

# Kaltherzig erfolgreich?

## Empathie als ambivalenter Karrierefaktor

| GERHARD BLICKLE | **Empathie gilt als eine Tugend, aber empirische Ergebnisse zeigen, dass Personen mit reduzierter Empathie aus bestimmten Perspektiven und unter spezifischen Bedingungen bessere Arbeitsergebnisse erzielen können. Kaltherzigkeit geht auch oft mit höherem Einkommen einher. Auf die berufliche Zufriedenheit wirkt sich dagegen eine niedrige Kaltherzigkeit positiv aus.**

**D**as Gegenteil von Empathie, dem emotionalen Mitschwingen mit anderen, ist Kaltherzigkeit. Bereits 1827 stellte Wilhelm Hauff in seinem Märchen vom kalten Herz einen Zusammenhang von Kaltherzigkeit und beruflichem Erfolg her. Ist das nur ein Märchen? Gibt es inzwischen empirische Befunde der Berufspsychologie und Laufbahnforschung dazu?

Kaltherzigkeit ist ein definierendes Merkmal der sogenannten dunklen Triade der Persönlichkeitsdimensionen Machiavellismus, Narzissmus und antisoziale Psychopathie. Sie umfasst über die Kaltherzigkeit hinaus noch die Merkmale der Duplizität und Aggressivität. Solche Eigenschaften und Merkmale haben z.B. das Potenzial, Perso-

nen auf den Stuhl des amerikanischen Präsidenten zu bringen, wie die amerikanische Psychologin Ashley Watts und ihre Arbeitsgruppe bereits 2013 auf der Basis der Analyse von 42 amerikanischen Präsidenten herausfand; zumindest wirkten sich diese Dimensionen nicht hinderlich auf die Amtsübernahme aus.

Um das Konstrukt der Empathie im Berufskontext angemessen einzuordnen, lohnt es sich, ähnliche, aber unterschiedliche Konzepte zu beleuchten. Die Fähigkeit zur Rollenübernahme, die manchmal auch als kognitive (im Gegensatz zur affektiven) Empathie bezeichnet wird, bezieht sich auf die Fähigkeit, die Situation einer anderen Person aus deren Perspektive einzuschätzen. Diese Fähigkeit ist für den sozialen Erfolg von Personen eine ganz wichtige soziale Kompetenz und wird manchmal auch als sozialer Scharfsinn bezeichnet. Sie umfasst auch die Fähigkeit, den emotionalen Zustand einer anderen Person richtig einzuschätzen, ohne dabei jedoch selbst aktuell den emotionalen Zustand der Zielperson mitschwingend mitzerleben. Dieses Wissen darüber, welche Situationen in anderen Personen welche Emotionen

hervorrufen und zu welchen Handlungen diese Emotionen andere Personen disponieren, ist Bestandteil der emotionalen Intelligenz.

Ein weiterer Bestandteil der emotionalen Intelligenz ist die sogenannte Emotionserkennungsfähigkeit. Denn das Mitschwingen mit den Emotionen anderer setzt eine Zuschreibung des emotionalen Zustands anderer Personen voraus. Dabei kann man sich aber auch gewaltig irren, sei es, weil andere Emotionen vortäuschen, die sie nicht wirklich erleben, sei es, weil man die Emotionen anderer schlicht fehlklassifiziert, z.B. Verachtung als Traurigkeit. Ebenfalls verwandt mit affektiver Empathie, aber trotzdem distinkt von ihr, ist das Konstrukt der Sentimentalität. Es bezeichnet den Umstand, dass sich Personen sehr leicht von situativen Emotionen (z.B. Trennung, Abschied, Hochzeiten) oder den Emotionen anderer Personen anstecken lassen, ohne sich dagegen abgrenzen zu können. Hohe Ausprägungen von Sentimentalität tragen zur emotionalen Instabilität von Personen bei.

