

Empathie 3.0

Ein neues Selbstverständnis für Führungskräfte?

Karim P. Fathi

Warum ist «Empathie» heute in aller Munde und auch in der Wirtschaftswelt auf dem Vormarsch? Warum belegen auf der anderen Seite Studien einen allgemeinen Rückgang von Empathiefähigkeit, insbesondere im Top-Management? Wie kommt es zu dem sich hieraus ergebenden «Empathie-Widerspruch»? Diesen Fragen und den Potenzialen eines zeitgemäßen, im Entstehen begriffenen Empathieverständnisses widmet sich der vorliegende Artikel.

«Empathie» ist populär und auf immer mehr Gebieten auf dem Vormarsch, vor allem im Führungskräfte-Training. Es häufen sich Medienberichte mit Titeln wie «Die Macht des Mitgefühls» (Dworschak 2013) oder «Empathie – die unterschätzte Führungskompetenz» (Jumpertz 2013).

Noch bis in die 1970er und 1980er Jahre, war der Empathiebegriff relativ unbedeutend, weil bis dato vor allem in der Wirtschaftswelt die Meinung vorherrschte, dass (zu viel?) Beeinflussung durch Gefühle, seien es die eigenen oder die der Mitmenschen, zu irrationalen Entscheidungen führen könne. Dem Verstand komme daher eine übergeordnete Rolle zu. Dies betraf insbesondere die Ansicht über Führungsaufgaben. Demnach sei eine emotionale Distanz zu den Mitarbeitenden nötig, um die «harten» Entscheidungen treffen zu können, die das Geschäftsleben erfordere (Vogl 2013).

Die 1990er Jahre leiteten ein Umdenken ein, das den Empathiebegriff bis zur heutigen Verwendung als neues Modewort enorm beflügelt hat. Maßgeblich trug der in diesen Jahren erschienene Bestseller «Emotionale Intelligenz» (2001) von Daniel Goleman dazu bei, der dem gleichnamigen Begriff und damit auch «Empathie» zu weltweiter Beachtung verhalf. Er belegte, dass nicht die Unterdrückung der eigenen Gefühle, sondern erst eine intelligente Steuerung des eigenen Gefühlslebens zu vernünftigen Entscheidungen und effektiveren Beziehungen führen würde. Seine Entdeckungen prägen in der Businesswelt bis heute einen neuen Standard des «Leaderships» mit der Forderung nach Führungskräften, die fähig sind, Herz und Kopf zu integrieren (Goleman et al 2002).

Obwohl sich zum Empathiebegriff inzwischen unterschiedliche Definitionen finden, lassen sich zumindest aus entwicklungshistorischer Perspektive zwei ineinander verschachtelte Empathiekonzepte unterscheiden. Bis in die 1980er Jahre wurde Empathie ausschließlich im zwischenmenschlichen Kontext

verstanden, vor allem als «Einfühlungsvermögen». In negativer Hinsicht wurde damit Empathie sogar als «Ansteckungsfähigkeit» durch die Gefühle der Mitmenschen gesehen. Dieses Empathiekonzept ist vergleichsweise alt und eng gefasst, jedoch im heutigen Alltagsverständnis durchaus noch oft anzutreffen. Arbeitshypothetisch und idealtypisch ließe sich dieser Begriff als «Empathie 1.0» klassifizieren.

Die «Entdeckung» der emotionalen Intelligenz in den 1990er Jahren hat eine Weiterentwicklung des Empathieverständnisses hin zu einem neuen, weitgefassten, integrierenden Begriff begünstigt. Das diesem Begriff immanente Leitbild versteht Empathie vor allem als ein facettenreiches und trainierbares Kompetenzfeld, das nicht nur kognitive und emotionale Einfühlung, sondern auch Empathie nach innen (Selbstempathie) beinhaltet (Dworschak 2013). Damit ist das Vermögen gemeint, sich in sich selbst einzufühlen und die eigenen Gefühle zu managen. Abgesehen von seiner großen inneren Heterogenität und Unübersichtlichkeit ist dieser Empathiebegriff – nennen wir ihn arbeitshypothetisch «Empathie 2.0» – in der Regel durchweg positiv besetzt.

Im Sinne von Empathie 2.0 verbinden sich inzwischen eine Vielzahl von Hoffnungen und Forderungen an die neue Führungskraft und die Zukunftssicherung von Organisationen. Zugleich belegen Studien eine allgegenwärtige Abnahme von Empathie, insbesondere auf der Ebene der Führungskräfte. «Um Empathie steht es richtig schlecht in den deutschen Führungsriegen», klagt der Empathie-Trainer Blochberger (zitiert in Jumpertz 2013: 45) und ist damit auf dem Beratermarkt wohl nicht allein. Auf der anderen Seite hat die Nachfrage nach Empathie-Trainings zugenommen. Zugleich hat, wie die gegenwärtige Berichterstattung belegt, der Empathiebegriff in den letzten Jahren an Attraktivität gewonnen. Hier deutet sich ein Widerspruch an.

Das Empathie-Paradoxon

Nimmt Empathie im Lebens- und Arbeitsalltag ab? Eine der bekanntesten Studien, die in diesem Zusammenhang herangezogen werden, ist die Untersuchung der US-Psychologin Sara Konrath, in der sie über 14.000 US-Studenten beobachtete, deren Empathiefähigkeit zwischen 1972 und 2009 stetig gesunken ist. Dabei warf sie die Frage auf, wie dies möglich sein kann, wo doch die Welt immer mehr zusammengewachsen ist, und jeder Mensch via soziale Medien in der Lage ist, mit anderen überall in der Welt in Resonanz zu treten. Diesen Widerspruch zwischen abnehmenden sozialen Bindungen einerseits und zunehmender kommunikativer Vernetzung andererseits nennt Sara Konrath das «Empathie-Paradoxon» (Konrath 2012).

