



Handbuch

**Stärkung empathiebasierter
Methoden in Social Entrepreneurship**

**HANDBUCH
2/5**



Co-funded by
the European Union

**Dieses Handbuch ist Teil
einer Reihe von
Handbüchern, die Social
Entrepreneurs,
Organisationen und
Interessengruppen
praktische Strategien zur
Integration von
Genderbewusstsein in ihre
Arbeit vermitteln soll.
Durch die Förderung einer
geschlechtergerechten
Denkweise können wir
positive Veränderungen
und nachhaltiges
Wachstum vorantreiben.**

Inhaltsverzeichnis

<u>Übersicht über das Handbuch</u>	<u>3</u>
<hr/>	
<u>Zusammenfassung</u>	<u>5</u>
<hr/>	
<u>Schlüsselkonzepte</u>	<u>6</u>
<hr/>	
<u>Empathie verstehen: Ihr Wesen und ihre Bedeutung</u>	<u>8</u>
<hr/>	
<u>Warum Empathie in Social Entrepreneurship wichtig ist</u>	<u>10</u>
<hr/>	
<u>Grundlagen für Empathie in Social Entrepreneurship</u>	<u>12</u>
<hr/>	
<u>Empathie in Aktion: Inspiration von Ashoka Fellows</u>	<u>13</u>
<hr/>	
<u>Praktische Tools und Übungen zum Aufbau von Empathie</u>	<u>18</u>
<hr/>	
<u>Quellenangaben und weiterführende Literatur</u>	<u>28</u>
<hr/>	

Übersicht über das Handbuch

Einleitung

Dies ist eine Reihe von fünf Handbüchern zu Gender Mainstreaming und Peer-Learning-Methoden, die Social Entrepreneurs dabei unterstützen sollen, geschlechtergerechtere regionale und europäische Ökosysteme zu fördern. Diese Handbücher bieten praktische Instrumente und Methoden zur Verankerung einer Genderperspektive in Praktiken von Social Entrepreneurship. Sie bleiben frei zugänglich und sind in Englisch, Deutsch, Griechisch, Rumänisch, Portugiesisch und Französisch verfügbar.

Diese Handbücher sind Teil der Zusammenarbeit „Cooperation for a Gender-Equal Social Economy“ (Coop4Equality), das vom Erasmus+-Programm der Europäischen Union finanziert wird. Das bis Juli 2026 laufende Projekt zielt darauf ab, die Rolle von Frauen und geschlechtlichen Minderheiten in der europäischen Sozialwirtschaft zu stärken und dabei die geschlechtliche Inklusivität, das nachhaltige Wachstum und die Chancengleichheit zu fördern.

Projektpartner:

- [Empow'Her Global](#), Frankreich
- [Nova SBE Leadership for Impact Knowledge Center](#), Portugal
- [Fundatia Ashoka](#), Rumänien
- [Pranado gGmbH](#), Deutschland
- [Digital Leadership Institute](#), Belgien
- [Stimmuli for Social Change](#), Griechenland

Autoren:

Roxana Lupu, Fundatia Ashoka, Rumänien
Daniela Stoican, Fundatia Ashoka, Rumänien
Alina Burlacu, Fundatia Ashoka, Rumänien



Dies ist Handbuch Nummer 2. Außer zu diesem Handbuch finden Sie noch Informationen zu den übrigen vier Handbüchern:

1 Nachhaltiges Schaffen einer genderbewussten Denkweise im Bereich Social Entrepreneurship

Dieses Handbuch soll Social Entrepreneurs mit praktische Strategien zur Entwicklung einer geschlechterbewussten Denkweise und Inklusivität und Gerechtigkeit in ihren Unternehmen unterstützen. Durch die Auseinandersetzung mit wichtigen Veränderungen in der Denkweise, und durch die Bereitstellung umsetzbarer Werkzeuge, wird es Lesern ermöglicht, Hindernisse zu überkommen und eine nachhaltige soziale Wirkung zu erzielen.

2 Stärkung empathiebasierter Methoden in Social Entrepreneurship

Der Zweck dieses Handbuchs ist es, Social Entrepreneurs, Nicht-regierungsorganisationen und allen, die daran interessiert sind, Empathie als Grundlage für die Entwicklung von Lösungen für soziale Probleme zu nutzen, eine Ressource zur Verfügung zu stellen.

3 Selbstbewertung des Gender-Ansatzes beim Lehren und Ausüben von Social Entrepreneurship

Dieses Handbuch strebt an, Mitglieder von Support Structures sowie Social Entrepreneurs mit einem spezifischen Selbstdiagnose-Tool als Fallstudie zu unterstützen. Dafür werden ein 3-stufiger methodischer Ansatz, nützliche Tipps, Fragen und Leistungskennzahlen aufgeführt, die die Analyse und Selbstbewertung eigener Fortschritte bei der Integration der Gender-Perspektive in ein Projekt oder einer Initiative erleichtern können.

4 Implementierung von Peer-to-Peer- und Entwicklungsmechanismen unter Social Entrepreneurs

Dieses Handbuch stellt zwei wirkungsvolle Methoden vor, die die Unterstützung und das Wachstum von Unternehmer*innen fördern sollen: Cross-Mentoring und Co-Design-Sessions.

5 Ein geschlechterinklusives Modell für schnell wachsende und skalierbare soziale Unternehmen

Dieses Handbuch vermittelt den Lesern die notwendigen Werkzeuge, um verschiedene Aspekte der Skalierung kritisch zu reflektieren. Darunter die Entscheidung zur Skalierung, die Gründe für die Skalierung und die Methoden der Skalierung. Es ermutigt die Leser, über geschlechtergerechte Praktiken nachzudenken und diese in den eigenen Sozialunternehmen umzusetzen.

Zusammenfassung

Handbook 2: Stärkung empathiebasierter Methoden in Social Entrepreneurship



Dieses Handbuch soll Social Entrepreneurs, Nichtregierungsorganisationen und allen, die Empathie als Grundlage für die Entwicklung von Lösungen für soziale Probleme nutzen möchten, als Ressource dienen. Es wird untersucht, wie Empathie nicht nur die Arbeitsweise von Organisationen, sondern auch deren Interaktion mit Zielgruppen, Gemeinschaften und dem sozialen Ökosystem als Ganzes verändern kann. Das Handbuch ist wie folgt aufgebaut:

1. Schlüsselkonzepte

Definition der Schlüsselkonzepte, die wir in diesem Handbuch verwenden werden.

2. Empathie verstehen: Ihr Wesen und ihre Bedeutung

Dieser Abschnitt vermittelt ein grundlegendes Verständnis von Empathie und erklärt ihre Schlüsselemente: kognitive, nicht-kognitive und bewusste Empathie.

3. Warum Empathie in Social Entrepreneurship wichtig ist

Dieser Abschnitt untersucht die Rolle von Empathie als grundlegende Komponente von DEI und als Instrument zur Förderung wirkungsvoller Veränderungen in Social Entrepreneurship – wie von Ashoka definiert.

4. Grundlagen für Empathie in Social Entrepreneurship

Um empathisches Verhalten zu fördern, können einfache Praktiken in den Alltag und die Arbeitsweise jeder Organisation integriert werden – einige davon werden in diesem Abschnitt vorgestellt.

5. Empathie in Aktion: Inspiration von Ashoka Fellows

Ashoka Fellows weltweit haben Empathie in den Mittelpunkt ihrer Arbeit integriert und bieten wertvolle Erkenntnisse und Methoden, die sich in verschiedenen Kontexten anwenden lassen. In diesem Abschnitt sind einige Beispiele vorzufinden.

6. Praktische Tools und Übungen zum Aufbau von Empathie

Ein Abschnitt mit zahlreichen praktischen Übungen zielt darauf ab, die Fähigkeit von Social Entrepreneurs, Empathie zu entwickeln, durch Reflexion, praktische Tools und Gruppendiskussionen zu trainieren und zu stärken. Die Empathie Map, die Privilegien Map und das Rad der sozialen Identität unterstützen ein tieferes Verständnis dafür, wie Empathie in unterschiedlichen Kontexten gefördert werden kann.







