

# Erfolgsfaktor Empathie

---

**Einleitung.** Carl Rogers beschreibt die Empathie so: *„Wenn dir jemand wirklich zuhört, ohne dich zu verurteilen, ohne den Versuch zu machen, die Verantwortung für dich zu übernehmen oder dich nach seinem Muster zu formen – dann fühlt sich das [...] gut an!“*

Lt. Duden ist die Empathie „das Einfühlungsvermögen“ oder „Mitgefühl“. Lt. dem Lexikon der Psychologie und Pädagogik ist sie „die Fähigkeit zum Einfühlen und Nachempfinden der Erlebnisse und Gefühle anderer, durch sie wird in der Folge Beziehung aufgebaut“.

Das Krankenhaus ist ein Regelwerk an Organisation und Technik. Die modernen Patienten und Patientinnen sind aufgeklärt und in der Ausbildung der einzelnen Berufsgruppen im Krankenhaus steht die fachliche Kompetenz im Vordergrund. Das Gesundheitswesen ist ein Arbeitsbereich geprägt von persönlichen Empfindungen. **Es** braucht die sozialen Kompetenzen mehr denn je, denn Personalmangel, Vorgaben von Soll-Daten und wechselnde Strukturen erfordern ein kooperatives und wertschätzendes Miteinander. Die trainierbare Empathiefähigkeit - sich selbst und anderen gegenüber – erhöht in diesem Zusammenhang die Arbeitszufriedenheit und Motivation aller Beteiligten im System. Nicht zuletzt dadurch, weil wir durch das Einfühlungsvermögen vermehrt körpereigene Stoffe (Dopamin, endogene Opiode und Oxytozin) ausschütten, die

uns zu Wohlbefinden, Konzentration und Handlungsbereitschaft verhelfen. Empathie verbessert die Zusammenarbeit und senkt mitunter Konflikt- und Personalkosten. Empathie bedeutet Qualität in der Kommunikation. Erwartungshaltungen und Konflikte werden durch sie minimiert ohne die innere Mitte durch Ärger oder Frust zu verlieren. Der bewusste Einsatz von Empathie im Krankenhaus kann vieles positiv beeinflussen:

- ✓ **Individuelle Ziele** – höhere Arbeitszufriedenheit, eigene und fremde Bedürfnisse erkennen und aussprechen, Burnout Prävention durch Selbstempathie
- ✓ **Teamziele** – Konflikte im multiprofessionellen Team zeitnah klären, Gesprächskultur fördern, Konfliktkosten vermeiden bzw. senken
- ✓ **Organisationsziele** – erfolgreiche Mitarbeiterbindung, Verbesserung der Beziehungen zu allen Akteuren im Gesundheitswesen (PatientInnen, LieferantInnen, Angehörige, ...)
- ✓ **Behandlungsziele** – Informationsaustausch, Compliance, ein hohes Maß an Entscheidungsbeteiligung

**Empathiefähigkeit.** Empathiefähigkeit steht im engen Zusammenhang mit unseren Spiegelneuronen (entdeckt von Giacomo Rizzolatti). Blockiert wird Empathie durch Ärger, Frust und Urteile, die wir uns selbst und anderen Personen gegenüber haben. Um den Prozess der Empathie anzuwenden, eignen sich die Kenntnisse in den vier Schritten der Gewaltfreien Kommunikation (GfK) nach M. Rosenberg (siehe Tabelle 1) sowie ein

Wortschatz über Gefühle und Bedürfnisse (siehe Tabellen 2 und 3).

