

Eva Köppen

Empathy by Design

**Untersuchung einer Empathie-geleiteten
Reorganisation der Arbeitsweise**

HERBERT VON HALEM VERLAG

Bei diesem Buch handelt es sich um eine an der Freien Universität Berlin im Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften eingereichte Dissertation. Die Entstehung der Arbeit wurde vom Hasso-Plattner-Institut Potsdam mit einem Stipendium gefördert.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Eva Köppen
Empathy by Design.
*Untersuchung einer Empathie-geleiteten Reorganisation
der Arbeitsweise*
Köln: Halem, 2017

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme (inkl. Online-Netzwerken) gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2017 Herbert von Halem Verlag, Köln

Zuerst erschienen im UVK Verlag, Konstanz, 2016 (978-3-86764-672-7)

978-3-7445-1078-3 (Print)
978-3-7445-1080-6 (ePDF)

Herbert von Halem Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Schanzenstr. 22, 51063 Köln
Tel.: +49(0)221-92 58 29 0
E-Mail: info@halem-verlag.de
URL: <http://www.halem-verlag.de>

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitendes	9
2	Theoretische Rahmung	21
2.1	Was ist Empathie?	22
2.1.1	Struktur: Emotional oder kognitiv?	22
2.1.2	Ursprung: Erlernbare Technik oder natürliche Fähigkeit?	27
2.1.3	Entstehung: Längst vertraut oder (noch) fremd?	32
2.1.4	Normative Bewertung: Gut, schlecht, neutral?	39
2.2	Soziologische Perspektiven auf Empathie	46
2.2.1	Perspektivenübernahme, Intersubjektivität & Gefühlsansteckung	47
2.2.2	Soziologie der Emotionen	55
2.3	Organisation und Identität: Subjektivierung in der Netzwerkökonomie	70
2.3.1	Neue Organisationskultur und Neomanagement	71
2.3.2	Subjektivierung von Arbeit	73
2.3.3	Unternehmerisches Selbst, Kreativität und ästhetische Ökonomie	77
2.4	Zwischenstand	79
3	Managementdiskurs über Empathie	81
3.1	Forschungsperspektive: Wissenssoziologische Diskursanalyse	81
3.2	Methode: Dokumentenanalyse	83
3.2.1	Sampling: Textmaterial	84
3.2.2	Analyseverfahren und Interpretationsrahmen	86
3.3	Refugium und Regime	88
3.3.1	Eintauchen versus Distanz	89
3.3.2	Seiner Natur folgen	90
3.3.3	„User-centeredness“ statt Kundenorientierung	91
3.3.4	Interne Empathie	94
3.3.5	Von Psychopathen und Helden	97
3.3.6	Empathie-Techniken	99
3.3.7	Sprachliche Besonderheiten und „story line“	101
3.4	Zwischenstand	104

4	Interviewstudie: Empathie in der Arbeitswelt	107
4.1	Methode: Grounded Theory	108
4.2	Fallselektion: Design Thinking bei der INDUCTA	113
4.2.1	Management by Design	114
4.2.2	Was macht Design Thinking aus?	115
4.2.3	Design Thinking und Empathie	117
4.2.4	Verwendung von Design Thinking in anderen Unternehmen	123
4.3	Der Fall INDUCTA	124
4.4	Zugang zum Feld, Interviewpartner und Gesprächsverlauf	127
4.5	Analyseverfahren und Interpretationsrahmen	132
4.6	Resultate der Interviewstudie	136
4.6.1	Vor Design Thinking: Wunsch nach Reorganisation	137
4.6.2	Empathische Deutungsmuster: Zwei Subjektpositionen	141
4.6.3	Das empathische Team	151
4.6.4	Empathie-Techniken: Warm-up	181
4.6.5	Empathischer „user research“	187
4.6.6	Empathische Persönlichkeit	220
4.7	Exkurs: Wert durch Empathie?	246
4.8	Reflexionen über die verwendete Methodik und Einschränkungen	249
4.9	Zwischenstand	251
5	Schlussfolgerungen & Diskussion	253
5.1	Reorganisation der Arbeitsweise und individuelle Strategie	254
5.2	Machtinstrument	257
5.3	Beziehungen der Beziehungslosigkeit	258
5.4	Funktioniert das Programm?	260
5.5	Was bedeuten die Ergebnisse für den Begriff der Empathie?	264
5.6	Schluss	267
6	Literaturverzeichnis	269

