



Andreas Aulinger/  
Tobias Schmid

## Empathisches Führungsverhalten

### Einschätzungen und Beobachtungen aus der Unternehmenspraxis

Gestützt auf eine empirische Studie untersuchen die Autoren, was empathische Personalführung bedeutet, welche Empathie-Typen unter Führungskräften zu unterscheiden sind und welcher praktische Nutzen sich für das Unternehmen durch empathische Führung ergibt. Weiterhin geben sie Empfehlungen für die Unternehmenspraxis und für die Einführung einer Empathie-Kultur im Unternehmen.

#### Einleitung

Über die Relevanz von Arbeitszufriedenheit, Motivation, Loyalität und Commitment in Bezug auf unternehmerischen Erfolg herrscht in weiten Teilen der Praxis und der Wissenschaft Einigkeit.<sup>1</sup> Dennoch muss auch 40 Jahre nach der sozialwissenschaftlichen Öffnung der Betriebswirtschaftslehre überrascht festgestellt werden, dass ein großer Teil der Arbeitnehmer in Deutschland keine echte Verpflichtung gegenüber seiner Arbeit verspürt, dass zahlreiche Beschäftigte lediglich Dienst nach Vorschrift machen und dass ca. 20 % der abhängig Beschäftigten ihren Beruf sogar im Zustand der inneren Kündigung ausüben. Der einzelunternehmerische und der gesamtwirt-

schaftliche Schaden, insbesondere aufgrund hoher Fehlzeiten und niedriger Produktivität, ist erheblich.<sup>2</sup>

Der vorliegende Beitrag geht daher der Frage nach, ob eine in der betriebswirtschaftlichen Führungsforschung noch sehr wenig untersuchte Verhaltensweise dazu beitragen könnte, die eingangs geschilderte, sehr unbefriedigende Situation zu verbessern. Es handelt sich dabei um empathisches Verhalten – bzw. konkreter – um empathisches Führungsverhalten. Ein Blick in die einschlägige Literatur macht zwar deutlich, dass die beiden Themenfelder »Empathie« und »Führung« jeweils für sich empirisch und theoretisch umfassend untersucht wurden. Jedoch liegen bisher wenige Erkenntnisse über die Schnittmenge dieser beiden Themen vor. Mit der Untersuchung dieser Schnittmenge verbindet sich die Hoffnung, mit hilfreichen Beiträgen die große Lücke zwischen dem

#### Inhalt

- Einleitung
- Was heißt Empathie?
- Empirische Studie
- Ein Typenmodell
- Folgen empathischer Führung
- Empfehlungen für die Praxis
- Fazit
- Zusammenfassung/Summary

Wissen über Bedingungen für Motivation und der realen Motivation der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen verkleinern zu können.

### Was heißt »Empathie«?

Der heutige Begriff »Empathie« geht zurück auf den Begriff der »Einfühlung«. Dieser wiederum wurde ursprünglich in der deutschen Kunstgeschichte verwendet: Der Kunsthistoriker Friedrich Theodor Vischer brachte 1873 die »Einfühlung« in die ästhetische Psychologie ein.<sup>3</sup> Eingang in die angloamerikanische Wissenschaft fand der Begriff der Einfühlung, als Edward Bradford Titchener, ein Vertreter der experimentellen Psychologie, im Jahr 1909 das Werk Theodor Lipps ins Englische übersetzte. Für die Übertragung von »Einfühlung« ins Englische bediente sich Titchener des griechischen Begriffs »empathiein«, was »mit(erlebte) Leiden(schaft)« bzw. »heftige Gefühlsregung« heißt. Daraus formte er das englische Kunstwort »empathy«. Er schreibt: »Das ist, so vermute ich, ein einfacher Fall von Empathie, wenn wir diesen Terminus als die Wiedergabe von »Einfühlung« prägen dürfen.«<sup>4</sup> George Herbert Mead brachte 1934 die fortan maßgebliche handlungstheoretische Perspektive der Empathie in die Diskussion ein. Zentral ist hierbei sein Konzept der »Rollenübernahme«, das er als relevanten Bestandteil sozialer Interaktion wertet.<sup>5</sup> Der in den USA zwischenzeitlich stark gebräuchliche Begriff »empathy« ging als »Empathie« in den späten 1960er-Jahren sozusagen »vorab etabliert« in die deutsche Fachterminologie der Sozial-, Psycho- und Pädagogikwissenschaften ein. Angetrieben wurde diese Entwicklung von der sich in den USA zu dieser Zeit rasant entwickelnden therapeutischen Bewegung, die nicht zuletzt durch Carl Rogers und dessen »Klientenzentrierter Gesprächstherapie« geprägt war.

Wer danach fragt, was unter Empathie aus wissenschaftlicher Sicht genauer zu verstehen ist, erkennt – nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Forschungsströmungen – schnell, dass es keiner weiterführenden Definition gelungen ist, allein anerkannter Standard zu werden.<sup>6</sup> Zwar werden regelmäßig entweder kognitive und/oder affektive Elemente als Grundlage der Empathie genannt, jedoch herrscht wenig Einigkeit darüber, welches Gewicht jedem dieser Elemente zukommt.<sup>7</sup>

Da aus der eigenen Forschung nicht erkennbar ist, dass einem der beiden Elemente eine dominante Rolle zugesprochen werden muss, wird Empathie für die Zwecke dieses Beitrags definiert als: »Einfühlung auf Basis eines affektiven Vermögens (fühlen, was der Andere fühlt) und eines kognitiven Vermögens (verstehen, was der Andere fühlt).«

Beide Komponenten besitzen den Status von jeweils notwendigen, aber allein nicht hinreichenden Bedingungen.