Tabelle 1: Die GfK

### Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation

- 1.** Die Beobachtung: im ersten Schritt geht es um das Beobachten ohne zu bewerten und zu verurteilen.
- 2.** Das Gefühl: im zweiten Schritt geht es um unsere Gefühle. Sie machen uns lebendig. Bei den Gefühlen gibt es eine Schlüsselunterscheidung zwischen Gefühlen und Pseudogefühlen. „Ich habe das Gefühl, da stimmt etwas nicht“, oder „ich habe das Gefühl, ich werde hier nicht gemocht“ sind Pseudogefühle. Beispiele für echte Gefühle sind in Tabelle 2 aufgelistet.
- 3.** Das Bedürfnis: im dritten Schritt der GfK werden wir auf unsere Bedürfnisse aufmerksam. Sie zeigen uns, was wir brauchen und was wir gerne hätten. Sie zu benennen erhöht die Chance, das zu bekommen, was wir wollen.
- 4.** Die Bitte: im vierten Schritt formulieren wir die konkrete und positive Bitte. Eine Bitte ist von einer Forderung zu unterscheiden. Im Gegensatz zur Forderung wird eine Bitte mit „ja“ oder „nein“ beantwortet.

Die GfK unterstützt den Empathieprozess, den wir bei uns selbst (Selbstepathie) und bei anderen anwenden können (Empathie). In der GfK ist Empathie das respektvolle Verstehen von Erfahrungen anderer Menschen und das Hören ohne Urteile und Bewertungen.

Wie schon eingangs erwähnt sind die Spiegelneuronen Grund dafür, dass wir von Natur aus empathiefähig handeln können (Ausnahmen sind Menschen mit Hirnschädigungen). Spiegelneuronen sind Nervenzellen im Gehirn, die einen bestimmten Vorgang oder eine Empfindung steuern und dann aktiv werden – auch wenn wir den Vorgang nicht selbst erleben, sondern „nur“ beobachten bzw. davon hören. Die

Aktivität ist spontan und erfolgt in erster Linie ohne unser Denken. Die Neuronen sind aufgrund unserer Erfahrungen programmiert (d.h. was habe ich bisher erlebt; welche Erfahrungen habe ich gemacht). Daher haben eigene Erfahrungen starken Einfluss auf unsere Handlungen. Situationen, die wir aufgrund von Erfahrung und Gewohnheit im selben Muster leben, können wir durch Selbstepathie und Empathie verändern und steuern – weil Selbstepathie und Empathie zu mehr Handlungsfreiraum führen (d.h. wir sehen mehr Möglichkeiten, um schwierige Situationen zu gestalten). Wir sind in unseren Strategien (in unserem alltäglichen „Tun“) oft so verhaftet, dass wir zwar lösungsorientiert sein wollen, aber den Handlungsfreiraum nicht mehr erkennen, weil wir nicht mehr aktiv spüren, was in uns lebendig ist bzw. weil unsere Primärgefühle von Sekundärgefühlen wie Ärger überdeckt sind. Daher sind die vier genannten Schritte der GfK von Bedeutung. Erst durch das Weglassen der Urteile und das Erkennen der Gefühle und Bedürfnisse werden wir handlungsfähig und sehen mehr Handlungsspielraum, der uns motiviert, selbst in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben.

**Angst, Stress und Trigger.** Was hemmt uns? Angst und Stress hemmen unsere Nervenzellen im Gehirn. Das ist auch die Erklärung, warum wir bei Angst und Stress irrational handeln. Durch den Einsatz des intuitiven Verstehens ist es jedoch möglich, uns selbst oder andere, die unter

Stress und Angst leiden, Einfühlung zu geben.

Trigger (das sind bestimmte persönliche Auslöser) blockieren ebenso die Empathiefähigkeit. Trigger sind Auslöser, auf die wir empfindlich reagieren. Sie zu kennen, macht es uns leichter, selbstempathisch auf sie zu reagieren. Hand in Hand mit Triggern gehen auch die vorher erwähnten Erfahrungen. Auch sie können wir durch Selbstempathie beleben, um neue Perspektiven in Erwägung zu ziehen.

**Möglichkeiten.** Wir haben immer mehrere Möglichkeiten, Empathie einzusetzen: Wenn wir selbst unsere Mitte verloren haben, können wir uns Selbstempathie geben oder uns von einem vertrauten Menschen Empathie geben lassen. Sind wir in unserer Mitte, erleben wir den inneren Frieden und sind in der Lage, anderen Empathie zu geben.

