

# Führung durch Empathie

Empathie in der Führung ist erfolgsentscheidend. In welchen Ausprägungen es Empathie gibt und welche Rolle dabei die Mimikdeutung spielt, lesen Sie hier.



**Gastautor  
Mag. Dieter Bernold**  
ist Geschäftsführer bei  
der ARGO Wien und  
Experte für »empathisches Führen«.  
[www.argo.at](http://www.argo.at)

**SEIT DEN 1980ER-JAHREN** erleben wir eine intensive, eingangs belächelte Diskussion und Auseinandersetzung zum Thema emotional intelligenter und resonanter Führung. Die Trendwende wurde vor allem durch die Arbeiten von Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Paul Ekman und Richard Davidson, um nur einige zu nennen, initiiert. In Zeiten, in denen die Psychologie und Neurowissenschaften vorrangig kognitive Prozesse untersuchten und die Managementliteratur den Hauptfokus auf Steuerungsmechanismen legte, erzeugte diese Einführung der affektiven, emotionalen Komponente Interesse, aber auch Widerstand. Die zunehmend wissenschaftliche Fundierung des Themas über neue bildgebende Verfahren und Messtechniken drängt die skeptischen Stimmen in den Hintergrund. So konnte unter anderem gezeigt werden, dass in überdurchschnittlich erfolgreichen Teams sich die biometrischen Daten der Teammitglieder auf Grund bestimmter Verhaltensweisen des Leaders angleichen und zueinander in Resonanz kommen. Die Verhaltensweisen dieser »resonanten Leader« finden ihren Ursprung in der hohen emotionalen Intelligenz dieser Führungspersönlichkeiten.

## Emotionale Intelligenz

Goleman und Boyatzis erforschten den Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz, resonanter Führung und Performance-Level der Organisation. Sie zeigten, dass Stimmungs- und Kooperationsmuster einen ca. 25-%igen Einfluss auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg, unter vergleichbaren anderen Geschäftsparametern, haben – sowohl in positiver als auch negativer Richtung. Der größte Teil dieser Varianz lässt sich auch hier durch das Ausmaß an emotional intelligenten, empathischen und somit »resonanten« Führungsbeziehungen erklären. All diese Untersuchungen konnten nachweisen, was lange Zeit »gefühltes Wissen« war: Emotionale Intelligenz der Führungspersonen und Empathie als Kerndimension dieses Konzepts haben zentrale Bedeutung für den Performance-

Level von Organisationen. Als Führungskraft ist die Entwicklung dieser Fähigkeiten unabdingbar. Empathie wird in unterschiedlichen Ausprägungsstufen dargestellt:

1. Sich in andere gedanklich hineinversetzen zu können, ist eine Vorstufe der Empathie. Diese Fähigkeit beschäftigt sich rein kognitiv und antizipativ mit den Denkmustern des Gesprächspartners, fokussiert aber noch keine Emotionen.
2. Die sogenannte »kognitive Empathie« ist die Fertigkeit, mimische und andere Signale als Hinweis auf emotionale Zustände zu erkennen, und somit Grundvoraussetzung.
3. Bei der Stufe der »emotionalen Empathie« erkennen wir nicht nur die Signale, sondern empfinden die Emotion der anderen Person nach, es überträgt sich sozusagen der emotionale Zustand auf uns.
4. Das »Mitgefühl« geht noch einen Schritt weiter: Das erkannte und selbst verspürte Gefühl ist Motivation für Hilfestellung ohne Selbstaufopferung oder -inszenierung. Man geht also über das Erkennen und Nachempfinden der Emotion hinaus und bietet adäquate Unterstützung an, akzeptiert aber auch, wenn die Unterstützung nicht angenommen wird.

## Emotionale Zustände erkennen

In Ausbildungsprogrammen ist es oft Grundvoraussetzung, die »kognitive Empathie« zu trainieren, also die Fertigkeit, mimische und andere Signale als Hinweis auf emotionale Zustände zu erkennen und zuzuordnen. Diese Ausbildungsschritte setzen einerseits bei einem häufigen Defizit unserer Arbeitswelt an und können andererseits dem kognitiven Bedarf der Manager entsprechen. Ziel ist es, kompetentes Beobachten und Erkennen der Signale zu erlernen und sie den tatsächlichen Emotionen und Stimmungen des Gesprächspartners zuordnen zu können – und das ist eine größere Herausforderung, als es auf den ersten Blick aussieht!