- Das »affektive Vermögen« bezieht sich auf die emotionale Ebene des Akteurs. Es liegt vor, wenn Akteure auch unabhängig von einem unmittelbar wahrgenommenen Nutzen ein Interesse an den Bedürfnissen anderer haben und im Hinblick auf ihre Gefühle offen sind. Sie sind in der Lage, die Emotionen und Bedürfnisse anderer wahrzunehmen.
- Das »kognitive Vermögen« beschreibt die Fähigkeit eines Menschen, sich in eine andere Person – losgelöst von Emotionen – hineinzusetzen und die ggf. komplexe Lebenswelt des Gegenübers zu erfassen.

Beide Faktoren korrigieren sich gegenseitig im Hinblick auf eine mögliche Übersteuerung des jeweils anderen Faktors. So bewahrt ein starkes kognitives Vermögen vor dem Verlust der Wahrnehmung eigener Gefühle und Bedürfnisse. Ein stark affektives Vermögen ermöglicht es, authentisch zu sein in seinem Interesse an anderen Menschen.

Entsprechend dieser Definition von Empathie wird »Empathisches Führungsverhalten« definiert als: »ein Führungsverhalten, das auf Basis eines affektiven und eines kognitiven Vermögens des Führenden zur Einfühlung in den Mitarbeiter entsteht.«

Empathisches Führungsverhalten zeigt sich vor allem darin, dass die Führungskraft sich darum bemüht, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu klären und diesem Bemühen in der gemeinsamen Kommunikation einen angemessenen Platz einzuräumen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, aufgedeckte Bedürfnisse – so wie sie sind – zu respektieren und nicht über sie zu urteilen. Dieses Handeln bedeutet aber keineswegs, dass eigene Ziele und Aufgaben den Bedürfnissen der Mitarbeiter untergeordnet werden (dies wird leider oft verwechselt). Es bedeutet lediglich, dass die Führungskraft sich neben den eigenen Zielen und Aufgaben auch für die Bedürfnisse der Mitarbeiter interessiert und beidem in der Kommunikation Raum gibt. So kann es auch nicht überraschen, dass es – trotz empathischen Führungsverhaltens – keineswegs immer gelingen muss, den Bedürfnissen der Mitarbeiter in Anbetracht eigener Ziele und Aufgaben letztlich entsprechen zu können.

### Empirische Studie

Nachfolgend werden die Ergebnisse einer empirischen Studie vorgestellt. Sie sollen Antworten auf die Fragen geben, was empathisches Führungsverhalten aus der Perspektive von Führungskräften bedeutet, welche

## Qualitative Inhaltsanalyse

Ziel der vor allem von dem Psychologen und Soziologen Philip Mayring entwickelten Methode ist es, Texte systematisch zu analysieren und gleichzeitig deren Interpretationsbedürftigkeit und Bedeutungsfülle gerecht zu werden.

## Empirisch begründete Typenbildung

Sie zielt auf eine Systematisierung von Fallanalysen. Dabei wird von der Einzigartigkeit bzw. Besonderheit der Fälle abstrahiert und nach gemeinsamen Mustern gesucht. Übereinstimmungen zwischen Fällen werden anhand theoretischer Kategorien/Kriterien »verdichtet«. Ein Typ repräsentiert also *Strukturmerkmale bzw. Merkmalskombinationen*, die ihn von anderen Typen unterscheiden und die für das zu beschreibende Phänomen von Bedeutung sind.

## Grounded Theory

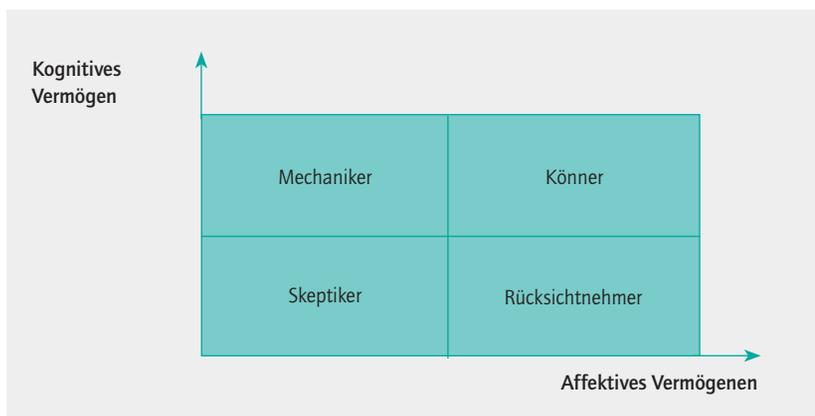
Grounded Theory kann als »gegenstandsverankerte Theoriebildung« übersetzt werden und bezeichnet einen *sozialwissenschaftlichen* Ansatz zur systematischen Auswertung vor allem qualitativer Daten, also beispielsweise von Texten, um daraus eine Theorie zu generieren. Exakter wird die »Grounded Theorie« auch als »Forschungsstil zur Erarbeitung von in empirischen Daten gegründeten Theorien« bezeichnet.

