

Empathie versus Durchsetzungsstärke

# Das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten

Eine Gallup-Studie aus Deutschland hat aufgezeigt, dass sich nur 16 Prozent der Arbeitnehmenden am Arbeitsplatz wirklich engagieren – und dass dieser Umstand einen gesamtwirtschaftlichen Schaden von rund 225 Milliarden Euro verursacht. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten. Grund genug, sich etwas näher damit auseinander zu setzen. Dies umso mehr, als in der Schweiz wohl nicht wesentlich bessere Resultate zu erwarten sind. Doch ist es damit getan, von den Chefs einfach mehr Empathie zu fordern?

*Bob Schneider*

Die Studie weist auf den Zusammenhang hin zwischen weichen und harten Faktoren, auf die wechselseitige Bedingtheit von Arbeitsklima und Führungsstil der Manager einerseits und Produktivität, Fehlzeiten und Mitarbeiterfluktuation andererseits. Darüber ist viel diskutiert worden. In einem Artikel in der «HandelsZeitung» ist gar die Rede von der «zerrütteten Beziehung zum Vorgesetzten». Danach ergibt sich Demotivation der Mitarbeitenden vor allem «aus sich wiederholenden, unmittelbar ungunstigen Begegnungen, aus sich summierenden situativen Misshelligkeiten, aus einem Gefühl zwischenmenschlicher Kälte, aus einem beschädigten, nicht selten vollkommen zerrütteten Verhältnis zum Vorgesetzten.»

## Soziale Kompetenz

In der Regel führen solche Gedanken früher oder später zu neuen, meistens zwar wohl

gemeinten Tipps für Führungskräfte. So ist die Literaturliste von Führungsratgebern mit angeblich neuen Erkenntnissen entsprechend lang und man kann sich die Frage stellen, was denn Vorgesetzte noch alles können müssen, damit sie einen guten Job machen. Früher reichte es, einfach ein guter Manager zu sein. Heute bedarf es zusätzlicher Leadership-Qualitäten, die neuerdings gar in einer Dissertation mit dem Titel «Soziale Kompetenz als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte» (Christine Scheitler, Europäische Hochschulschriften, Frankfurt) diskutiert werden.

Grundsätzlich ist diese Tendenz natürlich sinnvoll und durchaus zu begrüssen. Niemand wird ernsthaft bestreiten, dass die soziale oder emotionale Kompetenz im beruflichen Alltag während langer Zeit fast sträflich vernachlässigt worden ist. So ist es dringend notwendig, dass man diese so genannt weichen Faktoren endgültig befreit vom Image der «romantischen Schwärmerie» und sie vielmehr auch in einen ökonomischen Zusammenhang stellt.

Denn die entscheidenden Wettbewerbsvorteile für die Unternehmen der Zukunft liegen nun einmal in gesunden, leistungsfähigen und motivierten Mitarbeitenden. Und es ist nachweisbar, dass eine sozialkompetente Arbeitsumgebung den vielleicht wichtigsten Beitrag dazu leisten kann. Dass dabei die Führungskräfte in besonderem Mass gefordert sind, versteht sich ebenfalls von selbst. Doch ein Aspekt kommt in der aktuellen Diskussion rund um die soziale Kompetenz der Führungskräfte häufig zu kurz. Darauf wird nachfolgend eingegangen.

## Empathie reicht nicht

Immer wieder fällt auf, dass soziale Kompetenz im Alltagsverständnis häufig auf ein einziges Merkmal reduziert zu werden scheint – auf die Fähigkeit zur Empathie. So ist überall die Rede vom empathischen Chef, der sich in die individuelle Situation der Mitarbeitenden einfühlen kann und dem es ge-

lingt, die Mitarbeitenden dadurch zu motivieren. Das ist gut gemeint und in manchen Fällen zweifellos auch richtig. Doch ist diese Forderung nicht auch etwas einseitig? Was versteckt sich hinter diesem Wunsch des stets empathischen Vorgesetzten und was spielt sich im Arbeitsalltag wirklich ab zwischen den Hierarchiestufen?

Psychologisch betrachtet kann man Führungskräfte auch als potenzielle Projektionsflächen beschreiben – und zwar für ihre Mitarbeitenden bzw. deren noch nicht bewusst aufgearbeitetes Material im Umgang mit Autorität. Wie muss man sich das vorstellen? Jeder Mitarbeitende – und natürlich auch jeder Vorgesetzte – nimmt seinen eigenen persönlichen Rucksack mit an seine Arbeitsstelle. Dazu zählen sämtliche subjektiven Wahrnehmungs- und Deutungsmuster: Die je eigene Art und Weise, wie wir die Welt sehen, wie wir sie uns erklären und mit welcher Erwartung wir an eine neue Situation herangehen. So ist die persönliche Sichtweise der aktuellen Realität auch im Umgang mit Vorgesetzten – und dort häufig in besonderem Mass – geprägt von dem, was man früher einmal erlebt hat. Wer einmal von einer für sein Leben sehr wichtigen Autoritätsperson zu wenig Empathie erfahren hat, der wird auch seinen neuen Chef diesbezüglich kritisch, vielleicht eben allzu kritisch, betrachten. Ein Vorgesetzter einer Mitarbeiterin, der sich früher selber vorwiegend als Opfer von Übergriffen einer Autoritätsperson erlebt hat, ist überdurchschnittlich gefährdet, von genau dieser Mitarbeiterin einmal des Mobbings bezichtigt zu werden. Aber auch positive Erwartungen an Autoritäten können verzerrt und unrealistisch überhöht sein: Wer insgeheim die Hoffnung hegt, dass es doch jemanden geben muss auf dieser Welt, der macht, dass alles in Ordnung ist, wird sich bitter enttäuscht von seinem Vorgesetzten abwenden, sobald er merkt, dass dieser seinen Erwartungen nicht gerecht werden kann. Oder wer kennt sie nicht – die endlos langen Listen von überaus hohen Anforderungen, welche die



Mitarbeitenden an ihre Wunsch-Vorgesetzten stellen?

