

# Empathie in der Führung

Waldemar Pelz

# Empathie in der Führung

Wie Sie Vertrauen aufbauen und  
Beziehungen stärken



Springer Gabler

Waldemar Pelz  
Bad Soden am Taunus, Deutschland

ISBN 978-3-658-50633-9      ISBN 978-3-658-50634-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-50634-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

*Erfolg ist Beziehungssache. Empathie ist der Schlüssel*

*Für alle, die wissen: Ohne Empathie ist selbst die beste Strategie nur ein  
Plan auf dem Papier*

# Geleitwort

In der IT-Branche sprechen wir häufig über Innovation, Automatisierung und Effizienz. Doch in der täglichen Zusammenarbeit mit Kunden, Partnern und Mitarbeitenden zeigt sich immer wieder: Der entscheidende Erfolgsfaktor ist die Art, wie wir mit Menschen umgehen – mit Empathie.

Dieses Buch von Prof. Dr. Waldemar Pelz beweist, dass Empathie mehr ist als eine soziale Kompetenz. Sie ist ein strategisches Instrument, das man verstehen, entwickeln und gezielt einsetzen kann – insbesondere in Führung, Projektarbeit und Kundenbeziehungen. Besonders überzeugt hat mich die wissenschaftlich fundierte Differenzierung in emotionale, kognitive und soziale Empathie. Sie macht das Konzept klar, messbar und im Alltag anwendbar.

Als Vorstandsvorsitzender eines technologieorientierten Unternehmens weiß ich aus Erfahrung: Technisches Know-how ist wichtig – doch nachhaltiger Erfolg entsteht erst dann, wenn wir Menschen wirklich erreichen. Dieses Buch liefert dafür die richtigen Impulse.

Carsten Lückel

# Vorwort

Internationale Teams, virtuelle Netzwerke und digitale Kommunikationswege bestimmen heute unseren Berufs- und Lebensalltag. In diesem Umfeld wird eine Fähigkeit immer entscheidender: Menschen nicht nur oberflächlich zu verstehen, sondern ihre Gefühle, Motive und Denkweisen präzise zu erfassen und diese Erkenntnisse bewusst einzusetzen. Kurz gesagt: Empathie wird zur strategischen Kompetenz.

Dieses Buch entstand aus einem mehrjährigen Forschungsprojekt des Instituts für Management-Innovation, an dem über 20.000 Fach- und Führungskräfte teilgenommen haben. Die Ergebnisse dieser empirischen Studie liefern überraschende Einsichten: Empathie allein macht weder erfolgreich noch glücklich. Es gibt keinen automatischen Zusammenhang zwischen reiner Empathiefähigkeit und Erfolgsindikatoren wie Lebenszufriedenheit, Teamleistung oder persönlichem Karrierefortschritt.

Was wirklich den Unterschied macht, ist der bewusste und gezielte Einsatz empathischer Fähigkeiten: Der Aufbau vertrauensvoller, stabiler und beiderseitig nützlicher Beziehungen – sowohl im Beruf als auch im Privatleben. Es reicht nicht aus, Gefühle zu verstehen. Erst wenn dieses Verständnis aktiv in das eigene Verhalten integriert wird, entfaltet Empathie ihr volles Potenzial.

Gerade im Berufsleben gilt: Wirklich wichtige Informationen sind immer an Menschen gebunden. Wer tragfähige Beziehungen aufbaut, er-

hält Zugang zu diesen Informationen – und kann sie nutzen, um bessere Entscheidungen zu treffen, Innovationen voranzutreiben oder Konflikte frühzeitig zu erkennen. Ohne Vertrauen, das durch Empathie entsteht, bleiben die entscheidenden Impulse oft verborgen.

Um der verbreiteten Unschärfe des Empathiebegriffs entgegenzuwirken, unterscheidet dieses Buch drei Dimensionen empathischer Kompetenz:

- Emotionale Empathie: Die Fähigkeit, die Gefühle anderer wahrzunehmen und mitzufühlen.
- Kognitive Empathie: Das Verstehen der Gedanken und Perspektiven anderer.
- Soziale Empathie: Das Erfassen von Gruppen- und Systemdynamiken, die das Verhalten von Teams, Abteilungen und Organisationen prägen.

Ein zentrales Element dieses Buches ist der validierte Empathie-Test, der es den Leserinnen und Lesern ermöglicht, die eigenen Stärken und Entwicklungsfelder in diesen drei Bereichen objektiv zu messen. Nach dem Motto „You can't manage what you don't measure“ bildet der Test die Grundlage für gezielte persönliche Weiterentwicklung – ähnlich einem individuellen Trainingsplan im Leistungssport.

Dieses Buch versteht sich nicht als theoretische Abhandlung, sondern als praxisnaher Leitfaden. Es bietet Klarheit im oft verwirrenden Begriffsdschungel rund um Empathie, stellt wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse anschaulich dar und vermittelt konkrete Werkzeuge zur Entwicklung empathischer Fähigkeiten.

