

Mitarbeiterbindung

# Wenn die innere Stimme laut wird

Angestellte wollen sich im Job nicht mehr verstellen. Für Unternehmen gilt es, Empathie zu fördern und zu verankern.

Manuel Heckel Köln

**S**ie suchen Software-Architekten in München, Kundendienst-Mitarbeiter in Köthen, Vertriebler auch gern aus dem Homeoffice: Fast 60 Stellen hat die Firmengruppe Unite ausgeschrieben. Das Leipziger Unternehmen, das die Beschaffungsplattform Mercateo betreibt, will sein Team rasant vergrößern – jedes Jahr um etwa 25 Prozent, berichtet Vorstand und Miteigentümer Peter Ledermann. Auch die Schattenseite kennt er. „Die Gefahr ist, dass man bei dem schnellen Wachstum als Unternehmen auch schnell seine Kultur verliert.“

Um das zu verhindern bei ständig neuen Köpfen, Standorten und Themen, hat die Firmengruppe mit aktuell 700 Leuten seit einigen Jahren die „integrale Landkarte“ ins Zentrum der Organisationsentwicklung gestellt. In vier Quadranten geht es um die Wirkung des Unternehmens, ebenso wie um die individuelle und kollektive Wahrnehmung einzelner Mitarbeiter. Der Vorteil: Automatisch geht es in Transformationsprozessen nicht nur um Effizienz, sondern auch um die innere Stimme betroffener Mitarbei-

ter, bevor diese laut als Kritik geäußert wird. Wer Sorgen hat, soll die offen äußern können. „Wir müssen empathischer werden“, sagt Ledermann, „dann haben wir einen größeren Blickwinkel auf alle Themen.“

Immer häufiger bemühen sich Unternehmen, Empathie als Kompetenz in ihrer Belegschaft zu verankern. In fast fünf Prozent von online geschalteten Stellenanzeigen hat die Bertelsmann-Stiftung in einer Studie aus dem September bereits den Wunsch nach „Einfühlungsvermögen“ gefunden – ein Plus von fast 40 Prozent zur Erhebung von 2018. Anlass ist nicht ein gesteigertes Harmoniebedürfnis in der Wirtschaftswelt. Sondern die Fähigkeit, sich in die Gefühls- und Gedankenwelt der Kolleginnen und Kollegen hineinzuversetzen, soll sich auszahlen.

Trotz allen Kalküls: Für Fach- und Führungskräfte ist der Trend zu mehr menschenzentrierter Führung eine gute Nachricht. Weil Unternehmen es sich nicht mehr erlauben können, hierarchiescheue Talente abzuschrecken, entstehen neue Freiräume – auch für andere. „Gerade die neue Generation hat keine Lust mehr, einen Teil ihrer Persönlichkeit an der Eingangstür

abzustreifen“, sagt Silke Breithaupt, die bei Unite die Organisationsentwicklung leitet.

Miriam Mertens bietet mit ihrem Start-up Deep Skill digitale Workshops und Coachings für die Persönlichkeitsentwicklung von Angestellten an. Häufig meldeten sich Unternehmen aus eher konservativen Branchen, berichtet die Kölnerin. „Die merken, dass Leute nach drei Monaten verschwinden, weil sie niemand gefragt hat, wie es ihnen eigentlich geht.“

Es geht nicht nur um die Neuen. Ein Fokus auf Empathie hilft der Belegschaft insgesamt, besser miteinander umzugehen. Je komplexer die Aufgabe, desto weniger führen Befehle zum Ziel. „Auch erfolgreiche Manager geraten in Situationen, in denen sie mit Basta-Politik nicht mehr weiterkommen“, sagt Ursula Vranken, Gründerin des Beratungsinstituts IPA Consulting.

Ein ehrlicher Selbsttest hilft – und beschert oft Aha-Erlebnisse. Wer sich intensiv mit den Erwartungen und Wünschen anderer beschäftigt, muss zunächst seine eigenen Bedürfnisse und Einstellungen hinterfragen. „Jüngere Führungskräfte wissen, dass ein empathisches Vorgehen wichtig ist –



Rheinproduktiv

Man muss zunächst anerkennen, dass Empathie eine Kompetenz ist, die man lernen kann.

Miriam Mertens  
Deep Skill

weil es auch ihnen selbst guttut“, sagt Vranken.

Was plausibel klingt, ist in der Praxis kein Selbstläufer. Nicht alle sind nach vielen Jahren im Job bereit, sich nun mit eigenen und fremden Emotionen auseinanderzusetzen. „Man muss zunächst überhaupt anerkennen, dass Empathie auch eine Kompetenz ist, die man lernen kann“, sagt Mertens. Unite hat mit Trainings für den Vorstand angefangen und sich dann langsam bei den Führungskräften vorgearbeitet. „Bei einigen rennen wir offene Türen ein, andere gucken sich das erst aus der Distanz an“, sagt Breithaupt.

Dienstleister bemühen sich, ihre Kurse möglichst nah am Unternehmensalltag auszurichten. „Es geht häufig um das Durchspielen konkreter Situationen, nicht um ein Über-Psychologisieren“, sagt Beraterin Vranken. Bewerber tun sich noch schwer, zu überprüfen, wie ernst es ein Unternehmen wirklich mit der Empathie meint. Anhaltspunkte können angebotene Weiterbildungen und Kurse sein – und ein gutes Gefühl im Bewerbungsgespräch. „Wird wirklich auf einen selbst eingegangen?“ Das ist für Mertens eine wichtige Kontrollfrage.

Anzeige

## WENN AUS BERUF BERUFUNG WIRD.

Die Professur an einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften bietet ungeahnte Chancen und Möglichkeiten.

Informieren Sie sich jetzt unter:  
[haw-professur.de](http://haw-professur.de)

Prof. Dr.-Ing. Julia Kessler | Maschinenbau | Hochschule Niederrhein

**DIE HAW  
PROFESSUR**

KARRIERE MIT WIRKUNG