

## Empathie im Management

# Wie viel Gefühl braucht Führung?

## Preview

- ▶ **New Work erfordert New Competences:** Warum Empathie im Business derzeit ein Hype ist
- ▶ **Empathische Frauen:** Warum sie alles mitbringen – und doch nicht nach oben kommen
- ▶ **Selbstepathie:** Weshalb sie die beste Voraussetzung für eine gute Empathiefähigkeit ist
- ▶ **Warmes Herz und kühler Kopf:** Wie erfolgreiche Führungskräfte ihre Empathie handhaben
- ▶ **Vorsicht Falle:** Das Problem der Empathie-Egozentrik
- ▶ **Empathie reloaded:** Wie heute zwischen emotionaler und kognitiver Empathie unterschieden wird
- ▶ **Empathie trainieren:** Mit Meditation zum gesunden Mitgefühl



Den Beitrag gibt es auch zum Hören: [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast).

Ein Arzt führt eine Gehirnoperation durch. Ein Physiker entschärft eine Bombe. Ein Astronaut landet ein Raumschiff: Je fokussierter – ja, kaltblütiger – die Profis dabei agieren, desto besser machen sie ihren Job. Es gibt Situationen im Berufsleben, in denen ist vieles gefragt, nur nicht das: Empathie. „Ich habe kein Mitgefühl mit denen, die ich operiere“, zitiert der britische Psychologe Kevin Dutton von der University of Oxford nicht ohne Ehrfurcht einen erfolgreichen Neurochirurgen. „Diesen Luxus kann ich mir im OP nicht leisten. Hier werde ich wiedergeboren als kalte, herzlose Maschine.“

Kevin Dutton hat das Buch „Psychopathen. Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann“ geschrieben. Darin belegt er anhand wissenschaftlicher Studien: Viele der besten Operateure, Finanzjongleure und sonstigen Experten in einem extremen Umfeld ähneln in ihrem Persönlichkeitsbild gefühlskalten und kriminellen Psychopathen. Wie diese zeichnen sie sich dadurch aus, dass sie weder Furcht noch Trauer, weder Angst noch Mitgefühl kennen. Der einzige Unterschied: Chirurgen und Bombenentschärfer setzen ihre Fähigkeiten für die Gesellschaft ein und nicht gegen sie.

Doch das gefühllose Funktionieren der eiskalten Fachprofis zeigt sich auch woanders, wie Kevin Dutton darlegt – nämlich bei Führungskräften, und zwar in jedweden Branchen. Dabei gilt, so belegen Studien, die Dutton zitiert: Je höher ein Manager in der Hierarchie steht, desto weniger geht er auf andere Menschen ein. „Laut der britischen Studie „Great

British Psychopath Survey“ rangieren CEOs auf Platz eins in den Berufen mit der höchsten Ausprägung an psychopathischen Merkmalen“, erklärt der Psychopathie-Forscher.

## Die New-Work-Order erfordert Empathie

Wie aber gehen diese Forschungsergebnisse mit der Erkenntnis zusammen, dass es doch gerade die Empathie sein soll, die Manager erfolgreich macht? Im Zuge der unter dem Begriff New Work diskutierten aktuellen Überlegungen zu neuen Formen des Miteinanders in Unternehmen raten Organisationsentwickler, Coaches und Trainer: Führungskräfte sollten, um Höchstleistungen zu erzielen, die Gefühle ihrer Mitarbeiter ernst nehmen und auf sie eingehen. „Überall und von allen Seiten wird von Managern mehr Empathie gefordert“, sagt Karim P. Fathi, Trainer an der vor drei Jahren gegründeten Berliner Akademie für Empathie. Es sei ein richtiger Hype um das Thema entstanden.

Denn eine unempathische oder gar psychopathische Führungskraft kann zwar angst- und stressfrei ihre Interessen verfolgen und unangenehme Entscheidungen treffen, was das Managementprozedere einerseits erleichtert. Andererseits aber weiß sie nicht, wie sich ihre Mitarbeiter fühlen, spürt ihre Bedenken nicht und kann Schwingungen in der Gruppe nicht aufnehmen. Moderne Formen der Zusammenarbeit erfordern jedoch den ständigen Austausch von Argumenten und das Eingehen auf – auch ungewohnte und unbequeme – Ansichten. Wer hier die Perspektive des anderen nicht einnehmen und sie



Foto: getty images

Um Empathie als Führungskompetenz ist ein regelrechter Hype ausgebrochen. Von allen Seiten wird von modernen Chefs mehr Einfühlungsvermögen gefordert. Ganz so einfach ist es allerdings nicht, erklären Experten aus Wissenschaft und Wirtschaftspraxis. Denn Mitgefühl richtig einzusetzen und zu dosieren erfordert Selbstreflexion und Übung. Und: Falsch verstanden geht Empathie sogar nach hinten los.