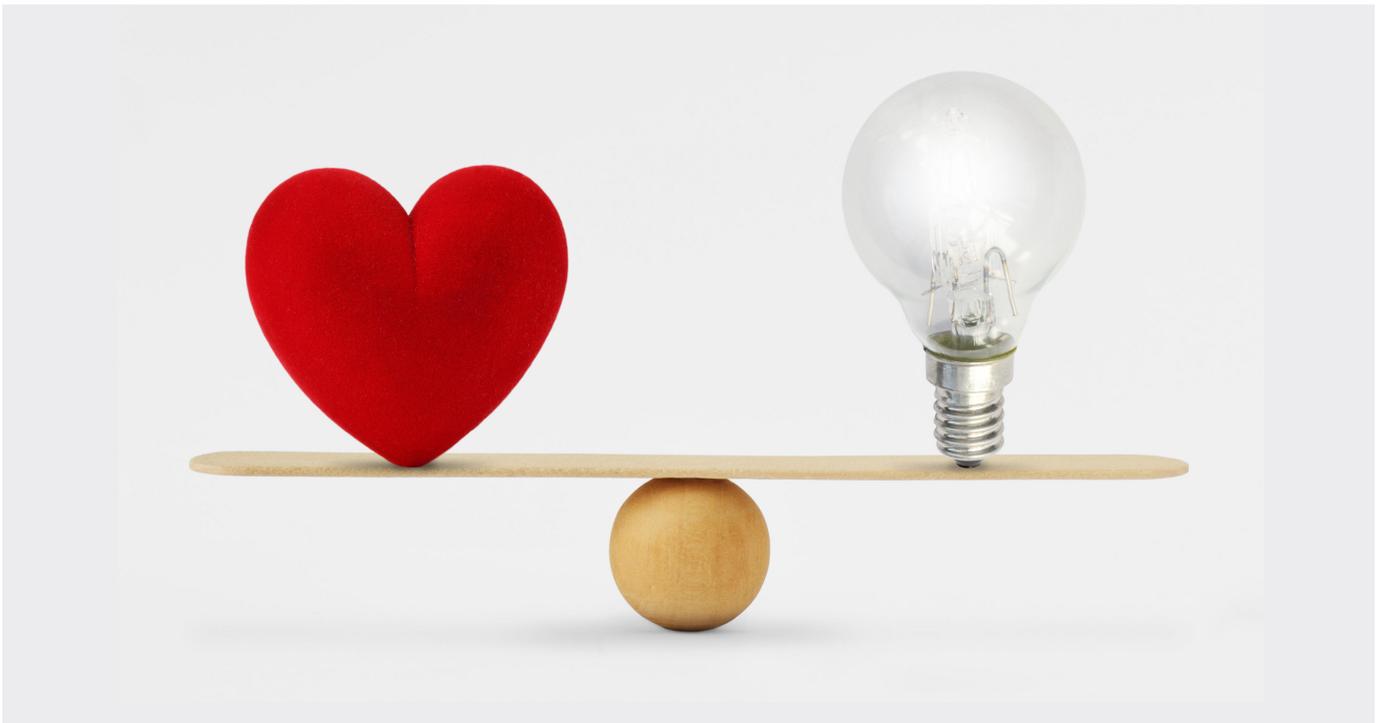
### Empathie im beruflichen Alltag

Wie steht es nun um den Zusammenhang von Kaltherzigkeit und beruflichem Erfolg jenseits der Tätigkeit amerikanischer Präsidenten, also in ganz normalen alltäglichen Arbeitssituationen? Die Bonner Psychologin Nora Schütte und ihre Arbeitsgruppe fanden heraus, dass *pure Kaltherzigkeit* (geringe affektive Empathie, Fehlen moralischer Emotionen wie Reue und Scham, und allgemein flaches emotionales Erleben), also Kaltherzigkeit losgelöst von Duplizität und Aggressivität, in einem asymmetrisch, invers u-förmigen Zusammenhang mit Hilfsbereitschaft und Engagement, beurteilt durch die Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz, stand. Personen mit einem überdurchschnittlichen Ausmaß an purer Kaltherzigkeit erhielten die besten Beurteilungen durch ihre Kolleginnen und Kollegen. Sowohl hohe affektive Empathie als auch sehr hohe Kaltherzigkeit führten dagegen zu deutlich schlechteren kollegialen Urteilen. Wahrscheinlich deswegen, weil bei zu hoher affektiver Empathie Personen emotional von Situationen überwältigt werden (emotionale Destabilisierung durch Sentimentalität) und weil bei zu hoher purer Kaltherzigkeit die Akteure die Situationen anderer nicht mehr adäquat verstehen, gerade weil sie nicht mitempfinden,

### AUTOR



**Gerhard Blickle** ist Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Bonn und war Mitglied des Fachkollegiums Psychologie der Deutschen Forschungsgemeinschaft.



was die Situation für andere emotional bedeutet. In der Summe zeigen diese Ergebnisse von Schütte und ihrem Team, dass persönliche emotionale Distanz, sofern sie nicht extrem ist, sich positiv auf die Zusammenarbeit mit anderen aus der Sicht von Kolleginnen und Kollegen auswirkt.