Konsequenzen es hat und welche Empfehlungen sich daraus für die Praxis ergeben. Dazu wurden Interviews mit 33 Führungskräften durchgeführt. Wichtigstes Kriterium bei der Auswahl der Teilnehmer war, ein möglichst breites Spektrum an Führungspersönlichkeiten in Bezug auf deren Erfahrung, der Branchen sowie der Unternehmenskulturen (private und öffentliche Unternehmen) abzudecken.<sup>8</sup> Neben Angestellten sollten auch selbstständige Unternehmer vertreten sein. Darüber hinaus wurden Führungskräfte aller Hierarchiestufen, vom Teamleiter bis zum Vorstandsvorsitzenden, in die Befragung einbezogen.

Die Befragten verteilen sich u. a. auf die Branchen Kosmetik, Informationstechnologie, Erwachsenenfortbildung, Kulturbetrieb, Transportlogistik, Medien, Luftfahrt, Forschung, Maschinenbau, Regierung, Beratung, Bankwesen, Versicherung, Automobil, Gesundheitswesen, Schifffahrt/Logistik, Lebensmittel, Finanzdienstleistung, Handel- und Dienstleistung sowie Sport. Die Altersspanne der Befragten reicht von 30 bis 67 Jahren. Die Unternehmensgröße variiert zwischen 10 und 280.000 Mitarbeitern. Darüber hinaus waren Unternehmen repräsentiert, die bereits unterschiedlich lang existieren – von der Start-up-Firma bis zum Traditionshaus. Die Interviews wurden entlang eines Leitfadens als offene Interviews geführt. Folgende Themen wurden in allen Interviews angesprochen:

- Verständnis von Empathie
- Erfahrungen mit empathischem Führungsverhalten im Hinblick auf mögliche Vorteile/Chancen/Erträge; mögliche Nachteile/Risiken/Kosten; ggf.

Abb. 1 Vier ideale Empathie-Typen



typische/besonders geeignete Anwendungsgebiete.

Die in den Interviews gegebenen Antworten wurden transkribiert und inhaltsanalytisch nach den Prinzipien der *qualitativen Inhaltsanalyse*, der *empirisch begründeten Typenbildung* sowie in Anlehnung an die Maximen der *Grounded Theory* ausgewertet.

## Ein Typenmodell

Im Hinblick auf das Empathieverständnis der Befragten zeigt sich, dass die beiden Merkmale des affektiven und kognitiven Vermögens, die zur Definition von empathischem Führungsverhalten herangezogen wurden, bei den Befragten in unterschiedlichem Ausmaß im Vordergrund der eigenen Definitionen stehen. Das erste Ergebnis, das sich aus der empirischen Untersuchung ableiten ließ, war ein Typenmodell, das je nach Ausprägung der beiden Merkmale vier verschiedene Empathie-Typen unterscheidet. Die beiden in der Definition enthaltenen Dimensionen wurden auf zwei Achsen (kognitives Vermögen und affektives Vermögen) eingetragen, womit eine zweidimensionale Matrix geschaffen wurde. Auf diesem Weg konnten »Idealtypen« gebildet und benannt werden, die die verschiedenen empirischen Fälle sehr gut beschreiben.<sup>9</sup> Dieses Typenmodell erwies sich als unverzichtbares Instrument, um weitere Hypothesen zu generieren.<sup>10</sup>

## Der Könnner

Seine Empathiedefinition ist deckungsgleich mit dem theoretischen Begriffsverständnis. Sowohl das kognitive als auch das affektive Moment ist klar erkennbar. Beide stützen sich gegenseitig. Der Könnner hat eine große Reflektionsfähigkeit. Zitat aus der Studie: »Man kann ohne Empathie verwalten, aber man kann nicht ohne Empathie aufbauen. Das ist ganz entscheidend. Es geht immer darum, Menschen zu motivieren, mehr zu machen, als sie es zu tun gewöhnt sind (...) und das geht nicht ohne Empathie.« Überzeugung ist durchgängig spürbar. Eines der Hauptmotive für empathisches Führungshandeln liegt in der Erfolgs- und Zielorientierung.

## Der Mechaniker

Seine Empathiedefinition ist nur vermeintlich deckungsgleich mit dem theoretischen Begriffsverständnis. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf dem kognitiven Moment. Sein Wissen über Empathie wirkt angelernt, da eine emotionale Überzeugung nicht erkennbar ist. Es entsteht der Eindruck, dass empathisch-

sches Führungshandeln als sozial erwünscht erachtet wird und dass infolgedessen eine entsprechende Position vertreten wird. Zitat aus der Studie: *»Ja, letztlich ist es ja nur Berechnung, dass ich Empathie benutze, damit ich erfolgreich in meinem Job bin.«*

#### Der Rücksichtnehmer

Die Empathiedefinition des Rücksichtnehmers ist stark vom affektiven Moment geprägt. Seine Ausführungen weisen auf ein deutlich gefühlsbetontes Empathieverständnis hin. Eigene Interessen und Ziele treten dagegen in den Hintergrund. Zitate aus der Studie: *»Mein Motiv? Naja, ich bin so.« Und: »Wenn ich gesehen habe, dass Mitarbeiter aus anderen Abteilungen, die gar nicht so schlecht waren, Probleme mit den Vorgesetzten hatten, habe ich solche Mitarbeiter oft aufgenommen, wie in eine Art Zoo für hilfsbedürftige Kollegen.«*

#### Der Skeptiker

Er hat entweder keine Begriffsdefinition oder seine Definition weicht in karikierendem Sinn von dem theoretischen Begriffsverständnis ab. Zitat aus der Studie: *»Ich hab erst einmal geschaut, was Empathie überhaupt heißt. Und dann habe ich mir ein Fremdwörterbuch genommen. Ja, ernsthaft! Und ich habe auch einen Kollegen gefragt und der hat mich auch angeschaut wie ein Auto.«* Der Skeptiker weist ein geringes Maß an Reflektion aus. Empathisches Führungsverhalten entspricht nicht seiner persönlichen Überzeugung. Zitat: *»Ein normaler Mitarbeiter hat Empathie nicht nötig.«*

