

Gesunde, empathische Führungskräfte – Gesunde, empathische Unternehmen

- Wie unterscheidet sich Empathie von Sympathie und Antipathie?
- Inwieweit ist Empathie ein Schlüsselfaktor für die nachhaltige Gesundheit und den Erfolg eines Unternehmens und dessen Mitarbeitenden?
- Welches sind für Kunden und Mitarbeitende die Vorteile einer empathischen Grundhaltung seitens der Unternehmensführung?
- Inwieweit kann das Empathievermögen von Führungskräften gemessen und ggfs. entwickelt werden?

Wie unterscheidet sich Empathie von Sympathie und Antipathie?

Im Folgenden wird *Empathie* als die Grundhaltung einer Einzelperson oder einer Personengruppe verstanden, die es ihr erlaubt, sich ohne Selbstbezüglichkeit in die Lage anderer Menschen zu versetzen. (Siehe Robinson, 2007 & 2012)

Sympathie hingegen besteht dann, wenn jemand eine Resonanz - meist ‚positiver‘ Art - mit einer anderen Person oder Gruppe empfindet. Die Gefühle und Gedanken der betrachtenden Partei werden aktiviert, d.h. es entstehen bei dieser Partei eigene subjektive Empfindungen. Mit ihrer Empfindung von Resonanz geht einher, dass sie in der Lage ist, mit der anderen Partei mitzudenken, mitzufühlen und ggfs. mitzuleiden.

Bei der *Antipathie* werden die Gedanken und Gefühle der betrachtenden Partei ebenfalls aktiviert: In diesem Fall wird bei dieser Partei eine Dissonanz – eher ‚negativer‘ Art – empfunden. In der Folge nimmt sie in irgendeiner Form Distanz von der anderen Partei.

Wie wir alle fast täglich erleben, können Empfindungen von *Sympathie* oder *Antipathie* bei zwei oder mehreren Parteien gleichzeitig entstehen. Zudem stellen wir fest, dass konträre Empfindungen möglich sind: die eine Partei empfindet *Sympathie* für die andere und diese empfindet *Antipathie* für die erste. Somit wird deutlich, dass es sich bei *Sympathie* und *Antipathie* - im Gegensatz zur *Empathie* - um die Gefühle und Gedanken der jeweils betrachtenden Partei handelt.

Bei der *Empathie*, die rein altero-orientiert ist, d.h. ohne Selbstreferenzialität entsteht, spielen die eigenen Empfindungen, die Motive und die ‚Ich‘-Position der betrachtenden Partei keine Rolle.

Demzufolge basieren (nach dem hier verwandten Verständnis dieser Begriffe) weder *Sympathie*- noch *Antipathie*-Empfindungen auf bereits vorhandener *Empathie* - und vice versa auch nicht. In anderen Worten stellt *Empathie* keine unabdingbare Voraussetzung beispielsweise für *Sympathie*, *Mitfreude* oder *Mitleid* dar.

Eine weitere und für das Thema ‚Führung‘ wesentliche Implikation dieses Verständnisses von *Empathie* besteht darin, dass Letztere von den *manipulativen bzw. narzisstischen Formen von Einfühlungsvermögen* klar unterschieden werden kann. Wenn es stimmt, wie Autoren wie Robert Hare (1999, 2007), Paul Babiak (2007) und Samuel Grier (2008) schreiben, dass unter den Top-Führungskräften die Psychopathie sowie der Narzissmus relativ stark ausgeprägt sind, überraschen die regelmässigen Aussagen von Mitarbeitenden nicht, dass es beim obersten Management deutlich an *Empathie* fehlt.

Inwieweit ist Empathie ein Schlüsselfaktor für die nachhaltige Gesundheit und den Erfolg eines Unternehmens und dessen Mitarbeitenden?

Als Leser/Leserin dieses Textes kennen Sie wahrscheinlich die Situation, wo Sie sich mitteilen wollen, sich nichts anderes als ein offenes, empathisches Ohr wünschen und stattdessen das pure Gegenteil

erleben: Sie gehen zum Beispiel auf eine Person zu, eröffnen das Gespräch und fangen an, dieser Person ein für Sie belastendes Ereignis zu schildern – dies aus dem Bedürfnis heraus, der Person lediglich mitteilen zu können, wie es Ihnen geht. Nach wenigen Sekunden werden Sie aber von Ihrem Gegenüber unterbrochen:

„Ach ja, ich weiss genau, wie es Dir geht. Mir ist es genauso gegangen, als ich vor zwei Jahren ...“

Plötzlich stehen nicht mehr Ihre eigenen Gefühle im Zentrum, sondern diejenigen des sogenannten ‚Zuhörers‘. Die Sympathiebotschaft dieser Person ist vielleicht wohlgemeint, wirkt aber in einem für Sie besonders wichtigen Moment selbstbezogen und somit alles andere als empathisch und bedürfnisgerecht.