1 Einleitendes

Empathie in privatwirtschaftlichen Unternehmen? Für viele, die das Thema Empathie im sozialen Sektor oder im privaten Bereich verorten, klingt das zunächst kontraintuitiv. Wer sollte innerhalb eines wirtschaftlichen Unternehmens mit wem zu welchem Zweck empathisch sein? Und doch liefert ein Blick auf die umgebende Warenwelt und auf neue Konsum- und Arbeitsgewohnheiten deutliche Gründe dafür, weshalb die Anforderung, empathisch zu sein, für die zeitgenössische Ökonomie relevant werden konnte. Einige Beispiele mögen dies verdeutlichen. Konsumenten haben sich (zumindest in hochindustrialisierten Ländern) daran gewöhnt, dass moderne Technik immer „intuitiver“ und besser nutzbar wird, dass Dienstleistungen und Produkte immer häufiger genau ihren Bedürfnissen zu entsprechen scheinen. Die Bedienoberfläche eines Smartphones mag faszinieren. Kinderwagen, Nahrungsmittel oder Fahrräder besitzen einen immateriellen Wert, der ein bestimmtes Gefühl hervorruft oder den Verbraucher sozial aufwertet (du Gay, 1996, S. 82). Man kann sich am Anblick eines ansprechend designten Laptops erfreuen, ist begeistert ob der immer häufiger zur Verfügung stehenden Carsharing-Angebote, die dem Nutzer das Gefühl von Freiheit verleihen, und fragt sich, weshalb Unternehmen nicht schon früher darauf gekommen sind. Museen, Krankenhäuser oder Behörden nehmen für sich ein, weil sie Kampagnen zur Optimierung ihrer Abläufe lancieren und man meint, sich besser aufgehoben zu fühlen. Was all diese Beispiele gemeinsam haben: Zum bloßen Konsumieren und Verwenden von Waren oder Dienstleistungen ist das persönliche Erlebnis hinzugekommen. Mit dieser Entwicklung, die von Reckwitz (2012) als das Entstehen einer „ästhetischen Ökonomie“ beschrieben wird, werden Firmen vor neue Herausforderungen gestellt. Denn „Erleben“ ist eine schwer zu erzeugende Ware. Als zutiefst persönlichkeits- und emotionsgebundenes Konstrukt stellt es eine Kennziffer dar, über die man sich häufig selbst nicht bewusst ist, bis einem das entsprechende Produkt begegnet oder einem die neu gestaltete Dienstleistung widerfährt. Ursprünglich ist das Erlebnis „etwas aus der alltäglichen Routine Herausragendes“ (Legnaro, 2004). Dieses Erleben von etwas Besonderem soll nun ständig verfügbar gemacht werden. Um „innovativ“ zu sein, müssen Entwicklungsabteilungen also das soziale und emotionale Verlangen von Menschen kennen, dessen Befriedigung zu diesen speziellen Erlebnisqualitäten führt. Deshalb benötigen Unternehmen zunehmend Wissen über jene Teile der

Gedanken- und Gefühlswelt der Konsumenten, die diese selbst noch nicht kennen. Die Technik, die sie dorthin führen soll, heißt Empathie. Dies ist einer der Gründe, weshalb die explizite Einbindung von Empathie in die betriebliche Praxis immer stärker eingefordert wird. Ein weiterer Grund lässt sich innerhalb von westlich geprägten, spätmodernen¹ Firmen selbst aufspüren. Empathie und Zuwendung scheinen in der Unternehmenswelt dringend vonnöten zu sein, legen doch zeitgenössische, sozialwissenschaftliche Analysen nahe, dass der Strukturwandel der Arbeit im 21. Jahrhundert zu psychosozialen Pathologien führt, unter denen der spätmoderne „Arbeitskraftunternehmer“ leidet (vgl. Voß & Weiß, 2013, S. 35 f.). Dieser ist ständig von einem Burn-out bedroht, das von kompetitiver Aggressivität und vor allem von Vereinzelung hervorgerufen wird (Neckel & Wagner, 2013, S. 216). Wie im weiteren Verlauf zu zeigen sein wird, haben Management- und Organisationsratgeber diese Kritik an einer unpersönlichen und wettbewerbsorientierten Firmenkultur aufgenommen, indem sie das Bild der einfühlsamen und harmonischen Organisation verbreiten. Es ist vor allem die Empathie, die diesbezüglich als Hoffnungsträgerin und Trainingsprogramm formuliert wird. Deshalb richtet sich das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit auf die Art und Weise, in der Empathie innerhalb der zeitgenössischen, westlichen Ökonomie zum Thema wird. Die Dissertation fragt in erster Linie danach, wie Beschäftigte programmatisch vermittelte Empathie-Anforderungen erleben und interpretieren.

Doch was ist Empathie eigentlich? Ursprünglich stammt der Begriff aus der Einfühlungstheorie der deutschen Ästhetik am Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts. „Empathie“ kommt vom griechischen „empathia“ („em“ für „in“, „pathos“ für „Leiden“ oder „Leidenschaften“) und entstand zunächst als englische Übersetzung der deutschen „Einfühlung“. „Empathie“ ist ein Kunstwort, was unter anderem daran zu erkennen ist, dass es in seiner griechischen Form eine vollkommen andere Bedeutung besitzt: Vorurteil, Gehässigkeit. In seiner modernen Verwendung bezeichnet es die Fähigkeit, „[...] sich die Situation des anderen vorzustellen und dessen Perspektive einzunehmen“ (Nussbaum, 2014, S. 223), also das Eintreten in die (Gefühls-)Welt des Gegenübers (beziehungsweise ursprünglich des Kunstwerks) bei gleichzeitigem Ablegen eigener Sichtweisen und Wertvorstellungen (in Kapitel 2.1 wird die Komplexität des Begriffs noch einmal ausführlich dargestellt).

¹ In Anlehnung an Reckwitz (2012, S. 13) wird mit dem Begriff der „Spätmoderne“ die Version der Moderne gekennzeichnet, die sich seit den 1980er Jahren im Westen herauskristallisiert hat. Der Begriff der „Moderne“ soll dementsprechend die Zeit davor bis zu ihren Anfängen in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts bezeichnen.

