

Erich R. Unkrig

# EMPATHIE

## als Resilienzfaktor

Inspirations by ILOS - Juli 2020



### **ECHO – Resilienz durch vier wesentliche Faktoren (Teil 1)**

Der Begriff ECHO<sup>1</sup> ist aus den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter Empathy (=Empathie), Clarity (=Klarheit), Honesty (= Aufrichtigkeit) und Orientation (=Orientierung) zusammengesetzt. Diese vier Begriffe bezeichnen die vier Resilienzfaktoren, die – wie auch die Umsetzung des ECHO-Konzepts in der Praxis erwiesen hat – ein resilientes Unternehmen ausmachen.

Diese Resilienzfaktoren sollen in jedem der vier Kontexte entwickelt, gefördert und gepflegt werden, so dass ein Unternehmen in jeder Hinsicht resilient ist und agiert. Dass dieses in den vier benannten Handlungsfeldern in Organisationen nicht lapidar ist und dass ein Konsens über das Thema auch unter ResilienzexpertInnen nur schwer herzustellen ist, zeigt sich an einem aktuellen Beispiel: Ende Januar 2017 hoben namhafte Protagonisten des Themas Resilienz den ORES e.V. (Verband für organisationale Resilienz – Association for organisational resilience) aus der Taufe.<sup>2</sup> Das Ziel des Netzwerks bestand darin, resilientes Denken und Handeln von Individuen, Teams und Unternehmen zu fördern, das Resilienzkonzept weiterzuentwickeln, Qualitätsstandards für Maßnahmen der Resilienzförderung zu erarbeiten sowie Projekte aus dem Bereich Resilienz zu fördern. Nur drei Jahre nach der Gründung ist ORES e.V. nicht mehr „online“.

#### **Empathie als R-Faktor**

Empathie ist die Bereitschaft, sich mit der Persönlichkeit, den Emotionen, Gedanken und Motiven eines anderen Menschen zu befassen und diese zu verstehen. Grundlage hierfür ist die Selbstwahrnehmung, was bedeutet: Je offener man für seine eigenen Emotionen ist, desto besser kann man die Gefühle anderer deuten.

Es gibt grundsätzlich zwei verschiedene Formen von Empathie: geistige (kognitive) und emotionale (affektive). Geistige Empathie ist die Fähigkeit, die Perspektive eines anderen zu übernehmen. Affektive Empathie erlaubt, deren Gefühle nachzuempfinden und nicht bloß rational zu verstehen. Beide Formen treten meistens im Zusammenspiel auf und bedingen sich wechselseitig.

Wenn Menschen zwar kognitive Empathie sehr stark ausgeprägt haben, aber kaum affektive Empathie zeigen, dann können sie Gefühle, Bedürfnisse und Motive sehr gut verstehen, aber sie nicht wirklich nachempfinden. Das kann zu einer Gleichgültigkeit gegenüber den Mitmenschen führen. Mangelt es dagegen an kognitiver Empathie, fehlt die notwendige Trennung zwischen der anderen und der eigenen Person. Nachempfundene Gefühle werden dann zur Stressquelle.

Es ist zudem Empathie mit anderen und Empathie mit sich selbst (Selbstepathie) zu unterscheiden. Diese Unterscheidung zeigt auf, dass der Mensch Empathie für andere wie auch für sich selbst empfinden kann. Selbstepathie basiert auf dem Erkennen von dem, was in einem selbst vorgeht. Selbstepathie steht auch in enger Verbindung zu Selbstkompetenz, der weitere Aspekte beinhaltet, beispielsweise die Fähigkeiten, eigenständig Entscheidungen zu treffen, Lebenspläne zu entwickeln und zu verwirklichen. Auch ist der Level an Empathie vom Kontext abhängig und hängt von Stimmungen, Bewertungen, der empfundenen Ähnlichkeit zu einem anderen Menschen sowie weiteren Einflüssen ab.

Organisationen wie auch Branchen sind in der Pflicht, die optimalen Rahmenbedingungen für effektives (Zusammen-)Arbeiten zu schaffen und Störungen wie auch Konflikte schnell zu beseitigen. Sie müssen global denken und die persönliche wie kulturelle Identität ihrer Mitarbeitenden berücksichtigen. Das alles ist nur möglich, wenn sie (repräsentiert ins-besondere durch das obere Management) über das nötige Maß an Empathie verfügen.

Insoweit spielt Empathie eine fundamentale Rolle als protektiver Faktor. Schon aufgrund der interdisziplinären Bedeutung und übergreifenden Praxisrelevanz ist Empathie der erste Baustein im ECHO-Modell. Die Operationalisierung von Empathie als Resilienzfaktor zeigt folgende Struktur:



Empathy - Empathie		
Intrapersonal	Interpersonal	Intraorganisational
Ich akzeptiere mich als Persönlichkeit.	Ich akzeptiere Dich als Mensch.	Wir schätzen Diversität als Mehrwert im Unternehmen.
Ich verstehe meine Gefühle, die eine konkrete Situation in mir auslöst.	Ich verstehe Dich mit Deinen Gefühlen in Deiner Situation.	Wir sind sensibel für das, was Maßnahmen und Turbulenzen bei unseren Mitarbeitern auslöst.

Prüfen Sie einmal, inwieweit die genannten Aspekte bei Ihnen selbst, in Ihrem Kontakt mit anderen wie auch für das Unternehmen oder die Institution, in der Sie tätig sind, zutreffen. So erhalten Sie ein gutes Gefühl dafür, woran Sie ggf. arbeiten sollten, um noch resilienter und vitaler zu werden.

**In den nächsten Inspirations (August) schauen wir auf den Resilienz-Faktor „Klarheit“.**

Zur Vertiefung:

<sup>1</sup> Unkrig, E. (2018). Das resiliente Unternehmen. BoD

<sup>2</sup> Verband für organisationale Resilienz gegründet. In: wirtschaft + weiterbildung 11/12\_2017, S. 42 ff