7. Quellenangaben und weiterführende Literatur

Zur Vertiefung des Verständnisses bietet dieser Abschnitt eine Liste mit Quellen und weiterführender Literatur zum Thema Empathie an.



Schlüsselkonzepte

Definitionen von Ashoka

-  **Social Entrepreneurship:** Die Praxis, unternehmerische Qualitäten wie Innovation, Vision und Entschlossenheit zu nutzen, um große gesellschaftliche Probleme zu lösen. Der Schwerpunkt liegt auf der Verbesserung der Realität, insbesondere für die Schwächsten, durch die Entwicklung und Verbreitung innovativer Lösungen, die die Ursachen angehen und systemische Veränderungen bewirken. Social Entrepreneurship ist nicht auf eine bestimmte Rechtsform beschränkt: Es kann sich um gewinnorientierte, gemeinnützige oder hybride Organisationen handeln, solange sie unternehmerische Strategien anwenden, um das Wohlergehen von Mensch und Umwelt zu maximieren.
-  **Social entrepreneurs:** Menschen, die gesellschaftliche Probleme erkennen, innovative Lösungen entwickeln und diese möglichst weit verbreiten wollen. Ihr wichtigster Erfolgsmaßstab ist das Ausmaß und die Tiefe ihrer gesellschaftlichen Wirkung, nicht der finanzielle Ertrag.
-  **Wirkung:** Der positive, systemische und nachhaltige Wandel, den Social Entrepreneurs und Changemakers bewirken. Er wird nicht nur an der Zahl der Betroffenen gemessen, sondern auch an der Tiefe und Nachhaltigkeit des Wandels – insbesondere an Veränderungen in Denkweisen, Verhaltensweisen, Einstellungen und Systemen, die die Ursachen angehen und umfassende, nachhaltige Verbesserungen ermöglichen.
-  **System:** Ein dynamisches Set miteinander verbundener Rollen, Beziehungen, Regeln, Ressourcen und Ergebnisse, die gemeinsam Verhaltensmuster und Ergebnisse in der Gesellschaft prägen. Systeme sind mehr als die Summe ihrer Teile, sie regulieren sich selbst und können durch die Veränderung ihrer zugrunde liegenden Strukturen und Anreize transformiert werden.
-  **Changemaker:** Jemand, der sich eine neue Realität vorstellt, aktiv wird und mit anderen zusammenarbeitet, um diese neue Realität zum Wohle anderer zu verwirklichen.
-  **Vielfalt:** Bezieht sich auf das gesamte Spektrum menschlicher Unterschiede – über Identität, Erfahrung und Perspektive hinweg – und muss in allen Aspekten des Wandels und des Gemeinschaftslebens präsent, repräsentiert, wertgeschätzt und einbezogen sein. Dies umfasst unter anderem: Rasse und ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht und sexuelle Orientierung, Alter, körperliche und geistige Fähigkeiten, Kultur und Lebenserfahrung. Es ist sowohl ein Prinzip als auch eine Praxis, die für Innovation, Gerechtigkeit und den Aufbau einer inklusiven Welt unerlässlich ist.



Schlüsselkonzepte

- i** **Gerechtigkeit:** bezieht sich auf das Erkennen und Angehen historischer, struktureller und institutioneller Barrieren, die ungleiche Chancen und Ergebnisse schaffen. Im Gegensatz zur Gleichheit, die davon ausgeht, dass alle Menschen gleiche Voraussetzungen haben, erkennt Gerechtigkeit an, dass manche Menschen zusätzliche Ressourcen oder Unterstützung benötigen, um systemische Nachteile zu überwinden. Bei Ashoka basiert der Gerechtigkeitsansatz auf der Korrektur vergangener und gegenwärtiger Ungerechtigkeiten, damit jeder eine faire Chance auf Erfolg und Entfaltung hat.
- i** **Inklusion:** bedeutet, aktiv ein Umfeld zu schaffen, in dem alle Menschen – unabhängig von ihrer Identität oder Herkunft – willkommen sind, respektiert werden und die Möglichkeit haben, sich voll zu beteiligen. Es geht darum, Barrieren abzubauen, zugängliche und freundliche Räume zu schaffen und sicherzustellen, dass alle, insbesondere diejenigen, die historisch ausgeschlossen wurden, zu Chancen und Entscheidungsprozessen beitragen und davon profitieren können. Inklusion bedeutet nicht, für andere zu denken, sondern mit anderen zu denken und sicherzustellen, dass ihre Stimmen bei der Gestaltung von Politik und Praxis präsent sind.
- i** **Empathie:** wird definiert als „das Verstehen der Gefühle und Sichtweisen anderer und die Nutzung dieses Verständnisses als Grundlage für unsere Reaktion“. Diese Definition betont, dass es bei Empathie nicht nur darum geht, die Gefühle anderer zu spüren, sondern auch darum, dieses Verständnis in unser Handeln einfließen zu lassen. Empathie wird sowohl als ein Wert angesehen, den es zu pflegen gilt, als auch als eine Fähigkeit, die in allen Lebensbereichen geübt werden sollte.

Empathie gilt bei Ashoka als grundlegende Fähigkeit und ist unerlässlich, um Menschen zu befähigen, zu Changemakern zu werden.

Empathie verstehen: Ihr Wesen und ihre Bedeutung

Empathie: Definition, Komponenten und DEI-Kontext

Empathie bedeutet mehr als nur das Verständnis für die Gefühle anderer. Es ist die Fähigkeit, die Welt durch ihre Augen zu sehen und mit Rücksicht und Respekt für ihre Lebenserfahrung zu handeln. Bei Ashoka wird Empathie sowohl als Wert angesehen, der gefördert werden sollte, als auch als Fähigkeit, Veränderungen in allen Lebensbereichen zu bewirken – und ist somit auch ein Eckpfeiler der Vision der Organisation für eine Welt, in der jeder ein Changemaker ist (EACH: Everyone is a Changemaker).

Empathie ermöglicht es Einzelpersonen und Gemeinschaften, sich über Unterschiede hinweg zu vernetzen, Barrieren abzubauen und gemeinsam komplexe soziale Herausforderungen zu lösen.

Nach Ashokas Erfahrung ist Empathie der Ausgangspunkt für soziale Innovation: Sie ermöglicht es Changemakern, grundlegende Probleme zu identifizieren, gemeinsam mit den Betroffenen Lösungen zu entwickeln und Vertrauen aufzubauen, das nachhaltige Wirkung hat. Empathie ist auch für Führung in einer sich schnell verändernden Welt unerlässlich, in der unterschiedliche Perspektiven und Lebenserfahrungen entscheidend sind, um Unsicherheiten zu meistern und positive Veränderungen voranzutreiben.