Derzeit spielt die Empathie in unterschiedlichsten Bereichen eine immer größer werdende Rolle. Eine Häufigkeitsanalyse² in der Datenbank WorldCat³ ergab, dass seit den 1970er Jahren die Anzahl der Empathie-bezogenen Publikationen deutlich angestiegen ist. Forschungsergebnisse betonen, wie grundlegend die Fähigkeit zum Spiegeln des Gegenübers sei (Keyzers, 2013) und dass die globale Empathie stetig wachse (Rifkin, 2010). Neurowissenschaftler (Singer & Lamm, 2009; Keyzers, 2013), Primatologen (de Waal, 2009), Therapeuten (Ciaramocoli, 2001), Organisationstheoretiker (Cameron & Spreitzer, 2012), Pädagogen (Gassner, 2007) und Religionswissenschaftler (Schmitt, 2003) sind sich darüber einig, dass das menschliche Gehirn für die Vernetzung mit anderen gemacht ist. Empathische Kooperation ist im Menschen angelegt. Diese wissenschaftlichen Befunde über die Wirkungsweisen von Empathie lassen sie geeignet erscheinen für den Organisationsbereich. So kommt es, dass sie beispielsweise bereits in der sozialen oder medizinischen Arbeit sowie im Sektor der öffentlichen Hand angekommen ist (vgl. exemplarisch die Analyse des Empathie-Programms in der Agentur für Arbeit von Terpe & Paierl, 2010 und Terpe, 2011).

Diese Dissertation untersucht speziell die Verwendung und Optimierung von Empathie im privatwirtschaftlichen Bereich. Hier werden programmatische Anforderungen an die Empathie der Angestellten gegenwärtig besonders nachdrücklich thematisiert. Wie später noch eingehend dargelegt wird, betonen Monographien über Empathie, Ratgeberliteratur und Empathie-Workshops die Notwendigkeit verbesserter Empathie und verbreiten diesbezüglich bestimmte Deutungsmuster.

Der Fokus auf Empathie im Arbeits- und Karrierekontext stellt indes kein gänzlich neues Phänomen dar, auch wenn nicht immer direkt der Begriff „Empathie“ verwendet wurde. Im Selbsthilfe-Klassiker *How to win friends and influence people* empfahl Carnegie (1998 [1936]), sich in die Lage anderer zu versetzen, ein aufrechter Zuhörer zu sein und sich ernsthaft für andere Menschen zu interessieren. Mills beschrieb in seiner Angestelltenstudie *White Collar* bereits 1951, wie sich die Interessensphäre des „Managertums“ auch auf die zwischenmenschlichen Beziehungen der Arbeitnehmer und ihre Persönlichkeit erstreckten (Mills, 1955, S. 320). Und seit den 1970er Jahren hat es immer wieder Managementparadigmen gegeben, die sich auf die Empathie von Führungskräften oder Mitarbeitern bezogen haben. Allerdings beinhalten Management- und Selbstoptimierungsverfahren wie

² Es wurde sich dezidiert mit den Veröffentlichungen zum Thema „Empathie“ auseinandergesetzt. Internationale Forschungsaktivitäten wurden, wenn möglich durch Häufigkeitsanalysen der weltweit größten bibliographischen Datenbanken, in einer Zeitspanne von 1931 bis zur Gegenwart betrachtet. Das daraus entstandene Dokument befindet sich im Anhang. Als Vorbild diente die Herangehensweise von Sieben (2007), die zu dem Forschungsthema „Emotionen“ eine bibliometrische Analyse vorgenommen hat.

³ www.worldcat.org ist laut Eigenaussage das weltgrößte Büchereiverzeichnis im Internet.

die „Emotional Intelligence“ (Goleman, 1996), das „Total Quality Management“ oder das „360-Grad-Feedback“ (vgl. die Analyse von Bröckling, 2007) Empathie lediglich als Subdimension oder als impliziten Faktor. Hauptsächlich geht es ihnen um die bewusste Steuerung und Formung von Gefühlen – also um das, was Neckel (2005) „emotion by design“ nannte.

Aktuelle Ratgeber und populärwissenschaftliche Literatur aber machen insbesondere Empathie zu ihrem vorrangigen Anliegen. Vor allem scheint mit dem Terminus der Empathie nun ein Konstrukt vorhanden zu sein, das verschiedene Sinngehalte und Anforderungen in sich vereint. Das Interesse daran, Empathie gewissermaßen zu „bewirtschaften“, steigt dabei kontinuierlich. Hier lautet der Tenor, wie oben bereits angedeutet, dass die Belange und Bedürfnisse des Konsumenten empathisch erfasst werden sollen und zu erfolgreicheren Produkten führen (zum Beispiel Kouprie & Visser, 2009; Patnaik, 2009). Gleichzeitig Sorge die Empathie für mehr Harmonie in der Belegschaft (zum Beispiel Pavlovich & Krahnke, 2012; Cameron & Spreitzer, 2012).