Besondere berufliche Anforderungen können diesen positiven Effekt der persönlichen emotionalen Distanz noch akzentuieren. Die Frankfurter Psychologin Myriam Bechtoldt und ihr Team fanden heraus, dass während gute Emotionserkennungsfähigkeit gepaart mit hoher Empathie in einem Dienstleistungsberuf wie z. B. Friseur sich besonders positiv auf die Zufriedenheit der Kunden auswirkte, das Gegenteil bei Psychotherapeuten der Fall war. Die Zufriedenheit der Klienten mit ihren Therapeuten war bei deren guter Emotionserkennungsfähigkeit und bei geringem emotionalem Mitschwingen (affektive Empathie) am höchsten. Durch persönliche emotionale Distanz gepaart mit hoher Emotionserkennungsfähigkeit konnten die Therapeuten eine Atmosphäre des Vertrauens und der Verlässlichkeit schaffen, wodurch sie ihren Klienten neue Einsichten und Problemlösetechniken vermitteln konnten. Also gerade dort, wo es oft um besonders starke Gefühle der Klienten geht, fühlen sich diese bei den Therapeuten am besten aufgehoben, die wenig emotional mitschwingen, sofern die Therapeuten die Emotionen

der Klienten akkurat einschätzen können.

#### **Krasse Kalthetzigkeit**

Wie wirkt sich aber krasse *Kalthetzigkeit*, also Kalthetzigkeit, die mit Duplizität und Aggressivität im Sinn der dunklen Triade bzw. allgemein geringer Verträglichkeit verbunden ist, auf den beruflichen Erfolg aus? Die empirischen Ergebnisse von heute bestätigen Hauffs Vermutung von vor 200 Jahren, die er in seinem Märchen vom kalten Herz schon erahnt hat. Metaanalysen deuten darauf hin, dass Kalthetzigkeit mit mehr kontraproduktivem Verhalten (emotionale Verletzungen anderer und organisationsschädigendes Handeln) und zugleich höherem persönlichem Einkommen einhergeht. Personen mit geringer Kalthetzigkeit berichten dagegen über eine höhere berufliche Zufriedenheit.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Es scheint keine einfachen Antworten zu geben. Sowohl um verzweifelten Menschen therapeutisch zu helfen, also auch um ohne Rücksicht auf andere das eigene Fortkommen zu befördern, kann eine hohe emotionale Distanz (geringe affektive Empathie) nützlich sein. Treffen wir unverhofft im Alltag auf Menschen, die unsere Emotionen verstehen (Emotionserkennungsfähigkeit) und mitschwingen (hohe affektive Empathie), erleben wir dies als besondere Interaktionsqualität. Solche mitfühlenden Menschen empfinden ihren Beruf auch als persönlich erfüllender. Relativierend ist allerdings festzuhalten: Da die Befunde auf Gruppensstatistiken beruhen, können im Einzelfall allerdings auch andere Konstellationen anzutreffen sein (vulgo: Nicht jeder starke Raucher stirbt jung an Lungenkrebs, siehe Churchill).

#### **LITERATURTIPPS**

Bechtoldt, M. N. et al. (2019). *When (not) to empathize: The differential effects of combined emotion recognition and empathic concern on client satisfaction across professions. Motivation and Emotion, 43, 112-129.*

Schütte, N. et al. (2018). *The role of interpersonal influence in counterbalancing psychopathic personality trait facets at work. Journal of Management, 44, 1338-1368.*

Watts, A. L. et al. (2013). *The double-edged sword of grandiose narcissism: Implications for successful and unsuccessful leadership among U.S. Presidents. Psychological Science, 24, 2379-2389.*