### Folgen empathischer Führung

Das Typenmodell war nicht nur ein erstes Ergebnis der empirischen Untersuchung. Es entwickelte sich zu einem unverzichtbaren Instrument bei der Ableitung von Hypothesen über die Vor- und Nachteile empathischen Führungsverhaltens als praktische Implikationen. Der Grund dafür ist, dass es kaum Aussagen gibt, die typenunabhängig sind bzw. die für mehrere Typen gleichzeitig gelten. Wenn etwa Hypothesen zu bestimmten Nutzenkategorien empathischen Verhaltens aufgestellt werden, dann gelten diese regelmäßig nur unter der Bedingung, dass es ein Könnner ist, der da empathisch agiert. Wenn aber ein Mechaniker oder Rücksichtnehmer empathisch führt, ist kaum mehr zu prognostizieren, ob daraus ein Nutzen oder ein Schaden entstehen wird. Umgekehrt gibt es verschiedene Aussagen in Bezug auf Aufwand und Investitionen, die ein empathisches Führungsverhalten erfordern, wenn ein Mechaniker

und Rücksichtnehmer es anwenden. Diese Investitionen sind jedoch beim Könnner kaum nötig. Nachfolgend ein erstes von mehreren Zitaten aus der Studie, die jeweils für einzelne Typen gelten. Am Ende jedes Zitats wird dabei vermerkt, welchen Empathie-Typ der Interviewte repräsentiert. *»Wenn Sie von sich aus ein Grundinteresse an anderen Menschen haben, dann kostet es keine Kraft. Also mich würde es auf die Dauer mehr Kraft kosten, mich nicht auf die Leute einzustellen«* (Könnner).

Bei den folgenden Ausführungen wird der Skeptiker nicht betrachtet, da er nicht empathisch führt. Im Zweifelsfall entgehen ihm die Vorteile, die ein Könnner realisieren kann und er vermeidet die Nachteile, die ein Mechaniker oder Rücksichtnehmer verursachen kann.

#### Folgen beim Könnner

Die Vor- und Nachteile beim Könnner lassen sich auf einen einfachen Nenner bringen: Es gibt viele Vorteile und kaum (wahrgenommene) Anstrengungen. Im Hinblick auf die positiven Wirkungen empathischen Führungsverhaltens lassen sich u. a. die Förderung von Mitarbeiterbindung, Commitment, Identifikation, Motivation und Arbeitszufriedenheit herauskristalisieren. Das verbesserte Team- und Arbeitsklima, insbesondere in heterogenen Teams, führt zur (Weiter-)Entwicklung sehr leistungsfähiger Teams. Mit dem Team- und Arbeitsklima eng verbunden ist eine der wesentlichen Folgen eines gekonnten empathischen Führungsverhaltens. Es ist die Verbesserung der Zusammenarbeit, die sich an folgenden Punkten exemplarisch festmachen lässt: Vertrauen und Loyalität kennzeichnen die Arbeitsbeziehung und die offene, vertraute Kommunikation, die sich positiv auf Konfliktlösungen auswirkt und bei Konfliktsituationen deeskalierend wirkt. Die Verbesserung von Arbeitsergebnissen ist nicht zuletzt als eine der praktischen Implikationen dieses Ansatzes hervorzuheben: Hohe Leistungsbereitschaft, Kreativität und Innovationskraft der geführten Mitarbeiter führen zu positiven betriebswirtschaftlichen Ergebnissen. Im Sinne der bewährten Anwendungsfelder zeichnet sich ab, dass die Vorteile eines gekonnten empathischen Führungsverhaltens in Change-Management- und Krisensituationen ganz besonders hervortreten sowie immer dann, wenn die Mitarbeiter außerordentliche Anstrengungen, z.B. persönliche Opfer erbringen müssen. Folgende Zitate aus den Interviews stehen exemplarisch für die positiven Folgen eines empathischen Führungsverhaltens: *»Empathie gibt mir ganz einfach ein Konto zurück, gefüllt mit einem ungeheuren Guthaben. Die Dividenden sind Loyalität, Leidenschaft, Engagement und Solidarität.«* (Könnner)

»Zum anderen erreichen Sie durch Führung mit Empathie eine ganz andere Art der Motivation. Die Bereitschaft, die berühmte Extra-Meile zu gehen, ist viel größer. Und auch das Betriebsklima hält dann viel mehr aus.« (Könner)

Zu beobachten ist als Folge eines empathischen Führungsverhaltens auch eine Verringerung der Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und damit eine Modifikation des klassischen Rollenverständnisses, die mit Meiffert als Wechsel von einer »archaischen Autorität« hin zu einer »irritierenden Autorität« bezeichnet werden kann.<sup>11</sup> Zitat aus der Studie: »Denn es entsteht eine Nähe, die Sie im Ernstfall nicht mehr zurückdrehen können. Empathie bedeutet, dass Sie Hierarchiestrukturen aufheben. Zwar nicht formal, aber gefühlt – Sie heben den Mitarbeiter auf eine höhere Ebene. Das muss man wissen und man sollte vorher auch die Konsequenzen kennen. Wenn es einmal zu schwierigen Situationen kommt, zum Beispiel bei Personalentscheidungen, können Sie diese nicht mehr nur auf dem Dienstweg lösen« (Könner). Skeptiker und Mechaniker mögen dies als Nachteil gekonnten empathischen Führungsverhaltens werten. Für Könner spielt dies keine Rolle, da ihr Rollenverständnis nicht auf dem Modell der archaischen Autorität basiert.