Wie in dieser Arbeit gezeigt wird, halten die Deutungsangebote eines sich abzeichnenden Empathie-Diskurses⁴ damit eine Antwort auf die Kritik am Typus des Arbeitnehmers als „autistische Leistungsmaschine“ (Han, 2010, zitiert nach Neckel & Wagner, 2013, S. 204) bereit. Wenn selbst Hochschild als bekannte Kritikerin des instrumentellen Einsatzes von Emotionen in Unternehmen (1983) eine allgemein stärkere Betonung der Empathie fordert, um die Welt zum Besseren zu verändern (2013), könnte der Eindruck entstehen, dass mit dem Einzug eines programmatisch geforderten empathischen Verhaltensrepertoires in den ökonomischen Bereich einigen soziologischen Forderungen nach besseren Arbeits- und Lebensbedingungen stattgegeben wird.⁵ Diese Betonung von Empathie in unterschiedlichen Diskursarenen lässt annehmen, dass seit den 2000er Jahren ein Wechsel bezüglich des Niveaus der sozialen Kontrolle über Unter- und Überlegenheitsgefühle eingeläutet wurde: Weg von der Ablehnung des „Fremden“, die westlichen Gesellschaften in den 1990er Jahren noch attestiert wurde (Wouters, 1999, S.180), hin zu einer bewussten Zuwendung zur anderen, unbekanntem Person.

Zurück bleibt die Frage, ob Empathie als lernbares Programm, das sich in Anlehnung an Neckel (2005) als „empathy by design“ bezeichnet lässt, diesen Anfor-

⁴ „Empathie-Diskurs“ bezeichnet im Folgenden stets den Diskurs über Empathie im Management- und Unternehmensbereich. Diskurse werden in dieser Arbeit verstanden als Äußerungen, die versuchen, bestimmte Bedeutungen, Sinnzusammenhänge, symbolische Ordnungen sowie Wissens- und Handlungsformen zu erschaffen. Demzufolge bilden sie die Welt nicht ab, sondern konstituieren und konstruieren ihren Sinngehalt durch Bedeutungszuweisungen (vgl. Fairclough, 1998, zitiert in Keller, 2011, S. 156).

⁵ „By itself, more empathy will not solve all the world’s problems, but having more empathy would make it an entirely different world.“ (Hochschild, 2013, S. 29 f.)

derungen gerecht werden kann. Erleben Mitarbeiter die Systematisierung von alltagsweltlichen Verstehensprozessen als etwas Positives, und kann sie tatsächlich zur Etablierung und Stärkung sozialer Beziehungen im Arbeitsgefüge beitragen? Muss es sich dabei nicht zwangsläufig um eine „Kolonialisierung der Lebenswelt durch Systemimperative“ (Habermas, 1995, S. 480) handeln? Diesen offenen Fragen soll empirisch mit einer Detailanalyse der Anforderungen an die Empathie der Angestellten und ihren diesbezüglichen Wahrnehmungsweisen nachgegangen werden. Spezifischer formuliert: Kann ein verstärktes Einfordern von Empathie zu Unverständnis zwischen Personen führen und spielt sie eine zentrale Rolle bei der Reproduktion einer sozialen Ordnung, die von Machtasymmetrien geprägt ist? Dieser Gedanke erscheint zunächst paradox, gilt die Empathie doch gemeinhin als moralisch integre Fähigkeit und als Synonym für altruistisches, mitfühlendes Verhalten. Die Befunde der vorliegenden Interviewstudie werden aufzeigen, dass dies nicht uneingeschränkt gilt. Ganz im Gegenteil verdeutlicht die Empirie, dass programmatisch eingeforderte Empathie auf unterschiedlichen Ebenen prekäre Aspekte aufweist. Als diskursive Praxis befördert sie ein problematisches Bild von Empathie, das gleichzeitig von ideologischen Deutungsmustern überdeckt wird.

Es soll dabei nicht der Eindruck erweckt werden, dass die öffentliche Empathie-Debatte nur von positiv-affirmativen Meinungen begleitet wird. Die vorliegende Arbeit stellt nicht den ersten Schritt in Richtung einer differenzierten Betrachtung dar. In jüngster Vergangenheit ließen sich bereits einige skeptische Stimmen vernehmen, die ihr Unbehagen gegenüber einem gegenwärtigen Empathie-Enthusiasmus äußern. Die Philosophen Prinz (2011) und Slaby (2015) verfassten jeweils einen Artikel mit dem für sich sprechenden Titel *Against Empathy*. Prinz (2011) argumentiert, dass das Empathie-Konzept sich nicht als Quelle für menschliche Moral eigne. Slaby (2015) verweist auf das ideologische Potenzial einer Empathie, die durch die Betonung allgegenwärtiger Harmonie soziale Missstände verberge. Auch in den US-amerikanischen Medien wurde das Thema kontrovers aufgegriffen und diskutiert. Im „New Yorker“ formulierte Paul Bloom den *Case against Empathy* (2013) als Gegenentwurf einer Gesellschaft, die von Empathie geleitet werde. Weil sich Empathie stets auf konkrete Individuen beziehe und nicht auf Institutionen oder die „gesichtslose“ Menschheit der Zukunft, bezweifelt er ihren Wert als „moral guide“ in eine zukunftsfähige Welt.⁶

In diesem Spannungsfeld zwischen Empathie-Befürwortern und Empathie-Skeptikern bewegt sich also eine Forschungsarbeit über Empathie, die für den Bereich

