

Empathie

Menschen verstehen

E-Book

© *mindyourlife* | Dr. Hendrik Wahler

Inhaltsverzeichnis

Empathie	3
Einfühlungsvermögen	7
Menschenkenntnis	10
Soziale Kompetenz: Fragen & zuhören	15
Gesprächsführung	18
Gewaltfreie Kommunikation	22
Menschen beeinflussen	25

Empathie

Empathie ist die Fähigkeit, andere Menschen zu verstehen. Dabei werden die Gefühle, Gedanken und Motive einer anderen Person korrekt erkannt und nachempfunden. In der Alltagssprache nennt man dies auch „Einfühlungsvermögen“ oder umschreibt es metaphorisch mit „Hineinversetzen“ oder „die Welt aus den Augen des anderen sehen“.

Die Bedeutung von Empathie lässt sich kaum überschätzen. Sie bildet die Grundlage eines gelungenen Umgangs mit unseren Mitmenschen. Es gibt einige Menschen, die über sich selbst sagen, dass sie keine Empathie besitzen, also nicht empathiefähig sind. Andere hingegen scheinen genau das Gegenteil zu haben: zu viel Empathie. Sie fühlen zu stark mit anderen mit und leiden entsprechend darunter. Unabhängig von der eigenen Ausgangslage gilt aber: Man kann Empathie lernen und das eigene Empathievermögen steigern.

Kognitive Empathie

Es gibt verschiedene Formen von Empathie, d.h. unterschiedliche Weisen, einen anderen Menschen zu verstehen. Meint man mit „verstehen“ einen intellektuellen Prozess, dann kann man von „kognitiver Empathie“ sprechen – das ist dann die Fähigkeit, durch die Anstrengung des eigenen Verstandes und Abstraktionsvermögens zu verstehen, welche Gefühle die andere Person gerade erlebt, welche Gedanken sie vielleicht hat und wie sie sich als Resultat verhalten wird. All das kann man mit kognitiver Empathie erkennen, ohne selbst diese Gefühle zu fühlen oder diese Gedanken zu haben.

Oft hat kognitive Empathie eine fast schon argumentativ-logische Form: „Diese Person hat gerade A erlebt. Ich weiß auch meiner eigenen Erfahrung, oder aus der Erfahrung mit anderen Menschen, dass Menschen, die A erleben, sich B fühlen, C denken und daher D tun werden.“

Emotionale Empathie

Emotionale Empathie ist auch eine Form des Verstehens. Der Zugang ist hier allerdings nicht intellektuell, sondern affektiv oder intuitiv. Wir können andere gut verstehen, wenn wir ihre Emotionen nachempfinden. Dazu brauche ich mein logisches Denken nicht zu aktivieren. Wenn ich jemanden sehe, der Liebeskummer hat, und mir in dem Moment einfällt, wie es mir ging, als ich das letzte Liebeskummer hatte, dann spüre ich in diesem Moment diese Emotion wieder, zumindest in geringer Intensität. Oder wenn ich mir in diesem Moment vorstelle, mein Partner würde mich verlassen, dann habe ich vielleicht einen schnellen Zugang zu genau diesem Gefühl – und dann verstehe ich den anderen Menschen, ganz intuitiv.

Psychopathen

Es gibt Menschen, die sind zwar zur kognitiven Empathie fähig, aber nicht zur emotionalen Empathie. Das ist z.B. bei Psychopathen der Fall: Sie können sich auf abstrakte Weise erschließen, was in der anderen Person gerade vorgeht, sie können erkennen, dass jemand gerade Schmerzen hat; aber sie erleben diese

Vorgänge nicht in sich selbst, d.h. sie bleiben emotional unbetroffen im Anblick des Leidens anderer.



Einfühlungsvermögen

Einfühlungsvermögen ist ein anderes Wort für Empathie. Streng genommen ist hier zwar die emotionale Empathie gemeint – schließlich heißt es EinFÜHLungsvermögen –, aber in der Alltagssprache nutzen wir die Begriffe synonym.

Der Schlüssel für mehr Einfühlungsvermögen ist meines Erachtens aber keineswegs eine funktionierende „Psycho-Technik“ oder irgendeine Wahrnehmungsstrategie. Klar – das ist auch wichtig. Doch im Grunde haben fast alle Menschen die nötigen Voraussetzungen und Techniken für ein gutes Einfühlungsvermögen. Da drängt sich doch die Frage auf:

Was verhindert eigentlich Einfühlungsvermögen?