David Goleman und Paul Ekman identifizierten die folgenden drei Arten von Empathie: (Quelle: David Goleman, Bill George: Authentizität und Empathie)

- **Kognitive Empathie:** bezeichnet die Fähigkeit, zu verstehen, wie eine andere Person denkt und die Welt interpretiert – ihre individuellen mentalen Modelle und Perspektiven. Indem man versteht, wie jemand die Dinge wahrnimmt, kann man effektiver kommunizieren.
- **Emotionale Empathie:** bedeutet, die Gefühle einer anderen Person wahrzunehmen und mitzufühlen. Es ist, als könne man ihre Emotionen „einfangen“ und so ein echtes Gefühl der Verbundenheit und des Mitgefühls schaffen. Diese Art von Empathie beruht auf spezifischen neuronalen Bahnen, die uns ermöglichen, auf emotionaler Ebene mit anderen zu sein.
- **Mitfühlende Empathie:** geht noch einen Schritt weiter, indem sie nicht nur versteht und nachempfinden lässt, was eine andere Person erlebt, sondern sich auch tief um ihr Wohlbefinden sorgt. Es ist die Motivation, Unterstützung anzubieten und zu zeigen, dass einem die Gefühle anderer wichtig sind – ähnlich dem Instinkt, sich um einen geliebten Menschen zu kümmern oder einem Kollegen zu versichern: „Ich bin für dich da“ oder im Geschäftsleben: „Ich stehe hinter dir.“

Empathie trägt zu engeren und gesünderen Bindungen zwischen Menschen bei, da sie eine offenere und ehrlichere Kommunikation ermöglicht. Sie fördert zudem den sozialen Zusammenhalt; im gesellschaftlichen Kontext trägt Empathie dazu bei, Vorurteile und Diskriminierung abzubauen und das Verständnis für Vielfalt zu fördern. Das Praktizieren von Empathie kann Stress und Angst sowohl bei den Empathie-Geber*innen als auch bei den Empathie-Empfänger*innen reduzieren und so die psychische Gesundheit verbessern.

Empathie verstehen: Ihr Wesen und ihre Bedeutung

Die Bedeutung von Empathie ist untrennbar mit dem Engagement für Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion (DEI) verbunden. DEI ist ein Ansatz, der ein Arbeitsumfeld oder eine Gesellschaft fördern soll, in der sich alle Menschen wertgeschätzt und einbezogen fühlen.

Darüber hinaus ergab [ein McKinsey-Bericht aus dem Jahr 2015](#) über 366 börsennotierte Unternehmen, dass Unternehmen im oberen Quartil hinsichtlich Geschlechtervielfalt mit einer um 15 Prozent höheren Wahrscheinlichkeit finanzielle Erträge erzielen, die über dem jeweiligen nationalen Branchendurchschnitt liegen.

Für Vielfalt zu erkennen und wertzuschätzen ist Empathie unerlässlich. Sie ermöglicht es Menschen, die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen anderer zu verstehen. Durch die Förderung von Empathie können Organisationen eine Kultur schaffen, in der sich alle auch angesichts von Unterschieden akzeptiert und respektiert fühlen.

Im Bereich Gleichberechtigung ermöglicht Empathie den Einzelnen in Organisationen, die spezifischen Hindernisse verschiedener Zielgruppen zu verstehen. Durch dieses Verständnis können Organisationen Maßnahmen ergreifen, um Barrieren abzubauen und Richtlinien zu entwickeln, die die Gleichberechtigung fördern.

Der Einfluss von Empathie im DEI-Kontext:

- Empathie fördert eine offene und ehrliche Kommunikation, die für eine gesunde DEI-Kultur unerlässlich ist.
- Durch das Verständnis für die Erfahrungen anderer trägt Empathie dazu bei, Stereotypen und Vorurteile zu bekämpfen und eine Atmosphäre der Akzeptanz und Inklusion zu fördern.
- Unternehmen, die Empathie wertschätzen, schaffen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter und fördern die Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch.

Für Inklusion ist Empathie unerlässlich. Sie hilft, den Wert vielfältiger Beiträge zu erkennen und offener und empfänglicher für die Bedürfnisse anderer zu werden. Beispielsweise können Mitarbeiter in jeder Organisation durch aktives Zuhören und Verständnis für die Anliegen anderer ein Umfeld schaffen, in dem sich jeder wohlfühlt und seine Meinung äußern kann.

Echte Empathie erfordert die Anerkennung und Wertschätzung der einzigartigen Identitäten, Hintergründe und Geschichten jedes Einzelnen. Es bedeutet, aktiv nach Stimmen zu suchen, die marginalisiert oder ausgeschlossen wurden, und sicherzustellen, dass jeder die Möglichkeit hat, an der Schaffung wirkungsvoller sozialer Veränderungen mitzuwirken.

Warum Empathie in Social Entrepreneurship wichtig ist

Empathie ist die Brücke zwischen Absicht und Wirkung.

In einer Welt voller komplexer Herausforderungen müssen Sozialunternehmer die Lebenserfahrungen der Menschen, denen sie dienen und mit denen sie arbeiten, tiefgreifend verstehen. Empathie ermöglicht dieses Verständnis und ermöglicht es Unternehmern, gemeinsam relevante, gerechte und transformative Lösungen zu entwickeln.

Empathie in Social Entrepreneurship

Social Entrepreneurs benötigen tiefes Einfühlungsvermögen, um die Komplexität sozialer Probleme zu verstehen und effektiv mit betroffenen Gemeinschaften zusammenzuarbeiten. Empathie ermöglicht ihnen:

- Authentische und vertrauensvolle Beziehungen zu Menschen aufzubauen.
- Gemeinsam Lösungen zu finden, die nicht von oben herab auferlegt werden, sondern im Dialog mit denjenigen entstehen, die Veränderungen brauchen – basierend auf dem Prinzip „Nichts für mich – ohne mich“.
- Ressourcen und Menschen zu mobilisieren, um zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten und die traditionelle „Empfänger-Spender“-Dynamik zu vermeiden.

Empathie als neues soziales Gebot

So wie Lese- und Schreibkompetenz vor einem Jahrhundert eine soziale Notwendigkeit war, ist Empathie heute unerlässlich. Sie gilt als unverzichtbares Werkzeug für junge Menschen, um in einer sich ständig verändernden Welt zu effektiven Wegbereitern sozialer Veränderungen zu werden und soziale Probleme zu lösen. Die Entwicklung von Empathie bei jungen Menschen ist entscheidend, um sie auf ihre Rolle als Vorreiter des Wandels vorzubereiten.

Empathie als Grundlage für Zusammenarbeit

Der Erfolg von Sozialunternehmertum hängt von der Fähigkeit ab, effektiv in flexiblen Teams zusammenzuarbeiten. Diese Teams erfordern Empathie von jedem Mitglied, um die Bedürfnisse anderer zu verstehen und nicht nur als Führungskraft, sondern auch als Mitgestalter zu agieren. In einem solchen Umfeld ist Empathie ebenso wichtig wie grundlegende Fähigkeiten wie Lesen oder Schreiben.

Empathie als Motor für Veränderungen

Empathie ist nicht nur ein Werkzeug für Zusammenarbeit, sondern auch ein Motor für soziale Innovation. In einer Welt der Changemaker ermöglicht Empathie Sozialunternehmern, ihre Lösungen auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Gemeinschaften zuzuschneiden. Dies schafft den notwendigen Freiraum für die Entwicklung inklusiverer und effektiverer Lösungen, die nicht nur die Symptome sozialer Probleme, sondern auch deren tiefere Ursachen angehen.

Grundlagen für Empathie in Social Entrepreneurship

„Zuhören heißt verstehen.
Empathie ist unerlässlich, um zuhören zu können.
Dann kann man den Menschen, der Umwelt und
manchmal auch der Zukunft zuhören!“
– Bill Drayton, Gründer und CEO von Ashoka

Eine der wirksamsten Methoden zur Förderung von Empathie in Organisationen ist die Praxis des **bewussten, reflektierten Zuhörens**.

Dieser Ansatz unterstreicht, dass Zuhören kein passiver Akt, sondern ein aktiver, achtsamer Prozess ist, der Selbsterkenntnis, Demut und Präsenz erfordert.

Aspekte, auf die man in Organisationen beim Zuhören achten sollten:

- Sich erlauben, verletzlich zu sein, und die Angst vor Kontrollverlust loslassen (wenn wir sprechen, kontrollieren wir, was wir sagen, aber wenn wir zuhören, können wir nicht kontrollieren, was uns gesagt wird).
- Die Absicht erkennen, mit der wir zuhören: Zuhören üben, um zu verstehen, nicht um zu antworten.
- Demut üben und niemanden unterschätzen – jeder kann uns helfen, zu wachsen.
- Vorurteile und Befangenheiten erkennen, die jeder mit sich bringt und die zu Fehlinterpretationen führen können.
- Nicht nur auf die eigenen Worte achten, sondern auch auf die nonverbale Sprache (Gesten, Tonfall).
- Üben, ganz präsent zu sein oder die Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Moment zu richten.

