

CFO *aktuell*

Zeitschrift für Finance & Controlling

Topstory Stagflation statt Rezession

Controlling

ESG-Strategie und Steuerkontrollsystem

Cases

Stellhebel beim Aufbau von Corporate Start-ups

Blick über den Gartenzaun

Empathische Führung

Trends & Tools

Risikoidentifikation mit ChatGPT

Inside Research

Wie gut sind Unternehmen auf die CSRD vorbereitet?

Service

Nachlese zur Thought Bridge 2023

Porträt

Georg Schöppl, Österreichische Bundesforste AG

Interview

Harald Leitenmüller, Microsoft Österreich

Carsten Speckmann, Siemens Digital Manufacturing

Empathische Führung

Fühlen als Führungskompetenz

Christine Hoffmann

Empathische Führungskräfte leisten einen enormen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Was unter empathischer Führung zu verstehen ist, welche ökonomischen Vorteile mit diesem Führungsstil einhergehen und wie Führungskräfte empathisch Kündigungen aussprechen können, wird im folgenden Beitrag erläutert.

1. Empathie

Empathie kann vereinfacht als **Einfühlungsvermögen** beschrieben werden. Es beinhaltet die Fähigkeit, die Emotionen anderer Menschen nachzufühlen und sich in ihre Situation und Gedankenwelt hineinversetzen zu können. Menschen, die als empathisch beschrieben werden, zeichnen sich allerdings nicht nur durch **Mitgefühl** und **Perspektivenübernahmefähigkeit** aus. Sie reagieren zudem auf die Gefühle ihrer Gegenüber auf eine Weise, die als angemessen bewertet wird, beispielsweise indem sie ein unterstützendes Gespräch beginnen. Empathie geht demnach über Mitleid und Mitgefühl hinaus, da empathische Menschen nicht nur Verständnis und Bedauern für die Umstände ihrer Mitmenschen empfinden, sondern auch danach streben, **das Wohlbefinden anderer zu verbessern**.

1.1. Emotionale und kognitive Empathie

Empathie vereint **emotionale und kognitive Kompetenzen**.¹

Die **emotionale Komponente** kann wie eine **Ansteckung der Emotionen** verstanden werden. Wenn ein Kollege aufgrund einer Kündigung traurig ist, verspüren emotional empathische Menschen Traurigkeit in sich. Wenn eine Kollegin nach einer erfolgreichen Präsentation Erleichterung empfindet, freuen sich emotional empathische Personen mit. Durch dieses Mitfühlen sind empathische Menschen in der Lage, **emotionale Verbindungen** mit anderen Personen herzustellen.

Die **kognitive Komponente** konzentriert sich auf die **Fähigkeit der Perspektivenübernahme**. Kognitiv empathische Menschen wissen, dass sich Menschen nach einer Kündigung meist traurig fühlen bzw. ein erfolgreicher Vortrag Erleichterung und Stolz hervorruft. Sie können sich vorstellen, welche Gefühlsregungen ihre Mitmenschen spüren, ohne mitzufühlen.

1.2. Gegenspieler von Empathie

Nicht alle Menschen, die sich in andere Personen einfühlen können, nutzen diese Fähigkeit, um das Wohlbefinden anderer positiv zu beeinflussen.

Der spanische Psychiater Luis de Rivera prägte den Begriff der **Ekpathie** als **Gegenspieler der Empathie**. Ekpathie steht dafür, die Gefühle, Einstellungen und Gedanken anderer aktiv auszublenden.

Ekpathie gilt als eine **Form des Selbstschutzes**, um eine „emotionale Überflutung“ zu verhindern.

