man aber dazu auffordern, sich mehr auf andere einzulassen, sofern man damit umgehen kann. Für die Arbeitswelt ist interkulturelles Training dabei sehr wichtig. Auch die Methode der „**Perspektivenübernahme**“ hilft: Hier beschäftigen sich Mitarbeitende bewusst mit den Gedanken und Gefühlen einer anderen Person. Außerdem sollte im Arbeitskontext nicht nur auf Effizienz geachtet werden – auch Gefühle haben ihren Platz. Es hilft oft schon, sich mehr auf einer privaten Ebene auszutauschen. So lernt man die andere Person besser kennen und kann ihre emotionalen Reaktionen leichter einordnen.

Prof. Dr. Claus Lamm

”

Empathie spielt in jeder menschlichen Interaktion eine wichtige Rolle. Wo sie fehlt, entstehen oft Konflikte. Das gilt natürlich auch für das Arbeitsleben. Gerade in gemischten Teams kommt der Soft Skill „Empathie“ eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. Natürlich stehen die meisten Unternehmen unter einem großen Kostendruck. Viele meinen, dass sich der Wert von Empathie in der Arbeitswelt nicht messen oder konkret mit Zahlen belegen lässt.

Dem stimme ich nur bedingt zu. Die Vorteile einer **empathischen Unternehmenskultur** für den Arbeitgeber liegen für mich auf der Hand: In einem empathischen Arbeitsumfeld herrscht eine bessere Kommunikation, was zu weniger Konflikten und Reibungsverlusten in der Zusammenarbeit führt. Die Mitarbeitenden fühlen sich wohl und gehen gerne zur Arbeit. Das wiederum wirkt sich positiv auf die Fehlzeiten aus und sorgt letztendlich auch für weniger Fluktuation im Team sowie im Unternehmen selbst.



Annelie Tattenberg war viele Jahre in verschiedenen Bereichen der Bayer AG tätig, unter anderem im Personalbereich. Von 2004 bis 2011 lebte sie in Budapest, wo sie sich ersten interkulturellen Projekten widmete. Heute arbeitet sie als zertifizierte Trainerin und Coach für interkulturelle Kompetenz, psychologische Beraterin/Personal Coach, Konfliktberaterin, Lehrbeauftragte und Autorin.

Außerdem fördert Empathie ein „Wir-Gefühl“ unter der Belegschaft: Die Mitarbeitenden identifizieren sich eher mit dem Unternehmen und halten in Krisen stärker zusammen. Sie arbeiten motivierter, engagierter und gewissenhafter. Wünscht sich das nicht jeder Arbeitgeber? Ich bin überzeugt, dass Empathie eine große Chance für jedes Unternehmen darstellt und gerade in Zeiten des Fachkräftemangels einen guten Arbeitgeber ausmacht. Mit einer empathischen Unternehmenskultur kann er nicht nur qualifizierte Mitarbeitende halten, er wird auch leichter neue gewinnen.

Besonders in interkulturellen Teams kommt der Bereitschaft, sich auf andere einzulassen, eine große Bedeutung zu. Treffen unterschiedliche Kulturen aufeinander, sind eine behutsame Kommunikation und ein empathischer Umgang miteinander sehr wichtig. Möchte ein Arbeitgeber eine empathische Unternehmenskultur fördern, sollte er seine Belegschaft animieren, einander aktiv zuzuhören, das Gegenüber genau und aufmerksam zu beobachten und dazu ermutigen, Wahrnehmungen taktvoll und sensibel anzusprechen. Das gilt natürlich auch für die Interaktion der Geschäftsführung mit den Mitarbeitenden. Eine empathische Unternehmenskultur wird ganzheitlich gelebt.

Annelie Tattenberg



Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA
psyGA bündelt das vorhandene Know-how zum Thema psychische Gesundheit, bereitet es für die verschiedenen Bereiche der Arbeitswelt auf und macht es mithilfe erfahrener Kooperationspartner bekannt.
psyga.info

Perspektivenübernahme
Bei der Perspektivenübernahme beschäftigen sich Menschen bewusst mit den Gedanken und Gefühlen des Gegenübers. Ziel ist es, deren Beweggründe nachvollziehen zu können.

Empathische Unternehmenskultur
Eine empathische Unternehmenskultur bedeutet, Empathie unter den Mitarbeitenden im Unternehmen zu fördern und zu fördern. Sie bringt viele Vorteile mit sich: Sie hat einen positiven Einfluss auf die Kommunikation, was zu weniger Konflikten in der Zusammenarbeit führt. Zudem fühlen sich die Mitarbeitenden wohl und gehen gerne zur Arbeit. Das wiederum wirkt sich positiv auf die Fehlzeiten aus.