#### Folgen beim Rücksichtnehmer

Führt ein Rücksichtnehmer empathisch, so ist schnell »Gefahr im Verzug.« Denn er wird in seiner Führungspraxis mit einigen Nachteilen und Gefahren konfrontiert: Rücksicht nehmendes, empathisches Führungsverhalten wird von Mitarbeitern und Kollegen nicht selten als mangelnde Präsenz und Schwäche wahrgenommen. Durch die Überbetonung der emotionalen Aspekte vernachlässigt die Führungskraft eventuell eigene Positionen und Ziele. Es besteht die Gefahr, dass manche Mitarbeiter dieses Führungsverhalten auf Dauer ausnutzen. Nicht zuletzt als Folge der Aufweichung der Rollen und der Verringerung der Distanz zwischen Führenden und Geführten macht ein empathisches Führungsverhalten die Führungskraft mitunter verletzlicher und angreifbarer. Zusammenfassend birgt Rücksicht nehmendes empathisches Führungsverhalten eine latente Gefahr der Missinterpretation und damit das Potenzial für negative Konsequenzen. Folgende Zitate aus den Interviews stehen exemplarisch für die negativen Folgen.

»Da können Sie als Führungskraft fürchterlich auf dem Bauch landen, wenn Sie quasi die Probleme der Mitarbeiter mit nach Hause nehmen, weil Sie sich zu sehr eingefühlt haben. Sie verlieren dann die Kontrolle über das Ziel, für das Sie eigentlich eingestellt sind, nämlich die Firma nach vorne zu bringen.« (Mechaniker)

»Es besteht die Gefahr, dass man das Ziel aus den Augen verliert.« (Skeptiker)

»Man läuft Gefahr, bei der Priorisierung des Mitarbeiters seine Ziele aus den Augen zu verlieren und sich nur noch um den Menschen zu kümmern. Die große Gefahr ist, dass man das Unternehmensziel langsamer erreicht oder die Erfüllung des Ziels auf der Strecke bleibt.« (Könner)

»Wenn ich zu sehr auf den anderen eingehe, vernachlässige ich meine eigene Position.« (Mechaniker)

#### Folgen beim Mechaniker

Den Mechaniker und den Rücksichtnehmer verbindet, dass ihr Verhalten – aus unterschiedlichen Gründen – von den Mitarbeitern falsch interpretiert werden kann. Neben dem Umstand, dass mechanisches empathisches Führungsverhalten – vor allem auf Dauer – als nicht authentisch bzw. nicht aufrichtig empfunden wird, ist insbesondere die empathische Praxis für den Mechaniker mit einer Reihe konkreter Anstrengungen verbunden: Er muss Zeit und Geduld aufbringen, offen agieren, sich öffnen und authentisch wirken. Ferner sind für den Mechaniker Disziplin und Beherrschung zentrale Punkte seines Führungsansatzes, die Anstrengungen erfordern. Folgende Zitate aus den Interviews illustrieren die negativen Folgen:

»Ganz wichtig sind Glaubwürdigkeit und Authentizität. Ich glaube, dass Empathie nicht funktioniert, nur weil man in einem Lehrbuch darüber gelesen hat. Es wird sehr schnell enttarnt, wenn sie nicht wirklich von innen heraus kommt« (Könner).

»Situativ könnte das eher als Schuss nach hinten losgehen. Wenn man es als eine Methode aus dem Werkzeugkasten ansieht, funktioniert das nicht. Es gehört zur Glaubwürdigkeit dazu, dass, wenn ich mich auf Situation einlasse, ich mich nicht nur auf die Rolle des Mitarbeiters, sondern auch auf die Person einlasse und das muss durchgängig sein« (Könner).

»Am wichtigsten ist, dass man eigentlich keine Rolle spielen kann, sondern seine Führungsrolle authentisch ausfüllen muss. Ich muss ich selbst sein« (Könner).

#### Ergänzende, typenübergreifende Ergebnisse

Empathisches Führungsverhalten hängt nicht vom Alter ab.

Es hat sich bei der Untersuchung gezeigt, dass es keine klare Korrelation zwischen dem Alter von Führungskräften und Empathie-Typen gibt. Jedoch scheint eine gewisse Führungserfahrung, die in der Regel mit einem entsprechen Alter einhergeht, für die Entwicklung des Bewusstseins von Empathie förderlich zu sein. Dies deckt sich auch mit den Erkennt-

nissen der Neurobiologie.<sup>12</sup> Es liegt die Vermutung nahe, dass Manager, die erst seit Kurzem eine Führungsposition innehaben, zunächst andere Aufgaben für dringender ansehen als den empathischen Führungsstil. So berichtet ein Geschäftsführer, dass dieses Thema für ihn erst nach einigen Jahren Praxiserfahrung an Bedeutung gewann: »Bei mir war das ein ganzheitlicher Turnaround. Vor sechs Jahren war ich deutlich weniger empathisch als heute. Und der Turnaround kam durch ein sehr intensives Seminar und durch Gespräche mit einem Coach, die über ein halbes Jahr gingen« (Könner).