verstehen kann, verbaut sich den eigenen Erkenntnisgewinn. Und hat es zudem schwer, seine Mitarbeiter für die gemeinsame Sache zu motivieren und ihr volles Leistungspotenzial abzurufen. Denn, so Fathi: „Die Mitarbeiter folgen einem unempathischen Chef nur widerwillig. Er kann die kollektive Intelligenz der Gruppe nicht ausschöpfen.“

### Des Guten zu viel: Empathische Frauen machen oft keine Karriere

Damit müssten aktuell eigentlich viele Frauen in Führungspositionen aufrücken – oder schon längst dorthin aufgerückt sein. Denn, so fasst Managementtrainerin Sigrid Meuselbach die Beobachtung vieler Psychologen zusammen: „Frauen gelten als empathischer als Männer.“ Tatsächlich aber sind diejenigen Frauen, die es auf einen Chefposten geschafft haben, laut Studien sogar gefühlskälter als ihre männlichen Kollegen. Woran liegt das? Trainieren sich Frauen ihre Empathie im Laufe ihrer Karriere ab? Und wenn ja – warum?

„Empathie ist eine wunderbare Gabe für Männer wie für Frauen“, erklärt Sigrid Meuselbach. „Man muss jedoch damit umgehen können.“ Genau das ist der springende Punkt: So, wie auf der einen Seite eine zu stark ausgeprägte psychopathische Neigung eine Führungskraft isoliert, ist auf der anderen Seite eine zu stark ausgeprägte oder fehlgeleitete Empathie für eine Führungskraft nicht förderlich.

Und dieses „Zuviel“ oder „Falsch-Gelenkte“ an Empathie kennen vor allem Frauen. Die Managementtrainerin aus Bergisch Gladbach verdeutlicht das am Beispiel: Frauen fühlen meist intensiver mit als Männer, wenn ein Kollege privat in Schwierigkeiten steckt oder wenn er eine Nichtbeförderung als große Enttäuschung erlebt. Meuselbach: „Das kann dazu führen, dass sich die Frau selbst zu viel Arbeit auflastet, um dem Kollegen zu helfen. Oder dass sie sich erst gar nicht bewirbt, wenn ein Chefposten ausgeschrieben wird.“ Und das ist natürlich nicht besonders förderlich für die eigene Karriere.

Meuselbach rät Frauen daher häufig, entgegen ihrem Mitgefühl zu agieren. Sie trotzdem für den Job zu bewerben. Oder: sich nicht für einen Kollegen krummzulegen, der sich mehr um seine Familie kümmern möchte. Oftmals müssen also die Gefühle dem sachlichen Kalkül weichen und ganz bewusst zur Seite gestellt werden.

### Innen + Mit + Leiden: Die Definition von Empathie

Um zu lernen, mit Empathie zielführend umzugehen, hilft es, sich klarzumachen, was hinter dem Phänomen Empathie genau steckt. „Empathie bedeutet vom Wortursprung her Mitleiden“, erklärt Empathie-Trainer Karim P. Fathi. Und in diesem Aspekt der Empathie stecke auch die emotionale Ansteckungsfähigkeit. Gebildet wurde das Wort analog zum griechischen Wort Sympathie, das sich zusammensetzt aus *syn* „mit“ und *path* „leiden“. Ergänzt wurde der Begriff dann durch die Silbe *en* „(dr)in“. Nach der ursprünglichen Wortbedeutung sieht Empathie also so aus: Beobachte ich jemanden, der negative Gefühle hat, spüre ich als empathischer Mensch diese Gefühle am eigenen Leib.

Um sich den Gefühlen wieder zu entledigen, beugen sich viele Menschen – und tun genau das, was der andere von ihnen verlangt oder wünscht. Andere Menschen wiederum lassen die Empathie mitsamt der Gefühle gar nicht erst an sich heran – so wie die Ärzte im OP-Saal.

Beides ist im gewöhnlichen Führungsalltag jedoch falsch, sagen die Experten. Ihrer Ansicht nach geht es um ein Sowohl-als-auch. „Ich zeige Anteilnahme und teile Erfahrungen, bleibe aber dennoch ganz bewusst auf meiner Seite“, erklärt Coach Chantal Bialek von der Life Stage Company, einem Trainings- und Beratungsunternehmen in Hamburg. Oder anders formuliert: Dass ich den anderen verstehe, heißt noch lange nicht, dass ich ihm alles recht mache.