Obwohl der Stellenwert der Ich-Bezogenheit bei sozialen Interaktionen von Kulturkreis zu Kulturkreis bekanntlich verschieden ist, scheint das empathische Zuhören weltweit ein weit verbreitetes, vielleicht sogar wachsendes Bedürfnis bei Kunden und Mitarbeitenden zu sein – dies nicht nur im Dienstleistungssektor, sondern in fast allen Branchen. Immer seltener aber in der westlichen Welt erleben Kunden und Mitarbeitende ein für sie wirklich adäquates Niveau an echter, bedürfnisbezogener Empathie. Immer selbstbewusstere Verkäufer behandeln den Kunden heutzutage nicht mehr als ‚König‘, sondern als ‚Partner‘. Und der Verkaufsleiter ist mit seinen eigenen Problemen so beschäftigt, dass er nicht einmal die Zeit hat, sich um die wesentlichen Anliegen seiner Mitarbeitenden zu kümmern – auch wenn er über das entsprechende Empathievermögen verfügen würde (siehe unten).

Viele Unternehmen und Führungskräfte fühlen sich dann wohl und sicher, wenn sie meinen, eine starke, positive Resonanz mit ihren Kunden und Mitarbeitenden zu geniessen. Ähnlich wie der Verkäufer, der sich einbildet, gerade ein ‚Super Kundengespräch‘ geführt zu haben, klopfen sie sich auf die Schulter, merken aber nicht, dass es sich hierbei um einen gefährlichen Trugschluss handeln kann. Wenn sich Führungskräfte hauptsächlich auf das eigene Wohlbefinden verlassen und dabei die wesentlichen, manchmal subtil geäusserten Signale ihrer Kunden und Mitarbeitenden verpassen, dann wird die Gesundheit des Unternehmens nicht gefördert, sondern gefährdet. Beispiele gibt es genug von Unternehmen, die

- als zunehmend arrogant und kundenunfreundlich empfunden worden sind und folglich eine beneidenswerte Marktposition verloren haben bzw.
- plötzlich von einer Vielzahl von Burnout-Fällen und/oder von beträchtlichem Vertrauensverlust und Leistungsrückgang innerhalb des Unternehmens überrascht worden sind, ohne im Vorfeld die Warnsignale ernstgenommen zu haben.

Einige Unternehmen merken rechtzeitig, dass etwas nicht stimmt, machen aber einen weiteren Fehler, indem sie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen einsetzen. Bei solchen Befragungen wird der Kunde oder Mitarbeiter meistens **anonymisiert**, was an sich - aus dem Blickwinkel der empathischen Geschäftsführung - ein Kardinalfehler darstellt. Zudem soll er auch noch die Arbeit der geschäftsleitenden Personen übernehmen und ihnen mitteilen, was sie bereits selbst wissen sollten – d.h. was sie wissen würden, wenn sie mit adäquater Empathie und weniger Selbstbezüglichkeit ihren Fokus auf die spezifischen Anliegen ihrer individuellen Kunden und Mitarbeitenden legen würden. Letzteres gelingt natürlich äusserst selten auf schriftlichem Weg, z.B. mittels Zufriedenheitsbefragungen: Anstatt Fragebögen braucht es empathische (d.h. altero-orientierte) Gespräche – dies zunächst firmenintern mit den Mitarbeitenden. So erleben Letztere die Vorteile einer empathischen Grundhaltung seitens ihrer Vorgesetzten und werden zumindest motiviert, wenn nicht gerade befähigt, dieselbe Grundhaltung den Kunden des Unternehmens vorzuleben.