Aus einigen Antworten der Interviews könnte allerdings auch der Eindruck entstehen, dass empathische Personalführung eher ein Thema der jüngeren Generation sei. Die Menge der geführten Interviews bestätigt dies aber nicht. Beispielhaft seien an dieser Stelle zwei solche Aussagen wiedergegeben. Ein Vorstand in den Sechzigern, der dem Typus Mechaniker zugeordnet werden konnte, machte deutlich, welche übergeordneten Stellenwert Disziplin und Ordnung in seiner Generation hätten und dass empathische Komponenten dabei sehr nachgelagert seien. Damit brachte er ein Hierarchieverständnis zum Ausdruck, das gegenwärtig, vor dem Hintergrund der kooperativen Führung, begrenzt zeitgemäß erscheint. Darüber hinaus vertrat ein Geschäftsleitungsmitglied in den Vierzigern folgende Position: »Es gab keine bewusste Entscheidung dafür, weil ich einer Generation angehöre, für die das ganz normal ist. Früher war es ja eher diktatorisch. Als ein Kind der 1968er-Jahre wurde ich damit groß, dass man in Führungsszenarien eingebunden wurde« (Mechaniker).

### Empathisches Führungsverhalten ist auf allen Führungsebenen, insbesondere im Topmanagement anzutreffen

Empathisches Führungsverhalten ist kein Phänomen der unteren und mittleren Führungsebenen. In der vorliegenden Befragung waren die Könner sogar besonders häufig in der obersten Führungsebene anzutreffen. So berichtet ein Vorstandsmitglied in Bezug auf die Entwicklung seines empathischen Führungsverhaltens: »Es ist stärker geworden. Weil die Herausforderungen, die man meistern muss, sehr viel komplexer geworden sind. Und in komplexen Situationen haben Sie aus meiner Sicht nur eine Chance, wenn Sie sich möglichst viele Meinungen anhören, um ein gutes Abgleichen der unterschiedlichen Standpunkte zu gewährleisten. Denn wenn Sie komplexe Themen einfach nach dem Motto »Ich weiß, wie es geht« und »Just I do it« angehen, laufen sie manchmal gewaltig mit dem Kopf gegen die Wand« (Könner). Dementsprechend liegt auch die Vermutung nahe, dass die Fähigkeit zur empathischen Führung

ggf. eine bessere Karriere ermöglicht. Bestätigung findet diese Beobachtung auch in anderen Untersuchungen, etwa zu Karrierevoraussetzungen, wobei hier keine Aussagen allein zur Empathie gemacht werden: »Es sind jene zwischenmenschlichen Fertigkeiten, bei denen unsere Studienteilnehmer betonten, dass sie wesentlich für den Führungserfolg sind. Wie wesentlich, konnte man bei der Auswertung von 23 Bewerbern für den Chefsessel in den Top-Firmen beobachten. Die 12, die es letztlich geschafft haben, demonstrierten ein signifikant höheres Maß an emotionaler Intelligenz – besonders in den Gebieten Selbstvertrauen, Selbstkontrolle, Zielorientierung, Empathie und Teamarbeit – als die 11, die es nicht geschafft haben.«<sup>13</sup>

### Empathisches Führungsverhalten lässt sich – zumindest in Maßen – erlernen

Nach den vorliegenden empirischen Befunden sprechen viele Argumente dafür, dass sich empathisches Führungsverhalten bis zur Stufe des Könners erlernen lässt. Auch andere Studien, etwa von Arthur Ciaramicoli, Psychologe an der Harvard Medical School, belegen, dass Empathie grundsätzlich erlernbar ist.<sup>14</sup> Darüber hinaus berichten Führungskräfte in der vorliegenden Studie, dass sie empathisches Führungsverhalten durch Coachings und Seminare erlernt haben. Als besonders geeignet erwiesen sich nach der Analyse Seminare, die auf die **Gewaltfreie Kommunikation** nach Marshal Rosenberg gründen und Trainings, die Empathie im Kontext der **emotionalen Intelligenz** bearbeiten. Wichtige Trainingsinhalte sind u.a. die Wahrnehmung eigener und fremder Gefühle als Hinweise auf erfüllte oder nicht erfüllte Bedürfnisse sowie die Fähigkeit, diese in der Kommunikation so auszudrücken, dass es weder aufgesetzt noch wehleidig klingt. Auch Rhetoriktrainings mit dem Fokus auf nonverbalen Signalen (und deren Relevanz im Ausdruck von Gefühlen) sind hier anzuführen. Besonders hervorzuheben ist, dass sich die Trainings speziell am Anfang der Laufbahn als Führungskraft auszahlen: »Da junge Führungskräfte noch nicht in der Lage sind, unausgesprochene emotionale Reaktionen wahrzunehmen, sind sie in Bezug auf den Umgang mit emotionalen Reaktionen nicht fähig, von ihren eigenen Erfahrungen zu lernen. Und das Emotionale ist erfolgskritisch, wenn es um das Erlangen nachhaltiger Unterstützung und Zusammenarbeit

#### Gewaltfreie Kommunikation

Das von dem Psychologen Marshal B. Rosenberg entwickelte Konzept der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) soll dazu beitragen, den Kommunikationsfluss zwischen Menschen zu verbessern, sei es im persönlichen, beruflichen oder politischen Bereich. Sie versteht sich nicht als Technik, die andere Menschen zu einem bestimmten Handeln bewegen soll, sondern als Grundhaltung, bei der eine wertschätzende Beziehung im Vordergrund steht.

#### Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz ist ein Sammelbegriff für Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten, die den Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen betreffen. Der Begriff wurde 1990 durch Salovey und Mayer eingeführt. Er beschreibt eine Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen, z. B. Mitgefühl, Kommunikationsfähigkeit, Menschlichkeit, Takt und Höflichkeit.

anderer Menschen geht.«<sup>15</sup> Grundlegend sei bemerkt: Empathie kann – wie die vorliegende Untersuchung deutlich aufzeigt – »nur als authentische Erfahrung realisiert, nicht aber gespielt oder simuliert werden.«<sup>16</sup>

### Empfehlungen für die Praxis

Aus Sicht der befragten Köpfer lässt sich empathisches Führungsverhalten am besten erlernen, wenn man es beim eigenen Vorgesetzten erlebt und es zum anderen, gestützt auf Literatur<sup>17</sup> und/oder Seminare<sup>18</sup>, selbst anwendet. Die erste Bedingung kann man nicht erzwingen und muss daher ggf. auf diese verzichten. Die zweite Bedingung kann nur für diejenigen als Empfehlung ausreichen, die ein eigenes Interesse an einem gekonnten empathischen Führungsverhalten haben. Dabei ist zu beachten, dass empathisches Führungsverhalten keine »Quick-Win-Strategie« ist, sondern seine nachhaltige Wirkung erst im Lauf der Zeit entfaltet. Auf diesem Weg ist es ein großer Lernschritt, wenn es der Führungskraft gelingt, mit sich selbst empathisch umzugehen, wenn erste Bemühungen um ein empathisches Führungsverhalten nicht gleich gekonnt sind. Der Weg zum Köpfer erfordert – je nach Voraussetzungen – einige Schritte und daher etwas Geduld, auch mit sich selbst. Eine Geisteshaltung, dass der Weg bereits das Ziel ist, kann hier sicher zur Motivation beitragen.

Wie aber kann ein Unternehmen eine Empathie-Kultur entwickeln und die Fähigkeit zu empathischem Führungsverhalten auch solchen Führungskräften oder anderen Mitarbeitern nahebringen, die dazu zum Teil wenig Begabung oder (zumindest bis dato) wenig Wissen oder wenig aktives Interesse haben? Ein gutes Vorbild wird hier nicht ausreichen, da ein gekonntes empathisches Verhalten bei Kommunikationspartnern zwar den Eindruck auslöst, dass man gut mit diesem Menschen sprechen kann. Es vermittelt aber nicht die Einsicht, dass dieser Partner etwas praktiziert, das man selbst erlernen könnte. Fehlende Fähigkeiten für ein empathisches Führungsverhalten sind einem Mechaniker und Rücksichtnehmer selten bewusst. Und für einen Skeptiker sind sie gar irrelevant. Allerdings ist es wenig aussichtsreich, eine Kultur der Empathie entwickeln zu wollen (sei es für ein ganzes Unternehmen oder für einen Bereich innerhalb des Unternehmens), wenn die dafür verantwortliche Führungskraft nicht selbst bereits Köpfer ist und/oder sich selbst nicht an dem Entwicklungsprozess beteiligen möchte. Sind diese Bedingungen jedoch gegeben, lassen sich weitere Empfehlungen ableiten:

- Thematisieren und reflektieren Sie mögliche Vor- und Nachteile des empathischen Führungsverhaltens. Hier geht es auch darum, zunächst die häu-

fig anzutreffende Befangenheit beim Sprechen über Empathie abzulegen. Impulse dafür können Aufsätze oder Gastvorträge entsprechender Experten sein.

- Ist die Grundlage für ein unbefangenes Sprechen über Empathie geschaffen, können Sie die Beteiligten zu einer Selbsteinschätzung ihres Empathie-Typs und zu einer Fremdeinschätzung einzelner Kolleginnen und Kollegen einladen. Dies schafft ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und die Bereitschaft, über die Weiterentwicklung des eigenen Führungsverhaltens nachzudenken.
- Bieten Sie geeignete Trainings- und Personalentwicklungsmaßnahmen zur freiwilligen Teilnahme an.
- Achten Sie bereits bei der Einstellung von Mitarbeitern und Führungskräften auf die Begabung und Vorkenntnisse in Bezug auf empathisches Verhalten.
- Gehen Sie auch bei Ihren Mitarbeitern und Kollegen empathisch damit um, wenn erste Bemühungen um empathisches Führungsverhalten nicht gleich perfekt sind. Auch bei diesen darf der Weg das Ziel sein.

Zu guter Letzt sei noch einmal ausdrücklich betont, dass man niemanden dazu zwingen kann, sich empathisch zu verhalten. Es wäre ein äußerst aussichtsloses und widersprüchliches Vorgehen, wenn man empathisches Führungsverhalten erzwingen wollte. Daher ist es auf dem Weg zu einem gekonnten empathischen Führungsverhalten wichtig, dass Mitarbeiter Beobachtungen und Erfahrungen mit Empathie machen können, die sie animieren, sich selbst mit deren Anwendung zu beschäftigen.

### Fazit

Als Ergebnis der Untersuchung lässt sich gekonntes empathisches Führungsverhalten als ein möglicher Führungsansatz grundsätzlich empfehlen. Gekonntes empathisches Führungsverhalten leistet regelmäßig einen wichtigen Beitrag zum individuellen Erfolg einer Führungskraft sowie zur Erreichung der Unternehmensziele. Mechanisches und Rücksicht nehmendes empathisches Führungsverhalten bieten dafür keine Garantien. Beide Verhaltensweisen können als Lernschritte auf dem Weg zum Köpfer unumgänglich sein. Sie dürfen aber nicht mit gekonntem empathischem Führungsverhalten verwechselt werden.

