

Ein Silberstreif am Horizont unserer neuen Realität? Empathischere Arbeitsplätze

Von [Anna Codrea-Rado](#), Blogautorin

Kelli Hodges möchte nicht, dass ihre Mitarbeiter mit ihr über die Arbeit sprechen. Seit der Anordnung der Ausgangssperre als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie veranstaltet Hodges, ihres Zeichen Director of Commercial Product Marketing von Dell Technologies, am Ende jeden Tages offene Videokonferenzen mit ihrem Team. Doch diese Meetings sind keine Statusupdates. Sie sollen lediglich sicherstellen, dass es allen gut geht.

„Diese 30 Minuten sollen uns zum Lachen bringen“, sagt Hodges nach einer kürzlichen Videokonferenz, die das oben abgebildete Spiel „Never have I ever“ beinhaltete. In den Konferenzen erzählen sich die Teammitglieder gegenseitig, was sie am Abend kochen, geben Tipps für den Unterricht der Kinder zu Hause und sprechen ganz allgemein über die Ereignisse während der Pandemie. „Es ist eine Zeit, in der wir gemeinsam eine Pause machen, uns austauschen und – das ist das Wichtigste – uns gegenseitig zuhören.“

[DAS KÖNNTE SIE AUCH INTERESSIEREN: Telearbeit verändert die Unternehmenskultur \(in englischer Sprache\)](#)

Angesichts der Unsicherheit, die die Pandemie am Arbeitsplatz hinterlässt, sind diese Momente des Mitgefühls von enormer Bedeutung. Gesundheitliche und finanzielle Sorgen haben dazu geführt, dass sich Mitarbeiter emotional verwundbar fühlen. In der medizinischen Zeitschrift [The Lancet](#) schrieb eine Gruppe von Psychiatern und Psychologen, dass COVID-19 einen tiefgreifenden Einfluss auf die psychische und physische Gesundheit habe. In der Abhandlung heißt es, dass „jetzt bereits evident ist, dass die direkten und indirekten psychologischen und sozialen Auswirkungen der Coronaviruspandemie allgegenwärtig sind und die psychische Gesundheit jetzt und in Zukunft beeinträchtigen könnten.“ Darüber hinaus ist laut einer aktuellen [Umfrage](#) der Kaiser Family Foundation fast die Hälfte der Amerikaner der Meinung, dass die Pandemie ihre psychische Gesundheit beeinträchtigt.

Als Reaktion darauf wird Führungskräften immer mehr bewusst, dass eine der besten Methoden, um sich um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu kümmern, darin besteht, Empathie an den Arbeitsplatz zu bringen. Während Länder auf der ganzen Welt bereits nach vorn schauen und beginnen, die Beschränkungen zu lockern und den Menschen die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu ermöglichen, denken Führungskräfte von Unternehmen über Wege nach, wie sie Mitgefühl auch nach dem Ende der Pandemie in ihre Unternehmenskulturen einfließen lassen können.

Mit gutem Beispiel vorangehen

„Jede Führungspersönlichkeit, die durch diese Krise nicht verändert wird, ist wahrscheinlich keine Führungspersönlichkeit“, sagt Pat Gelsinger, CEO von VMware. Gelsinger merkt an, dass er nach der Erfahrung mit COVID-19 Empathie in einem ganz neuen Licht sehe – als entscheidenden Faktor für die Art und Weise, wie wir kommunizieren. „Ich war immer schon der Ansicht, dass man auch dann noch zur Arbeit geht, wenn man den Kopf unter dem Arm trägt. Aber durch diese Krise wird man sensibilisiert – das verändert einen.“

Michael Dell, Chairman und CEO von Dell Technologies, sagte kürzlich in einem [Webinar](#) über den Umgang mit der neuen Realität der Arbeit, dass die neue Normalität, in der wir uns befänden, einen Silberstreif am Horizont habe. „Es könnte zu einer menschlichen Transformation führen, durch die wir mehr Empathie, mehr Großzügigkeit, mehr Dankbarkeit, mehr Freundlichkeit, mehr Selbstlosigkeit und vielleicht etwas mehr Demut zeigen.“

Die Vorteile eines mitfühlenden Führungsstils sind seit langem bekannt. Eine [Studie](#) der Universität of Michigan und der Cornell University ergab, dass empathische Arbeitsplätze ein höheres Maß an Moral fördern, insbesondere wenn Mitarbeiter in Schwierigkeiten sind. „Die Untersuchung legt nahe, dass zwischenmenschliches Mitgefühl das Potenzial hat, nicht nur Leidende, sondern auch sog. „fokale Akteure“ [wie in der Abhandlung die Personen genannt werden, die Mitgefühl zeigen], Dritte und Unternehmen zu beeinflussen“, heißt es in dem Bericht. „Instrumentell beinhaltet Mitgefühl oft die Bereitstellung von Ressourcen (z. B. Zeit, Rücksicht, materielle Güter), die Menschen helfen können, die Quellen ihres Leids zu beseitigen oder mit ihnen umzugehen und die Fähigkeit wiederzuerlangen, ihr Leben weiterzuführen.“