⁶ An Blooms Darstellung wurde allerdings kritisiert, dass er Empathie verkürzt als emotionale Reaktion auf das Leiden anderer darstelle, siehe der *Case against the Case against Empathy* von Michael Zakaras, online verfügbar unter: http://www.huffingtonpost.com/michael-zakaras/the-case-against-the-case_b_3288394.html.

der privatwirtschaftlichen Arbeitswelt empirische Befunde liefern möchte. Dementsprechend lautet die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit: Wie gehen Akteure im Unternehmenskontext mit einem solchen Empathie-Programm⁷ um? Die Frage beinhaltet zwei Teilaspekte:

1. Welche Deutungsangebote über Empathie existieren überhaupt auf program-matischer, textlich vermittelter Ebene?
2. Wie interpretieren Akteure diese Deutungsmuster?⁸ Wie und weshalb konstruieren sie Empathie-bezogene Bedeutungen und Handlungen in bestimmten Situationen?

Indem dieser Zweischritt vorgenommen wird, bezieht sich die vorliegende Arbeit auf Studien, die auf ähnliche Weise zunächst ein bestimmtes betriebliches Emotionsprogramm analysiert haben, um im Anschluss daran den Umgang der Angestellten mit diesen Anforderungen zu untersuchen (vgl. Hochschild, 1983; Raststetter, 2008; Terpe, 2011). Dabei wird eine diskursanalytisch inspirierte Forschungsperspektive eingenommen, die davon ausgeht, dass Diskurse machtvoll auf das Subjekt⁹ wirken, dieses aber eine aktive, wenn auch nicht souveräne Rolle innehat (Keller, 2011). Das bedeutet, dass die diskursiv vermittelten Deutungsmuster über Empathie die Belegschaft hinsichtlich ihres Verhaltens, Bewusstseins und Selbstbildes potenziell regulieren und damit als konstitutive Kraft an der Errichtung von Mitarbeiteridentitäten mitwirken. Indem sie auf diese Empathie-Anforderungen reagieren und sie verarbeiten, entwickeln Subjekte arbeitsbezogene Identitäten. Dieser Prozess ist nicht nur als einseitig machtwirksam zu betrachten. Die Subjekte setzen sich selbst in Beziehung zur Welt und interpretieren diese eigensinnig. Das kann zu Widerstandspraktiken führen. Eine solche Sichtweise ermöglicht die Untersuchung der Forschungsfragen anhand eines zweigliedrigen Vorgehens. Vor dem Hintergrund des Forschungsinteresses werden

⁷ Mit „Empathie-Programm“ werden in dieser Dissertation Maßnahmenbündel aus Workshops und Manualen bezeichnet, die konkret in Firmen zum Einsatz kommen und bestimmte, rekonstruierbare Empathie-Techniken formulieren.

⁸ Bei Deutungsmustern handelt es sich um „bedeutungsgenerierende Schemata“ (Keller, 2011, S. 240), die nahe legen, um was es sich bei einem Phänomen (in diesem Falle Empathie) handelt. Dadurch organisieren Deutungsmuster individuelle und kollektive Erfahrungen sowie Modelle angemessenen Handelns und stiften dadurch Sinn (ebd.).

⁹ Subjekte im Organisationskontext sind nach Holtgrewe (2006, S. 74) „kompetente Akteure“, die sich „zwischen ausdifferenzierten Sphären bewegen, und sich biographisch konstituieren.“ Subjekte entwickeln handelnd ihre eigene Identität, häufig im Spannungsfeld zwischen Erwartungen anderer und den eigenen Impulsen (ebd., S. 25).

-
1. durch eine Dokumentenanalyse Empathie-bezogene Sinn- und Handlungsstrukturen auf der Ebene von Institutionen und Organisationen rekonstruiert und
 2. durch eine Interviewstudie die entsprechenden Deutungen sozialer Akteure in einem Feld untersucht, das von einem Empathie-Programm geprägt ist.

Mit Foucault (2007) geht es dabei um das Analysieren der Achsen der Formierung des Wissens, der Normativität des Verhaltens und der Konstitution der Seinsweisen des Subjekts.¹⁰ Im Mittelpunkt steht also die Frage, wie Empathie im „Zusammenspiel von Texten, Wissenschaft und Praxis konstruiert wird“ (Sieben, 2007, S. 113).

Eine soziologische Untersuchung über programmatische Empathie-Anforderungen in der Arbeitswelt verbindet dabei soziale Strukturen und subjektive Identitätskonstruktionen, kollektive Regeln mit der Ebene individueller Technologien des Selbst.¹¹ Allein der Gedanke, dass Empathie über Ratgeber und Workshops zu optimieren sei, verweist bereits auf ihre soziale Strukturierung. Sie wird als formbar postuliert, als konstruiert von Normen und Konventionen, die einen Einfluss darauf haben, wie Individuen sie anwenden. Teilaufgabe dieser Arbeit ist es zu zeigen, wie wiederum das Soziale durch Empathie strukturiert wird. An konkreten Beispielen wird gezeigt, wie sich in der Arbeitswelt Empathie auf soziale Interaktionen auswirkt und damit strukturdynamische Effekte zur Folge hat. Dabei setzt die Idee der Empathie selbst bereits den Bezug zur sozialen Struktur voraus: Empathisch zu sein bedeutet stets, dass Person A mit Person B empathisch ist. Es geht beim Thema der Empathie grundlegend um Gemeinschaft und wie diese erzeugt wird. Dabei wirkt die Konstitution der Gemeinschaft wiederum zurück auf die Selbstsicht und Selbstkonstruktion des Individuums. Diesen empathischen Prozess stärker in den Blick zu nehmen, anstatt allein auf die individuell-psychologische Empathiekompetenz zu fokussieren, ist der spezifisch soziologische Beitrag der vorliegenden Arbeit.