Grundlagen für Empathie in Social Entrepreneurship

Um Empathie in den Alltag einer Organisation zu integrieren, sind gezieltes Handeln und konsequente Gewohnheiten erforderlich.

Einige praktische Möglichkeiten, Empathie in Teams für soziales Unternehmertum zu fördern:

Gezielte Möglichkeiten zum Dialog schaffen:

- Regelmäßige Team-Check-ins und Zuhörkreise halten
- Feedback-Sitzungen organisieren, in denen alle Erfahrungen und Bedenken austauschen können.
- Den Raum nutzen, um verborgene Erkenntnisse ans Licht zu bringen und Vertrauen aufzubauen.

Eine Kultur von Neugierde fördern:

- Zu offenen Fragen ermutigen, wie „Was ist im Moment wichtig?“ oder „Wie können wir einander besser unterstützen?“
- Führungskräfte sollten Neugierde vorleben, indem sie die Meinung aller Teammitglieder einholen, insbesondere der leiseren Stimmen, und bei Bedarf darauf reagieren.

Vielfalt und Inklusion zelebrieren:

- Unterschiedliche Hintergründe, Erfahrungen und Sichtweisen wertschätzen.
- Annahmen in Frage stellen und Offenheit für neue Perspektiven kultivieren.
- Vielfalt fördern, denn vielfältige Teams sind kreativer und entwickeln gerechtere Lösungen.

Empathie als Fähigkeit entwickeln:

- Schulungen in aktivem Zuhören, emotionaler Intelligenz und Vorurteilsbewusstsein anbieten.
- Zu reflektierenden Praktiken ermutigen, wie Tagebuchschreiben oder Gruppenbesprechungen, um Erfahrungen zu verarbeiten und empathische Fähigkeiten zu verbessern.

Durch das Integrieren dieser Praktiken in die tägliche Routine, können Social Entrepreneurs widerstandsfähigere, anpassungsfähigere und wirkungsvollere Organisationen aufbauen und dabei den tieferen Bedürfnissen und Wünschen der Menschen und Gemeinschaften gerecht werden, denen sie dienen.

Empathie in Aktion: Inspiration von Ashoka Fellows

Empathie als Fähigkeit, die trainiert und gefördert werden muss

Empathie ist ein fester Bestandteil der Ashoka Fellows – führender Social Entrepreneurs, die von Ashoka für ihre innovativen Lösungen für drängende soziale Probleme ausgezeichnet werden. Täglich engagieren sich die Fellows aktiv in den von ihnen betreuten Communities, hören aufmerksam auf unterschiedliche Perspektiven und stellen sicher, dass die am stärksten Betroffenen bei der Entwicklung und Weiterentwicklung neuer Ideen im Mittelpunkt stehen. Indem sie ein Umfeld schaffen, in dem jede Stimme wertgeschätzt wird, bauen sie Vertrauen und gegenseitiges Verständnis auf und ermöglichen so kollaborative Problemlösungen und widerstandsfähigere, inklusivere Systeme. Dieses Engagement für Empathie prägt die Art und Weise, wie die Fellows führen, und inspiriert andere, mitfühlendere Veränderungsmodelle zu übernehmen.

Es gibt verschiedene Strategien, um Empathie in die Tat umzusetzen. Hier sind einige Beispiele von der [Ashoka Website](#), die auf den Modellen der Ashoka Fellows zur Vernetzung mit ihren Communities basieren:

Erlebe sie.

Empathie kann nicht durch Bücher oder Vorträge vermittelt werden: „Es muss um Aufbau gehen, nicht um bloße Unterweisung“, sagt Ashoka Fellow [Mary Gordon](#) von Roots of Empathy.

Ihre Methode basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und ist hoch innovativ. Sie fordert Kinder im Alter von 5 bis 13 Jahren auf, alles zu beobachten, was mit einem Baby vor ihren Augen geschieht. Sie beobachten die Körpersprache, die Atmung und die Geräusche, die es macht. Die Idee ist, alles, was mit dem Baby geschieht, wahrzunehmen und zu beschreiben: Was fühlt es? Was braucht es? Was will es? Diese Methode hat sich als äußerst effektiv erwiesen, um authentisches Zuhören zu trainieren und emotionale und soziale Fähigkeiten bei Kindern zu stärken.

Sie entsteht durch Gefühl, Intuition und zwischenmenschliche Bindung. Bleibende Erinnerungen – das Produkt emotionaler Bindungen und nicht bloßen kognitiven Verständnisses – werden dann zu einem Mittel, um diese Erkenntnisse auch außerhalb des Klassenzimmers anzuwenden.

Übe sie.

„Es kommt nicht darauf an, was man lehrt, sondern was man betont“, sagt [Jim Thompson](#), Gründer der Positive Coaching Alliance und Ashoka Fellow. Gelerntes und Erlebtes muss durch kontinuierliches Üben und Wiederholen gefestigt werden.

Athleten, die sich und ihr Team ständig verbessern, praktizieren das, was Jim „Doppelsicht“ nennt: die Fähigkeit, einen kritischen Blick nach innen zu werfen und Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, und gleichzeitig den Blick nach außen zu richten und sich darauf zu konzentrieren, was bei den Teamkollegen passiert und was man tun kann, um ihnen zum Erfolg zu verhelfen.

Empathie in Aktion:

Inspiration von Ashoka Fellows

- PCA-Trainer nutzen visuelle Gesten, um die Kinder ständig daran zu erinnern, das Gelernte in die Praxis umzusetzen. Sitzt ein Kind auf der Bank, hebt der Trainer die Hand, als würde er durch ein Fenster schauen, und erinnert es daran, sich auf den Rest des Teams zu konzentrieren und ihm zu helfen.

Messe sie.

Empathie ist die Kombination verschiedener Fähigkeiten und Fertigkeiten – die Fähigkeit, Emotionen zu deuten, sie angemessen auszudrücken, effektiv zuzuhören und Unterschiede zu akzeptieren, Konflikte zu lösen und vieles mehr – die unabhängig voneinander durch eine Kombination aus Selbsteinschätzung, Beobachtung und Leistung gemessen werden können.

- Wie bei jedem Lernergebnis gilt: „Wir schätzen, was wir messen“, sagt Peace First-Gründer und Ashoka Fellow [Eric Dawson](#). Peace First-Schulen lernen, Unterricht in Friedensförderung in alle Fächer zu integrieren, und gehen in manchen Fällen sogar so weit, Friedensförderung als fächerübergreifendes Fach in die Zeugnisse der Schüler aufzunehmen. In einem einstündigen Kurs pro Woche lernen die Schüler Friedensförderung wie jedes andere Fach, beginnend in der Grundschule und bis zur 8. Klasse.
- Erfolgreiche Programme messen die Empathie der Schüler entlang eines Wachstumsspektrums und verknüpfen Empathie mit dem Lernprozess durch klare Kennzahlen, die den Lehrern helfen, die Kompetenzentwicklung ihrer Schüler zu verfolgen.

Verletzlichkeit als Vorteil betrachten.

Um Empathie zu fördern, ist es entscheidend, eine vertrauensvolle Umgebung zu schaffen, die oft als „sicherer Raum“ bezeichnet wird – ein Umfeld, in dem Verletzlichkeit als Lernfaktor genutzt wird, in dem echte Reflexion und emotionaler Ausdruck gefördert werden und in dem traditionelle Grenzen zwischen Schul- und Familienleben fehlen.

Das bedeutet, Verletzlichkeit zuzulassen und es den Einzelnen zu ermöglichen, über enge Vorurteile und Stereotypen hinaus auf die Person jenseits ihrer Leistung zu blicken.

