

Drahtseilakt Empathie

Mitgefühl. Führungskräfte benötigen ein ausreichendes Maß an Empathie. Ein Coaching hilft dabei, die richtige Balance zu finden.

BERNHARD SCHREGLMANN

SALZBURG (SN). Empathie, Mitgefühl: Wer die Welt mit den Augen des anderen sehen kann, ist gerade als Führungskraft richtig qualifiziert. Doch es ist gar nicht so einfach, einerseits solche Fähigkeiten zu entwickeln und andererseits dennoch die nötige Distanz aufrechtzuerhalten.

Eine Möglichkeit, sich solche Fähigkeiten anzueignen, ist Coaching, eine Disziplin der Supervision. „Für Supervisoren und Coaches ist die Fähigkeit, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt ihrer Klienten hineinzuversetzen, von zentraler Bedeutung“, betont Wolfgang Knopf, Vorsitzender der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS). „Daraus resultiert eine bessere, da bedarfsangepasste Beratung und Hilfestellung.“

Knopf sieht sich nun durch die neuesten Ergebnisse der Hirnforschung in seinen bisherigen Erfahrungen bestätigt. „Erstens hat sich gezeigt, dass Empathie, also zu fühlen, was jemand anderer fühlt, Aktivität in jenen Bereichen des Gehirns hervorruft, die auch dann aktiv sind, wenn man selbst die beim anderen wahrgenommene Emotion empfindet“, sagt der Neurowissenschaftler Claus Lamm von der Universität Zü-



Neurowissenschaftler Claus Lamm (l.) bestätigt, was Coaches wie Wolfgang Knopf (r.) aus Erfahrung wissen: Mitgefühl aktivierte jene Hirnregionen, die auch aktiv sind, wenn man selbst die gleichen Gefühle hat.

Bild: SN/SCHREGLMANN

rich. Das bedeutet, zu sehen, dass jemand anderem Schmerzen zugefügt werden, aktiviert Bereiche im Gehirn, die auch dann aktiv sind, wenn man selbst Schmerz empfindet. Lamm: „Empathie kann also in gewissem Sinn als eine Art Mitschwingen mit den Gefühlen des anderen in einem selbst gesehen werden.“

Resonanz bewusst verändern

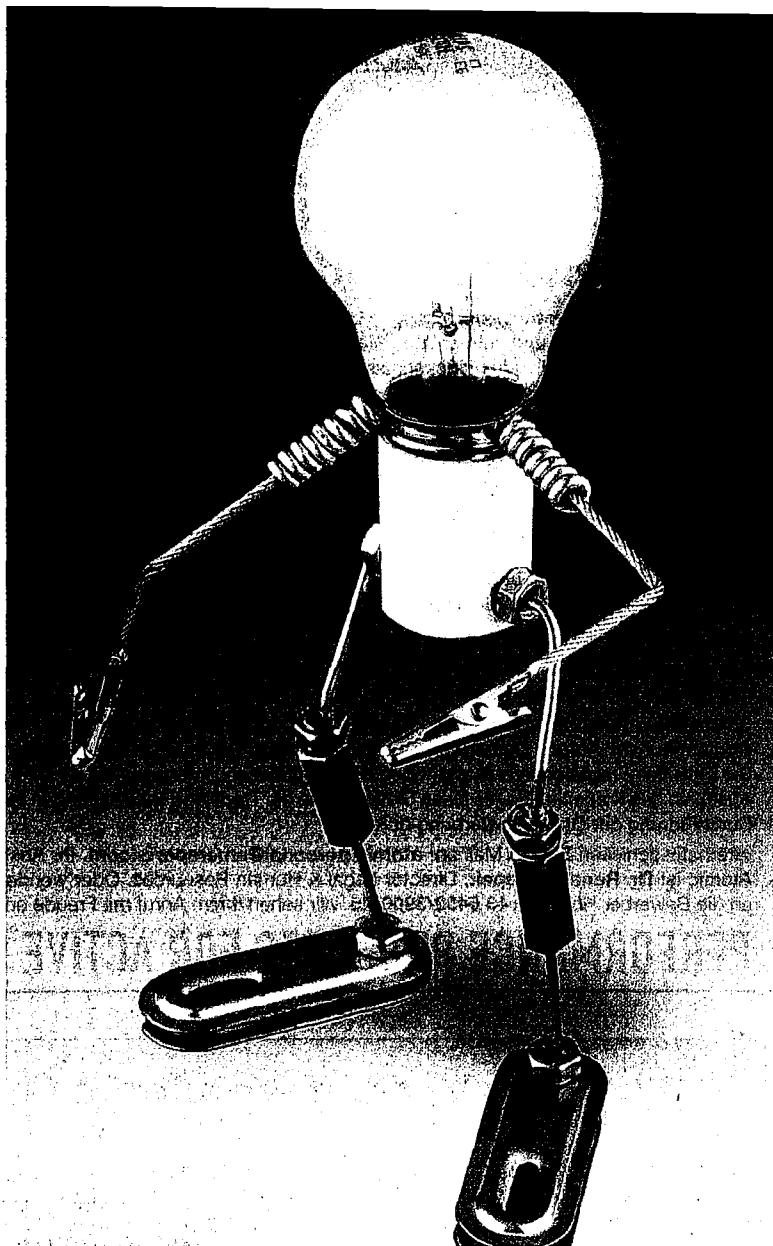
Die zweite Erkenntnis des Hirnforschers ist, dass diese Resonanz bewusst und unbewusst verändert werden kann. Dadurch ist der Mensch in der Lage, unterschiedlich viel oder wenig Empathie zu zeigen und diese je nach Situation gezielt zu drosseln oder zu verstärken.