Die Dissertation kann sich auf umfangreiche emotions-, arbeits- und kultursoziologische Forschungsarbeiten zum Thema Emotionalität in Organisationen stützen.

¹⁰ „Es ging und geht um den Versuch einer Analyse der Brennpunkte der Erfahrung wie z.B. der des Wahnsinns, der Kriminalität und der Sexualität sowie um die Aufstellung einer Matrix der Erfahrung. Brennpunkte und Matrix sollen gemäß den Beziehungen der drei Achsen untereinander analysiert werden, die diese Erfahrung konstituieren: die Achse der Formierung des Wissens, die Achse der Normativität des Verhaltens und schließlich die Achse der Konstitution der Seinsweisen des Subjekts. [...] Es handelt sich also um die Analyse der Formen des Wahrsprechens, die Analyse der Verfahren des Regierungsdenkens, die Analyse der Pragmatik des Subjekts und der Selbsttechniken.“ (Foucault, 2007, S. 15 f.)

¹¹ Wenn vom „Selbst“ gesprochen wird, ist die symbolisch-interaktionistische Sichtweise auf das Selbst gemeint, die von der sich entwickelnden Natur des Selbst ausgeht. Das Selbst ist keine feststehende Entität, sondern wird als Prozess verstanden (Mead, 1973; Blumer, 2004).

Autorinnen und Autoren wie Hochschild (1983), Fineman (2000), Sieben (2007) oder Illouz (2006) haben Emotionen in der Arbeitswelt unter verschiedensten Gesichtspunkten untersucht. Hochschild (1983) kommt beispielsweise auf Empathie als eines von mehreren Gefühlen zu sprechen, ohne gesondert auf die charakteristischen Eigenheiten der Empathie einzugehen. Allerdings hat sich der privatwirtschaftliche Diskurs über Empathie erst wesentlich später intensiviert. Ein weiterer früher Beitrag der Emotionssoziologie bezieht sich konkret auf Empathie und analysiert sie als „role taking emotion“, die für soziale Kontrolle und Selbstkontrolle grundlegend ist (Shott, 1979). Diese Interpretation bezieht sich indes nicht explizit auf Empathie in der Arbeits- und Organisationswelt. Sie lässt sich aber auf den in dieser Dissertation verhandelten Bereich anwenden und wird später bei der Rekonstruktion des Empathie-Diskurses erneut aufgegriffen. Neuere Arbeiten heben Empathie stärker als grundlegende, professionelle Kompetenz in der Netzwerkökonomie hervor. Illouz (2006) beschreibt Empathie als emotionale und symbolische Kompetenz, mit der sich komplizierte Hinweise am Verhalten des anderen entziffern lassen. Man könne sich nur dann erfolgreich in andere hineinversetzen, wenn man das komplexe Netz von Zeichen und Signalen gemeistert hat, hinter dem andere ihr Selbst „zugleich verstecken und offenbaren“ (Illouz, 2006, S. 36). Die Arbeitssoziologie hat unter der Chiffre der „subjektivierten Arbeit“ gezeigt, wie persönlichkeitsgebundene Fähigkeiten emotionaler Natur im Arbeitsalltag immer wichtiger werden (Kocyba, 2000; Schönberger & Springer, 2003; Bröckling, 2007). Vielfach wird hier die Empathie erwähnt, allerdings meist als Subdimension von Gefühlen und nicht als eigenständiges Phänomen. Um die Frage zu klären, was empathisches Arbeiten ist und wie es von Beschäftigten erfahren wird, werden Elemente dieser Studien bei der empirischen Untersuchung des Felds als Interpretationshilfen hinzugezogen.

Die Dissertation gliedert sich wie folgt. Im Kapitel 2 werden drei grundlegende Theoriefelder konsultiert, die Erklärungsansätze für das hier verhandelte Thema der Empathie im Unternehmenskontext liefern. Zum einen wird in Kapitel 2.1 die interdisziplinäre wissenschaftliche Debatte dahingehend befragt, was Empathie eigentlich ist. Hier kommen unterschiedliche Forschungsdisziplinen zu Wort, indem vier verschiedene Komponenten des Empathie-Phänomens herausgearbeitet werden: Struktur, Ursprung, Entstehung und normative Bewertung von Empathie. Mit einer solcherart facettenreichen Bestimmung von Empathie, die sich offensichtlich einer eindeutigen Definition entzieht, lässt sich besser verstehen, auf welche Sinngehalte und Wissensressourcen der praxisbezogene Management-Diskurs über Empathie zurückgreift.