### Anmerkungen

- 1 Geissler, C.: Warum emotionale Bindung wichtig ist. In: Harvard Business Manager, 28. Jg., 2006, H. 9, S. 8 ff.
- 2 Gallup: Engagement der ArbeitnehmerInnen in Deutsch-

- land verharnt noch immer auf niedrigem Niveau, Pressemitteilung, 2006.
- 3 Wind, E.: Kunst und Anarchie, Frankfurt am Main 1994, S. 268.
  - 4 Titchener, E. B.: Lectures on the elementary psychology of feeling and attention, New York 1973, S. 21.
  - 5 Mead, G. H.: Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, Frankfurt am Main 1998.
  - 6 Vgl. u. a.: Schmitt, M.: Empathie: Konzepte, Entwicklung, Quantifizierung. In: Berichte aus der Arbeitsgruppe »Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral«, Universität Trier 1982 und Riedel, K.: Empathie bei Kindern psychisch kranker Eltern, Köln 2008.
  - 7 Weiterführende Beiträge u. a. bei: Eisenberg, N./Miller, P.A.: Empathy, sympathy, and altruism: Empirical and conceptual links. In Eisenberg, N./Strayer, J. (Hrsg.): Empathy in its development, Cambridge 1987, S. 292–316; Bischof-Köhler, D.: Spiegelbild und Empathie, die Anfänge der sozialen Kognition, Bern 1989; Ickes, W.: Empathic accuracy. In: Journal of Personality, 61. Jg., 1993; Levenson, R. W./Ruef, A. M.: Empathy: A physiological substrate. In: Journal of Personality and Social Psychology, 1992; Friedlmeier, W.: Entwicklung von Empathie, Selbstkonzept und prosozialem Handeln in der Kindheit, Konstanz 1993; Herkner, W.: Altruismus, Einige fördernde und hemmende Bedingungen. In: Straub, J. (Hrsg.) et al.: Psychologie – Eine Einführung: Grundlagen, Methoden, Perspektiven, München 1997.
  - 8 Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung, München 1995, S. 133.
  - 9 Kluge, S.: Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien, Opladen 1999, S. 280.
  - 10 Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung, München 2005, S. 236.
  - 11 Meiffert, T.: Lost in Translation? Der Manager als Übersetzer. In: Organisationsentwicklung, 2005, H. 4, S. 46–53.
  - 12 Ciaramicoli, A. P./Ketcham, K.: Der Empathie Faktor, Mitgefühl, Toleranz, Verständnis, München 2003.
  - 13 o.V.: What Makes Great Leaders – Rethinking the Route to Effective Leadership, Findings from the Fortune Magazine/Hay Group 1999, S. 9.
  - 14 Ciaramicoli, A. P./Ketcham, K.: a.a.O, S. 54.
  - 15 Vgl. Livingston, J. S.: Myth of the well-educated manager. In: Harvard Business Review, Jan/Feb 1971, Vol. 49, Ausg. 1, 1971.
  - 16 Liekam, S.: Empathie als Fundament pädagogischer Professionalität. Analysen zu einer vergessenen Schlüsselvariable der Pädagogik, Inaugural-Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München 2004, S. 186.
  - 17 Einen Einstieg bieten: Rosenberg, M.: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Paderborn 2004; Pásztor, S./Gens, K.-D.: Mach doch... was du willst!: Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz, Paderborn 2005; Rosenberg, M.: Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation: Ein Gespräch mit Gabriel Seils, Freiburg 2009.
  - 18 Auch hier sei insbesondere auf Seminare zur gewaltfreien Kommunikation hingewiesen. Ausgangspunkt einer Recherche dazu kann das Center for Nonviolent Communication sein: [www.cnvc.org](http://www.cnvc.org). Natürlich gibt es auch zahlreiche andere Seminare, in denen Empathie thematisiert wird. Hier gibt es jedoch keine zentrale Organisation, die dafür einen Anlaufpunkt bieten würde.

## Zusammenfassung

In diesem Beitrag wird aufgezeigt, dass in der Führungspraxis vier verschiedene Auffassungen von Empathie und damit auch vier Empathie-Typen anzutreffen sind. Darüber hinaus werden die Folgen empathischen Führungsverhaltens dargestellt. Abhängig vom Empathie-Typ können große Vorteile, aber auch verschiedene Nachteile aus diesem Führungsverhalten entstehen. Insgesamt stellt ein gekonntes empathisches Führungsverhalten ein wirkungsvolles Instrument der Personalführung dar, das gegenwärtig noch oft falsch verstanden und daher unterschätzt wird.

## Summary

This article depicted four distinctive types and the coherent implications of empathetically practice in leadership. Depending on the approach to empathy as a leader big advantages but also several disadvantages may arise. Summing up, empathetically leadership can have a substantial impact on leadership effectiveness but is still not viewed as such among all leaders.



**Prof. Dr. habil. Andreas Aulinger**

Professor für Organisation und Programmdirektor an der SMI School of Management and Innovation, Steinbeis-Hochschule Berlin  
[a.aulinger@steinbeis-smi.de](mailto:a.aulinger@steinbeis-smi.de)



**Dipl.-Betriebswirt (BA), MBA, Tobias Schmid**

Leiter Marketing/Kommunikation, Mercedes-Benz Hamburg; Doktorand an der SMI School of Management and Innovation, Steinbeis-Hochschule Berlin  
[Tobias\\_J\\_Schmid@gmx.de](mailto:Tobias_J_Schmid@gmx.de)