Das größte Problem auf dem Weg zu mehr Einfühlungsvermögen ist das eigene Selbst. Allerdings geht es hier nicht um einen Mangel an Fähigkeiten, sondern um eine mangelnde Bereitschaft, sich mit den eigenen Schattenseiten und Abwehrmechanismen zu beschäftigen.

Denn Empathie fällt uns ja gerade dort schwer, wo eine andere Person etwas tut, was uns so gar nicht in den Kram passt. Das Verhalten eines anderen Menschen kann uns sogar richtig wütend machen. In solche einer Situation gelingt es mir oft nicht, mich in den anderen hineinzufühlen. Aber genau dann wäre es doch so wichtig!

Was mir hier im Weg steht, bin ich selbst – mein Trotz, mein Stolz, mein Selbstbild. Das verhindert, dass ich einen Perspektivenwechsel mache. Es sind nicht die Fähigkeiten, die mir dazu fehlen. Es ist der Wille.

Wenn ich andere nicht verstehe, dann liegt das fast immer an mir. Und das liegt wiederum fast nie an mangelndem Einfühlungsvermögen, sondern an mangelnder Bereitschaft, den eigenen Trotz und Stolz zu überwinden.

Gerade in schwierigen Situationen ist die wichtigste Voraussetzung für Empathie, dass ich mich dazu durchringe – dem eigenen Trotz zum Trotz –, die Perspektive des anderen einzunehmen. Das ist natürlich einfacher gesagt als getan, wenn ich mich

gerade mitten in einer heftigen Auseinandersetzung oder einem handfesten Beziehungsstreit befinde.

Was hilft mir, andere Menschen besser zu verstehen?

Ich muss aktiv nach den positiven Bedürfnissen hinter dem negativen Verhalten suchen. Das geht dadurch, dass ich Bedürfnisse von Bedürfnis-Realisierungs-Strategien unterscheide. Bedürfnisse vereinen uns, Realisierungsstrategien spalten uns.

Der Königsweg zur Feindseligkeit? Beim Verhalten der anderen Person ansetzen. Der Königsweg zum Einfühlungsvermögen? Bei den dahinterliegenden Bedürfnissen ansetzen.

Menschenkenntnis

Empathie ist der beste Ansatz für mehr Menschenkenntnis. Es gibt zwar eine Unzahl von Persönlichkeitsmodellen auf dem Markt, die einem die Illusion einer Typologie von Menschen vermitteln, aber kaum eines dieser Konzepte hält wissenschaftlichen Kriterien stand. Die beste Methode ist daher immer noch: Sich in andere hineinzusetzen, also Einfühlungsvermögen.



10

Das Ziel von Menschenkenntnis liegt erstens im Verstehen von Verhaltensweisen anderer Menschen, und zweitens im Vorhersagen des Verhaltens dieser

Menschen. Menschenkenntnis heißt, dass ich verstehe, warum die Menschen um mich herum sich genau so und nicht anders verhalten. Und darin liegt die Fähigkeit, abzuschätzen, wie sich diese Menschen in gewissen Situationen verhalten würden.

Dafür gibt es allerdings zwei verschiedene Methoden. Die erste setzt bei den individuellen Zielen und Realisierungsstrategien an. Dafür muss ich aber auch etwas Individuelles über die Person wissen. Wenn ich noch gar nichts über eine Person weiß, eignet sich das zweite Verfahren am besten: Der Zugang über universale Grundbedürfnisse, die wir Menschen alle gemein haben.

Ziele & Wege (individuell)

Eine Person tut, was sie tut, weil sie damit ein bestimmtes Ziel verfolgt – und dieses Tun für den besten Weg hält, dieses Ziel zu erreichen. Oder anders gesagt: Verhalten ist das Produkt aus dem Ziel, das damit verwirklicht werden soll, und der Überzeugung, dass das Verhalten das beste Mittel ist, um zum Ziel zu gelangen.

Verhalten = Ziele * Wege

Diese Strategie der Menschenkenntnis funktioniert exzellent, wenn ich etwas über die Ziele und Wege eines Menschen weiß, oder das zumindest gut abschätzen kann. Wenn ich weiß, wie wichtig ein Studienabschluss für meine beste Freundin ist, und wie sie bisher alle anderen Probleme in ihrem Leben angegangen ist („Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“), dann verstehe ich, warum sie sich die Nächte um die Ohren schlägt, während andere Party machen.