- Beispielsweise beginnen Studierende der Antioch School of Law, die von Ashoka Fellow [Edgar Cahn](#) gegründet wurde, den Unterricht mit einem Essay über ein Unrecht, dessen Zeuge sie wurden. Darin untersuchen sie, was sie damals getan haben und wie sie heute handeln würden. Die ersten anderthalb Tage verbringen sie damit, diese Geschichte zu erzählen.

Empathie in Aktion: Inspiration von Ashoka Fellows

Die Rollendynamik umkehren.

Wo Machtungleichgewichte herrschen, sei es zwischen Individuen oder auf gesellschaftlicher Ebene, hat die Seite mit der Macht wenig Anreiz, Empathie zu üben. Echte Empathie erfordert daher die Umkehr traditioneller Rollen und die Abschaffung langjähriger Hierarchien. Beide Seiten müssen erkennen, dass sie etwas zu lehren und zu lernen haben.

Im Rahmen von „Fresh Lifelines for Youth“ (FLY) von Ashoka Fellow [Christa Gannon](#) tauschen beispielsweise Polizisten und Bewährungshelfer in einem „Scheinprozess“ die Rollen mit inhaftierten Jugendlichen – mit dramatischen Auswirkungen auf beide Seiten.

Diskriminierende Einstellungen aufdecken, verstehen und abbauen

Zu oft verlassen sich Pädagogen und Gemeindeorganisatoren auf Instrumente und formelhafte Interventionen, um drängende soziale Herausforderungen zu bewältigen, ohne die Gründe für deren Existenz und die Mittel zu untersuchen, durch die sie aufrechterhalten werden.

Mit dem People's Institute for Survival and Beyond hat Ashoka Fellow [Ron Chisom](#) einen neuen Ansatz entwickelt, der es Menschen ermöglicht, Empathie in die Praxis umzusetzen.

Er arbeitet mit Regierungsvertretern, Führungskräften gemeinnütziger Organisationen, Pädagogen und Sozialdienstleistern zusammen, um die Grundlagen von Rasse und Rassismus zu verstehen und zu verstehen, wie diese fortwährend die Selbstbestimmung der Gemeinschaft behindern.

Gemeinsame Werte hervorheben

Im Kern geht es bei Empathie darum, die Menschlichkeit eines anderen zu erkennen: Anderen – seien es Teammitglieder oder Verhandlungspartner – auf Augenhöhe zu begegnen und Wege zu finden, die das Wohl des Ganzen fördern.

Ashoka Fellow [Eboo Patels](#) Interfaith Youth Core hat sich zum Ziel gesetzt, „interreligiöse Kompetenz“ zu schaffen, bei der Angehörige verschiedener Glaubensrichtungen nicht nur die spezifischen Praktiken und Traditionen des jeweils anderen verstehen, sondern auch, wie die beiden Glaubensrichtungen zueinander stehen.

Zu diesem Zweck verwenden sie die sogenannte „Shared Value Methodology“. Dabei beginnen alle Dialoge und gemeinsamen Serviceprojekte mit einem Blick auf die gemeinsamen Werte und persönlichen Geschichten der Teilnehmer und darauf, was sie tun können, um diese gemeinsamen Werte umzusetzen.

Empathie in Aktion: Inspiration von Ashoka Fellows

Zukünftige Führungskräfte trainieren, systematisch zu denken

Eine gängige Strategie zur Verankerung von Empathiefähigkeiten in ganzen Gemeinschaften besteht darin, transformative Lebenserfahrungen für zukünftige Führungskräfte zu schaffen und so den „Trickle-down“-Effekt zu nutzen.

- Nach einem strengen Auswahlverfahren schult Ashoka Fellow [Rebecca Onies](#) Health Leads-Programme ehrenamtliche Hochschulmitarbeiter darin, einkommensschwache Patienten mit den grundlegenden Ressourcen wie Nahrungsmitteln, Unterkunft und Heizkosten zu versorgen, die sie für ihre Gesundheit benötigen.
- Durch die Zusammenarbeit mit Ärzten, Anwälten, Sozialarbeitern sowie Patienten und deren Familien lernen die Studierenden schnell, verschiedene Perspektiven einzunehmen und durch aktives Zuhören Verbindungen zwischen den Akteuren im System aufzubauen.
- Das Ergebnis ist ein Korps zukünftiger Mediziner, die mit dem Wissen, dem Verständnis und der Kompetenz ausgestattet sind, die sozialen Determinanten der Gesundheit zu erkennen und anzugehen.

Theo Vaes' Ansatz zur Armutsbekämpfung

Ashoka Fellow [Theo Vaes](#), der 2020 in Belgien gewählt wurde, ist ein eindrucksvolles Beispiel für empathiegetriebenen sozialen Wandel. Theos Arbeit konzentriert sich darauf, Menschen in Armut ihre Würde und ihr Selbstwertgefühl zurückzugeben und gleichzeitig die gesellschaftliche Stigmatisierung zu bekämpfen, mit der sie konfrontiert sind. Anstatt sich auf kurzfristige Lösungen zu konzentrieren, plädiert Theo dafür, die Ursachen der Armut anzugehen, indem er die sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen seines Ansatzes misst und sich für politische Veränderungen einsetzt.

Empathie in Aktion: Inspiration von Ashoka Fellows

Die „Buddyship“ Methodik

Theos Methodik basiert auf Empathie und Verhaltensforschung. Im Mittelpunkt steht ein zweijähriges „Buddyship“ („Freundschafts“-)Programm, das Menschen in extremer Armut mit Freiwilligen zusammenbringt. Diese Beziehung soll soziale Isolation durchbrechen und Vertrauen, Unterstützung und Selbstwertgefühl fördern.

Schlüsselemente der Methodik

- **Teilnehmer identifizieren:** Das Programm richtet sich an Randgruppen und lädt sie ein, sich anzuschließen und mit einem freiwilligen „Buddy“ („Freund“) zusammengebracht zu werden.
- **Vorurteilsfreie Beziehungen:** Freiwillige werden bewusst ohne vorherige Erfahrung in der Armutsarbeit ausgewählt, um sicherzustellen, dass die Zusammenarbeit frei von traditionellen Wohltätigkeitsdynamiken ist. Der unbezahlte Status der Freiwilligen unterstreicht die Botschaft, dass jeder Mensch Aufmerksamkeit und Respekt verdient, nicht Wohltätigkeit.
- **Freiwilligenttraining:** Freiwillige absolvieren ein sechstägiges Trainingsprogramm, das gemeinsam mit Experten aus Sozialarbeit, Wissenschaft und Psychologie entwickelt wurde. Die Schulung konzentriert sich auf:
 - **Die Realität der Armut verstehen** und persönliche Vorurteile erkennen.
 - **Aufbau von Vertrauen, inspiriert von der Thinking Environment Theory**, um die Teilnehmer bei ihren eigenen Entscheidungen zu unterstützen.
 - **Mithilfe von Appreciative Inquiry** können die Stärken der Teilnehmer ermittelt und gestärkt und ihre sozialen Netzwerke erweitert werden.
 - **Praktizieren des Ansatzes „Gemeinsam, nicht füreinander“** – Präsenz und Unterstützung bieten, ohne Anweisungen zu geben oder Lösungen vorzuschreiben, und Einzelpersonen dabei helfen, ihre inneren Ressourcen wiederzuentdecken.

Wirkung und Inspiration

Theos Ansatz führt zu greifbaren Ergebnissen: Innerhalb von sechs Monaten beginnt ein Drittel der Teilnehmer, soziale Netzwerke aufzubauen, eine Ausbildung zu absolvieren oder eine Beschäftigung zu finden. Das Programm verbessert zudem die psychische Gesundheit, die familiären Beziehungen und eröffnet neue Lebensperspektiven. Indem er Empathie und authentische menschliche Bindung in den Mittelpunkt stellt, zeigt Theo, **wie Freiwillige zu Katalysatoren für Veränderungen werden können** – nicht indem sie andere „reparieren“, sondern indem sie sie begleiten. Seine Arbeit ist ein nachahmenswertes Modell für Sozialunternehmer, die mit Freiwilligen in allen Bereichen arbeiten.