Dieser Fähigkeit kommt im täglichen Leben eine große Bedeutung zu, nicht nur für Manager im Allgemeinen, sondern beispielsweise für Menschen in Gesundheitsberufen. Lamm: „Bei einer adäquaten Reaktion aktivieren wir jene Bereiche im eigenen Gehirn, die man für sich selbst auch nützen würde, etwa, wenn man traurig ist.“

Problematisch wird die Sache, wenn sogenannter „Distress“ ausgelöst wird. „Hier verursacht die Reaktion im Gehirn eine körperliche Reaktion, die Herzrate steigt, Stresshormone werden ausgeschüttet.“ Dies führt dazu, dass man mit der Situation überfordert ist, zu sehr an eigene Begebenheiten erinnert wird oder die Sorge für den Kunden (z. B. Patienten) durch die eigenen Gefühle verliert. „Was nützt mir ein Manager, der in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu viel Empathie zeigt, sodass er keinen Mitarbeitern kündigen will und dadurch aber die Existenz des gesamten Betriebes gefährdet?“, nennt Knopf ein Beispiel dafür, wenn der „Drahtseilakt“ nicht mehr funktioniert.

Zu viel Empathie schafft Abwehr

Wer also zu viel Empathie aufweist, kann beim anderen Abwehrreaktionen auslösen. Schon hier sind die Supervisoren gefordert, bei sich selbst dieses Gleichgewicht herauszufinden, noch lang bevor sie versuchen, dasselbe auch bei ihren Klienten zu erreichen. „Supervision ist Arbeit am Menschen“, sagt Knopf: „Wir müssen die Gefühlswelt abbilden, aber eben abbilden und nicht das eigene Bild einfügen.“ Man müsse



Empathie und Mitgefühl lösen im Gehirn spezielle Aktivierungen aus. Das haben nun Neurowissenschaftler bestätigt.

Bild: SN/WALDHÄUSL

erkennen, wann der eigene Anteil zu hoch werde, es müsse aber auch auf das „Zuwernig“ geachtet werden. „Es darf auch nicht dazu führen, dass man nichts mehr spürt, eine Gefahr, die beispielsweise im Gesundheitsbereich durchaus latent ist.“

Das bedeute auch, dass Supervisoren eine entsprechend lange Ausbildung benötigen. „Man muss genau wissen, was sind die eigenen und was die fremden Gefühle“, sagt der Experte. Deshalb könne man beim ÖVS mit einer Ausbildung erst ab einem Alter von 27 Jahren beginnen. Davor sollte man berufliche Erfahrung, möglichst auch in Führungsfunktion, gemacht haben. Zwischen zweieinhalb und dreieinhalb Jahren dauert dann die eigentliche Ausbildung zum Supervisor. Dafür gibt es in Österreich beispielsweise fünf postgraduale Uni-Lehrgänge, die mit einem Master abschließen.

Supervision für alle Manager

„Supervision kommt ursprünglich aus Amerika und hat seine Wurzeln im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbereich“, betont Knopf: „Immer mehr werden wir aber auch im Wirtschaftsbereich, etwa bei Transformationsprozessen, geholt.“ Seiner Ansicht nach sollte sich jede Führungskraft mit der Frage der Empathie auseinandersetzen. „Lern- und Veränderungsprozesse sollten ‚on the spot‘ sein, da helfen wir dann mit Coachings.“

Empathie sollte für Führungskräfte also zum Handwerkszeug gehören, etwa vor schwierigen Gesprächen oder Betriebssituationen. „Dafür müsste sich jeder Manager auch einmal mit dem Thema der eigenen Autorität auseinandersetzen“, empfiehlt Knopf.