Was will jemand mit seinem Verhalten erreichen?

Und welche Strategie wählt er dazu?

Wenn ich hingegen nicht weiß, um welches Ziel es genau geht, kann ich mich irren – und zu ganz falschen Schlussfolgerungen kommen. Daher eignet sich gerade für fremde Menschen der Ansatz „menschliche Grundbedürfnisse“ deutlich besser.

Allgemeine menschliche Grundbedürfnisse

Im Gegensatz zu Zielen und Wegen sind Grundbedürfnisse nicht individuell, sondern bei allem Menschen gleich. Sie sind universal – und daher muss ich den individuellen Hintergrund einer konkreten Person auch erstmal gar nicht kennen.

Der Psychologe Klaus Grawe hat ein breit akzeptiertes Modell menschlicher Grundbedürfnisse entwickelt.

- > Bindung (Zuwendung, Liebe, Anerkennung, ...)
- > Orientierung & Kontrolle (Verstehen, Sicherheit, Macht, ...)
- > Lust & Unlust (Gute Gefühle maximieren, schlechte minimieren)
- > Selbstwert (Sich besonders, bedeutsam und wichtig fühlen)

Wenn man ein konkretes Verhalten auf ein Grundbedürfnis zurückführen kann, dann erkennt man auf einmal schlagartig, wie sinnvoll alles zusammenpasst – so wie bei Johannes, dessen Unzuverlässigkeit und Selbstsabotage auf den ersten Blick nicht viel Sinn ergibt.

Welches Bedürfnis versucht die Person mit diesem Verhalten zu befriedigen?

*Und wie könnte ich dafür sorgen, dass die Person bekommt, was sie will, ohne dass sie dafür auf dieses Verhalten zurückgreifen muss?
(Alternative Wege)*

Soziale Kompetenz: Fragen & zuhören

Soziale Kompetenz und Empathie hängen sehr eng zusammen. Empathie scheint eine wichtige Voraussetzung dafür zu sein. Bei der sozialen Kompetenz geht es vielmehr um die äußere Seite, also das beobachtbare Verhalten. Ob ich Empathie habe, weiß ich streng genommen nur selbst. Ob ich soziale Kompetenz habe, müssen andere beurteilen – denn die zeigt sich nur im beobachtbaren Umgang mit anderen Menschen. In der Praxis ist diese Fähigkeit sehr komplex – es gibt unzählige Dinge zu berücksichtigen. Wenn es aber einen Kern der sozialen Kompetenz gibt, ein Grundprinzip, mit dem man schon einen großen Schritt nach vorne kommt, ohne all das andere lernen zu müssen, dann ist das ohne Zweifel die Fähigkeit des *Fragens*.

Wer gute Fragen stellen und anschließend gut zuhören kann, kommt damit meistens schon sehr gut aus. Fragen sind das mächtigste Kommunikations-Instrument der Welt.



Es gibt verschiedene Typen von Fragen. Es gibt öffnende Fragen (offene Fragen) und schließende Fragen (geschlossene Fragen). Öffnende Fragen eignen sich gut, um ein Gespräch anzufangen und wortkarge Menschen zum Reden zu bringen. Beispiel: „Wie denkst du über Barack Obama?“

Schließende Fragen hingegen sind 16 Entscheidungsfragen und zwingen jemanden zu einer vorher festgelegten Antwortpalette (z.B. „Ja“ oder „Nein“). Beispiel: „Ist heute Montag?“

Dann gibt es da noch die alternativen Fragen (Oder-Fragen). Sie geben dem Antwortenden eine fest definierte Liste an Antwortmöglichkeiten vor. Das kann man nutzen, um schnell zu einer Entscheidung zu kommen: „Möchten ein Raucher- oder ein Nicht-Raucher-Zimmer?“ Allerdings nutzt man diesen Fragentyp auch, um jemanden in eine bestimmte Richtung zu lenken: „Möchten Sie zum Nachttisch ein Eis oder lieber ein Stück Kuchen?“ ist eine Frage, die schon impliziert, dass ich auf jeden Fall einen Nachttisch essen werde. Deswegen kennen gerade Verkäufer diesen Fragentyp sehr gut.

Gesprächsführung

Gute Gesprächsführung ist eine wahre Kunst. Und sie liegt tatsächlich nicht jedem. Trotzdem kann man auch diese Fähigkeit üben und ausbauen. Weil es während eines Gesprächs gar nicht so einfach ist, an alles zu denken, ist es umso wichtiger, vorher einen Plan für alle Phasen des Gesprächs im Kopf zu haben. Dann ist man auf viele Dinge gut vorbereitet.