„Die große Kunst ist es, Gefühle zuzulassen und dennoch Grenzen zu setzen.“

Chantal Bialek, Coach  
und Inhaberin der Life  
Stage Company, Hamburg.  
Kontakt: cbialek@  
lifestagecompany.com



Der Berufsverband  
für Trainer, Berater  
und Coaches

[www.bdvt.de/europaeischer-preis](http://www.bdvt.de/europaeischer-preis)

Sie haben es sich verdient

# Europäischer Preis für Training, Beratung und Coaching 2016/17



■ Jetzt anmelden zum Frühbuchertarif bis 31.12.2015!

Die Ausschreibung liegt dieser Ausgabe bei.



Bialek: „Die große Kunst ist es, Gefühle zuzulassen und dennoch Grenzen zu setzen.“

Zum Beispiel gilt es zu überlegen: Welche Form der Unterstützung kann ich bieten, ohne mich selbst zu überfordern? Dabei kann es, so Bialek, helfen, sich zu fragen: „Wo bleibe ich dabei?“ – um sich selbst bei aller Hilfsbereitschaft nicht zu vergessen. Und: „Was kann der andere selber tun, um zu einer guten Lösung zu gelangen?“ – als Hilfe zur Selbsthilfe.

### Die beste Voraussetzung für Empathie ist Selbstempathie

Die entscheidende Frage lautet also: Wie gehe ich damit um, dass ich mitfühle? Und vor allem: Was will ich eigentlich selbst? Denn nur wenn ich das weiß, kann ich angemessen und mit positiver Wirkung für beide Seiten reagieren. Die Experten sprechen von Selbstempathie, die

vielleicht sogar noch wichtiger ist als die Empathie für andere.

Doch oft fällt uns ausgerechnet die Selbstempathie schwer. Grund dafür ist laut Anna Schoch, Psychotherapeutin und Business Coach in München, häufig unsere christlich-abendländische Prägung. Diese verpflichtet uns zum Mitleiden – einem Mitleiden, das wir oft mit einem falschen Verständnis verknüpfen. So würden wir etwa bei dem Gebot „Liebe Deinen Nächsten“ meist den zweiten Teil vergessen, in dem es heißt: „so wie Dich selbst“. Ohne diesen zweiten Teil aber schadet uns das Mitempfinden sogar eher, als dass es uns hilft, betont Schoch: „Wer sich schwer tut, seinen eigenen Standpunkt zu verteidigen, muss sich vor Augen führen: Wenn es beim reinen Mitleiden bleibt, ist niemandem geholfen.“ Ergo: Das volle Potenzial der Empathie entfaltet sich erst, wenn man einen Schritt weitergeht – wenn Lösungen gefunden werden, die sowohl dem anderen helfen als auch einem selbst.

## Typische Irrtümer über Empathie

### 1. Bei Empathie geht nur alles oder nichts.

Entweder ich bin empathisch und kann gut auf andere Menschen eingehen oder aber ich kann harte Entscheidungen treffen – diese Ansicht greift zu kurz. Die richtige Einstellung lautet vielmehr: Ich fühle mit und kann dennoch harte Entscheidungen treffen.

### 2. Empathie ist etwas für Weicheier.

Empathie hilft längst nicht nur dabei, auf die eigenen Mitarbeiter einzugehen und ihre Bedürfnisse besser zu berücksichtigen. Richtig verstanden hilft sie auch bei schwierigen Verhandlungen und stellt einen echten Wettbewerbsvorteil dar.

### 3. Empathie gilt ausschließlich anderen Menschen gegenüber.

Wer Empathie nur als Fähigkeit gegenüber seinen Mitmenschen versteht, vergisst die Empathie zu sich selbst. Ohne diese jedoch kann die Fähigkeit, sich in andere einzufühlen, sogar schädlich sein.

### 4. Alle ticken so wie ich.

Wer sich selbst gut in die Situation hineindenken kann, in der sich der andere befindet, vergisst häufig, dass der andere ein anderer Mensch ist und oftmals auch ganz anders fühlt. Besser ist es, zu versuchen, die wirklichen Gefühle des anderen zu verstehen.

### 5. Ein Zuviel an Empathie ist automatisch ein Karrierehemmer.

Wer stark auf die Gefühle anderer reagiert, neigt tatsächlich dazu, seine eigenen Bedürfnisse hintenanzustellen. Umso wichtiger ist es, dass er lernt, richtig mit seinem Einfühlungsvermögen umzugehen. Dann lässt sich die vermeintliche Schwäche sogar in eine Stärke verwandeln.

### 6. Jeder ist immer auf seine eigene, gleiche Weise empathisch.

Auch das ist ein Irrtum. Das Einfühlungsvermögen variiert je nach Situation und Sympathie. Befinden sich zwei Menschen zum Beispiel in derselben Situation oder haben ähnliche Interessen, gelingt das Mitschwingen sehr viel leichter.

