



„Liebe ist ja nichts anderes als Empathie“

Das sagt *Barbara Gowdy*, eine kanadische Musikerin, Theaterwissenschaftlerin und Schriftstellerin. Ihre Ansicht über Liebe und Empathie ist kühn, als Teamdynamikerin oder Teamdynamiker können wir uns aber grundsätzlich anschließen.



Empathie wird oft mit Mitleid gleichgesetzt. In der Psychologie wird darunter die Fähigkeit und Bereitschaft verstanden, Empfindungen, Emotionen und Gedanken anderer Menschen zu erkennen, zu verstehen, nachzuempfinden und sich in ihre Einstellungen einzufühlen.

Einfühlung und Durchsetzung werden oft als Gegenpole verstanden. Im Rahmen der Führungseigenschaften treten sie aber zusammen auf, als soziale Kompetenzen, die sich ergänzen und gemeinsam gefordert sind. Auf der einen Seite ist es wichtig, sich in die Schuhe des anderen stellen zu können und dessen Motive, Wünsche, Bedürfnisse und Forderungen zu erkennen und darauf einzugehen. Andererseits ist Durchsetzungsvermögen zur Erreichung eigener oder auch vorgegebener Ziele – mit liebenswürdiger Hartnäckigkeit – gefragt.

Durchsetzungsvermögen ist stark an das Einfühlungsvermögen gebunden. Soziale Kompetenz beginnt mit der Empathie: Wer sich in die anderen einfühlt, wird besser verstanden, besser akzeptiert und kann sich meist besser durchsetzen. *ap*

Empathie der Manager

Die meisten Manager sind keine guten Kommunikatoren. Denn Kommunikation setzt zwei Fähigkeiten voraus: Einfühlung und Ausdruck. Das heißt: Man muss sich in seine Gesprächspartner oder sein Publikum hineinversetzen können. Und man muss sich ausdrücken können, um eine Wirkung zu erzeugen. Manager sind in der Regel besser im Ausdruck als in der Empathie. Die Empathie kann man aber trainieren.

Vgl. Heinz Goldmann, Kommunikationstrainer

Im team-dynamischen Training

wird das Zusammengehen und Ausbalancieren von Einfühlung und Durchsetzung systematisch geübt. Es kommen hier aber immer wieder Fragen auf: Sind Frauen einfühlsamer? Sind Männer durchsetzungsfähiger? Kann ich mich durchsetzen, wenn ich mich einfühle? Geht das wirklich mental zusammen?

Je offener wir für unsere eigenen Gefühle sind, desto mehr können wir uns auch in die anderen einfühlen und desto besser können wir die Gefühle anderer deuten und verstehen. Empathie geht einher mit einer gewissen Gelassenheit und Aufnahmebereitschaft. Ein empathischer Mensch ist empfindsam und damit verletzlich. Nur mit Empfindsamkeit kann man die Empfindungen und subtilen Signale eines anderen Menschen aufnehmen und nachvollziehen. *ap*



Abstand von der eigenen Sicht

Empathie ist die Fähigkeit, die Welt nicht nur mit den eigenen Augen, sondern auch mit den Augen des anderen zu sehen und zu erleben. Empathie bedeutet, Abstand nehmen zu können von der eigenen Sichtweise, den eigenen Bedürfnissen und Interessen, um die Sichtweisen, Bedürfnisse und Interessen eines anderen Menschen zu verstehen und zu akzeptieren. →

Empathie und Aggression

Im Zustand der Empathie beginnt eine fundamental andere Form der Auseinandersetzung mit der Welt als im Zustand von Angst und Aggression. Im Modus der Empathie kann man die Ängste und Aggressionen seines Gegenübers durch Verständnis für seine Gefühle und inneren Zustände sogar mildern. Angst beim Gegenüber wird abgebaut, der Druck anzugreifen lässt nach. Es besteht die Chance, dass der Zustand von Angst und Aggression im Gegenüber verblasst und auch er möglicherweise in den Modus der Empathie überwechselt. Der positive Effekt der Empathie ist, dass auch beim Gegenüber empathisches Verhalten aktiviert wird.