Im Anschluss wird der Fokus verengt auf die speziell soziologische Interpretation von Empathie. In Kapitel 2.2 werden zunächst Empathie-nahe Konzepte zura-

te gezogen, namentlich die Perspektivenübernahme, die Intersubjektivität und die Gefühlsansteckung. Herausgearbeitet wird, welche Elemente ein soziologisch geprägter Empathie-Begriff enthalten könnte. Außerdem wird das Fachgebiet der Soziologie befragt, das sich aufgrund seiner spezifischen Ausrichtung am ehesten mit Empathie auseinandergesetzt hat: der Bereich der Soziologie der Emotionen. Nach einem kurzen Überblick über diese sozialwissenschaftliche Teildisziplin werden emotionssoziologische Befunde resümiert, die sich konkret mit Empathie befassen und die bereits angedeutete sozialwissenschaftliche Skizze von Empathie vervollständigen. Zudem finden sich innerhalb der emotionssoziologischen Forschungstradition Studien, die sich nicht nur mit der sozialen Funktion von Empathie im Allgemeinen, sondern ganz gezielt mit programmatischen Empathie-Anforderungen in Organisationen und ihren Auswirkungen auf die Belegschaft beschäftigen.

Diese Studien schlagen dann den Bogen zum dritten Theoriebereich, der für die vorliegende Dissertation relevant ist. Will man das Phänomen der Empathie im Unternehmenskontext verstehen, so muss die Wirtschaftsstruktur, zu der es gehört, in ihren Umrissen skizziert werden. Dies leisten Beiträge aus der Arbeits-, Organisations- und Kultursoziologie. Hier wurden verstärkt eben jene Entwicklungen innerhalb der westlichen Ökonomie beschrieben, die ein Einbinden subjektgebundener Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Folge haben. Diese Befunde kompletieren in Kapitel 2.3 den theoretischen Rahmen durch die Hinzunahme von Forschungsarbeiten, die die Tendenz zur Emotionalisierung von Waren, Dienstleistungen und Firmenkulturen als Teil einer größeren Transformation begreifen.

Kapitel 3 wendet sich dem ersten empirischen Analyseschritt zu. Die Kapitel 3.1 und 3.2 beschreiben zunächst die übergeordnete Forschungsperspektive der Wissenssoziologischen Diskursanalyse nach Keller (2011), das Vorgehen der Dokumentenanalyse sowie die Kriterien des Textsamplings. Hierbei geht es um die Erstellung des Datenkorpus, der im Wesentlichen von Texten aus den Bereichen der Managementratgeber und des Designs gebildet wird. Dann werden das Analyseverfahren und der während der Dateninterpretation zur Anwendung gekommene Interpretationsrahmen reflektiert.

In Kapitel 3.3 folgt die Darstellung der Analyseergebnisse. Das Kapitel rekonstruiert durch Verwendung der Dokumentenanalyse einen sich in den letzten Jahren zunehmend abzeichnenden Empathie-Diskurs in der Unternehmenswelt und arbeitet eine Phänomenstruktur der Empathie heraus. Die leitende Fragestellung lautet hier: Welche Konstruktionen von Empathie werden in den untersuchten Managementdokumenten transportiert? Die Interpretation und Definition von Empathie und ihren Aufgaben im wirtschaftlichen Bereich wirken zumindest an der Oberfläche wenig komplex und scheinen klaren Kausalketten zu folgen. Weil sie auf die pragmatische Anwendung im Arbeitsalltag abgestellt sind, müssen sie die wissen-

schaftlichen Äußerungen zum Thema Empathie trivialisieren. Das sich aus dieser Verbindung ergebende Deutungsangebot schlägt sich in konkret formulierten, vermeintlich Empathie optimierenden Methoden nieder. Deren Anwendung soll in der vorliegenden Arbeit exemplarisch anhand des „Design Thinking“¹² untersucht werden. Der sich in den Dokumenten entfaltende Empathie-Diskurs wird als im Kern paradox beschrieben, da er über Verhaltens- und Emotionsregeln versucht einen Raum zu schaffen, der von eben diesen befreit sein soll. Er stellt damit eine Doppelkonstruktion dar, die das Oppositionspaar „Regime“ und „Refugium“ (Reddy, 2001) in sich vereint. Das rekonstruierte Empathie-Programm zeigt dabei nicht nur die Anforderungen auf, die Akteure zu erfüllen haben. Es demonstriert auch die idealisierenden Gehalte eines Empathie-Diskurses, die gleichzeitig als kritischer Maßstab bei der Interpretation der Interviewdaten verwendet werden können. Die Erkenntnisse der Dokumentenanalyse erfahren zwar bereits erste theoretische Deutungen, sind aber größtenteils deskriptiver Natur. Rekonstruiert werden bestimmte diskursive Ereignisse, die einen „Soll-Zustand“ formulieren, womit freilich noch nichts über die Konstitution und die Effekte des Empathie-Programms ausgesagt werden kann.

Kapitel 4 der Dissertation untersucht deshalb in einem weiteren empirischen Schritt die Rolle der Beschäftigten als aktiv Deutende ihrer sozialen Wirklichkeit, die in ihrem Arbeitsumfeld mit einem derartigen Empathie-Programm konfrontiert sind. Kapitel 4.1 beschreibt das methodische Vorgehen beim Erheben und Analysieren der Interviewstudie, das im Allgemeinen dem Ansatz des symbolischen Interaktionismus nach Blumer (2004) folgt. Bei der konkreten Durchführung wurde sich auf Charmaz’ konstruktivistische Variante der Grounded Theory gestützt (Charmaz, 2006). Ziel ist hierbei eine theoretische Beschreibung des Phänomenbereichs, die direkt aus den Daten heraus konstruiert wird.