### 7. Einfühlungsvermögen ist angeboren und nicht erlernbar.

Auch diese Annahme ist falsch. Empathie wird zwar durchaus von den Genen und der Erziehung bestimmt, sie lässt sich aber auch trainieren. Selbst ausgewiesene Psychopathen und Narzissten können ihre Empathiefähigkeit verbessern. Ein vielversprechendes Empathie-Training ist die Meditation.

„Wenn man immer Verständnis zeigt, nachgibt und hilft, ist das oft nicht hilfreich.“

Carlo Düllings, Inhaber der Empathie-Akademie, Düsseldorf. Kontakt: info@empathie-lernen.de



Foto: Empathie-Akademie

## Häufig gefragt: Ein warmes Herz – und ein kühler Kopf

Was zählt, ist mithin ein differenzierter Umgang mit Empathie. Und ein differenziertes Verständnis, das sich nicht auf die Vorstellung beschränkt: Empathisch ist, wer sich in den anderen hineinversetzt, mit ihm fühlt und ihm deshalb folgt. Daniel Goleman spricht das in seinem neuesten Buch „Konzentriert Euch“, sehr deutlich aus – und zwar auch wieder am Beispiel von Ärzten: „Von einem guten Arzt wird Empathie gefordert, aber im OP muss er zur Maschine werden.“ Der US-amerikanische Psychologe, der den Begriff der emotionalen Intelligenz geprägt hat, erklärt: Die große Herausforderung besteht darin, sich einerseits mit kühlem Kopf zu konzentrieren und andererseits seine Aufgeschlossenheit gegenüber den Gefühlen und Erlebnissen des Gegenübers zu bewahren.

Unter Berufung auf die Hirnforschung schreibt Goleman weiter: „Das richtige Gleichgewicht zwischen der Konzentration auf ein Ziel und dem Gespür für die Reaktionen anderer zu finden, dürfte für die Neuronen eine schwierige Aufgabe sein.“ Denn es werden unterschiedliche Neuronennetze aktiviert – je nachdem, ob wir uns auf ein Ziel konzentrieren oder ob wir unsere zwischenmenschlichen Verhältnisse überprüfen. Und dennoch, so zitiert Goleman renommierte Hirnforscher: „Die erfolgreichsten Führungskräfte können innerhalb von Sekunden zwischen beidem hin- und herwechseln.“

Dabei tun sich Frauen bei einem bewussten Wechsel schwerer als Männer. Das jedenfalls ergab im Jahr 2011 die Studie einer mexikanischen Universität – der Universidad Nacional Autonoma de Mexico in Queretaro. Forscher legten den Probanden Bilder schwer kranker Kinder vor. Beim Betrachten der Bilder äußerten Männer und Frauen etwa gleich häufig Mitgefühl. Im Hirnscanner zeigte sich bei den Geschlechtern jedoch ein unterschiedliches Bild, das die Schlussfolgerung zuließ: Die Frauen fühlten mit den kranken Kindern emotional mit – bei ihnen entstand Mitgefühl in der Brust und wurde zum regelrechten Mitleiden. Impulsiv wollten sie daher helfen. Bei Männern hingegen scheint das Mitgefühl vornehmlich als Ergebnis einer rationalen Analyse zu entstehen und eher im Kopf zu verbleiben.

## Im Business ist Mitleid nicht zielführend

Mit dieser eher rational geprägten Reaktion auf emotional belastende Situationen beschäftigt sich Carlo Düllings. Der Empathie-Trainer hat viele Jahre in der Finanzbranche gearbeitet. Er weiß aus Erfahrung: Empathie im ursprünglichen Wortsinn und der ganz engen Bedeutung des Mitleidens ist in einem Businessumfeld nicht immer hilfreich. „Wenn man immer Verständnis zeigt, nachgibt und hilft, hat man oftmals keine Chance. Ein Einkäufer beispielsweise darf nicht immer Mitleid haben, wenn der Verkäufer keine gute Marge hat.“

**Erfolgreich Führen und auf sich und die Mitarbeiter gleichermaßen achten. Das können Sie lernen.**

**Sie möchten eingefahrene Verhaltensweisen ändern oder andere Wege gehen?**

Wir konzipieren unsere Trainings nach dem aktuellen Stand der Neurowissenschaften.

**Inhouse Training, offene Seminare und individuelles Coaching**

In den Seminaren erhalten Sie die Möglichkeit, die verschiedensten Situationen, Ihr Verhalten oder Überzeugungen aus anderen, neuen Blickwinkeln zu betrachten und somit neue Wege zu entdecken.