Praktische Tools und Übungen zum Aufbau von Empathie

Anregung zur Reflexion

Die Übung kann sowohl einzeln als auch im Team durchgeführt werden: Nehmen Sie sich etwas Zeit, um über die folgenden Fragen nachzudenken oder sie in einem Tagebuch festzuhalten. Wir empfehlen Ihnen, diese sowohl allein als auch gemeinsam mit Ihren Teammitgliedern oder Stakeholdern zu reflektieren:

- **Nimmst Du Dir mit Deinem Team oder Netzwerk Zeit, den verschiedenen Stakeholdern zuzuhören und ihre Erfahrungen und Perspektiven kennenzulernen, bevor Du Dich an die Lösung eines Problems machst?**
- **Welchen Stakeholdern fällt es Dir am schwersten zuzuhören? Welche Auslöser oder Urteile kommen bei Dir auf?**
- **Was sagt Dir Deine innere Stimme beim Zuhören über Dich selbst und andere?**
- **Was hilft Dir, anderen offener zuzuhören?**



Praktische Tools und Übungen zum Aufbau von Empathie

Selbstinventarbogen: „Mein Empathieprofil“

Bewerte Deine empathischen Fähigkeiten, indem Du anhand einer Skala von 1 (selten) bis 5 (sehr oft) bewertest, wie häufig Du verschiedene empathische Verhaltensweisen an den Tag legst.

Frage	1	2	3	4	5
Ich höre aktiv zu, ohne sofort meine eigene Meinung zu äußern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bemerke oft Gefühle, die andere nicht direkt ausdrücken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich gut in Menschen hineinversetzen, die ganz andere Erfahrungen gemacht haben als ich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Konfliktsituationen versuche ich, die Perspektive aller Beteiligten zu verstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich achte darauf, wie mein Verhalten auf andere wirkt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stelle Fragen, wenn ich merke, dass es jemandem emotional nicht gut geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann Empathie zeigen, auch wenn ich die Entscheidungen oder Meinungen anderer nicht teile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erkenne meine eigenen Vorurteile und arbeite daran, sie zu hinterfragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zusatzfrage zur offenen Reflexion:

- Welche Frage hat Dich besonders nachdenklich gemacht – und warum?
- Gab es eine Frage, bei der Du Dich unsicher gefühlt hast?
- Welche empathische Fähigkeit möchtest Du weiter stärken?

Praktische Tools und Übungen zum Aufbau von Empathie

Übung zur Selbstreflexion

Schritt 1:

Beginne mit den vier unten beschriebenen Ebenen des Zuhörens – basierend auf [Otto Scharmers](#) „Vier Ebenen des Zuhörens“:

- Herunterladen: Habe ich zugehört, um zu bestätigen, was ich bereits wusste?
- Sachlich: Habe ich auf neue Informationen und Ideen geachtet, die sich möglicherweise von meinen eigenen unterscheiden?
- Empathisch: Habe ich zugehört, um die Erfahrungen des anderen zu verstehen (und meine eigenen Annahmen und Urteile loszulassen)?
- Generativ: Habe ich auf die tiefste Wahrheit hinter dem, was der andere sagen wollte, geachtet?

Schritt 2:

Denke an die täglichen Interaktionen, die Du in verschiedenen Bereichen Deines Lebens hast.

Schritt 3:

Denke über die folgenden Fragen nach:

- Auf welcher Ebene befinde ich mich die meiste Zeit?
- Welches Zuhörniveau hat mir in der Vergangenheit am meisten geholfen?
- Welches Zuhörniveau möchte ich verbessern? Und wie?
- Welche Verpflichtungen kann ich eingehen, um meine Zuhörfähigkeit zu verbessern?

Praktische Tools und Übungen zum Aufbau von Empathie

Rollenspiel

1. Eine soziale Herausforderung identifizieren (5 Minuten)

Bitte die Teilnehmer, ein reales soziales Problem auszuwählen, das ihnen am Herzen liegt (z. B. Bildung, Gesundheitsversorgung, Arbeitslosigkeit, Inklusion von Menschen mit Behinderungen).

Frage: Welches soziale Problem möchte ich untersuchen?

2. Stakeholder-Mapping (5 Minuten)

Lass die Teilnehmer alle von diesem Problem betroffenen Stakeholder auflisten.

Frage: Wer ist von diesem Problem betroffen? Liste so viele auf, wie möglich.

3. Empathie-Interviews (15 Minuten)

- Weist jedem Teilnehmer eine Stakeholder-Rolle zu (oder wählt sie selbst aus).
- In Paaren agiert einer als Stakeholder, der andere als Sozialunternehmer.
- Der Unternehmer stellt offene Fragen, um die Erfahrungen und Gefühle des Stakeholders zu verstehen.
 - Wie sieht ein typischer Tag für Dich aus?
 - Was sind die größten Herausforderungen?
 - Wie fühlst Du Dich bei diesen Herausforderungen?
 - Was würde Dein Leben wirklich verändern?
- Wechselt nach 7 Minuten die Rollen.

4. Reflektieren und Austauschen (10 Minuten)

Die Teilnehmer reflektieren einzeln und tauschen sich anschließend in kleinen Gruppen oder mit der gesamten Gruppe aus:

- Was hat Dich an der Perspektive der Stakeholder überrascht?
- Wie hat sich Dein Problemverständnis verändert?
- Welche neuen Lösungsideen sind entstanden?

5. Empathie in Taten umsetzen (10 Minuten)

Jeder Teilnehmer erarbeitet im Brainstorming eine konkrete Maßnahme oder Lösung, die die aufgedeckten grundlegenden Bedürfnisse angeht.

6. Gruppendiskussion (10–15 Minuten)

- Wie hat Empathie Deinen Lösungsansatz verändert?
- Warum ist Empathie für Social Entrepreneurs so wichtig?
- Wie kannst Du Empathie in Deiner täglichen Arbeit fördern?



Reflexionsfragen für Empathie Geschichtenaustausch

- Wie leicht oder schwer fiel es Dir, wirklich zuzuhören, ohne etwas beizutragen?
- Was hast Du über Dich selbst oder über Empathie gelernt?
- Was hat Dich an der Geschichte der anderen Person berührt oder überrascht?

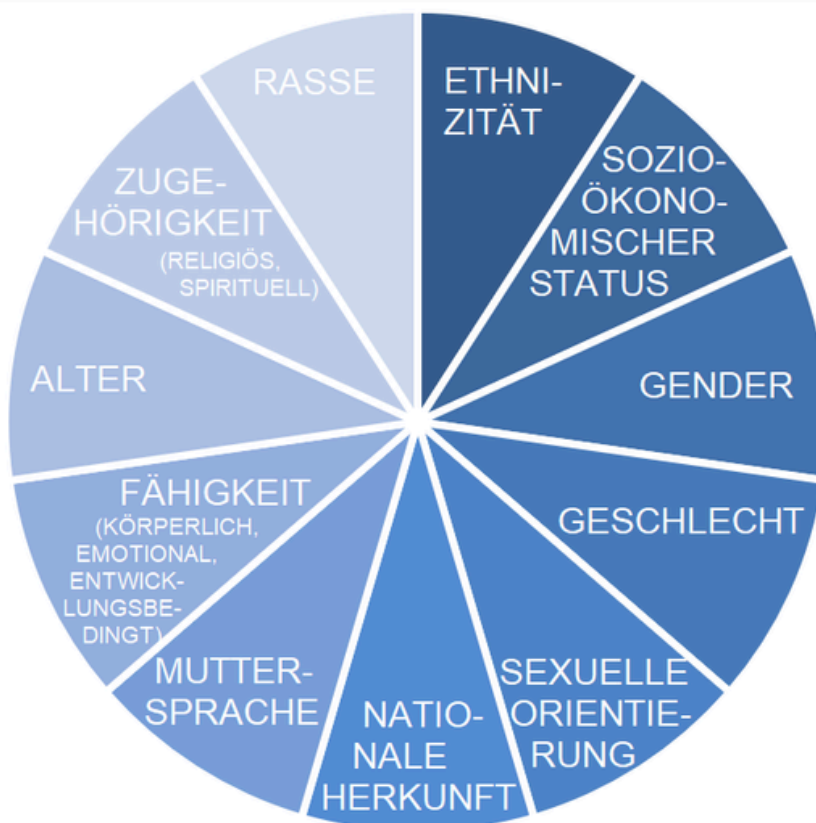
Praktische Tools und Übungen zum Aufbau von Empathie