Menschen mit ausgeprägter kognitiver Empathie und wenig Mitgefühl nutzen ihr Wissen manchmal auch, um andere zu manipulieren. Kevin Dutton, britischer Psychologe und Professor an der Oxford-University, sorgte 2012 mit der Aussage für Aufregung, dass **Führungskräfte und Serienkiller** über ein **ähnliches Mindset** verfügen. Der Forscher beschäftigt sich intensiv mit **Psychopathie**, einer Persönlichkeitsstörung, bei der Betroffene sich äußerst manipulativ und skrupellos verhalten. Auf den ersten Blick sind psychopathische Menschen charmant. Sie verstehen es, oberflächliche Beziehungen einzugehen. Doch es mangelt ihnen an emotionaler Empathie und „moralischen Bremsen“. Sie scheuen nicht davor, andere Menschen zu verletzen, um ihre Ziele zu erreichen. In der Great British Psychopath Survey² untersuchte Kevin Dutton verschiedene Berufsgruppen hinsichtlich psychopathischer Eigenschaften. **Die höchste Rate an Psychopathen fand er unter CEOs**. Der Wissenschaftler beschreibt **Psychopathie als Karrierebeschleuniger**. Selbstbewusstsein, Skrupellosigkeit, Freude an der Macht, das Fehlen von Ängstlichkeit, Stärke unter Stress und die Fähigkeit, Widersacher zu manipulieren, zeichne Mafia- und Firmenbosse aus.

2. Empathie als Führungskompetenz

Empathische Führung ist ein Führungsstil, bei dem der Fokus auf einer **unterstützenden Beziehungsgestaltung** liegt. Durch Verständnis für die Mitarbeitenden und ihre individuellen Herausforderungen wird eine positive Arbeitsumgebung geschaffen. Empathische Führungskräfte reagieren einfühlsam auf die Gefühle, Bedürfnisse und Perspektiven der Teammitglieder. Sie hören aktiv zu, ermutigen **offenen Dialog** und schaffen **Vertrauen**.

Empathische Führungskräfte unterstützen Mitarbeitende in ihrer **persönlichen und beruflichen Entwicklung**. Sie erkennen, dass erfolgreiche Mitarbeitende ihre individuellen Ziele im Einklang mit den Unternehmenszielen erreichen können. Empathische Führungskräfte fördern **selbstbestimmte Motivation**, indem sie die Grundbedürfnisse nach Kompetenzerleben, Autonomie und sozialer Eingebundenheit berücksichtigen.³

- Dem **Bedürfnis nach Kompetenzerleben** liegt zu Grunde, dass Menschen Herausforderungen wirksam und mit eigener Kraft erfolgreich bewältigen wollen. Empathische Führungskräfte fördern Kompetenzerleben, indem sie Verantwortung übertragen, stärkenfokussiertes Feedback geben und Erfolge beleuchten.
- Das **Bedürfnis nach Autonomie** besagt, dass Menschen in ihrer Individualität wahrgenommen werden und selbstbestimmt handeln wollen. Empathische Führungskräfte nehmen die



Mag. Christine Hoffmann
ist Executive Coach,
Didaktik Expertin und
Arbeitspsychologin in Wien:
www.christinehoffmann.at.

Ziele ihrer Mitarbeitenden wichtig und ermöglichen Mitgestaltung.

- Das **Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit** spiegelt das Bestreben nach erfüllenden Sozialkontakten wider. Für das Wohlbefinden ist es, auch in der Arbeit, von besonderer Bedeutung, sich angenommen und akzeptiert zu fühlen. Empathische Führungskräfte kennen die Wichtigkeit dieses Faktors und sehen es als ihre Aufgabe, authentische Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen und die Beziehungsqualität im Team zu fördern.

2.1. Aktualität und Relevanz

Der Arbeitsmarkt hat sich in den letzten Jahren komplett gewandelt.

Bis vor kurzem galt in den meisten Unternehmen: Wer zahlt, schafft an und wer eingestellt wurde, kann auch ausgestellt werden. Führungskräfte zeichneten sich häufig durch Autorität aus. Mitarbeitende mussten sich ihren Vorgesetzten anpassen, sonst konnten sie gehen. Die Reihe der neuen Bewerberinnen und Bewerber war lang.

Mittlerweile ist von einem **Arbeitnehmermarkt** die Rede. Dies bedeutet, dass es nicht ausreichend qualifizierte Menschen für die offenen Stellen gibt. Personen auf Jobsuche haben eine große Auswahl an geeigneten Positionen zur Verfügung und haben somit eine stärkere Verhandlungsposition. Vereinfacht betrachtet, bedeutet dies, dass sich Unternehmen derzeit mehr bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bewerben als umgekehrt. Das **Ringens um Talente** am Markt hat dazu geführt, dass die Anforderungen an Führungskräfte enorm gestiegen sind.