In Kom-Com-Seminaren steht die praktische Umsetzung der Trainingsinhalte an erster Stelle. In praktischen Übungen haben Sie die Möglichkeit, sich einzubringen und das Erlernte umzusetzen. Vertiefen Sie das im Training erworbene Wissen in unseren Offenen Seminaren und Follow-Up-Tagen, einem Coaching oder einem Vertiefungsworkshop.

**Coaching: Betreuung, Beratung und Durchführung**

Ein Kom-Com Coaching hilft Ihnen, Ihr Problem zu identifizieren und zu lösen.

# Kom - Com®

*Wie dürfen wir Sie unterstützen?*

Kom-Com® Seminare  
Petra Krämer  
Waldstraße 78d  
22846 Norderstedt  
Tel.: 040 / 522 21 80  
Fax: 040/526402-65  
petra.kraemer@kom-com.de  
www.kom-com.de



Download als pdf:

QR-Code scannen oder

[www.managerseminare.de/pdf/tt05.pdf](http://www.managerseminare.de/pdf/tt05.pdf)



## So fördern Sie Ihr Mitgefühl

Empathie lässt sich trainieren, da sind sich Wissenschaftler und Managementtrainer einig. Diese fünf Punkte helfen dabei:

### 1. Klären: Was bedeutet (mir) Empathie?

Empathie bezeichnet die Fähigkeit, sich in die Denkweise, Gefühle und das Erleben eines Gegenübers einfühlen zu können. Doch: Was bedeutet das genau? Wie stark darf ich mitfühlen? Wie behalte ich auch meine eigene Sichtweise und meine eigenen Bedürfnisse im Blick? So bedeutet etwa, Verständnis zu zeigen, noch längst nicht, auch einverstanden zu sein. Und: Wer besonders stark mitleidet, hilft weder dem Betroffenen noch sich selbst. Nehmen Sie sich daher Zeit und überlegen Sie sich genau, was Empathie in Ihrem Fall und für Ihre Arbeitssituation bedeutet. Und machen Sie sich die Vorteile bewusst, die ein empathisches Verhalten für Sie selbst bringt: Die Zusammenarbeit mit anderen wird angenehmer, der Austausch fruchtbarer.

### 2. Aufmerksam zuhören

Üben Sie, im Gespräch bewusst auf Ihr Gegenüber einzugehen. Hören Sie dem anderen aktiv zu, schenken Sie dem Gesagten Ihre volle Aufmerksamkeit und versuchen Sie genau zu verstehen, was der andere meint. Zeigen Sie Interesse an seinen Gefühlen, Wünschen und Interessen. Fragen Sie nach: Warum ist das ein Problem für ihn? Oder auch: Warum freut er sich über dieses Ereignis? Denken Sie daran: Nicht jeder fühlt dasselbe wie Sie, jeder Mensch hat andere Wünsche und Empfindungen. Ebenso hat er auch seine eigenen Probleme, die Sie trotz aller Empathie nicht zu den Ihren machen sollten. Kehren sie nach einem gedanklichen Ausflug in die Welt des anderen wieder zu Ihrem eigenen Erleben zurück. Suchen Sie nach Lösungen, die für beide Seiten praktikabel sind.

### 3. Genau beobachten

Im Verhalten von Chef und Kollegen lassen sich bestimmte Muster ausmachen, welche helfen, die Verhaltensweisen und Beweggründe des anderen besser zu verstehen. Steht jemand beispielsweise gern im Mittelpunkt oder hält er sich lieber zurück? Denkt er eher pragmatisch oder findet er gern besonders kreative Lösungen? Beim Beobachten und Einordnen können psychologische Testverfahren – sogenannte Persönlichkeitsinventare – helfen. Sie unterstützen beim Interpretieren unterschiedlicher Verhaltensweisen und geben Hinweise auf den passenden Umgang mit den per Fragebogen skizzierten Typen, die z.B. in erster Linie nach Ordnung, Kommunikation, Macht oder Sicherheit streben.



Grafik: Stefanie Diers; © www.managerseminare.de

Oft macht es den Umgang mit den Mitmenschen bereits erheblich konstruktiver, wenn Sie ihnen zeigen dass Sie ihre Beweggründe verstehen.

### 4. Perspektive wechseln mit der Drei-Stühle-Übung

Bei dieser Übung nehmen Sie abwechselnd die Sichtweise Ihres Gegenübers, Ihre eigene Sichtweise und die einer dritten, neutralen Person ein. Schreiben Sie aus allen drei Perspektiven auf, wie sich die Situation für Sie ebenso wie für Ihr Gegenüber anfühlt und wiederholen Sie den Prozess. Diese Übung erleichtert Ihnen den Perspektivwechsel. Sie kann verfahrenere Situationen entschärfen und lässt oftmals neue Lösungsansätze entstehen. Probieren Sie es aus!