Um inhaltliche Missverständnisse zu vermeiden, muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass ein von Empathie geprägter Führungsstil mit den meisten Unternehmenskulturen kompatibel und zu vereinen ist. Ein empathischer Umgang mit Mitarbeitenden ist *per se* weder fordernd noch fördernd, weder ‚hart‘ noch ‚weich‘; er basiert weder auf Theorie X noch auf Theorie Y. (Siehe Sahin, 2012)

Das zentrale Merkmal eines empathischen Führungsstils ist die Eigenschaft des **Zuhörens**. Mit allen Sensorien und mit hoher Aufmerksamkeit nimmt die Führungsperson wahr, was um sie herum abläuft. Dieser Stil

- bildet eine zentrale Voraussetzung für lernende Organisationen
- fördert Transparenz, Ehrlichkeit, Selbstehrlichkeit, Respekt und Wahrhaftigkeit
- ermöglicht es, die Qualität von Beziehungen, kommunikative Effizienz, Übereinstimmung und Verbindlichkeit innerhalb und ausserhalb des Unternehmens nachhaltig zu pflegen.

Wie oben erwähnt, scheinen Psychopathie und Narzissmus in den Chefetagen relativ stark ausgeprägt zu sein. Solche Eigenschaften - und somit geringes Empathievermögen - scheinen zudem ein Erfolgsfaktor für viele Unternehmensgründer darzustellen. Daraus abzuleiten, dass Empathie nicht zu den strategischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens gehört, wäre jedoch ein fataler Denkfehler. Auch der Erfolg von narzisstisch veranlagten Unternehmensleitern hängt von Mitarbeitenden ab, die ganz andere Eigenschaften wie Beziehungsfähigkeit und Empathie besitzen.

Wie bei den Menschen ist die Gesundheit eines Unternehmens ein vielschichtiges Phänomen. Neben der physischen Gesundheit und Motivation der Mitarbeitenden, zählen natürlich sehr viele andere Fragestellungen, wie:

- Inwieweit ist die moralisch-ethische Ausrichtung des Unternehmens nachhaltig gesund?
- Inwieweit verfügt das Unternehmen über die notwendigen fachlichen Kompetenzen, um einerseits langfristig konkurrenzfähig zu bleiben und andererseits sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden bei der Bewältigung ihrer Aufgaben nicht überfordert und gestresst werden?
- Inwieweit reicht die kommunikative Effizienz innerhalb der Teams und Führungsgremien aus, um die Produktivität des Unternehmens nachhaltig im betriebswirtschaftlich gesunden Bereich zu erhalten.

Solche Fragestellungen setzen ein hohes Mass an Empathie und Zuhören vor allem bei den Führungskräften voraus. Je höher das Empathieniveau der Führungskräfte ausgeprägt ist, desto stärker ist die ganzheitliche Gesundheit des Unternehmens.

Welches sind für Kunden und Mitarbeitende die Vorteile einer empathischen Grundhaltung seitens der Unternehmensführung?

Jemand, der sich mit hoher, echter Empathie behandelt fühlt, erhält u.a. mentalen und emotionalen Freiraum. Bei dieser Person entsteht das Gefühl, dass sie sich so äussern kann,

- dass ihren Anliegen Platz eingeräumt wird und dass sie als wirklich willkommen geheissen werden;
- dass sie keine Attacken auf ihre persönliche Integrität zu befürchten hat;
- dass ihr Wertemassstab nicht in Frage gestellt wird;
- dass sie keine Angst vor Vergeltung irgendwelcher Art haben muss.

Ein von Empathie geprägtes Gespräch ist somit eine von Stress befreite Situation, wo die eigenen Gedanken und Gefühle geäussert werden können und wo diese vom Gegenüber nicht gewertet werden. Man fühlt sich in seiner Eigenart ernstgenommen und angenommen. Das Selbstwertgefühl wird gestärkt.

Abgesehen davon, dass solche Gespräche für viele Menschen auch im Privatleben eher selten sind, können sie im Geschäftsalltag eine generell enthemmende und entspannende Wirkung haben. So erhalten Mitarbeitende die Möglichkeit, ganz frei über persönliche Belastungen und Stressoren zu reden, wenn sie dies möchten. So kann beim einen oder anderen Mitarbeitenden ein aufgetauter, manchmal auch selbsterzeugter Stresszustand im Rahmen einer Selbstreflexion Ausdruck finden, ohne dass der Vorgesetzte gleich dazu Stellung nimmt und den eigenen Standpunkt oder denjenigen des Unternehmens als Gegenpol darstellt bzw. dass der Vorgesetzte die Stressoren am Arbeitsplatz zu

rechtfertigen beginnt. Jeder Führungskraft wird empfohlen, sich Folgendes bewusst zu machen: Zum Allerschlimmsten für gestresste, verantwortungsbewusste Leute zählt die Negierung der eigenen Anliegen und somit die Negierung des Selbst durch Dritte, vor allem wenn es sich um Linienvorgesetzte und andere wichtige Bezugspersonen handelt. Ein unter Stress leidender Mensch fühlt sich innerlich bereits überfordert, inadäquat und isoliert, ohne dass jemand von aussen kommt und dieses Gefühl weiter verstärkt. Findet dies aber statt, sei es durch alltägliche Interaktionen mit dem Vorgesetzten oder in formalen Qualifikations- und Feedbackgesprächen, kann sich der Stresspegel bis zu einem Punkt erhöhen, wo ein beträchtlicher ‚Schaden‘ wie z.B. ein Burnout entsteht. (Siehe Robinson, 2010a).