Eine gute Umschreibung für den Widerspruch, der dem Leitbild des «empathischen Mitarbeiters» bzw. der «empathischen Führungskraft» immanent ist: Einerseits ist der wirtschaftliche Mehrwert empathischer Mitarbeitender und Führungskräfte durchaus bekannt, und die Forderung nach Empathieförderung in den Unternehmen nimmt zu. Andererseits zeichnet sich die tatsächliche Praxis im Organisationsalltag durch gelebte Werte aus, die sich eher als «anti-empathisch», im extremsten Fall sogar als «psychopathisch» umschreiben lassen. Dieser Vergleich kommt nicht von ungefähr, da der Psychopath – aufgrund seines ausgeprägten Narzissmus sowie seiner Unfähigkeit, Mitgefühl und Reue zu empfinden – in der Emotionsforschung oft als Gegenteil des mitfühlenden «Empathen» herangezogen wird (auch wenn Studien belegen, dass der Psychopath in der Regel eine überdurchschnittlich hohe Fähigkeit besitzt, sich in Andere hineinzusetzen, um sie zur Erreichung egoistischer Ziele zu manipulieren). Daher gelten Eigenschaften wie Kaltblütigkeit, Durchsetzungsstärke, mentale Härte, Konzentrationsfähigkeit, Furchtlosigkeit, rasche Auffassungsgabe, Energie oder Charisma, nicht nur als Charakterzüge, die den erfolgreichen Top-Manager ausmachen. Sie zeichnen auch den mitleidlosen Psychopathen aus. Nicht umsonst belegen Studien, wie die «Great British Psychopath Survey», dass Führungskräfte die Berufsgruppe mit dem höchsten Anteil an psychopathischen Merkmalen sind (Dutton 2013).

Wie kommt es, dass gerade im Top-Management, das seit den 1990er Jahren mit dem Leitbild der «empathischen Führungskraft» konfrontiert wird, mit steigender Tendenz anti-empathische Werte vorherrschen? Um plausible Antworten zu finden, ist es wichtig zu fragen, ob oder inwieweit es Faktoren gibt, die Empathie einschränken und «anti-empathische» (bzw. psychopathische) Werte fördern. Einen wichtigen Ansatzpunkt könnte folgende These liefern, die von der Empathieforschung und -praxis relativ gut belegt ist: Stress, Hektik und Müdigkeit sowie Gefühle wie Zorn, Wut und Angst können (Selbst- und zwischenmenschliche) Empathie einschränken und sogar langfristig verschütten. Denn starke, das persönliche Wohlbefinden einschränkende, Emotionen lassen Menschen so sehr um

sich selbst kreisen, dass der Blick auf den Anderen verstellt ist. Zugleich können hinter vielen Gefühlen bewusste oder unbewusste Glaubenssätze, Urteile und Bewertungen stecken. Diese haben grundlegenden Einfluss auf das Selbstbewusstsein sowie auf die Bereitschaft, sich in andere hineinzusetzen. Ein typischer antiempathischer Glaubenssatz im Management lautet: «Wer in einem Disput Verständnis zeigt, zeigt damit gleich Einverständnis (Jumpertz 2013).»

Stress als empathiehemmender Faktor

Angesichts der Tatsache, dass der Lebens- und Arbeitsalltag von immer mehr Menschen als «Dauerstress» empfunden wird, mag der allgemeine Rückgang der Empathiefähigkeit nicht verwundern. Studien belegen einen steten Anstieg psychologischer Stresserkrankungen, wie z. B. Burn-out, vor allem seit dem Globalisierungsschub der 1990er Jahre (Lohmann-Haislah 2012). Die zunehmende Vernetzung der Welt hat nicht nur ein höheres Bewusstsein für die Notwendigkeit von Empathie mit sich gebracht, sondern auch zunehmenden Konkurrenz-, Konsum- und Leistungsdruck sowie Abstiegsängste, Arbeitsverdichtung und Mobilität. All dies sind stressfördernde und damit empathiehemmende Rahmenbedingungen, die zugleich das Leitbild des «funktionierenden Psychopathen», wie Kevin Dutton ihn nennt, durchaus begünstigen. Dutton beschreibt damit, in Anlehnung an den Pionier dieser Denkrichtung, Alan Harrington, das Bild eines «mental Superhelden», der frei von Angst, Zweifeln, Schwäche und Stress ist und ohne Rücksicht auf Verluste «sein Ding durchzieht» (Dutton 2013).

Als praktikables Leitbild für die Fach- und Führungskräfte von heute scheint der vorherrschende, in den 1990er Jahren geprägte, Empathiebegriff an seine Grenzen zu stoßen. Trotz seiner hohen inneren Vielfalt an unterschiedlichen Kompetenzen (wie z. B. Begeisterungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Selbststeuerung, emotionales und kognitives Einfühlungsvermögen) scheint das Leitkonzept Empathie 2.0 keine ausreichende Antwort auf die heutigen Herausforderungen zu liefern. Das betrifft insbesondere den Umgang mit Stress und Leistungsdruck. Die Frage ist laut Dutton, ob der «funktionierende Psychopath» (oder: der «Anti-Empath») aufgrund seiner Stressresistenz und Durchsetzungsfähigkeit geeigneter sei, in der harten Arbeits- und Lebenswelt von heute zu überleben.

Der Mehrwert von Empathie

Der Mehrwert von Empathie für die Zukunftssicherung von Individuen und Organisationen angesichts zunehmender Vernetzung und Komplexität des Alltags ist durchaus belegt.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.