Dies nur ein paar Beispiele, die eine grundlegende Problematik beschreiben, mit der Führungskräfte im Berufsalltag konfrontiert sind – mit dem psychologischen Phänomen der Projektion. Man kann es auch anders ausdrücken: Wenn eine Führungsperson ihre zukünftigen Mitarbeitenden zum ersten Mal sieht, beginnt sie nicht bei null. Vieles ist bereits vorgegeben, und allein mit Empathie kommt man da nicht immer durch. Vielmehr muss der Vorgesetzte auch mit überhöhten Ansprüchen und verzerrten Wahrnehmungen, die ihm von seinen Mitarbeitenden entgegengebracht werden, adäquat umgehen können. Was also braucht es sonst noch ausser Empathie?

### Durchsetzungsstärke

Aus dieser Perspektive erscheint bereits das Bewusstsein, als Führungskraft unter anderem auch eine Projektionsfläche für die eigenen Mitarbeitenden darstellen zu müssen, als ein wichtiger Aspekt der sozialen Kompetenz. Zu akzeptieren also, dass man es nicht immer allen recht machen kann und dass dies nicht zwangsläufig mit der eige-

nen Person zu tun haben muss. Dies bedeutet aber zugleich, sich gegenüber unrealistischen Erwartungen, unfairen Schuldzuweisungen und sachlich unberechtigter Kritik klar abgrenzen zu können und dabei auch einmal unangenehme Konfrontationen mit schwierigen Mitarbeitenden in Kauf zu nehmen. Denn genau dort, wo verzerrte innere Bilder revidiert werden müssen, geht es meistens nicht ohne Widerstand und Schmerz zu und her. So betrachtet ist die oft zitierte und zuweilen in Verruf geratene Durchsetzungsstärke der Führungskraft durchaus auch in diesem Sinn zu verstehen: Als Fähigkeit, sich gegenüber unberechtigter Kritik zu wehren; und zwar sowohl auf der Beziehungs- als auch auf der Sachebene. In zahlreichen Führungscoachings wurde die Erfahrung gemacht, dass es zuweilen die Vorgesetzten sind, die sich vor ihren Mitarbeitenden fürchten.

### Balance finden

Harmonische Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu haben, ist zwar ein sinnvolles Ziel, das auch von grossem ökonomischem Interesse für das Unternehmen ist. Allein durch erhöhte Empathie der Vorgesetzten ist dies aber nicht zu

## Checkliste



### Fragen für Führungskräfte

Sechs Fragen für Führungskräfte im Umgang mit den Mitarbeitenden:

1. Wie können Mitarbeitende davon überzeugt werden, dass die Ziele und Wege die richtigen sind?

---



---



---

2. Wie kann die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden so gestaltet werden, dass bei ihnen eine positive Bereitschaft entsteht, sich für diese Ziele einzusetzen?

---



---



---

3. Wie kann überprüft werden, ob der Einwand eines Mitarbeiters einen sachlichen Hintergrund hat?

---



---



---

4. Wie lässt sich in einer aktuellen Situation am besten entscheiden, ob Empathie oder Durchsetzungsstärke gezeigt werden soll?

---



---



---

5. Wie kann im Notfall Druck auf einen Mitarbeitenden ausgeübt werden, der durch sein Verhalten das Erreichen der gemeinsamen Ziele in Gefahr bringt?

---



---



---

6. Was lässt sich tun, um die negativen Auswirkungen von Projektionen im Arbeitsalltag auf ein Minimum zu halten?

---



---

erreichen. Eine gute Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten setzt voraus, dass die Führungspersonen aus einer inneren Stärke heraus handeln, dass sie die häufig unbewusste «Psychospiele» ihrer Mitarbeitenden durchschauen und bewusst entscheiden, wo sie sich empathisch verhalten und wo sie sich klar abgrenzen, wo sie Kompromissbereitschaft zeigen und wo Durchsetzungsstärke. Denn nur eine gelungene Balance dieser zwei Führungseigenschaften lässt sie als wirkliche Leader dastehen. Und genau dies wird von ihnen letztlich erwartet. ■

## Literatur



Daniel Goleman  
«Emotionale Führung»  
359 Seiten, Taschenbuch  
Ullstein Buchverlag, 2005  
CHF 16.50  
ISBN 3-548-36466-7

Friedemann Schulz von Thun  
«Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte»  
192 Seiten, Taschenbuch  
Rowohlt, 2003  
CHF 16.50  
ISBN 3-499-61531-2

Reinhard K. Sprenger  
«Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt»  
192 Seiten, kartoniert  
Campus, 2004  
CHF 43.70  
ISBN 3-593-37089-1

## Fragen



**Bob Schneider**  
Leiter Ausbildung und Coaching  
iek Institut für Emotionale Kompetenz  
Spitalackerstrasse 60, 3013 Bern  
Tel. 031 333 42 33  
bob.schneider@iek.ch  
www.iek.ch