Heutzutage ist es allgemein bekannt, dass die Genesungszeit bei Burnout mehrere Monate, manchmal mehrere Jahre betragen kann und dass in gewissen Fällen der individuelle ‚Schaden‘ nie ganz überwunden wird. Empathie seitens der Führungskräfte stellt eines der allerwichtigsten Mittel bzw. Führungsqualitäten dar, um im Interesse der einzelnen Menschen und im Interesse des Unternehmens solche Folgen zu minimieren bzw. gänzlich zu vermeiden. Führungskräfte müssen nicht zwangsläufig Psychologen sein, aber was sie machen können, ist, mittels Empathie und rechtzeitigem Handeln diejenigen Gespräche mit ihren Mitarbeitenden ermöglichen, die sonst mit viel höheren Kosten für das Unternehmen und die Krankenkassen beim Arzt und Psychotherapeuten geführt werden müssen.

Zudem ist Empathie eine wichtige Führungsqualität, um die Anzahl von Fällen zu minimieren, wo Mitarbeitende auf verschiedene Art und Weise versuchen, dem Arbeitgeber die Verantwortung für eigene Probleme zuzuschieben bzw. Burnout und andere Arbeitsunfähigkeitssyndrome zu simulieren.

Inwieweit kann das Empathievermögen von Führungskräften gemessen und ggfs. entwickelt werden?

Das Empathievermögen eines Menschen lässt sich durch gezielte Aufgaben und Interviewtechniken messen, die u.a. in Assessmentverfahren und persönliche Profilerstellungen eingesetzt werden. Die Interviewsegmente und Aufgaben sind so konzipiert, dass das Ausmass von Selbstreferenzialität und den damit verbundenen Neigungen zu Wertungen inkl. Sympathie und Antipathie eruiert werden kann. Ein hohes Mass an spontaner Reflexions- und Relativierungskompetenz bezüglich des eigenen Wertesystems ist einer der wesentlichen Indikatoren von stark ausgeprägtem Empathievermögen.

Die folgenden Erhebungen und Erkenntnisse dienen als konkretes Beispiel von Messungen dieser Art. Zwischen Oktober 2008 und Oktober 2010 führte das 5C Centre 230 Assessments und Profilerstellungen bei Kandidaten und Kandidatinnen für Kader- und Top-Management-Positionen in der deutschsprachigen Schweiz durch. Dabei stellte sich heraus, dass bei mehr als 30% der assessierten Personen, selektionsrelevante Defizite bezüglich des erwünschten Masses an Empathievermögen festzustellen waren (vgl. Robinson, 2010b).

Zu diesen Erhebungen sind die folgenden Punkte anzumerken:

1. Das erwünschte Mass an Empathievermögen in den verschiedenen Anforderungsprofilen variierte von Organisation zu Organisation und von Funktion zu Funktion.

Generell gilt, dass das Mass an Empathievermögen, das für eine bestimmte Position vorausgesetzt wird, in enger Verbindung steht mit der Grösse, der aktuellen wirtschaftlichen Lage, der Kultur der Organisation sowie mit den spezifischen Aufgaben, die mit der zu besetzenden Position einhergehen. Bei Konzernchefs, die zum Beispiel drastische Rationalisierungsmassnahmen durchsetzen müssen, wird in den vorgegebenen Anforderungsprofilen tendenziell weniger Empathievermögen vorausgesetzt als bei Team-Managern, die ihre Mitarbeitenden kontinuierlich betreuen, motivieren und fördern müssen.

2. 75% aller assessierten Kandidaten und Kandidatinnen besaßen ein relativ akkurates Bild ihres eigenen Empathie-Niveaus: Unaufgefordert sprachen viele dieser Personen von typischen Rück-

meldungen, die sie von anderen Menschen bezüglich ihrer empathischen Fähigkeit oder ‚Unfähigkeit‘ erhalten hatten.