Vorbereitung

- > Mach dir deine Ziele für das Gespräch klar. Was willst du am Ende als Ergebnis erreicht haben?
- > Mach dir die Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse deines Gegenüber klar: Wie denkt er zu dem anstehenden Gespräch?
- > Antizipiere mögliche Probleme und Konflikte, die im Gespräch entstehen könnten – und überlege, wie du darauf reagieren willst.

Einstieg

- > Small Talk ist nicht jedermanns Sache, aber auch kein Hexenwerk. Nutze beim kommunikativen Kaltstart einfach den Kontext oder die Person auf Aufhänger.
 - > Kontext Bahnhof: „Fahren Sie auch nach Dortmund?“
 - > Kontext Zug: „Haben Sie schon einmal das Zugrestaurant ausprobiert?“
 - > Person: „Sie haben ja eine wunderschöne Uhr an, wo haben Sie die denn her?“
- > Universalstrategien für den Einstieg: Das geht immer!
 - > „Was machen Sie beruflich?“

- > im Beruf: „Sagen Sie, was machen Sie eigentlich in Ihrer Freizeit, wenn die Arbeit mal ruht?“
- > „Was beschäftigt dich aktuell?“
 - > im Beruf: „Welche Herausforderungen beschäftigen Ihr Unternehmen denn aktuell?“
- > Tabu-Themen gekonnt umschiffen – aus Gefahrengründen!
 - > Religion & Politik
 - > Geld & Gehalt
 - > Gesundheit & Krankheit
 - > Klatsch & Tratsch



Führung

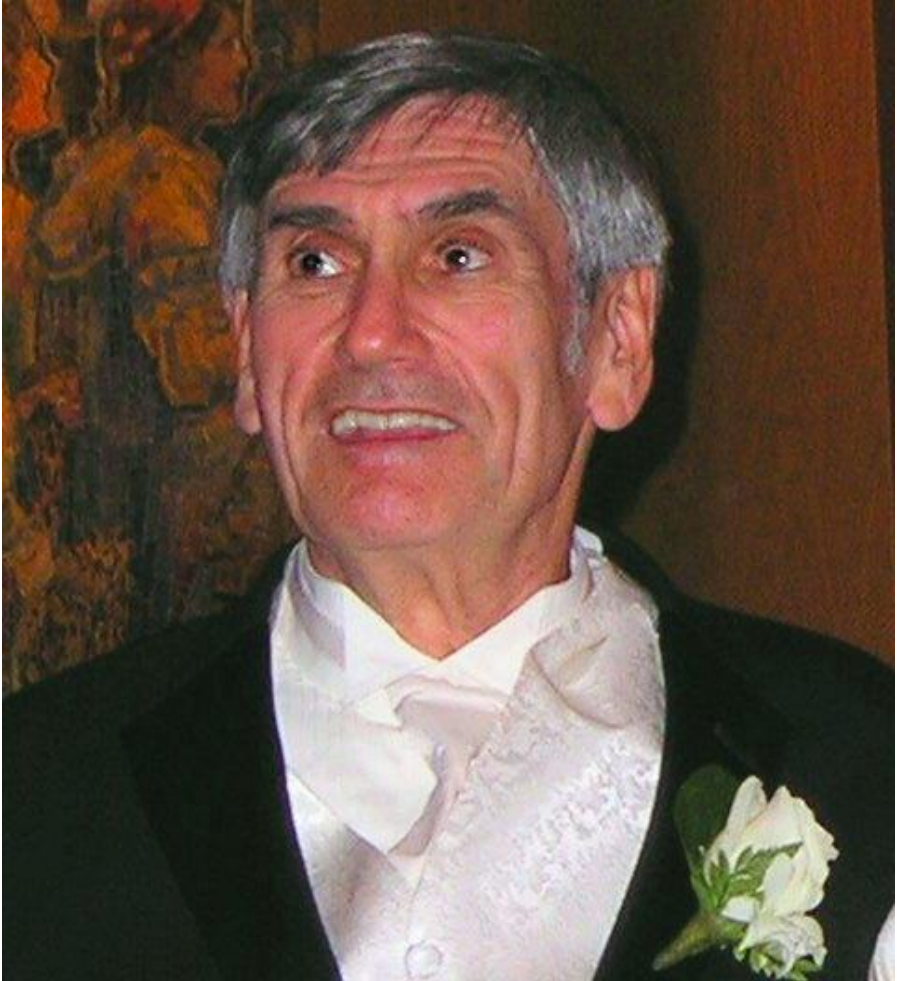
„Wer fragt, der führt“ – sagt man doch so schön. Und das stimmt. Bei der Gesprächsführung gilt dasselbe wie bei der sozialen Kompetenz: Das wichtigste Grundprinzip heißt, gute Fragen stellen und gut zuhören. Das ist nicht alles, aber bei weitem das Wichtigste für eine gelungene Gesprächsführung.