Paul Ekman beschäftigt sich seit mehr als 45 Jahren in weltweiten Studien mit dem mimi-

schen Ausdruck der von ihm postulierten 7 Grundemotionen: Freude, Angst, Ärger, Trauer, Ekel, Verachtung und Überraschung. Er erlangte große Beachtung für die Entdeckung der Mikromimik, also jenen 0,1 bis 0,3 Sekunden dauernden Gesichtsausdrücken, die nicht kontrollierbar und auch universell gültig sind. Unter anderem zeigte er Filme mit emotionalisierenden Aufnahmen unterschiedlichen Probanden und filmte deren mimische Reaktionen. Selbst in Japan, wo das Zeigen negativer Emotionen als unzumutbar gesehen wird und die Menschen daher von frühester Kindheit erzogen werden, Emotionen wie Angst, Ärger, Verachtung, Ekel und Trauer nicht zu zeigen, zeigten die Probanden innerhalb dieser ersten 0,1 bis 0,3 Sekunden den entsprechenden emotionalen, mimischen Ausdruck. (Siehe auch Artikel auf Seite 22.)

Die Mikromimik stellt daher den verlässlichsten Weg zur kognitiven Empathie her. Andere Quellen wie Körpersprache, Gestik, Sprachmuster und Stimmmodulation sind nachgelagert zu betrachten, sie können bereits sozialen Bewertungsprozessen unterzogen werden. Diese Signalquellen dienen eher der Überprüfung, bzw. liefern über Diskrepanzen wertvolle Hinweise auf emotionale Spannungszustände und Intransparenz: Stehen Signale im Widerspruch, also widersprechen sich Worte, Stimmuster und Mimik, kann an dieser Stelle reagiert und nachgehakt werden.

Die in vielen Kriminalfilmen gezeigten »Superhelden der Empathie«, die aufgrund einer beobachteten Verhaltensweise den emotionalen Zustand des Verdächtigen und den Wahrheitsgehalt einer Aussage sofort richtig einschätzen können, sind Produkte der Traumfabrik Hollywood. Die Krimiserie »Lie to me« hebt sich da etwas ab, Paul Ekman selbst fungierte dabei als wissenschaftlicher Berater. Aber auch hier wird natürlich übertrieben und stark vereinfacht.

Richard Davidson widmete in seinem letzten Buch über emotionale Stile (»Warum wir fühlen, wie wir fühlen«) ein Kapitel der Empathie, die er »soziale Intuition« nennt. Davidson konnte eindrucksvoll zeigen, dass alle emotionalen Stile – und damit auch Empathie – erlernbar und verbesserbar sind. Durch Training und Anwendung werden die dafür notwendigen Gehirnareale dichter vernetzt. Empathie ist also mehr als moralischer Anspruch an sich selbst, sie ist ein nachweislich ergebnissteigernder Führungsfaktor. Es ist ein komplexer Prozess, ist aber trotzdem erlern- und trainierbar. Dieses Lernen bedarf Geduld und vor allem Freude und Spaß am Thema. Lernen beginnt mit dem Analysieren von Bildern und Videosequenzen, mit dem mimischen Darstellen der Grundemotionen, mit Mindfulness-Übungen, dem Trainieren von Stimmuster-Erkennung und vielem mehr. Dies ist

bereits über 10.000 Buchungen!

# Neue Teilnehmer gewinnen?

## beigebracht.com

office@beigebracht.com | +43 660 778 779 0

## plan andrea gutmann

Wir schaffen Perspektive  
für Ihre Mitarbeiter durch  
Karriereplanung & Outplacement

www.plan-ag.net

info@plan-ag.net

notwendig für die Steigerung der Empathie und guten Feedback-Lernschleifen im Alltag.

Lohnt sich der Aufwand? Sicher nicht, um Verhörexperte zu werden und in paranoid-kontrollierender Weise die Mitarbeiter unter die Lupe zu nehmen. Dies hat wenig mit emotionaler Intelligenz und gar nichts mit resonanter Führung zu tun und verfehlt damit die angestrebten 25% Ergebnisverbesserung. Die Stimmung in der Organisation zu kennen, die Emotionen in Meetings richtig zu deuten, zu wissen, ob die getroffene Vereinbarung haltbar ist oder nicht, eine richtige Einschätzung der Akzeptanz der Mitarbeiter zu einer Veränderung zu haben, zu wissen, an welcher Stelle wie nachzubessern ist, um den Flow zu erreichen – das und vieles mehr sind lohnende Ergebnisse dieses Lernens.

Der Spaß und die eigene Arbeitszufriedenheit, mit Kollegen und Mitarbeitern professionelle, vertrauensvolle und emotionale Beziehungen zu haben, ist dann noch eine willkommene Draufgabe! **T**