Im Gegensatz zu anderen Kriterien wie Authentizität und ethischer Kompetenz scheint das ‚Zugeben‘ von mangelndem Empathievermögen mit nicht allzu starken Hemmungen verbunden zu sein. Die Betroffenen reden relativ offen über ihr Defizit, ähnlich wie andere Kandidaten und Kandidatinnen fast stolz darauf sind, wenn sie von ihrer ‚Ungeduld‘ erzählen.

3. Bei den restlichen 25% der Kandidaten und Kandidatinnen liessen sich zwei Hauptgruppierungen identifizieren:
 - a. diejenigen, die ihr Empathievermögen in erheblichem Mass überschätzten,
 - b. diejenigen, die wenig Bewusstsein für den Stellenwert von Empathievermögen bei der zu besetzenden Funktion besaßen.

Zudem muss angemerkt werden, dass es sich bei dieser Statistik um Kandidaten und Kandidatinnen in der engeren Auswahl handelte und dass das generelle Ausmass an Empathiedefiziten bei Kandidaten und Kandidatinnen für Führungspositionen bei deutlich mehr als 30% liegen dürfte.

Somit stellt sich die wesentliche Frage, inwieweit das Empathievermögen von solchen Stellenbewerbern und -bewerberinnen - und von Menschen allgemein - entwickelbar ist. Um diese Frage zu beantworten, muss der Begriff *Empathievermögen* zunächst noch präziser definiert werden.

Basierend auf dem am Anfang ausgeführten Verständnis des Begriffs *Empathie* lässt sich *Empathievermögen* als den Gesamteffekt einer Interaktion zwischen den folgenden Faktoren darstellen:

- einer denkprofilbedingten Veranlagung, sich vom eigenen Denk- und Referenzsystem lösen zu können, um sich in die Denkart anderer Menschen zu versetzen,
- einer in der Persönlichkeitsstruktur verankerten Eigenschaft, sich in die gedankliche und emotionale Welt anderer Menschen versetzen zu wollen sowie
- einer kulturbedingten Konditionierung, sich mit den Befindlichkeiten, Weltanschauungen und sonstigen subjektiven Perspektiven von anderen Menschen zu befassen.

Daraus folgt, erstens dass je nach Denkprofil und Persönlichkeitsstruktur von Einzelpersonen nicht nur der Stellenwert, sondern auch die Definition des Begriffs *Empathievermögen* stark variieren kann; zweitens dass je nach kulturellem Kontext der Faktor *Empathievermögen* einen anderen Stellenwert haben kann – dies vor allem, wenn zwischen Empathie und Sympathie/Antipathie nicht klar unterschieden wird.

Wenn man davon ausgeht, dass die denkprofilbedingte Veranlagung eines Menschen kaum veränderbar ist und die persönlichkeitsstrukturbedingten Merkmale ebenfalls nur schwer veränderbar sind, gelten die Schlussfolgerungen, dass

1. das Empathievermögen eines Menschen nur teilweise entwickelbar ist,
2. auch eine sehr gezielte Weiterentwicklung der kulturbedingten Konditionierung eines Menschen nur geringfügig für festsitzende Faktoren im Denkprofil und in der Persönlichkeitsstruktur kompensieren kann und
3. das allerwirksamste Instrument für die nachhaltige Sicherstellung von einem adäquaten Empathie-Niveau im Unternehmen in der Auswahl und Umsetzung einer angemessenen Personalselektionsstrategie besteht.

Anders formuliert steht und fällt die Gesundheit eines Unternehmens und dessen Mitarbeitenden mit der Qualität der Personalselektions- und Beförderungsprozesse sowie mit der konsequenten Suche

nach Führungskräften und Mitarbeitenden, die das nötige Mass an Empathie mitbringen. Hierfür haben u.a. die HR-Verantwortlichen eine entscheidende Rolle zu spielen, solange diese anforderungsentsprechend von der Geschäftsleitung ausgewählt und eingesetzt werden sowie auf konsequente Weise von der Linienführung bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden sowie bei der Beförderung von bestehenden Mitarbeitenden beigezogen werden.