Ich lade Sie ein, Empathie neu zu entdecken: nicht als bloßes Mitfühlen, sondern als strategisches Handwerkszeug, das Ihre Beziehungen stärkt, Ihre Wirkung erhöht und Ihre persönlichen und beruflichen Ziele unterstützt.

Waldemar Pelz

# Danksagung

Dieses Buch wäre ohne die Unterstützung und das Vertrauen vieler Menschen nicht entstanden.

Mein tiefster Dank gilt meiner Familie, die mir mit Geduld, Verständnis und Rückhalt die Freiheit gegeben hat, mich ganz auf dieses Projekt zu konzentrieren. Ihr habt mich immer wieder ermutigt, dranzubleiben, auch wenn der Weg lang war.

Mein besonderer Dank gilt Frau Aisha Munk. Sie ist habilitierte Psychologin, promovierte Neurowissenschaftlerin und approbierte Ärztin in Weiterbildung zur Fachärztin für Psychiatrie. Über viele Jahre lehrte und forschte sie an der Schnittstelle von Persönlichkeitspsychologie, Biologischer Psychologie und Neurowissenschaften. Derzeit unterrichtet sie das Fach *Psychoimmunologie und psychische Erkrankungen* an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Sie hat das Kapitel zu den neuronalen Grundlagen der Empathie verfasst und das Buch durch zahlreiche inhaltliche Impulse bereichert.

Ich danke den mehr als 20.000 Fach- und Führungskräften, die durch ihre Teilnahme am Empathie-Test wertvolle Einblicke ermöglicht haben. Ebenso danke ich den vielen Expertinnen und Experten, die in Interviews und Gesprächen ihr Wissen und ihre Erfahrungen geteilt haben.

Besonders am Herzen liegt mir der Dank an alle Teilnehmer unserer Coachings, Seminare, Workshops und 360-Grad-Feedback-Programme.

## **XIV      Danksagung**

Ihre ehrlichen Rückmeldungen, ihre Praxiserfahrungen und ihr Engagement haben entscheidend dazu beigetragen, den Test und das gesamte Konzept immer weiter zu verbessern.

Ihre Offenheit, Ihre Erfahrungen und Ihr Vertrauen waren und sind der wahre Motor dieser Arbeit.

Dieses Buch ist auch ein Stück Ihrer Geschichte.

Waldemar Pelz

**Interessenkonflikt** Der/die Autor\*in hat keine für den Inhalt dieses Manuskripts relevanten Interessenkonflikte.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	1
1.1	Was ist Empathie?	2
1.1.1	Definition und Abgrenzung	2
1.1.2	Empathie als ethisches Prinzip	5
1.1.3	Kulturelle Aspekte der Empathie	8
1.1.4	Die Bedeutung der Empathie in der heutigen Gesellschaft	9
1.2	Warum dieses Buch?	10
1.2.1	Zielgruppen und Nutzen des Buches	10
1.2.2	Wie Sie dieses Buch nutzen können	10
	Literatur	12
<b>2</b>	<b>Grundlagen der Empathie</b>	15
2.1	Missverständnisse und Mythen rund um Empathie	17
2.1.1	Empathie und verschiedene Erfolgsindikatoren – Kritik am Mainstream	19
2.1.2	Die Grant-Studie (und Folgeprojekte): Was wirklich erfolgreich macht	20

2.1.3	Der empirische Zusammenhang von Empathie und Erfolg	24
2.1.4	Woran man empathische Menschen mit starken Beziehungen erkennt?	25
2.2	Die drei Dimensionen der Empathie	27
2.2.1	Emotionale Empathie (Mitfühlen)	28
2.2.2	Kognitive Empathie (Rational Verstehen)	29
2.2.3	Soziale Empathie (soziale Systeme verstehen)	32
2.3	Die neurowissenschaftliche Basis der Empathie (von PD Dr. Aisha Munk)	35
2.3.1	Warum lohnt sich der Blick ins Gehirn?	36
2.3.2	Wie arbeitet unser Gehirn beim Mitfühlen?	38
2.3.3	Wie wird aus Empathie echtes Handeln?	42
2.3.4	Spiegelneurone – Mythos oder Mechanismus?	43
2.3.5	Was macht Stress mit unserer Empathie?	44
2.3.6	Kann man Empathie trainieren?	47
2.3.7	Was bedeutet das für unseren Alltag?	48
2.4	Von der Theorie zur Praxis: Warum Empathie messbar sein muss	50
2.4.1	Bedeutung für Diagnostik, Training und Forschung	51
2.4.2	Gütekriterien und Ergebnisse des Gießener Empathie-Tests (GET)	57
2.4.3	Entwicklung und Validierung des Gießener Empathie-Tests (GET)	58
2.4.4	Struktur des Tests und Itementwicklung	60
2.4.5	Objektivität	61
2.4.6	Reliabilität	62
2.4.7	Validität	66
2.4.8	Zentrale Ergebnisse der Skalenmessung	68
2.4.9	Empathie und Erfolgsindikatoren	68
2.5	Empathie in Beziehungen – berufliche wie private	77
2.5.1	Empathie im Team: Zusammenarbeit, Arbeitsklima, Mitarbeiterbindung	80
2.5.2	Empathie in der konstruktiven Konfliktlösung	81