Gewaltfreie Kommunikation

Das Modell der [Gewaltfreien Kommunikation \(GFK\)](#) von [Marshall B. Rosenberg](#) hat eine immense Bedeutung für das eigene Einfühlungsvermögen. Das hat zwei Gründe. Erstens kann ich mit dem Perspektivenwechsel, den die Gewaltfreie Kommunikation vornimmt, meine Empathie verbessern und es mir besonders in schwierigen Situationen einfacher machen. Zweitens kann Gewaltfreie Kommunikation es auch der anderen Person einfacher machen, mich zu verstehen. Wer gewaltfrei kommuniziert, macht es anderen Menschen umso leichter, Einfühlungsvermögen zu entwickeln. Das ist letztlich auch in meinem eigenen Interesse.

Eine der Grundannahmen der GFK ist es, dass Kommunikation nicht aufgrund des Inhalts misslingt, sondern aufgrund ihrer Form. Gewaltfrei zu kommunizieren heißt also nicht, dass man immer einer Meinung sein muss und einander nur mit Samthandschuhen anpacken darf. Im Gegenteil: Die richtige Form der Kommunikation ermöglicht es uns,

meine (abweichende) Meinung zu kommunizieren,
ohne dass daraus ein Konflikt entsteht.



23

Dieses Bild ist lizenziert unter der [Creative Commons Attribution 3.0 Unported](#) Lizenz. Der Autor des Bildes ist [Jw4nvc](#).

Eine gewaltfreie Kommunikation besteht nach dem Modell der GFK aus vier Schritten: Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte. Daraus ergibt sich auch die Grundform einer gewaltfreien Kommunikation:

„Wenn ich A wahrnehme, dann fühle ich B, weil ich C brauche. Daher bitte ich nun um D.“

Menschen beeinflussen

Wer Menschen besser versteht, kann sie auch besser beeinflussen. Empathie kann also auch ein Mittel sein, genauer voraussagen zu können, wie sich Menschen in welchen Situationen verhalten werden.

Der amerikanische Psychologe [Robert Cialdini](#) gilt als weltweite Autorität in Sachen „Menschen beeinflussen“. In seinem Standardwerk „Persuasion – The Science of Influence“ beschreibt er die sechs wichtigsten Prinzipien, wie man Menschen überzeugen kann.

1. Reziprozität

Wenn ich einer Person ein Geschenk gebe, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ich auch eines zurückbekomme.



2. Konsistenz

Wenn ich jemanden erst um einen kleinen Gefallen bitte, dann stehen die Chancen gut, dass ich auch um einen großen Gefallen bitten kann – denn die Person wird versuchen, in ihren Handlungen konsistent zu sein.

3. Sozialer Beweis

Wenn viele andere Menschen bereits etwas getan haben, so ist es wahrscheinlich, dass ich mich dem anschließe. So funktionieren „positive Bewertungen“ bei der Kaufentscheidung.

4. Sympathie

Wenn Menschen mich mögen, habe ich eine höhere Chance, dass sie meiner Bitte nachkommen.

5. Autorität

Menschen folgen den Aufforderungen einer Autorität – sei es ein Professor (Titel), eine Ärztin (Ansehen) oder ein Polizist (Uniform). Wer keine natürliche Autorität hat, kann sich von anderen als „Experte“ ankündigen lassen.

6. Knappheit

Ein Produkt verkauft sich besser, wenn es eine zeitliche Knappheit gibt – „Nur noch bis 12. August im Angebot!“ –, oder wenn die Anzahl knapp ist „Nur noch 2 Plätze frei!“.

Eine vertiefende Beschäftigung mit diesen 6 Prinzipien kann sich durchaus lohnen. Jedoch darf man eins nicht aus den Augen lassen: Wer Menschen gezielt und verdeckt beeinflusst, der verhindert echte Begegnungen.