**Positive Wirkung.** Die positive Wirkung der Empathie ist die Ausschüttung endogener Stoffe. *Dopamin* wirkt motivierend und lässt uns handlungsfähig werden. *Endogene Opiode* haben wohltuende Wirkung auf unseren Organismus und vermindern die Schmerzempfindlichkeit. *Oxytozin* lässt uns Vertrauen geben und Verbindungen stabilisieren.

Empathie und Selbstempathie schaffen Vertrauen zu uns selbst und zu anderen. Dieses Vertrauen brauchen wir, um die Beziehungsqualität hochzuhalten. Haben wir einmal Vertrauen aufgebaut, fällt es

uns leicht, in diese Beziehung wieder Vertrauen zu legen. Das ist ein wesentlicher Punkt im Krankenhausalltag, auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

**Grundvoraussetzungen.** Es gibt Grundvoraussetzungen, die wir brauchen, um empathisch zu sein. Eine Grundvoraussetzung für Empathie ist die Selbstempathie. Es ist notwendig, das innere Gleichgewicht zu halten. Mit den vier Schritten im Empathieprozess ist dies möglich (siehe Selbstempathieprozess in Abbildung 1).

**Vorsicht.** Achtung! Empathie kann im Alltag verwechselt werden. Empathie bedeutet nicht mitleiden, ermutigen, trösten, Ratschläge erteilen, rationales Verstehen alleine, mit allem einverstanden sein, belehren oder bestärken. Empathie ist auch nicht das *Einverstanden* sein, sondern lediglich das *Verstehen* von Gefühlen und dem damit verbundenen Bedürfnis. ***Empathie ist das Einfühlungsvermögen bzw. die Verbindung mit uns selbst und anderen.*** Daraus resultiert Verständnis und Handlungskreativität, die Motivation und Zufriedenheit erhöht. Denn wenn wir mitleiden, trösten, bestärken oder eigene Erfahrungen einbringen, haben wir nicht die Präsenz, die wir benötigen, um echte Empathie zu geben. In der echten Empathie „parken“ wir unsere eigenen Bedürfnisse und sind voll und ganz bei unserem Gegenüber.

**Betriebswirtschaft.** Unter dem Aspekt der Betriebswirtschaft ist die Empathie eine

Möglichkeit, die Folgen von Ärger und Frust zu minimieren. Vertrauen schafft Verbindung. Diese Kombination bindet sowohl MitarbeiterInnen, als auch PatientInnen. Ärger und Frust kosten Zeit und Geld. Jeglicher Ärger, je nach Intensität, zieht Kreise. MitarbeiterInnen, PatientInnen und / oder Angehörige, die verärgert sind, sind weniger kooperativ und weniger handlungsfähig. Weiters führt dauerhafter Ärger zu Frust und Depression, der Druck steigt. Nicht zuletzt führen Druck, Ärger und Frust zu verlängerten Krankenständen, innerer Kündigung und „ausgebrannt sein“. Der Einsatz von Empathie, im Krankenhaus auch *klinische Empathie* genannt, unterstützt die Qualität in der Kommunikation und hilft, die genannten Negativ-Faktoren zu minimieren. Latente Konflikte sind dauerhafte Energieräuber. Gleichzeitig haben wir die Möglichkeit, diese offen und ehrlich zu klären und daraus resultierend persönliches Wachstum zu schöpfen. Wir selbst tragen die Verantwortung dafür, wie wir auf uns selbst und auf andere Personen reagieren wollen. Die Gewaltfreie Kommunikation ist eine Methode und Haltung zugleich, die zu einem energiereichen und erfüllten Alltag führt. Wir brauchen sie dann, wenn Ärger, Frust oder Konflikte im Raum stehen.