Schon vor der Krise hatten Führungskräfte von Unternehmen darüber nachgedacht, wie man einen stärkeren Akzent auf Mitgefühl legen kann. Eine [Umfrage](#) der Leistungsverwaltungsfirma BusinessSolver ergab, dass 80 % der CEOs Empathie als Schlüssel zum Erfolg sehen. Der Ausbruch der Pandemie hat dann gezeigt, wie sich das praktisch umsetzen lässt.

Je mehr Empathie, desto mehr qualifizierte Fachkräfte

Allison Robinson, Mitglied des [Dell Women's Entrepreneur Network](#), CEO und Gründerin von [The Mom Project](#), fordert seit Jahren mehr Empathie am Arbeitsplatz. 2016 gründete sie The Mom Project, um Müttern Stellenangebote mit flexiblen Arbeitszeiten zu vermitteln. [Laut einer Untersuchung des Start-ups](#) sind 75 % der Frauen der Meinung, dass die Unterstützung der Work-Life-Flexibilität durch Arbeitgeber das wichtigste Kriterium dafür ist, sich am Arbeitsplatz respektiert zu fühlen.

„Manager müssen jetzt die Realität akzeptieren, dass wir alle ein Leben außerhalb der Arbeit haben“, sagt Robinson. „Ob es ihnen gefällt oder nicht, sie müssen die persönlichen Belange der Mitarbeiter berücksichtigen.“

Untersuchungen zeigen, dass empathisch auftretende Arbeitgeber, die Rücksicht auf das Privatleben ihrer Mitarbeiter nehmen, qualifizierte Fachkräfte halten können. Die oben zitierte BusinessSolver-Studie ergab, dass 93 % der Arbeitnehmer einem empathischen Arbeitgeber mit höherer Wahrscheinlichkeit die Treue halten. Hinsichtlich der Umsetzung von Empathie am Arbeitsplatz gibt es allerdings eine Kluft zwischen den Geschlechtern: Nur 70 % der Frauen (gegenüber 85 % der Männer) empfinden ihre Arbeitgeber als empathisch.

Robinson äußert die Hoffnung, dass sich das ändern könnte, wenn Unternehmensleitungen nach Aufhebung der Coronavirus-Einschränkungen weiterhin auf Flexibilität setzen. „Wir werden eine Zunahme von Phänomenen wie mobiles Arbeiten sehen. Das sorgt wirklich für mehr Gerechtigkeit für Menschen, die keine 40 Stunden pro Woche im Büro sein können.“

Postpandemisches Mitgefühl

Aus Sicht von Robinson gilt es dabei jedoch zu vermeiden, dass überholte Bilder von berufstätigen Müttern auf Onlinearbeitsmodelle übertragen werden. „Bei meinen Anrufen treffe ich selten auf Männer, die die Kinder versorgen oder sich um den Unterricht zu Hause kümmern“, beklagt sie. „Meine Sorge ist, dass wir Jahrzehnte des Fortschritts zunichtemachen, wenn wir bei der Umsetzung nicht bewusst auf bestimmte Dinge achten.“

Gelsing ist ebenfalls der Ansicht, dass die nächsten Schritte einem strategischen Ansatz folgen müssen. „Nach COVID wird nichts mehr wie früher sein“, sagt er und fügt hinzu, dass er 3 Phasen der Krise sehe: Triage, neue Normalität (unsere aktuelle Phase) und schließlich die letzte Phase der neuen Chancen. „Die Frage ist, wie wir diese Veränderungen auf systematische Weise annehmen, um die Dinge besser zu machen.“

[DAS KÖNNTE SIE AUCH INTERESSIEREN: Wie Führungskräfte die Stimmung der Mitarbeiter hoch halten \(in englischer Sprache\)](#)

Sobald die Krise vorbei ist, wird es für Führungskräfte wichtiger denn je sein, weiterhin ein Vorbild für Empathie zu geben. Für Hodges bedeutet das, die gelernten Lektionen stets im Kopf zu behalten. „Wenn wir ins Büro – oder in die wie auch immer geartete Normalität – zurückkehren, ändert das nichts an der persönlichen Seite, die wir während dieser Zeit zeigen konnten“, sagt sie. „Wir müssen das Thema weiterverfolgen.“