BESSER FÜHREN MIT GEFÜHL

Die Entdeckung der Empathie im Führungskräfte-Coaching.

VON **DANIELA DUJMIC-ERBE**

An Führungskräfte werden heutzutage hohe Erwartungen gestellt. Sie sollen fachliche Expert:innen sein, sie sollen organisieren, Mitarbeiter:innen situationsgerecht führen, coachen, in Konflikten vermitteln und obendrein noch empathisch sein. Was ist mit Empathie gemeint? Welche Rolle spielt sie in der Führung? Und was passiert, wenn es Führungskräften an Empathie fehlt?

In meine Einzelcoachings kommen mehrheitlich erfolgreiche und hoch kompetente Führungskräfte, die nach Einschätzung ihrer Vorgesetzten meist als stark rational geprägt wahrgenommen werden. Bei ihren Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen genießen diese Führungskräfte häufig nicht die Akzeptanz, die sie sich selbst wünschen. Es scheint ihnen an der Fähigkeit zu mangeln, sich in andere einzufühlen. Das wiederum wirkt sich ungünstig auf ihr Kommunikationsverhalten aus und birgt im täglichen Miteinander Konfliktpotenzial. Sie ecken bei Kolleg:innen, Vorgesetzten und ihren Mitarbeiter:innen an und wirken häufig kalt und unnahbar. Mein typischer Coaching-Auftrag lautet ungefähr so: „Die Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft sollte optimiert werden. Ein offener und vertrauensvoller Kommunikationsstil wird angestrebt. Dazu gehören Empathie, Wertschätzung, die Fähigkeit zuzuhören sowie die Erweiterung der Bandbreite an Reaktionsmöglichkeiten im Umgang mit anderen."
Erstaunlicherweise soll also im Coaching ein Blick auf einen Bereich gelenkt werden, der viele Jahre aus dem Unternehmenskontext ausgeschlossen war. Empathie meint Einfühlungsvermögen: die Fähigkeit, sich mit Kopf und Herz in andere Menschen hineinversetzen, ihre Gedanken nachvollziehen und ihre Gefühle mitfühlen zu können. Gefühle wurden aus der modernen Arbeitswelt ebenso wie Sinnstiftung oder gar Spiritualität lange Zeit weitgehend verdrängt. Rationalität und Wissenschaftsgläubigkeit, Wettbewerb, Arbeitsteilung, Effizienz, Fortschritts- und Erfolgsorientierung stehen stattdessen an erster Stelle. Doch das Blatt wendet sich ...

Wirtschaft und Gesellschaft im Wandel

Immer mehr zeichnet sich ab, dass persönlicher Drill und Selbstdisziplinierung im Berufsleben sowie die nahezu ausschließliche Ausrichtung auf Karriere und Gehaltsoptimierung ein Auslaufmodell sind. Die Boomer-Generation, die sich aufgrund der großen Jobkonkurrenz diesen Gepflogenheiten noch unterworfen hat, verabschiedet sich peu à peu in den Ruhestand. Die nachrückenden Generationen, die aufgrund von Personalmangel bei der Stellensuche meist die Wahl haben, stellen ihre Work-Life-Balance stärker in den Vordergrund. Achtsamkeit lautet die Devise. Auf struktureller Ebene halten neue Organisationsformen Einzug – beispielsweise kreisförmige oder kollegiale Führungsstrukturen. Diese setzen auf Kooperation und Verständigung statt auf direktive Führung in hierarchischen Top-down-Konstellationen.
Maik Hosang und Gerald Hüther vertreten die These, dass wir in einer

Immer schön sachlich bleiben im Büro? – Fehlanzeige.

Epoche der „Metamoderne“[1] leben. Diese zeichnet sich durch ein verwandeltes Selbstverständnis der Menschen aus. Die Bewältigung der Herausforderungen des Lebens mithilfe unserer kognitiven Fähigkeiten hat in den letzten Jahrhunderten Wohlstand, Fortschritt und Komfort hervorgebracht. Doch Umweltzerstörung, Kriege und seelische Orientierungslosigkeit sind die Kehrseite dieser Errungenschaften. Es ist daher Zeit für eine Umkehr, indem wir Gefühlen und größeren Sinnzusammenhängen wieder mehr Raum geben – auch im Business.

