Empathie als Schlüsselkompetenz für BARE

Veröffentlicht am 2. Februar 2026

Ihre Ansprechpersonen: Marko Markovic, Rico Rutz

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Gesundheitswesen, Business Analyse und Requirements Engineering

Business Analyse und Requirements Engineering sind zentrale Erfolgsfaktoren moderner Digitalisierungsprojekte. Sie sorgen dafür, dass fachliche Bedürfnisse, technische Lösungen und strategische Ziele systematisch aufeinander abgestimmt werden. Neben etablierten Methoden zur Anforderungserhebung und klaren Dokumentationsstandards ist eine Fähigkeit besonders entscheidend: Empathie.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Projektrisiken nicht nur auf fehlenden Methoden, sondern häufig auch auf mangelndes Verständnis zurückzuführen sind. Empathie bezeichnet die Fähigkeit, sich in die Perspektive anderer Menschen hineinzuversetzen, ihre Gefühle, Motive und Wünsche wahrzunehmen und zu verstehen. Wer also Anforderungen erhebt, muss nicht nur zuhören, sondern wirklich verstehen, was Stakeholder bewegt, welche Bedürfnisse sie haben und welche Punkte unausgesprochen bleiben.

Empathie als Qualitäts- und Erfolgsfaktor im Requirements Engineering

In Digitalisierungs- und IT-Projekten bleiben Sorgen, Erwartungen und Unsicherheiten von Stakeholdern häufig unausgesprochen. Gerade in der Business Analyse und im Requirements Engineering ist es daher entscheidend, nicht nur das Gesagte zu erfassen, sondern aktiv zuzuhören und auch Emotionen, Tonfall, Zögern und Verhalten bewusst wahrzunehmen. Solche Signale liefern oft wertvolle Hinweise auf verdeckte Prioritäten, Risiken und Bedenken. Unser Fachbeitrag Aktives Zuhören: Der Schlüssel zur erfolgreichen Business Analyse greift dieses Thema detailliert auf und gibt spannende Einblicke.

Es gibt verschiedene Gründe, weshalb Wichtiges unausgesprochen bleibt. Kritische Aussagen zu bestehenden Prozessen werden häufig aus Angst vor internen Konflikten vermieden. Auch potenzielle Prozessveränderungen und deren Auswirkungen auf die eigene Rolle können bei Stakeholdern Blockaden auslösen. Ebenso führen Überforderung oder fehlendes Fachwissen nicht selten dazu, dass Anforderungen nur unvollständig oder unklar formuliert werden.

Empathie bedeutet in diesem Kontext auch, einen sicheren Rahmen für den Austausch zu schaffen, Orientierung zu geben und komplexe Zusammenhänge verständlich zu erläutern. Sowohl IREB (1) (z. B. im CPRE-Lehrplan) als auch das BABOK (2) des IIBA betonen Empathie implizit über Kompetenzen wie aktives Zuhören, Stakeholder-Zentrierung und situationsgerechte Kommunikation. Empathie ist somit keine Zusatzkompetenz, sondern eine wesentliche Voraussetzung für tragfähige und nachhaltige Anforderungen.

Empathie als Grundlage fundierter Entscheidungen

Empathie in der Business Analyse und im Requirements Engineering bedeutet nicht, jede geäusserte Anforderung umzusetzen oder Lösungen für alle Nutzergruppen bis ins Detail auszuarbeiten. Ein solches Vorgehen würde den Blick für Projektziele, Wirtschaftlichkeit und Umsetzbarkeit verlieren und unnötige Komplexität erzeugen.

In der Praxis bewegen sich Anforderungen immer im Spannungsfeld von Nutzen, Kosten, Zeit und strategischer Sinnhaftigkeit. Entscheidungen und Kompromisse sind daher unvermeidlich. Empathie ersetzt keine Entscheidung. Sie verbessert deren Qualität, Akzeptanz und Nachhaltigkeit.

Sie hilft zu verstehen, welche Probleme tatsächlich relevant und welche Anforderungen zwar nachvollziehbar, aber nicht prioritär sind. Dadurch entsteht eine belastbare Grundlage für fundierte Priorisierung und Abwägung. Entscheidungen werden nachvollziehbar und können transparent vertreten werden.

Ziel empathischer Arbeit ist nicht maximale Ausdifferenzierung, sondern Lösungen mit echtem Mehrwert, die wirtschaftlich tragfähig bleiben.