Reflexionsübung – Rad der sozialen Identität

Quelle: Angepasst von [*Program on Intergroup Relations and the Spectrum Center, University of Michigan*](#)

Diese Übung ermutigt die Teilnehmer, ihre eigene Identität (wie Herkunft, Geschlecht, sozioökonomischer Status usw.) zu erforschen, zu reflektieren und zu überlegen, wie diese Identitäten ihre Erfahrungen und Wahrnehmungen prägen.

Diese Reflexion stärkt das Einfühlungsvermögen, indem sie den Teilnehmern hilft, auch die Komplexität der Identitäten und Erfahrungen anderer zu erkennen. Durch die Auseinandersetzung mit dem Rad der sozialen Identität wird uns bewusster, wie bestimmte Identitäten in verschiedenen Kontexten zu Privilegien oder Marginalisierung führen können.



Mögliche Fragen für die Nachbesprechung:

- Wie beeinflussen diese Identitäten Dein Leben?
- Wie beeinflussen diese Identitäten Deine Beziehungen zu anderen Menschen?
- Welche Identitäten beschäftigen Dich am häufigsten?
- Welche Lebensbereiche werden Deiner Meinung nach am stärksten von diesen Identitäten beeinflusst?

Praktische Tools und Übungen zum Aufbau von Empathie

Empathie Map

Die Empathy Map ist ein von Dave Gray entwickeltes kollaboratives visuelles Tool, das es uns ermöglicht, die Motivationen, Verhaltensweisen, Emotionen und Bedürfnisse eines Benutzers/Stakeholders besser zu verstehen.



Quelle: Angepasst von [Empathy Map Canvas](#) von [Dave Gray](#), 2017

Die Empathie Map Fragen

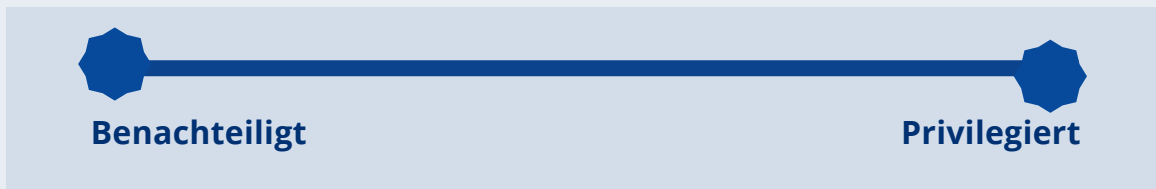
- **SEHEN** – Was nehmen sie in ihrer Umgebung wahr?
- **HÖREN** – Was hören sie von den Menschen in ihrer Umgebung?
- **SAGEN & TUN** – Was haben wir sie sagen hören und welches Verhalten haben wir bei ihnen beobachtet?
- **DENKEN & FÜHLEN** – Wovor haben sie Angst und was sind ihre Hoffnungen?

Quelle: Das vollständige Canvas kann in der Datei „[Empathy-Map-Canvas-006.pdf](#)“ gefunden werden, zitiert in Dave Grays [Artikel](#) von 2017.

Praktische Tools und Übungen zum Aufbau von Empathie

Privilegien Map

Die Privilegien Map ist eine praktische Übung, die Einzelpersonen und Teams dabei hilft, über die sichtbaren und unsichtbaren Vorteile oder Barrieren nachzudenken, die ihr Leben und ihre Arbeit beeinflussen. Durch die Darstellung dieser Dimensionen gewinnen Einzelpersonen ein klareres Verständnis dafür, wie Privilegien in der Gesellschaft und in ihnen selbst wirken.



Die Verwendung der Privilegien Map trägt zur Vertiefung der Empathie bei, indem sie hilft, die Herausforderungen zu verstehen, mit denen andere konfrontiert sind und die möglicherweise nicht sofort sichtbar sind.

Dies kann Sozialunternehmern und Changemakern helfen:

- ✓ Das Selbstbewusstsein über die eigenen Ausgangspunkte und Vorteile zu stärken.
- ✓ Die Vielfalt der gelebten Erfahrungen von Kollegen, Partnern und Gemeinschaften zu erkennen.
- ✓ Tote Winkel zu identifizieren, die sich auf Entscheidungsfindung, Führung und Programmgestaltung auswirken können.
- ✓ Empathie zu fördern, indem man die Herausforderungen anderer versteht, die möglicherweise nicht sofort sichtbar sind.

Praktische Tools und Übungen zum Aufbau von Empathie

Moderierte Gruppenübung

Diese Übung soll uns helfen, über unsere persönliche Identität und unsere Erfahrungen nachzudenken und zu üben, die Welt mit den Augen anderer zu sehen. Indem wir untersuchen, wie unsere Herkunft unsere Selbstwahrnehmung und die Wahrnehmung durch andere prägt, können wir unser Selbstbewusstsein und unsere Empathie stärken.

Schritt 1: Reflexion zum Rad der sozialen Identität

- Der Moderator stellt der Gruppe das „Rad der sozialen Identität“ vor:
- Jede*r Teilnehmende wird gebeten, über die eigene Lebensgeschichte nachzudenken und diese Fragen zu beantworten (die Antworten können aufgeschrieben werden wenn gewünscht):
 - Wie beeinflussen diese Identitäten Dein Leben?
 - Wie beeinflussen diese Identitäten Deine Beziehungen zu anderen Menschen?
 - Welche Identitäten beschäftigen Dich am häufigsten?
 - Welche Lebensbereiche werden Deiner Meinung nach am stärksten von diesen Identitäten beeinflusst?

Schritt 2: Erstelle deine Empathie Map Persona

- Der Moderator stellt das Werkzeug „Empathie Map“ vor.
- Alle Teilnehmende werden gebeten, anhand ihrer Überlegungen aus dem Rad der sozialen Identität eine eigene Persona zu erstellen.
- Alle werden darauf hingewiesen, dass diese Personas mit anderen geteilt werden und daher nur Informationen enthalten sollten, die sie gerne teilen.
- Den Teilnehmenden wird vorgeschlagen, für ihre Persona einen Spitznamen oder ein Pseudonym zu verwenden, wenn sie dies bevorzugen.
- Wenn alle fertig sind, sollen alle ihre Persona-Skizzen umdrehen und zusammen auf einen Stapel oder auf den Boden legen.
- Jede*r Teilnehmende wird aufgefordert, nach dem Zufallsprinzip eine Persona-Skizze aus dem Stapel auszuwählen (nicht die eigene).

Praktische Tools und Übungen zum Aufbau von Empathie

Schritt 3: Die Privilegien Map

- Auf einem leeren Blatt Papier zeichnen alle eine gerade horizontale Linie und beschriften das linke Ende mit „Benachteiligt“ und das rechte Ende mit „Privilegiert“. Dies ist die „Privilegien Map“.
- Anhand der Informationen der gewählten Persona sollte jede*r Teilnehmende die Persona für jede der zehn Kategorien des Rads der sozialen Identität auf der Privilegien Map platzieren.