Idealerweise schaffen sie es bereits während des Bewerbungsprozesses, Kandidatinnen und Kandidaten an sich und das Unternehmen zu binden. Führungskräfte werden in der heutigen Zeit zudem daran gemessen, wie gut es ihnen gelingt, wertvolle Mitarbeitende zu halten. **Unternehmen setzen daher mehr denn je auf empathische Führungsqualitäten.**

2.2. Ökonomische Vorteile

Empathie ist entscheidend für **psychologische Sicherheit**. Führungskräfte, die verständnisvoll mit den Herausforderungen und Fehlern ihrer Teammitglieder umgehen, ermutigen diese dazu, sich mehr einzubringen und innovative Ideen auszutauschen. Studien belegen, dass psychologische Sicherheit zu **mehr Innovation und Produktivität** führt.⁴ Zudem erhöht empathische Führung **die Mitarbeiterbindung**. Mitarbeitende sind eher geneigt, langfristig im Unternehmen zu bleiben, wenn sie sich unterstützt fühlen, was wiederum die Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden reduziert. Empathische Führung trägt zur **Konfliktprävention** bei, so dass die Produktivität seltener durch zeitraubende Konflikte beeinträchtigt wird.⁵ Unternehmen, die Empathie als zentralen Wert pflegen, ziehen talentierte Mitarbeitende an, fördern **effektive Zusammenarbeit** und schaffen eine Umgebung, in der Mitarbeitende ihr **volles Potenzial** entfalten können.

Unternehmen, wie *Microsoft*, haben bereits vor zehn Jahren den Wert von Empathie erkannt. Claudia *Hartwich*, die deutsche Personalchefin von *Microsoft*, berichtet von hochqualifizierten Talenten, die sich aufgrund des empathischen Rufes des Unternehmens für *Microsoft* entscheiden. Empathie hat die **Anziehungskraft** des Unternehmens erhöht und in Zeiten von Fachkräftemangel einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gebracht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Mitarbeitende, die empathisch geführt werden, sich häufiger wertgeschätzt und verstanden fühlen und so motivierter sind, ihr Bestes zu geben. Empathische Führung ist ein wichtiger Faktor für **Unternehmenserfolg**.

3. Mögliche Nachteile von empathischer Führung

Obwohl empathische Führung weitreichende positive Auswirkungen hat, kann es auch zu unerwünschten Nebenwirkungen kommen.

3.1. Emotionale Erschöpfung

Empathische Führung erfordert Zeit und ein hohes Ausmaß an emotionaler Investition, um Beziehungen aufzubauen, Feedback zu geben und individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen. Die meisten Führungskräfte haben **nicht ausreichend Ressourcen**, um diese zusätzlichen Anforderungen zu bewältigen. Überlastung ist häufig die Folge.

3.2. Qualitätsminderung von Entscheidungen

Empathische Führungskräfte legen Wert auf die Berücksichtigung der Meinungen aller Mitarbeitenden. Dies kann zur **Verlangsamung von Entscheidungsprozessen** führen. Empathie kann zudem die Objektivität von Führungskräften beeinträchtigen und zur **Vermeidung von unangenehmen Entscheidungen** führen.

Empathischen Führungskräften fällt es teilweise schwer, klare Grenzen zu setzen und notwendige Maßnahmen zu ergreifen, wenn es um Leistungsprobleme, Disziplinarmaßnahmen oder Konflikte am Arbeitsplatz geht.

3.3. Diskriminierung

Menschen fällt es leichter, sich in Personen einzufühlen, die ihnen **ähnlich** sind. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Führungskräfte denjenigen Mitarbeitenden, die ihnen weniger ähnlich sind, weniger einfühlsam begegnen. Unbewusst selektiv verteilte Empathie kann **Ungleichbehandlung** fördern.⁶

Empathie kann auch anfällig für **Manipulation** machen. Manipulative Mitarbeitende appellieren an das Einfühlungsvermögen ihrer Führungskraft, um sich gezielt Vorteile zu verschaffen.

4. Erfolgreiche empathische Führung

Empathische Führung ist ein fordernder Balance-Akt. Um erfolgreich zu führen, müssen Führungskräfte laufend zwischen Nähe und Distanz hin- und herpendeln. Sie brauchen **Nähe** zu ihren Mitarbeitenden, um gute Arbeitsbeziehungen mit jedem einzelnen zu leben und das Wir-Gefühl im Team zu fördern. Diese Nähe ist entscheidend für

Motivation, Arbeitszufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden.