2.5.3	Empathie in Kundenbeziehungen: Vertrauen und Zufriedenheit	81
2.5.4	Empathie in der transformationalen Führung	81
2.5.5	Empathie im Marketing – Soziale Empathie als Wettbewerbsvorteil	83
2.5.6	Praxisbeispiel Potenzialanalyse: Wie soziale Empathie den Vertrieb stärkt	85
	Literatur	87
<b>3</b>	<b>Empathie testen und trainieren</b>	97
3.1	Selbsttest zur Empathie	98
3.1.1	Kurzer Test (12 Fragen)	98
3.1.2	Ausführlicher Online-Test	101
3.1.3	Fallstudien – Beispiele aus verschiedenen Berufsfeldern zur Interpretation	102
3.2	Empathie trainieren	109
3.2.1	Kleine Emotionskunde (Basiswissen über Emotionen)	110
3.2.2	Entwickeln Sie Ihre Empathie strategisch – mit sechs erprobten Übungen	117
3.3	Persönlicher Entwicklungsplan zur Empathie	143
3.4	Empathie leben	147
3.4.1	Anwendung in Familie, Freundschaften und im Beruf	148
3.4.2	Kommunikation & Interaktion	150
3.4.3	Umgang mit Konflikten und Krisen	153
	Literatur	156
<b>4</b>	<b>Empathie als Schlüssel zum Erfolg</b>	159
4.1	Transformationale Führung mit Empathie	162
4.1.1	Transformationale Führung als erfolgreichster Führungsstil	164
4.1.2	Motivation, Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterführung	170

<b>XX</b>	<b>Inhaltsverzeichnis</b>	
	4.1.3 Fallbeispiele erfolgreicher empathischer Führung	173
	4.1.4 Mitarbeiter wirksam motivieren: Praxisleitfaden für Führungskräfte	176
4.2	Empathie und Karriere	178
	4.2.1 Karriereentwicklung, Bewerbung, Networking	179
	4.2.2 Empathie im Berufsleben	180
4.3	Empathie in Beziehungen	182
	4.3.1 Liebe, Freundschaft, Familie	182
	4.3.2 Wie man empathische Beziehungen pflegt	185
	4.3.3 Empathie in Beziehungen – Ergebnisse aus der Paarforschung	185
	Literatur	188
<b>5</b>	<b>Fazit</b>	195
	5.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	195
	5.2 Zukunft der Empathie – gesellschaftlich, beruflich, politisch	197
	5.3 FAQ: Die häufigsten Fragen zur Empathie	198
	Literatur	203
<b>6</b>	<b>Anhang</b>	205
	6.1 A) Weiterführende Übungen	205
	6.1.1 Übung: Wie Sie verdeckte oder unbewusste Motive erkennen	205
	6.1.2 Übung: 60 Handlungsimpulse zur Verbesserung Ihrer Empathie	210
	6.2 B) Paper-Pencil-Version des Gießener Empathie-Tests (GET)	215
	<b>Definitionen der Empathie-Arten</b>	219

# Über den Autor

**Waldemar Pelz** ist Professor für Internationales Management und Marketing der Technischen Hochschule Mittelhessen in Gießen sowie Geschäftsführer des Instituts für Management-Innovation, einer Ausgründung der Hochschule. Das Institut ist auf Managementdiagnostik und Führungskräfteentwicklung nach internationalen Best Practices spezialisiert.

Zuvor sammelte Waldemar Pelz über 15 Jahre Praxiserfahrung – unter anderem als Unternehmer, im internationalen Marketing und Vertrieb sowie zuletzt als Leiter der Führungskräfteentwicklung eines weltweit tätigen Chemie- und Pharmaunternehmens.

Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit veröffentlichte er mehr als 200 wissenschaftliche, journalistische und praxisnahe Beiträge, darunter die Bücher *Kompetent führen*, *Persönlichkeit gewinnt* und *Führungstalente objektiv beurteilen*. Seine Arbeit basiert auf umfassenden empirischen Studien und einem klaren Ziel: wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse so aufzubereiten, dass sie in der Praxis echten Mehrwert schaffen.

Dieses Buch bündelt die Ergebnisse eines mehrjährigen Forschungsprojekts zur Empathie und zeigt, wie sie Vertrauen stärkt, Zusammenarbeit fördert und Führung wirksam macht.