Schritt 4: Austausch

- Wenn alle fertig sind wird jede*r Teilnehmende gebeten, die eigene Persona vorzustellen (ohne zu verraten, wem sie gehört).
- Jede*r wird gebeten, zu erklären, wo sie die Persona auf der Privilegien Map platziert haben, und ihre Auswahl kurz zu begründen.

Hinweis: Es ist nicht erforderlich, dass jemand verrät, welche Persona er erstellt hat.

Schritt 5: Reflexion

- Teilnehmende werden gebeten, über die folgenden Fragen nachzudenken, entweder schriftlich oder in einer Gruppendiskussion:
 - Stimmst Du mit der Einordnung Deiner Persona in der Privilegien Map überein?
 - Wie war es für Dich, Deine Persona von jemand anderem eingeordnet zu sehen – unabhängig davon, ob sie Deiner eigenen Ansicht entsprach oder nicht?
 - Wie könnten sich diese Unterschiede auf Teamarbeit, Führung oder Teamdynamik auswirken?
 - Was kannst Du tun, um integrativer und einfühlsamer zu arbeiten?

Praktische Tools und Übungen zum Aufbau von Empathie

Check-In-Bogen: Zuhören

In Zweiergruppen erzählen sich Teilnehmende acht Minuten lang jeweils von einem wichtigen Moment in ihrem Leben. Es gelten drei Regeln:

- Nur zuhören
- Keine Unterbrechungen oder Kommentare
- Vertraulichkeit wahren

Nach den acht Minuten tauschen die Teilnehmende die Rollen. Sobald beide ihre Geschichte erzählt haben, füllt jede*r von ihnen den folgenden Zuhör-Check-in-Bogen aus:

Präsenz & Aufmerksamkeit

- Wie präsent fühlte ich mich beim Zuhören?
- Was lenkte mich ab (innerlich oder äußerlich)?
- Habe ich mit voller Aufmerksamkeit zugehört oder habe ich meine eigene Antwort vorbereitet?

Verbindung & Empathie

- Welche Emotionen oder Bedürfnisse spürte ich beim Sprechenden?
- Habe ich Raum für Stille, Pausen und Reflexion geschaffen?
- Wie habe ich dem anderen gezeigt, dass ich zuhöre (Körpersprache, Tonfall, Präsenz)?

Selbstwahrnehmung

- Welche Urteile oder Annahmen sind mir beim Zuhören entstanden?
- Wie haben meine eigenen Erfahrungen, Werte oder Vorurteile das Gehörte beeinflusst?
- Was fiel mir schwer anzuhören – und warum?

Lernen & Wirkung

- Was habe ich verstanden, was mir vorher nicht aufgefallen war?
- Was hat mich an dem Gesagten – oder an meiner Reaktion – überrascht?
- Wie kann ich das Gehörte in meine Handlungen, Entscheidungen oder Zusammenarbeit integrieren?

Relationale Dimension (sozialökonomischer Kontext)

- Hat mein Zuhören dazu beigetragen, das Vertrauen oder die Verbundenheit in diesem Austausch zu stärken?
- Wie hat achtsames Zuhören zu Fairness, Inklusion oder einem gemeinsamen Sinn beigetragen?
- Was kann ich beim nächsten Mal anders machen, um offener zuzuhören?

Quellenangaben

- Rebecca Onie, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/rebecca-onie>
- Edgar Cahn, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/edgar-cahn>
- Eboo Patel, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/eboo-patel>
- Mary Gordon, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/mary-gordon>
- Ron Chisom, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/ron-chisom>
- Jim Thompson, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/jim-thompson>
- Theo Vaes, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/theo-vaes>
- Bill Drayton: *Empathy-Based Ethics: A Strategic Essential* – Bill Drayton, 2012 (Forbes article): [Bill Drayton: Empathy-Based Ethics: A Strategic Essential - Forbes India](#)
- Strategies: Putting Empathy in action. How to put empathy in action as individuals, schools and communities – Ashoka Changemakers (changemakers.com article): [Strategies: Putting Empathy in Action | Changemakers](#)
- The New Reality – Bill Drayton, 2019 (Ashoka.org article): [The New Reality | Ashoka](#)
- Video interview, 2015: [Daniel Goleman and Bill George: Authenticity and Empathy](#)
- [How Are You Listening as a Leader?](#) - by Otto Scharmer, 2018
- The Social Identity Wheel, from the [Program on Intergroup Relations and the Spectrum Center, University of Michigan](#)
- [Updated Empathy Map Canvas](#) - by Dave Gray, 2017
- From Social Entrepreneurship to Everyone a Changemaker: 40 Years of Social Innovation Point to What's Next – Diana E. Wells, 2028 (Social Innovations Journal article) [From Social Entrepreneurship to Everyone a Changemaker: 40 Years of Social Innovation Point to What's Next](#)
- A Toolkit for Promoting Empathy in Schools – powered by Ashoka, www.ashoka.org and www.startempathy.org: [Start Empathy Toolkit | Ashoka](#)
- Ashoka's Systems Change Masterclass – enrollment webpage: [Welcome to the Systems Change Masterclass! | Ashoka](#)
- [A Recent Event Hosted by Ashoka Sheds Light on Empa | Ashoka](#) – Lydie Lake, 2024 – (Ashoka.org, article): [A Recent Event Hosted by Ashoka Sheds Light on Empathy | Ashoka](#)
- [Every Child Practicing Empathy](#) (Ashoka website)
- ['Empathy in Action,' a Movement Begins](#) (Ashoka website)
- Listening and Empathy – The musts for leading change – general authored, 2024 (Effecto Colibri article): [In this article, 3 Ashoka Fellows tell us about empathy and listening, the benefits of training them, and how to put them into practice.](#)
- [Why Diversity Matters](#) - Vivian Hunt, Dennis Layton, and Sara Prince, 2015 (McKinsey Article): [Why diversity matters | McKinsey](#)
- *Empathy is not in Our Genes* – Cecilia Heyes, 2018 (ScienceDirect article): [Empathy is not in our genes - ScienceDirect](#)

Weiterführende Literatur

- Let's Bust the Lone Hero Myth: The Role of Collective Leadership in Systems Change - Reem Rahman, Michela Fenech, Nadine Freeman, Kris Herbst & Dani Matielo, 2018 (Social Innovations Journal, article): [Let's Bust the Lone Hero Myth: The Role of Collective Leadership in Systems Change](#)
- Center for Building a Culture of Empathy - Culture of Empathy Builder – references on Bill Drayton: [Culture of Empathy Builder: Bill Drayton](#)
- The Role of Empathy in Entrepreneurship – Ashoka, 2015 (DailyGood article): [The Role of Empathy in Entrepreneurship, by Ashoka | DailyGood](#)
- Roots of Empathy: topic overview on ScienceDirect.org (ScienceDirect.org articles): [Roots of Empathy - an overview | ScienceDirect Topics](#)
- Measuring Outcomes of Mastering Empathy: [measuring_empathy_0.pdf](#) (Ashoka website)
- Answering society's call: A new leadership imperative - Anita Balchandani, Marco Beltrami, Achim Berg, Saskia Hedrich, Felix Rölkens, Imran Amed, Anita Baggio, Nora Gardner, Valeria Budinich, Fernande Raine, Andrei Cherny, John Figueroa, Allen Webb, 2019 (McKinsey article): [A new leadership imperative: Corporate social responsibility | McKinsey](#)
- From Boy Scout To Microcredit Pioneer: Lessons On Changemaking From The Life Of Muhammad Yunus, 2013: [From Boy Scout To Microcredit Pioneer: Lessons On C | Ashoka](#)
- There's a 4-step process to teaching empathy that every working parent should know – Sarah Todd, 2022 (Quartz article): [There's a 4-step process to teaching empathy that every working parent should know](#)
- Stories from Ashoka Entrepreneurs (*collection of articles*): [Stories from Ashoka Entrepreneurs | Ashoka](#)



Coop4Equality



Co-funded by
the European Union