### 5. (Selbst-)Mitgefühl stärken per Meditation

Um die Empathie im Umgang mit anderen, aber auch sich selbst gegenüber zu stärken, wird regelmäßiges Meditieren und Achtsamkeitstraining empfohlen. Konkret geht es um die Meditation der liebenden Güte, wie sie im Buddhismus praktiziert wird. Diese leitet dazu an, anderen Menschen, aber auch sich selbst Mitgefühl bzw. Selbstmitgefühl entgegenzubringen. Geführte Meditationen im Audioformat finden sich zum Beispiel auf der Website der Selbstmitgefühl-Trainerin Christine Brähler: [www.selbstmitgefuehl.de/ressourcen/meditationen/](http://www.selbstmitgefuehl.de/ressourcen/meditationen/)

Bevor er dazu übergang, andere für Empathie zu sensibilisieren, schulte sich Düllings zunächst selber – und zwar mit dem Ziel, besser auf seine Mitarbeiter und Kollegen eingehen zu können. Denn: Je nach Typ wollen die Mitarbeiter anders behandelt werden. Beispielweise empfindet es der eine als störend, wenn der Chef immer wieder nach dem Stand der Dinge fragt. Der andere braucht vielleicht genau das als Motivation. Düllings: „Bin ich zu dem einen zu wortkarg, unterstützt er mich womöglich nicht. Rede ich in den Augen des anderen zu viel, meidet er mich vielleicht bewusst.“ Behandelt eine Führungskraft jedoch jeden Kollegen so, wie er es braucht, fühlen sich alle verstanden, und es minimieren sich unnötige Reibungsverluste.

Und noch etwas betont der Empathie-Trainer: Auch um selber das zu bekommen, was man in einer bestimmten Situation benötigt, ist Empathie wichtig. Wer beispielsweise über ein Problem sprechen möchte und sich in erster Linie Verständnis und Anteilnahme erhofft, sollte mit seinem Anliegen nicht zu einem pragmatischen Problemlöser gehen, der anderen gerne zwischen Tür und Angel seinen Tipp um die Ohren haut. Genauso sollte er einen besonders analytischen Kollegen meiden, der die neuesten Forschungsergebnisse zum Thema parat hat.

### Vorsicht vor der Falle der Empathie-Egozentrik

Eher schwierig wird es, wenn man glaubt, der andere sei genau wie man selbst. Und fatalerweise unterliegen sehr viele einfühlsame Menschen genau diesem Fehlschluss: „Alle ticken so wie ich.“ Das verdeutlicht eine aktuelle Studie des Fachbereichs Marketing am Imperial College in London, die ergab: Je empathischer ein Verkäufer ist, desto eher glaubt er, dass Kunden das Gleiche mögen wie er selbst. Er neigt dazu, seine eigene Meinung zu überhöhen und die Ergebnisse der Marktforschung zu ignorieren. Ein Fehler.

Die Forscher sprechen in diesem Zusammenhang sogar von einem Empathie-Egozentrik-Problem und vermuten, dass der Effekt auch auftritt, wenn eine Führungskraft sich in einen Mitarbeiter hineinversetzt. Allerdings nennen sie für dieses Problem auch eine recht einfache Lösung: Aufklärung! Die Studie jedenfalls ergab: Wurden die Probanden auf den Effekt hingewiesen, konnten sie ihn anschließend im Zaum halten.

Mit dem Wissen um das Empathie-Egozentrik-Problem sollten daher auch Führungskräfte typische herausfordernde Situationen des Alltags besser meistern. Carlo Düllings gibt ein Beispiel: Jemand klaut eine Idee und präsentiert diese im Meeting als seine eigene. Empathischen Menschen ist es dann häufig unangenehm, den anderen darauf anzusprechen. Denn schließlich – Empathie-Egozentrik! – würde man selbst in dieser Situation in den Boden versinken. Hier heißt es, sich klarzumachen: Nicht alle sind wie man selber. Derjenige, der sich mit einer fremden Idee brüstet, tickt offenbar ganz anders als man selbst – sonst hätte er ja auch die Idee nicht gestohlen. Offenbar macht er das häufiger und ist einen harten Schlagabtausch gewohnt. Laut Düllings schadet es also nicht, dem Gegenüber in einer solchen Situation mit klaren Worten entgegenzutreten – nicht zuletzt, um sich selbst Respekt zu verschaffen.

