



## Soziale Empathie macht Führungskräfte umsetzungsstark

**Prof. Dr. Waldemar Pelz**  
Fachbereich Wirtschaft / THM Business School

■ In einem Projekt zur Validierung von Kompetenzen haben 6.636 Fach- und Führungskräfte ihre Empathiefähigkeit testen lassen. Das Ergebnis: Emotionale Empathie (Mitgefühl) hat den geringsten und Soziale Empathie (das Verstehen von Gruppen) den größten Einfluss auf den beruflichen Erfolg

Empathie ist äußerst wichtig, wenn es darum geht, das Verhalten von Kunden, Mitarbeitern oder Konkurrenten zu verstehen und vorherzusagen, um darauf richtig reagieren zu können. Diese Fähigkeit ist im Management stärker gefragt als die meisten anderen Kompetenzen.

Empathie besteht aus drei unterschiedlichen Fähigkeiten: emotionale, mentale (kognitive) und soziale Empathie. Emotionale Empathie erkennt man daran, dass jemand das gleiche empfindet wie ein anderer Mensch. Die Gefühle wirken „ansteckend“ und wandern von einer Person zur anderen. Diese Form der Empathie wirkt anziehend und stärkt zwischenmenschliche Beziehungen. So entsteht ein Gefühl der Zugehörigkeit (Identifikation).

Menschen mit einer stark ausgeprägten mentalen Empathie können sehr zuver-

lässig einschätzen, welche Gedanken, Motive und Absichten andere Menschen antreiben. Sie können die Körpersprache sehr gut deuten und wissen, was sie sagen und tun müssen, um bestimmte Gedanken oder Gefühle bei anderen Menschen auszulösen. Mentale (kognitive) Empathie stärkt das Verantwortungsbewusstsein. Ein treffendes Beispiel für soziale Empathie ist das sichere Gespür dafür, wie sich ein Team verhalten wird.

Die zwischenmenschlichen Beziehungen in einem Team sind wesentlich komplexer und folgen völlig anderen Regeln als die Zusammenarbeit von zwei oder drei Menschen. Man denke zum Beispiel an die Einschätzung der Leistung einer Fußballmannschaft im nächsten Spiel. Noch schwieriger ist die Voraussage des Verhaltens eines derart komplexen soziotechnischen Systems wie eines Unternehmens.

Wie ist der Zusammenhang zwischen Empathie und Erfolg? Als Erfolgsindikator wurden in einer anderen Studie mit rund 14.000 Personen Verhaltensweisen ermittelt, die zum Beispiel für herausragende Unternehmerpersönlichkeiten typisch und gleichzeitig für erfolglose Menschen untypisch sind. Sie definieren

die Umsetzungskompetenz (Fachbegriff Volition).

Bei den 6.636 Teilnehmern am Empathie-Test ist der (statistische) Zusammenhang zwischen Umsetzungsstärke und sozialer Empathie am stärksten. Dabei unterscheiden sich Männer und Frauen nicht wesentlich. Am schwächsten ist der Zusammenhang mit der sozialen Empathie. Auch hier ist kein großer Unterschied zwischen den Geschlechtern erkennbar.

Das bedeutet nicht, dass man die emotionale Empathie vernachlässigen kann. Sie ist vielmehr Grundlage und Voraussetzung für die anderen Empathie-Arten. Und diese sind besonders wichtig, wenn man Führungsaufgaben übernimmt, deren Kern darin besteht, das Verhalten einer Gruppe oder einer Organisation effektiv und effizient in Richtung auf die Umsetzung gemeinsamer Ziele auszurichten.

Link zum Test:  
[www.managementkompetenzen.de/empathie.html](http://www.managementkompetenzen.de/empathie.html) ■