In Kapitel 4.2 wird das Samplingverfahren bei der Auswahl der Fallstudie erläutert. Die Literaturrecherche zum Thema Empathie im Managementbereich ergab, dass Design Thinking in besonderer Weise dafür geeignet ist, zu untersuchen, wie Akteure mit Empathie-Anforderungen umgehen. Deswegen wurde eine Firma ausgewählt, die Design Thinking implementiert. Diese Anforderung wurde vom Fall INDUCTA (Codename) durch die Einführung der Design-Thinking-Methode erfüllt, die, wie detailliert erläutert wird, die Themen des Empathie-Diskurses aufgreift und für die Praxis anwendbar macht. Design Thinking dient in der vorliegenden Dissertation mithin als Vehikel für die empirische Untersuchung von Empathie

¹² Die Methode des Design Thinking ist als der Versuch zu werten, „[...] dass die Designprofession selbst an einer Ausweitung designspezifischer Denk- und Handlungsweisen auf designferne und sogar auf designfremde Gegenstände arbeitet.“ (Häußling, 2010, S. 157) Design Thinking beinhaltet eine auffällige Betonung von Empathie, siehe ausführlich dazu Kapitel 4.2.3.

im Arbeitskontext. Das Kapitel 4.3 führt in den Fall INDUCTA ein. Der Zugang zum Feld, die Auswahl der Interviewpartner und der Gesprächsverlauf werden in Kapitel 4.4 erläutert. Kapitel 4.5 schildert das Analyseverfahren und den zur Anwendung gekommenen Interpretationsrahmen.

Das Kapitel 4.6 stellt die Ergebnisse der Datenauswertung vor. Die Interviewstunde fragte vor allem Empathie-bezogene Praktiken und Handlungsweisen ab. Welchen Sinn kreieren Mitarbeiter aus jenen Situationen, in denen sie empathisch agieren? Und in welcher Hinsicht tragen ihre Geschichten zur Veränderung ihrer Sicht auf sich selbst und auf soziale Beziehungen bei? Die empirische Auseinandersetzung mit den Deutungs- und Identitätsangeboten des Empathie-Diskurses vermittelt einen Eindruck dessen, was an neuen Herausforderungen an die Empathie der Angestellten verlangt wird und wie diese damit umgehen. Im Sinne der Grounded Theory wird analysiert, wie Akteure „meanings, actions, and social structures“ konstruieren (Charmaz, 2006, S. 151). Die Resultate haben zum Thema, was die Beschäftigten mit ihrem empathischen Wissen tun können und wie sie die Empathie-Anforderungen erleben. Es wird neben den erfolgsversprechenden Techniken des Selbst in den Blick genommen, was in der Managementliteratur über Empathie nicht thematisiert wird: Die Überforderung von Akteuren, die sich von dieser Art von Gefühlsarbeit aus unterschiedlichen Gründen ausgeschlossen fühlen oder darunter leiden. Ebenso wird erläutert, was das Empathie-Programm leistet und ob es in einem pragmatistischen Sinne „gut funktioniert“ (Illouz, 2006, S. 139).

Die Befunde offerieren ein Verständnis dafür, in welchen Situationen und vor allen Dingen *wie* die Empathie-Anforderungen den Arbeitsalltag der Akteure und ihr Verhältnis zur eigenen Mitarbeiteridentität verändern. Die Analyse zeigt, wie sich unterschiedliche Identitätskonzeptionen der Mitarbeiter unter dem Einfluss des Empathie-Programms auf die Ausprägung der sozialen Beziehungen zu Kolleginnen¹³ und Kunden auswirken. Damit wird jener Bereich interpretativ rekonstruiert, von dem Management-Diskurse über Empathie behaupten, dass er durch ein Programm der optimierten Empathie positiv verändert werden könne: Die sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren. Die Arbeit beruft sich dabei auf sozialphilosophische Theorien von Jaeggi (2005; 2009) und Rosa (2009), die verdeutlichen, wie eine bestimmte Deutung von Empathie in Verbindung steht zur Qualität von Beziehungen sowie zu entfremdeten Weisen, in denen Individuen sich zur Welt in Bezug setzen. Abschließend wird die verwendete Methodik vor dem Hintergrund des abgeschlossenen Forschungsprozesses reflektiert.

Kapitel 5, als letzter Teil dieser Arbeit, widmet sich der Zusammenführung der beiden empirischen Kapitel und des theoretischen Kapitels, indem die jeweiligen

¹³ Im Sinne einer sprachlichen Geschlechtergerechtigkeit wurden im Text möglichst geschlechtsneutrale Begriffe verwendet oder zwischen der männlichen und der weiblichen Form variiert.

Deutungsmuster theoretisierend aufeinander bezogen werden. Die Bedeutung der Ergebnisse wird kritisch auf die Frage hin reflektiert, ob ein Empathie-Programm tatsächlich die unterschiedlichen Erwartungen zu erfüllen vermag, die mit seiner Etablierung einhergehen. Abschließend gilt es, die paradoxe Logik des untersuchten Empathie-Phänomens und seine Auswirkungen auf die Mitarbeiteridentität und die Struktur sozialer Beziehungen deutlich zu machen.