### Platin-Regel der Empathie: Die Ansprüche des anderen erkennen

All das zeigt: Es ist hilfreich, die goldene Regel der Kommunikation von einer Platin-Regel zu unterscheiden. Die goldene Regel lautet: „Ich behandle andere so, wie ich selbst behandelt werden möchte.“ Die sinnvollere Platin-Regel wie Empathie-Trainer Karim P. Fathi sie nennt, besagt: „Ich behandle andere Menschen so, wie sie selbst behandelt werden wollen.“

Allerdings: Spätestens, wenn starke Emotionen im Spiel sind, ist dies leichter gesagt als getan. Denn, so erklären die Empathie-Experten unisono: Wer stark mitschwingt, kann häufig nur schwer zwischen den eigenen Gefühlen und den Gefühlen des Gegenübers unterscheiden. Hier gilt es zunächst, Ordnung zu schaffen – und sich, bevor man impulsiv reagiert, zu fragen: Was sind die Ansprüche des anderen? Und was will ich selbst?

### Emotionale Empathie versus kognitive Empathie

Wer sich auf diese Weise über seine Gefühle hinwegsetzt, ist deswegen noch lange nicht unempathisch. Er ordnet seine Empfindungen lediglich bewusst ein und nutzt damit auch die *kognitive Ausprägung der Empathie*, die viele Experten von der *emotionalen bzw. affektiven Empathie* unterscheiden. So wie Tania Singer. Die Professorin und Emotionsforscherin ist

**SETZEN SIE IMPULSE!**  
MIT UNSEREN UNIVERSITÄREN  
ZERTIFIKATSKURSEN

► [zww.uni-augsburg.de](http://zww.uni-augsburg.de)

- Systemischer Berater (Univ.)
  - Vor dem Hintergrund der Systemtheorie Personen und Gruppen souverän beraten!
- Personalentwicklungs-Manager (Univ.)
  - Mit Kompetenz und Kreativität zum Partner des Managements aufsteigen!
- BPS Certified Trainer (Univ.)
  - Profitieren Sie von der exzellenten Trainerausbildung und dem BPS-Netzwerk!



Planen Sie jetzt Ihre  
**Weiterbildung für 2016**  
und sichern Sie sich den  
Frühbucherrabatt!

Kontakt und Buchung:  
+49 821 598-4723  
[info-msp@zww.uni-augsburg.de](mailto:info-msp@zww.uni-augsburg.de)  
[www.zww.uni-augsburg.de](http://www.zww.uni-augsburg.de)



Hochschule für Medien  
Kommunikation und Wirtschaft  
University of Applied Sciences  
**H M K W**

## Systemisches Coaching

Unterstützen Sie Klienten in wichtigen Entwicklungsphasen - werden Sie **Systemischer Coach!**

Die **HMKW** bietet einen berufsbegleitenden Wochenendkurs als ideale Vorbereitung auf die Zertifizierung durch den Deutschen Coaching Verband (DCV).

Nächste Starttermine:  
Berlin: 30.1.2016  
Köln: 13.2.2016

Kosten:  
3.500 €

### Wir beraten Sie gern:

Berlin: Jon Gerdes  
+ 49 (0)30 46 77 693-30  
Köln: Silke Forstmeyer  
+49 (0)221 22 21 39-34

[www.hmkw.de](http://www.hmkw.de)



Foto: Berliner Akademie für Empathie

„Von allen Seiten wird von Managern mehr Empathie verlangt.“

Dr. Karim P. Fathi, Trainer an der Berliner Akademie für Empathie. Kontakt: karim.fathi@empathieakademie.de

Direktorin der Abteilung Soziale Neurowissenschaft am Leipziger Max-Planck-Institut und spricht von kognitiver Empathie, „wenn wir wissen, dass der andere leidet, und das abstrakt als schlimm einschätzen“. Als affektive Empathie bezeichnet sie die wirklich emotionale Resonanz, bei der jene neuronalen Netzwerke aktiviert werden, die auch den eigenen Gefühlen zugrunde liegen. Singer: „Nur daraus entsteht die Motivation, dem anderen zu helfen und ihm nicht weh tun zu wollen.“ Und genau das führt oft zu einem positiven Handlungsaffekt. Doch auch laut Singer kann das starke Mitschwingen dazu führen, dass man selbst von den Gefühlen überwältigt wird und negativen Stress empfindet, was wiederum bewirkt, dass man sich zurückzieht oder bis zum Burnout überfordert.

