

# Gedanken

## Empathie – ein Schlüsselement zum Erfolg als Arzt und Führungskraft



Univ.-Prof. Dr. Shahrokh F. Shariat  
Universitätsklinik für Urologie,  
Medizinische Universität Wien

Unter Empathie versteht man die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinfühlen bzw. ihre Sicht der Dinge einführend verstehen zu können. Dabei hat man ein aktives Interesse an deren Anliegen, ein Gespür dafür, was das Gegenüber gerade denkt und fühlt. Durch Empathie nimmt man unausgesprochene Emotionen wahr. Man hört aufmerksam zu, um den gedanklichen Standpunkt der anderen Person zu einer bestimmten Sache zu verstehen.

Empathische Führungspersönlichkeiten „können“ gut mit Menschen, auch wenn diese z. B. von unterschiedlicher Herkunft und Kultur sind. Sie vermitteln ihre Ideen auf eine Art und Weise, die von anderen verstanden wird. Empathie bedeutet in diesem Zusammenhang jedoch keineswegs, andere zu eigenen Gunsten zu manipulieren – vielmehr geht es darum, eine bestmögliche Zusammenarbeit zu erreichen.

### Relevanz für die ärztliche Tätigkeit

Stellen Sie sich dazu folgende Situation vor: In meiner Abteilung gab es vor einiger Zeit einen brillanten medizinischen Wissenschaftler, der auch als Arzt arbeiten wollte. Zwar löste er schwierigste Probleme in einer Art und Weise, die andere sprachlos machte. Allerdings waren sich seine MitarbeiterInnen einig: „Man sollte ihn nicht auf PatientInnen loslassen.“ Und das aus einem simplen Grund: Er führte keinen „Smalltalk“. Genauer gesagt suchte er so gut wie nie den menschlichen Kontakt zu PatientInnen oder fühlte sich in dieser Hinsicht mit seiner Aufgabe als Arzt verbunden. Es interessierte ihn nicht, wie PatientInnen ein Problem sahen. Stattdessen fiel er gleich mit der „Tür ins Haus“ und präsentierte seine Lösung – was PatientInnen und Kolleginnen sowie Kollegen meist ziemlich verstörte. Meinem Wissenschaftsmediziner fehlte eindeutig die Fähigkeit zur Empathie. Es war für alle Beteiligten keine leichte Zeit, und so sehr ich hoffte, dass aus ihm doch noch ein hervorragender Arzt und Chirurg werden würde, mussten wir ihm nach drei Jahren schließlich mitteilen, dass er für diesen Beruf nicht der Richtige war – außer er hätte sich bereit erklärt, intensiv an den entsprechenden Qualifikationen zu arbeiten.

Wir wissen alle, dass Empathie eine wichtige Rolle in unseren persönlichen Beziehungen spielt, aber welche Bedeutung hat sie zum Beispiel für den Kontakt mit Pa-

tientInnen? Um effizient mit anderen Menschen zusammenarbeiten zu können – vor allem im Managementbereich, in Teams und in Führungspositionen – braucht es Empathie. Sie ist die Kernkompetenz emotionaler Intelligenz im Beziehungsmanagement sowie die Basis für komplexere Beziehungsmanagementfähigkeiten. Zu diesen zählen der positive Einfluss auf andere, Mentoring, Konfliktmanagement, motivationsstarke Führungsqualitäten und Teamwork.

### Stellenwert in der beruflichen Entwicklung

Führungskräfte, die den Perspektivenwechsel, einen essenziellen Aspekt von Empathie, beherrschen, tun sich zudem leichter mit Aufgabenstellungen im Ausland, da sie unausgesprochene Verhaltensregeln und Denkmuster intuitiv und rasch erfassen können. Empathie kann demnach zu einer effizienteren Arbeitsleistung in wissenschaftlichen und leitenden Positionen führen.

Unterziehen sich Ärztinnen und Ärzte einer 360-Grad-Bewertung ihrer Kompetenzen hinsichtlich emotionaler Intelligenz – bei der sie sich sowohl selbst bewerten als auch von anderen bewertet werden –, sind die Ergebnisse von Eigen- und Fremdbewertung bei Ärztinnen und Ärzten, die über Empathie verfügen, nahezu ident. Interessanterweise zeigen sich die größten Abweichungen dagegen meist bei denjenigen, die in Bezug auf ihre Schwächen am wenigsten Einsicht zeigen.

Dies lässt sich auf die Auswirkung einer anderen, der emotionalen Intelligenz zuzuschreibenden Kompetenz, zurückführen: emotionaler Selbstwahrnehmung, der Grundlage emotionaler Intelligenz. Je offener Sie für Ihre eigenen Emotionen sind, desto besser können Sie auch die Gefühle anderer Menschen deuten. Sie spüren, wie andere über Sie denken oder wie Sie von anderen wahrgenommen werden. Im Gegensatz dazu wird Ihre Fähigkeit zur Empathie durch eine weniger starke emotionale Selbsterkenntnis eingeschränkt.

Ärztinnen und Ärzte mit ausgeprägter Empathie sind nicht nur erfolgreicher im „Netzwerken“ und Pflegen ihrer Kontakte – auch PatientInnen machen mit ihnen die besseren Erfahrungen. ■