Es gibt somit grundsätzlich zwei hoch dynamische emotionale Prozesse:

- die Eskalation von Angst und Gewalt oder
- die gegenseitige Beförderung von Empathie

Vgl. Ruppert 2010, 29

Drei Arten der Empathie

In der Forschung kursieren verschiedene Differenzierungen von Empathie, zum Beispiel unterscheidet man folgende drei Formen:

- emotionale
- soziale
- kognitive Empathie

(1) Als **emotionale Empathie** wird die Fähigkeit bezeichnet, die Gefühle und Emotionen anderer Menschen nachzuempfinden. Diese Form der Empathie wird auch emotionale Sensitivität genannt. Je sensibler ein Mensch ist, desto eher lässt er sich von den Gefühlen anderer

Personen anstecken und desto höher ist in der Regel sein Bedürfnis, anderen zu helfen. Besonders wichtig ist emotionale Empathie für den Aufbau stabiler zwischenmenschlicher Beziehungen.

(2) Die **soziale Empathie** beschreibt die Fähigkeit, die Gefühle anderer Menschen nicht nur mitzufühlen, sondern sie auch nachzuvollziehen, sozusagen ihre Gefühlswelt bewusst zu erfassen. Sozial-empathische Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein Verhalten zeigen, das von anderen als besonders angemessen und taktvoll empfunden wird. Sie haben ein gutes Gespür dafür, wie sich Teamgeist aufbauen lässt und verfügen zumeist über ein großes und stabiles Netzwerk.

(3) Die **kognitive Empathie** ermöglicht es, sich in die Rolle oder Position einer anderen Person hineinzusetzen und die Welt aus ihrer Sicht zu sehen. So können etwa auch Gefühle nachvollzogen werden, die man auf emotionaler Ebene nicht teilt, von denen man sich nicht hat anstecken lassen. Menschen mit hoher kognitiver Empathie sind häufig gute Ratgeber, weil es ihnen leicht gelingt, anderen Personen neue Perspektiven zu eröffnen.

Diese drei Arten der Empathie lassen sich in der Praxis nicht leicht voneinander trennen, sondern überschneiden sich teilweise. Oft gehen alle drei Spielarten Hand in Hand. Im Führungskontext gilt vor allem die Fähigkeit der kognitiven Empathie als zentral, weil sie es ermöglicht, die Mitarbeiter zu unterstützen, ohne ihre Probleme und Sorgen zu sehr zu den eigenen zu machen und

sich davon aufzehren zu lassen. Eine starke Ausprägung der kognitiven Empathie in Verbindung mit sehr geringer emotionaler Empathie wird allerdings als problematisch betrachtet. Eine solche Konstellation kann dazu verführen, andere Menschen für die eigenen Zwecke zu manipulieren.

Quelle: ManagerSeminare, September 2020

Authentische und funktionale Empathie



Der US-amerikanische klinische Psychologe *Arthur Ciaramicoli* unterscheidet zwischen:

authentischer Empathie, dem emotionalen Mitfühlen und Miterleben der Emotion des anderen, sie geht mit einem höheren affektiven Anteil und einer stärkeren Tendenz zu prosozialem Verhalten einher und

funktionaler Empathie, dem verstandesmäßigen Nachvollziehen und Reflektieren der Emotion des anderen. Empathie, die einen stärker kognitiven Anteil besitzt, eine emotionale Distanz ermöglicht und beispielsweise beim therapeutischen Reflektieren genutzt wird, aber auch zur effektiven Manipulation (etwa in Verkauf und Werbung) eingesetzt werden kann.

Zusammenstellung:
Armin Poggendorf, Institut für Teamdynamik, Künzell/ Fulda