Gefühle als Erkenntnisbooster

Immer schön sachlich bleiben im Büro? – Fehlanzeige. Erstens gelingt das kaum. Und zweitens ist längst bekannt, dass insbesondere verdrängte und als negativ bewertete Gefühle – Neid, Angst vor Konkurrenz, Leistungsdruck – nach dem Eisbergprinzip weiterwirken, auch wenn sie selten zugelassen und beachtet werden. Häufig torpedieren sie gemeinsame Ziele und Projekte. Denn Gefühle, die aus unmittelbaren Sinneserfahrungen resultieren, beeinflussen unser Verhalten und unser Denken stärker, als wir uns eingestehen wollen.
Gefühle verändern Molekülverbindungen im Körper so, dass die mit unserem sinnlichen Erleben verbundenen Gedanken überhaupt erst im Gehirn abgespeichert werden. Sie sorgen zudem dafür, dass das Gehirn neuronale Verknüpfungen immer wieder neu herstellen und abgespeicherte Erfahrungen umschreiben kann – eine wesentliche Voraussetzung für lebenslanges Lernen.[2]
Gefühle wirken wie ein Filter. Sie lenken unsere Aufmerksamkeit auf das, was wir wahrnehmen, erinnern, denken und entscheiden. Somit beeinflussen sie auch, welche Fakten wir zur Kenntnis nehmen und wie wir sie bewerten. Mit anderen Worten: Erst durch Gefühle sind wir in der Lage, den Inhalten unseres Denkens eine Bedeutung und der Welt einen kohärenten Sinn beizumessen. Gefühle lassen uns einer „Affektlogik“[3] folgen, weil sie den Blick einfärben, mit dem wir Dinge und Personen wahrnehmen. Das heißt, je nachdem, ob wir uns „eine rosarote Brille“ aufsetzen oder die eines Mafiosos, erscheint uns die Welt gut oder schlecht. Sie prägen somit ganz maßgeblich unser Bild von und unsere Haltung zu der Welt – und somit natürlich auch zu unserer Arbeit. Wer Gefühle auszuklammern versucht – ganz gleich ob privat, beruflich oder auf gesellschaftlicher Ebene – verkennt deren Relevanz auf diesen Gebieten.

Im Coaching Empathie entdecken

Wenn Gefühle das Denken überlagern und dessen Urteilskraft beeinflussen, sollten Führungskräfte ganz besonders dazu in der Lage sein, zwischen Gedanken (wie Fantasien, Interpretationen, Voreingenommenheiten) und Gefühlen zu unterscheiden. Denn nur dann können sie innere Klarheit erlangen und auf dieser Grundlage fundierte Entscheidungen treffen. Entscheidungen, die nach rationalen Kriterien oder aber unter Berücksichtigung von weichen, gefühlsmäßigen Faktoren getroffen werden (sollten!) – wenn es zum Beispiel darum geht, Personal einzustellen oder auch zu kündigen. Führungskräfte, die sich mit ihren eigenen Gefühlen auskennen, können auch die Emotionen ihrer Mitarbeiter:innen besser nachvollziehen und damit adäquat umgehen. Die Voraussetzung dafür ist, dass sie ihre Aufmerksamkeit nicht ausschließlich auf die Wahrnehmung ihrer Außenwelt richten, sondern auch auf ihre inneren Prozesse und emotionalen Anteile in der Auseinandersetzung mit der Außenwelt. So können sie sich in ihrer Ganzheit von Denken und Fühlen erleben und damit jenes „Metabewusstsein“ entwickeln, das nach Hosang und Hüther die neue Epoche der Gefühle bestimmt.

Wenn Führungskräfte gefühlsmäßig auf dem Schlauch stehen

Immer wieder erlebe ich, dass Führungskräfte-Coachees so ausgeprägt in ihrem Denken und ihren (Vor-)Urteilen gefangen sind, dass es ihnen schwerfällt, ihre eigenen Gefühle zu benennen. Geschweige denn, dass sie in der Lage wären, zwischen Denken und Fühlen zu unterscheiden.
So kann es passieren, dass ich auf die Frage „Wie haben Sie sich gefühlt, als Ihr Chef Ihnen gesagt hat, sie müss-

1 Hosang, M./Hüther, G. (Hg.) (2024). Die Metamoderne. Neue Wege zur Entpolarisierung und Befriedung der Gesellschaft. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
2 Hüther, G. (2016). Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
3 Ciompi, L. (2011). Ciompi reflektiert. Wissenschaftliches, Persönliches und Weltanschauliches aus der Altersperspektive. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

ten ‚empathischer' führen?" die Antwort bekomme: „Ich finde das völlig unmöglich, dass mein Chef so etwas zu mir sagt." Kurzum: Fühlen wird mit Urteilen verwechselt. Und während in diesem Urteil zugleich Wut zum Ausdruck kommt, verkennen die Coachees das darunterliegende, durch die Wut abgewehrte Gefühl: die Kränkung, nicht gesehen zu werden, nicht richtig oder nicht gut genug zu sein. Verdrängte Gefühle sind ein Teil unserer Persönlichkeit, wenngleich sie uns nicht bewusst sind. Wir bezahlen für unseren Leistungswillen den hohen Preis des Abgeschnittenseins von uns selbst und unseren Gefühlen. Zugleich riskieren wir, dass sich die verdrängten Gefühle einen unkontrollierten Weg nach außen verschaffen und uns schaden, indem wir Konflikte auslösen.