Hierfür ist Empathie von enormer Bedeutung. Gleichzeitig brauchen Führungskräfte **Distanz**. Sie sind nicht nur für die Führung ihrer Mitarbeitenden verantwortlich, sondern auch für ihre **Selbstführung** und die **Führung des Unternehmens**. Um sich selbst führen zu können, brauchen Führungskräfte ausreichend Raum für Selbstreflexion. Ebenso benötigen sie Distanz, um komplexitätsreduzierende Entscheidungen im Sinne der Unternehmensziele zu treffen. Führen als Balance-Akt bezieht sich nicht auf das Finden einer mittleren Ideallinie. Wenn Nähe und Distanz als Gegenpole betrachtet werden würden, wäre das gleichbedeutend damit, dass Führungskräfte weder nah noch auf Distanz agieren würden.

Vielmehr geht es darum, beides im Wechsel zu leben. In Gesprächen nah bei den Mitarbeitenden zu sein und sich dann Orte und Räume zu schaffen, wo der Blick von außen möglich wird.

4.1. Empathische Gesprächsführung

Der größte Irrglaube, der über empathischer Führung kursiert, besteht darin, dass empathische Führungskräfte ihren Mitarbeitenden jeden Wunsch von den Augen ablesen und all ihren Anliegen Verständnis entgegenbringen müssen. Doch: **Empathische Führung ist kein „Kuschelkurs“**.

Empathische Führung kann anspruchsvoll und fordernd sein, da das Ziel darin besteht, die bestmögliche Leistung der Mitarbeitenden zu fördern. Erfolgreiche Führungskräfte sind nicht nur empathisch, sondern agieren auch mit einem ausgeprägten **Lösungsfokus**. Sie schaffen es, sich nicht in den „Problemsumpf“ ihrer Mitarbeitenden hineinziehen zu lassen, sondern tragen dazu bei, dass sich ihre Mitarbeitenden auf Ziele ausrichten und konkrete Schritte in die erwünschte Richtung setzen. Im Folgenden finden Sie einigen Tipps für die Führung von Gesprächen mit problembelasteten Mitarbeitenden:

- **Schenken Sie Ihren Mitarbeitenden Ihre volle Aufmerksamkeit**, wenn diese sich mit einem Problem an Sie wenden.
- **Zeigen Sie Verständnis und erkennen Sie die Problemschwere an**. Floskeln wie „Das ist doch nicht so schlimm.“ oder „Stell dich nicht so an.“ führen dazu, dass Mitarbeitende das Bedürfnis haben, nochmals erklären zu müssen, warum ihre Situation sehr wohl ein ernstes Problem darstellt. In der Suche nach guten Erklärungen, werden Menschen zumeist weitere Gründe für die Problemschwere bewusst. Gut gemeinte Beschwichtigungen führen daher zumeist zu einem größeren Problembewusstsein. Hingegen können Sätze hilfreich sein wie „Das klingt, als wäre es schwierig für dich.“ oder „Ich nehme wahr, wie unzufrieden du damit bist.“
- **Unterstützen Sie Mitarbeitende dabei, Probleme in Ziele zu verwandeln**. Wenn sich ein Mitarbeiter bei Ihnen beschwert, dass er zu viele Überstunden machen muss (Problem), können Sie ihn auffordern, bis zur nächsten Besprechung mehrere Ideen zu sammeln, wie er

künftig häufiger pünktlich Feierabend machen kann (Ziel). Wenn Ihnen eine Mitarbeiterin erzählt, dass sie sich nicht wohl im Team fühlt (Problem), können Sie sie fragen, ob sie die Beziehungen zu ihren Teammitgliedern verbessern möchte (Ziel). Schon allein die Umformulierung hilft, aus der negativen Haltung heraus in ein Bewusstsein von Gestaltungsmöglichkeiten zu kommen. Wichtig ist in diesem Schritt zudem, dass Sie nicht als alleiniger Problemlöser fungieren, sondern Ihren Mitarbeitenden zumindest eine Teil-Verantwortung für die erwünschten Veränderungen übergeben.