Eine weitere wirksame Massnahme zur Sicherstellung eines nachhaltig gesunden Unternehmens leitet sich aus den folgenden Erkenntnissen ab:

1. Die Gründe für ungenügendes Empathievermögen bei Stellenbewerbern und -bewerberinnen lassen sich in zwei Hauptkategorien einteilen:
 - Es liegen nicht selten biografische Faktoren vor, die bei der betroffenen Person dazu geführt haben, dass ihre Empathie-Bereitschaft ‚blockiert‘ ist. Als Beispiel dienen Personen, die in jungen Jahren echtes Einfühlungsvermögen seitens ihres erwachsenen Umfelds vermisst und aus diesen Empfindungen eine starke Selbstzentriertheit entwickelt haben.
 - Bei anderen Menschen liegt eine starke Neigung zu linear-logischem Denken vor, die es ihnen erschwert,
 - aus der Rigidität der eigenen Denkschemata auszubrechen,
 - den Zugang zu anderen Denkweisen zu finden und
 - diese Denkweisen als gleichwertig zu empfinden.
2. Zudem gibt es Stellenbewerbern und -bewerberinnen, die in der Tat über wenig natürliches Empathievermögen verfügen, die aber gelernt haben, Techniken wie *Aktives Zuhören* oder *Rapport-Building* bewusst anzuwenden. Bei solchen Personen entstehen häufig auffällige Begleiterscheinungen wie Oberflächlichkeit und mangelnde Authentizität und/oder eine leicht bis stark manipulative Wirkung. Personen mit einer solchen Wirkung können ein ungutes, aber manchmal schwer erklärbares Gefühl bei ihren Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten auslösen und sind viel weniger geeignet für Führungspositionen. Wenn sich solche Verhaltensmuster und Wirkungen auf einer stark ausgeprägten Selbstbezogenheit zurückführen lassen, dann müsste im Selektionsprozess festgehalten werden, dass die Voraussetzungen für den empathischen Umgang mit anderen Menschen zumindest zum Zeitpunkt des Selektionsinterviews fehlen. Interessanterweise sind es oft genau solche Personen, die im Interview besonders stark betonen, wie wichtig für sie das Einfühlungsvermögen oder die Authentizität bei ihren Vorgesetzten und anderen Menschen sei.
3. Bei Personen, die ein ausgeprägtes Sendungsbedürfnis zu besitzen und dementsprechend wenig zuzuhören scheinen, können unterschiedliche Gründe vorliegen, die nicht alle notwendigerweise auf mangelndes Empathiepotenzial deuten. Um nur drei Beispiele zu nennen:
 - Bei manchen Personen liegt eine bestimmte kulturelle Konditionierung vor, die zwischen Empathie und Sympathie/Antipathie nicht deutlich unterscheidet und z.B. proaktive Selbstdarstellung und Eigenverantwortung voraussetzt.
 - Bei manchen kann es sich um eine situationsbedingte Nervosität handeln.
 - Bei anderen bestehen biographisch bedingte Faktoren, die das Empathiepotenzial massiv einschränken.

Daher besteht die zweite wirksame Massnahme darin, Auswahlprozesse so zu gestalten, dass die Gründe für allfällige Empathiedefizite gleichzeitig eruiert werden. In der Folge kann mit denjenigen Personen, die über brachliegendes Empathiepotenzial verfügen, eine Einigung bezüglich entsprechender Weiterentwicklungsmassnahmen gefunden werden. Da authentische Empathie keine Gesprächstechnik ist und auch kein manipulatives ‚Mittel zum Zweck‘, lässt sich latentes Empathiepo-

tenzial nicht in Form von kurzen Seminaren entfalten. Es bedarf eines sehr individualisierten Vorgehens, manchmal in kleinen, gezielt zusammengesetzten Lerngruppen kombiniert mit Einzelcoaching.

Stuart D.G. Robinson
5C Centre, Zug & Praevmedic, Zürich
Dezember 2013

Babiak, P. & Hare, R.D., "Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work", Harper, New York, 2007

Hare, R.D., "Without Conscience - The Disturbing World of the Psychopaths among Us", Guildford Press, New York, 1999

Grier, S., "Narcissism in the Workplace", Samuel Grier, 2008

Sahin, F., "The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between theory X and Y management styles and affective commitment: A multilevel analysis", *Journal of Management and Organization*, 18(2), 159-174, 2012.

Robinson, S.D.G., "The Value of Neutrality", 5C Centre, Zug, 2007

Robinson, S.D.G., "The Ethical Implications of Feedback - Trends in Swiss Corporate Culture", 5C Centre, Zug, 2010a

Robinson, S.D.G., "Empathie-Defizite bei Führungskräften in der Schweiz", 5C Centre, Zug, 2010b

Robinson, S.D.G., "Interethical Competence", 5C Centre, Zug, 2012