**Der Prozess.** Der Prozess der Empathie oder Selbstempathie basiert auf den vier Schritten der Gewaltfreien Kommunikation. Begonnen wird, wie schon erwähnt, mit der Selbstempathie. Sie erhöht die

Chance, das zu bekommen, was wir möchten, weil uns durch den Prozess der persönliche Handlungsspielraum eröffnet wird und Klarheit verschafft.

Ebenso verhält es sich im Prozess der Empathie. Dort ermöglichen wir den Mitmenschen, deren persönlichen Handlungsspielraum zu erweitern. Gefördert wird dabei die Autonomie, die zum Beispiel im Krankenhausalltag Compliance und Verständnis erhöht.

**Die Selbstempathie.** In der Selbstempathie werden im Vorfeld die Urteile „willkommen heißen“ und übersetzt in das Bedürfnis.

Zum Beispiel: „Was ist hier für ein Chaos“ kann in das Bedürfnis „ich brauche Ordnung und Struktur“ übersetzt werden. Im ersten Schritt wird eine konkrete Beobachtung gemacht (z. B. „hier liegen Bücher am Bett, am Boden und auf dem Schreibtisch herum“), aber ein Urteil wird weggelassen („was ist das für ein Chaos“). Im zweiten Schritt wird darauf geachtet, was lebendig ist und das Gefühl wird erkannt (z.B. „ich ärgere mich). Der dritte Schritt ist das Bedürfnis, das ich schon durch die Übersetzung des Urteils gefunden habe (z.B. „ich brauche Ordnung“). Im vierten und letzten Schritt, wird die konkrete Bitte formuliert (z. B. „Kannst du mich bitte beim Aufräumen unterstützen?“). In Abbildung 1 ist dieser Prozess abgebildet.



Abbildung 1: Selbstempathie

**Die Empathie.** Im Prozess der Empathie ist der erste Schritt ebenso die Beobachtung, konkret und ohne Urteil. Danach wird versucht, zuerst das Gefühl und dann das Bedürfnis des anderen zu erkennen. Im vierten und letzten Schritt wird gefragt, was ihm oder ihr nun hilfreich sein kann. In Abbildung 2 ist der Empathieprozess bildlich dargestellt.



Abbildung 2: Empathie

**Vorteile.** Für den Krankenhausalltag ergeben sich durch die Integration der Prozesse nachstehende

Vorteile sind:

- ☀ partnerschaftliches statt dominanzorientiertes Denken
- ☀ Ehrlichkeit und Offenheit in Gesprächen mit Angehörigen und PatientInnen – aus Beschwerden wird ein vertrauensvolles Gespräch
- ☀ Gegenseitige Empathie im Alltag
- ☀ Haltungswechsel – weg vom „sollte / müsste“-Denken
- ☀ Verständnis im multiprofessionellen Team
- ☀ Teamaufbau
- ☀ Gefühl von Gemeinschaft und gegenseitiger Unterstützung
- ☀ Ressourcenaktivierung von PatientInnen und MitarbeiterInnen
- ☀ Compliance

**Mut.** Beide Prozesse brauchen Übung, die Kenntnisse der Grundstrukturen der Gewaltfreien Kommunikation und Mut zu Ehrlichkeit und Offenheit. Wir haben die Fähigkeiten neurobiologischer Natur, die Empathiefähigkeit wieder zum Leben zu erwecken. Dazu möchte ich Sie, liebe Leserin und lieber Leser, ermutigen. Tauchen Sie ein in den Prozess der Gewaltfreien Kommunikation! Wir tragen selbst die Verantwortung. Sie können entscheiden, wie Sie Ihre Kommunikation gestalten wollen. Nicht zuletzt erwirkt die GfK einen Haltungswechsel und stärkt unseren Energiehaushalt. Beides zusammen bereichert das Leben. Diesen Wechsel zu erleben wünsche ich Ihnen.

Bei Interesse oder Fragen freue ich mich auf eine Kontaktaufnahme (siehe Kontaktdaten). Ich freue mich auf SIE.