4.2. Empathisch kündigen

Natürlich müssen empathische Führungskräfte auch enttäuschende und negative Nachrichten überbringen. Ihre Aufgabe ist es nicht nur, die Menschen zu führen, sondern auch die Unternehmensziele im Fokus zu haben. Wenn die Möglichkeiten der Unterstützung ausgeschöpft sind und die erbrachten Leistungen trotz klarer Kommunikation, Trainings oder neuer Aufgabenverteilung hinter den Anforderungen zurückfallen, ist es wichtig, dies anzuerkennen und die Trennung einzuleiten.

Empathische Führung zeigt sich im Wie der Kommunikation. Führungskräfte sollen klar artikulieren, dass die Entscheidung, sich zu trennen, die richtige für das Unternehmen ist, und gleichzeitig Verständnis für die Situation und emotionale Reaktion ihres Gegenübers zeigen.

5. Implikationen für Unternehmen

Ein empathischer Führungsstil hat weitreichend positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Was müssen Unternehmen beachten, wenn sie künftig vermehrt auf empathisches Führen setzen wollen?

Empathische Führung muss trainiert werden.

Niemand wird mit empathischen Führungskompetenzen geboren. Obwohl einige Menschen von Natur aus empathischer sind als andere, kann jeder Mensch empathische Führung erlernen und seine entsprechenden Fähigkeiten ausbauen. **Unternehmen sollten Weiterbildungen anbieten, in denen Führungskräfte einerseits ihr psychologisches Wissen erweitern und andererseits empathische Gesprächsführung üben.**

Empathische Führung braucht Zeit.

Empathisches Führen geht nicht nebenher. Es verlangt volle Aufmerksamkeit und freie Zeitfenster. Work Load und Teamgröße müssen entsprechend reduziert werden.

Empathische Führung braucht regelmäßige Reflexion.

Führungskräfte führen sich selbst, ihre Mitarbeitenden und das Unternehmen. Hierfür müssen sie laufend zwischen Nähe und Distanz sowie zwischen Verständnis und Lösungsfokussierung hin- und herpendeln. Regelmäßiges Executive Coaching hilft, diesen Balance-Akt zu bewerkstelligen.

Zusammengefasst lässt sich sagen: **Empathische Führung erfordert Übung, Zeit und kontinuierliche Selbstreflexion**. Unternehmen, die

langfristig wettbewerbsfähig bleiben wollen, sollten all diese Erfolgsfaktoren verwirklichen.

Anmerkungen

¹ *Shamay-Tsoory et al*, Two systems for empathy: a double dissociation between emotional and cognitive empathy in inferior frontal gyrus versus ventromedial prefrontal lesions. *Brain* 2009/3, 617 ff.

² *Dutton*, The wisdom of psychopaths: What saints, spies, and serial killers can teach us about success (2012).

³ *Deci/Ryan*, Handbook of self-determination research (2002).

⁴ *Edmundson*, Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen (2020).

⁵ *Holt/Marques*, Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? An Empirical Study on a Topic that is Asking for Attention. *Journal of Business Ethics* 2011/105 (1) 95 ff.

⁶ *Bloom*, Against Empathy: The Case for Rational Compassion (2018).

Praxisforum

Linde

Steuerkontrollsystem (SKS)

Qualitätssteigerung durch die erfolgreiche Implementierung eines Tax Compliance Management-Systems

- Compliance-Systeme: Modelle in der Zusammenarbeit Unternehmen – Finanzverwaltung
- Motive und Beweggründe für die Implementierung
- Finanzstrafrechtliches Schutzschild
- SKS und Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESG-Reporting)
- „Minimumstandard“ eines SKS laut SKS-Prüfverordnung
- Anforderungen der Finanzverwaltung, alternativer Prüfungsansatz
- **Best Practice:** Implementierung eines SKS in der Praxis
- Digitale Umsetzung eines SKS
- Die projektbegleitende Begutachtung – Sinn & Nutzen

Moderation & fachliche Leitung

Andreas Helnwein | Norbert Schrottmeyer

Vortragende

Rainer Brandl | Claudia Czap | Mario Felice | Andreas Helnwein | Simon Hofstätter |
Kirstin Krippner | Mario Liebentritt | Roland Macho | Norbert Schrottmeyer |
Gerhard Wandl | Peter Wohlgemuth | Michael Zeppelzauer



20.9.2023



9:00–16:45



Wien



lindecampus.at