Empathie in Business Analyse und Requirements Engineering praktisch

anwenden

Empathie wird oft als angeborene Eigenschaft verstanden, als etwas, das man entweder besitzt oder nicht. Sie lässt sich jedoch sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld weiterentwickeln. Im Kontext von Business Analyse und Requirements Engineering ist Empathie insbesondere dort entscheidend, wo Informationen direkt von Stakeholdern erhoben, interpretiert und priorisiert werden.

Um Empathie zu fördern, haben sich verschiedene Methoden bewährt :

Spiegeln und Überprüfen von Annahmen

Das bewusste Spiegeln von Aussagen, also das Zusammenfassen in eigenen Worten, fördert Empathie, weil es echtes Interesse am korrekten Verständnis zeigt. Fehlinterpretationen werden minimiert, die sonst unbemerkt in Spezifikationen einfliessen würden. Gleichzeitig fühlen sich Stakeholder stärker einbezogen, was sie ermutigt, auch Zweifel, Bedenken und Prioritätskonflikte offen anzusprechen (3).

Personas

Personas sind vereinfachte, erfundene Figuren, die typische Nutzer:innen oder Stakeholder repräsentieren. Wer mit einer Persona arbeitet, kann sich leichter vorstellen, wie eine Person denkt, arbeitet und welche Probleme sie im Alltag hat. Dadurch sinkt das Risiko, Anforderungen zu entwickeln, die zwar aus Projektperspektive logisch wirken, für die spätere Zielgruppe aber unausgereift sind (4).

Empathy Map

Eine Empathy Map entsteht, indem die Eindrücke über eine Nutzerrolle, ein:e Interviewpartner:in oder eine Persona systematisch gesammelt werden. Ziel ist es, zu verstehen, wie diese Person eine Situation erlebt. Dazu werden Informationen aus Gesprächen und Beobachtungen in vier Bereiche eingeordnet: was die Person sagt, was sie tut, was sie denkt und was sie fühlt. Durch diese Gegenüberstellung wird sichtbar, ob Gesagtes wirklich mit dem äusseren Verhalten, den inneren Gedanken und Emotionen übereinstimmt (5).

User Journey

Bei der Analyse einer Customer oder User Journey wird ein Prozess konsequent aus Sicht der Nutzerinnen und Nutzer durchlaufen. Dadurch wird erlebbar, wie sich ein Ablauf tatsächlich anfühlt inklusive Frustrationen, Unsicherheiten, Zeitdruck oder Erwartungslücken. Diese Erfahrungsnähe fördert Empathie, weil sie zeigt, welche Stellen im Prozess echte Barrieren darstellen und welche Anforderungen wirklich relevant sind. Die resultierenden Anforderungen werden praxisnäher, nachvollziehbar und nach realen Pain Points priorisiert (6).

Fazit

Empathie ist weit mehr als ein «Soft Skill». Sie ist eine erlernbare Schlüsselkompetenz, die den Unterschied zwischen oberflächlicher Anforderungserhebung und wirklich nutzerzentrierten Lösungen ausmacht. Sie ermöglicht es, die Perspektiven von anderen Stakeholdern einzunehmen, unausgesprochene Bedürfnisse zu erkennen und Anforderungen zielgerichtet zu priorisieren. Wer Empathie systematisch trainiert, aktiv reflektiert und typische Stolperfallen vermeidet, verbessert die Zusammenarbeit, steigert die Qualität der Ergebnisse und legt die Basis für tragfähige, akzeptierte Lösungen.

Dabei bedeutet Empathie nicht, jede Anforderung umzusetzen. Entscheidungen und Kompromisse bleiben notwendig. Empathie hilft, Prioritäten klar zu erkennen und fundierte, nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen.

Empathie ist damit kein Nice-to-have, sondern ein professionelles Werkzeug moderner Business Analyse.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie wir auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen können? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Quellen

- (1) International Requirements Engineering Board (IREB). (2024).
  CPRE – Certified Professional for Requirements Engineering. Foundation Level Syllabus, Version? 3.2.0. Karlsruhe: IREB e.V.
- (2) International Institute of Business Analysis (IIBA). (2015).
  A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide), Version?3. Toronto: International Institute of Business Analysis.
- (3) Wiegers, K. E. & Beatty, J. (2013).
  Software Requirements (3rd ed.). Redmond, WA: Microsoft Press.
- (4) International Institute of Business Analysis (IIBA). (2015).
  A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK® Guide), Version 3. Toronto: International Institute of Business Analysis.
- (5) Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010).
  Business Model Generation. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- (6) Kalbach, J. (2016).
  Mapping Experiences. A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams. Sebastopol, CA: O'Reilly Media