### Meditation verhilft Managern zu einer guten Empathie

Bleibt die Frage: Wie lässt sich dieses Dilemma mit der für das menschliche Miteinander eigentlich wertvollen affektiven

Empathie überwinden? Singer hat weitergeforscht und mit ihren Kollegen neben der kognitiven und der affektiven Empathie eine dritte Form der Anteilnahme ausgemacht, die sie Mitgefühl oder *Compassion* nennt. Bei dieser wird das Mitfühlen bewahrt, der dadurch entstehende Stress jedoch ausbalanciert und in positive Fürsorge umgewandelt. Das ermögliche es zum Beispiel Menschen in helfenden Berufen, aber auch in einem insgesamt stressigen Arbeitsumfeld, anderen Menschen zugewandt zu bleiben und dennoch nicht unter ihren starken Gefühlen zu leiden. Sie können, was sie fühlen, besser einordnen – und somit angemessen handeln. Wie die Forscherin belegt, funktioniert die Schulung dieser Art von Mitgefühl besonders gut mit Meditation.

Der Berliner Trainer Karim P. Fathi bestätigt das. Der Ansatz, per Meditation das Mitgefühl und vor allem auch Selbstmitgefühl zu fördern, hält seiner Beobachtung nach verstärkt Einzug in der Trainingsbranche – und es sind immer häufiger Manager, die entsprechende Seminare besuchen. Beim regelmäßigen Meditieren lernen sie, eigene Gefühle zunächst wertfrei zu betrachten, was zu einem gelasseneren Umgang mit den oftmals auch unangenehmen Emotionen führt. Dadurch können sie im Alltag viel genauer erfassen, was auf menschlicher Ebene wirklich passiert – statt vorschnell mit Abschottung oder Übereifer beim Erfüllen der Bedürfnisse anderer zu reagieren. Fathi: „Es öffnet sich ein neuer Raum, in dem durch den Austausch mit anderen ein echter Mehrwert entstehen kann.“ Für den Übenden bedeutet das: „Er überwindet die negativen Gefühle, ohne seine Empathie zu verlieren.“

Das regelmäßige Training von Mitgefühl und Selbstmitgefühl hilft laut Fathi jedoch auch denjenigen, die unter einer zu gering ausgeprägten Empathie leiden. Durch das Meditieren würde unter anderem der Stress reduziert, der durch Leistungs- und Termindruck entsteht. Und dieser, gepaart mit Hektik, Anspannung, Müdigkeit und Gefühlen wie Zorn, Wut und Angst, kann Empathie einschränken und sogar langfristig verschütten. Fathi: „Stress ist der größte Empathie-Killer – und stark verantwortlich für die große Kluft zwischen der für Führungskräfte geforderten Empathie und der Realität in den Unternehmen.“

Andrea Bittelmeyer



## Literaturtipps

### ► Werner Bartens: Empathie. Die Macht des Mitgefühls.

Droemer, München 2015, 17,99 Euro.

Ein Plädoyer für das Mitgefühl, das uns laut dem Arzt und Bestseller-Autor ein glücklicheres und erfüllteres Leben beschert. Mit Verweis auf die besonders wichtige Selbstempathie.

### ► David Goleman: Konzentriert Euch! Eine Anleitung zum modernen Leben.

Piper, München 2014, 10,99 Euro.

Goleman, der Begründer des Begriffs der emotionalen Intelligenz, beschäftigt sich schon lange mit Gefühlen im Berufsleben. Empathie ist eine Sache der Konzentration sagt er in seinem neuen Buch: Man kann entscheiden, ob man sich auf die Sache konzentriert oder auf den Menschen.

### ► Christian Keyzers: Unser empathisches Gehirn. Warum wir verstehen, was andere fühlen.

C. Bertelsmann, Gütersloh 2013, 11,99 Euro.

Wissenschaftliche Grundlagen zur Empathie aus der Hirnforschung: Wie entsteht das Mitgefühl? Wann sind wir besonders empfänglich dafür und wann nicht?

### ► Kevin Dutton: Psychopathen. Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann.

dtv, München 2013, 14,90 Euro.

Ein spannendes Buch, weil es den Spieß einmal umdreht und die Vorteile der Psychopathie beleuchtet. Empfohlen wird das Training psychopathischer Verhaltensweisen jedoch auch hier nur kontrolliert und in kleinen Dosen.

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



**Abovorteile nutzen  
Mehr? Hier klicken.  
oder anrufen: 0228/97791-23**

## Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR  
**Für Abonnenten: 0 EUR**

## CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsgespräche professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR  
**für Abonnenten: 98,- EUR**

## Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR  
**für Abonnenten: 0,00 EUR**

## Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Beispiel: Petersberger Trainertage, 15. + 16. April 2016

Regulärer Eintritt: 448,- EUR  
**Abonnentenpreis: 398,- EUR**



## Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR  
**für Abonnenten: 0 EUR**

## Flaterate auf das Heftarchiv

Flaterate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge



**Für Abonnenten: 0 EUR**