### Tabellen: Gefühle und Bedürfnisse

Tabelle 2: Gefühle

Angenehme Gefühle
aufgeregt, aufgedreht, ausgeglichen, belebt, bewegt, befreit, beschwingt, neugierig, dankbar, entlastet, entspannt, entschlossen, erfreut, ergriffen, gerührt, gutgelaunt, locker, kraftvoll, motiviert, klar, lustig, lebendig, ruhig, erleichtert, stolz, zufrieden, sicher, mutig, munter, hoffnungsvoll, selbstsicher, fasziniert, überrascht
Unangenehme Gefühle
ängstlich, ausgelaugt, aufgeregt, bedrückt, sorgenvoll, sprachlos, ausgebrannt, bedrückt, besorgt, betroffen, beunruhigt, deprimiert, erschöpft, lustlos, blockiert, niedergeschlagen, hilflos, einsam, unter Druck, traurig, sauer, unglücklich, lustlos, zornig, widerwillig, hin- und hergerissen, irritiert, perplex, teilnahmslos, überlastet, müde, nervös

Tabelle 3: Bedürfnisse

Bedürfnisse
<p><b>Körperliche Bedürfnisse:</b> Luft, Wasser, Bewegung, Nahrung, Schlaf, Distanz, Kraft, Gesundheit, Heilung, Unterkunft, ...</p> <p><b>Persönliche Bedürfnisse:</b> Abwechslungsreichtum, Selbstbestimmung, Engagement, Frieden, Kreativität, Humor, Pläne zur Erfüllung eigener Ziele, Weiterentwicklung, Freiheit, Wahrgenommen werden mit den eigenen Bedürfnissen, Talente einsetzen wollen, eigene Gestaltungsräume, Orientierung, Menschenwürde, Motivation, Flexibilität, Frieden, Gelassenheit, Mut, persönliches Wachstum, Karriere, Respekt und Wohlwollen, Kompetenz, Freude, Sinnhaftigkeit, Spiritualität, sinnvolle Arbeit, ...</p> <p><b>Bedürfnisse im Kontakt mit anderen:</b> Achtsamkeit, Akzeptanz, Austausch, Anerkennung, Balance zwischen Aktivität und Ruhe, Balance zwischen Geben und Nehmen, gegenseitige Unterstützung, Balance zwischen Arbeit und Freizeit, Empathie, ernst genommen werden, gemeinsame Ziele, Erfolge, Harmonie, Humor, Information, Liebe, Respekt, Vertrauen, Verlässlichkeit, Verbundenheit, Transparenz, Toleranz, Offenheit, Schutz, Rücksichtnahme, Vielfalt, Verständnis, Zugehörigkeit, Zusammenarbeit, Wertschätzung, Geborgenheit, Freundschaft, ...</p>

### Literatur:

- Bauer, Joachim (2009): „Prinzip Menschlichkeit“ Heyne Verlag: München: Zürich*
- Bauer, Joachim (2006): „Warum ich fühle, was du fühlst“ Heyne Verlag: München: Zürich*
- Brüggemeier, Beate (2011): „Wertschätzende Kommunikation im Business“ Junfermann Verlag: Paderborn*
- Rosenberg, B. Marshall (2007): „Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens“ Junfermann Verlag: Paderborn*
- Fritsch, Gerlinde Ruth (2012): „Praktische Selbstempathie“ Junfermann Verlag: Paderborn*
- Rosenberg, B. Marshall (2012): „Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation“ Herder Verlag: Freiburg im Breisgau*
- <http://www.duden.de/rechtschreibung/Empathie>, (2013, 15:10)
- <http://lexikon.stanql.eu/1095/empathie/>, (2013,15.50)

Verfasserin und Kontaktdaten:



Christina Fischer-Kienberger BA, MA  
Biomedizinische Analytikerin  
Studium Gesundheits- und Pflegemanagement und Gesundheitsmanagement  
Lehrbeauftragte  
Trainerin  
[www.sonnensprache.at](http://www.sonnensprache.at)  
[christina.kienberger@sonnensprache.at](mailto:christina.kienberger@sonnensprache.at)