(Selbst-)Wahrnehmung und (Selbst-)Einfühlung trainieren

Wem es bei aller intellektuellen Stärke schwerfällt, seine Gefühle zu benennen, tut gut daran, sich zunächst einmal in der Wahrnehmung der eigenen Emotionen zu üben. Dabei gilt es, Wahrnehmungen im Außen, damit einhergehende Gefühle und die Interpretation dessen, was wir wahrnehmen, auseinanderzuhalten. Das Unterscheidungsvermögen kann leicht trainiert werden, zum Beispiel, indem wir ein beliebiges Musikstück in mehreren Durchgängen hören.

Zuerst konzentrieren wir uns auf das, was wir hören, im zweiten Durchgang auf das, was das Gehörte an Gefühlen in uns auslöst, und im dritten Durchgang auf die Bedeutung, die wir dem Gehörten beimessen. Der Nutzen: Fühlen zu können, was in uns und mit uns los ist, erhöht die Fähigkeit, uns auch in andere besser einzufühlen. Wir lernen Mitgefühl durch Selbsteinfühlung.

Indem wir unsere Wahrnehmung nach innen wenden und nicht nur den Stimmen in unserem Kopf, sondern der Stille in unserem Körper lauschen, können wir uns darüber hinaus mit etwas verbinden, das über unsere körperliche Existenz hinausweist. Wir erleben uns in Verbundenheit mit unserem inneren Resonanzraum, dem nicht körperlichen Zentrum unserer physischen Existenz, das an die metaphysische Dimension unseres Ichs angeschlossen ist: unser Selbst. So können wir uns mit einem Wesensanteil verbinden, der in unserer materiellen, verstandesmäßig orientierten Welt in der Regel außen vor bleibt. Insofern erleben sich Coachees in ihrer Ganzheitlichkeit, wenn sie sich durch die innere Coachingarbeit einen Zugang zu ihrer Gefühlswelt erschließen.

Bessere Führung durch Selbstführung

Erleben die Coachees ihren inneren Gefühlsreichtum, kommen sie auch mit ihrem inneren Team in Kontakt: Persönlichkeitsanteilen, die ihr Wesen ausmachen und dennoch verborgen sind. Der überambitionierte Banker beispielsweise entdeckt wieder den Künstler in sich und nimmt sein verstaubtes Hobby wieder auf – das Klavierspielen. Die toughe Projektmanagerin merkt, dass es ihr guttäte, gelegentlich mehr Muße in ihrem Leben walten zu lassen und sich ab und zu einen Wellness-Abend zu gönnen, statt täglich Überstunden zu machen. Die Controllerin lernt zu ihrer strengen Aufseherin in ihrem inneren Team zu stehen, die dafür sorgt, dass sie auch unangenehme Bilanzen präsentieren und dennoch als Mensch sympathisch wirken kann, ohne sich verstellen zu müssen.

Solche Erfahrungen und Erkenntnisse verändern auch das Führungsverhalten. So kann es sein, dass diese Führungskräfte – wenn sie vorher einen Hang zu Kontrolle und Mikromanagement hatten – dann besser loslassen und ihren Mitarbeiter:innen mehr Vertrauen schenken können. Oder dass sie ihren Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen geduldiger zuhören, weil sie im Umgang mit ihrem inneren Team erleben, dass man genau hinhören muss, wenn man wissen will, wo die Seele brennt oder der Schuh der Mitarbeiter:innen drückt.

Wenn Führungskräfte sich nicht nur als Leistungsträger, sondern als Menschen aus Fleisch und Blut, mit Herz und Verstand erleben, können sie menschlicher führen: toleranter, lockerer, gelassener. Anders gesagt: Wer als Führungskraft sich selbst und sein inneres Team versteht, kommt auch mit seinem äußeren Team besser klar. Durch die Entdeckung von Gefühlen und das Erlernen von Empathie können Führungskräfte-Coachees ihren Führungsstil situativ anpassen. Die Tendenz zu einem distanzierten oder gar direktiven Führungsstil kann zugunsten einer eher partizipativen, integrierenden oder auch delegierenden Führung zurücktreten. Das eigene Führungsspektrum wird erweitert, laterale Führung wird erleichtert. ■

Zum Weiterlesen:

Daniela Dujmic-Erbe
Schau in den Spiegel ... damit Verständigung gelingt
Praktische Impulse für eine neue Dialogkultur
massel Verlag, München 2026

© Ulrike Sommer

Dr. Daniela Dujmic-Erbe, Klärungshelferin / Mediatorin, Kommunikationsberaterin, Erfinderin des Verständigungs-Würfels zur Optimierung der Kommunikation. In ihrem neuen Buch „Schau in den Spiegel, damit Verständigung gelingt" geht sie der Frage nach, wie Haltung unsere Fähigkeit beeinflusst, mit anderen eine Verständigung zu erzielen, und welche Rolle unsere Gefühle dabei spielen – in der Führung sowie in Beratung, Coaching und Mediation.
www.verstaendigungsmanagement.de