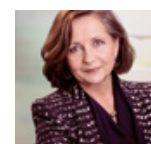


# DER DÜMMERE GIBT NACH ...

... oder vielleicht der Empathischere? Richtig! Nur zu oft wird Empathie mit Dummheit verwechselt, denn wer empathisch ist, der hat Verständnis, kann sich gut in andere einfühlen und sich damit selbst vielleicht auch weniger durchsetzen. „Frauerversteher“ ist fast ein Schimpfwort unter Männern, doch „Männerversteherin“? – Noch nie gehört! Gerade bei Frauen werden Empathie und Verständnis, Unterstützung und Aufopferung vorausgesetzt. Um die Nachteile, die aus der Erfüllung dieser Erwartungen entstehen, wettzumachen, kreieren die, welche dem nicht nachleben, dann auch noch Sprüche wie „Der Klügere gibt nach ...“. Na, immerhin wären wir dann klug ... oder vielleicht doch nicht? Wir Frauen, als gute Erwartungserfüllerinnen, lassen uns bereitwillig – nur zu bereitwillig – darauf ein. Doch zu welchem Preis? So kann es schon mal vorkommen, dass wir die Schnauze voll haben von Empathie und auch mal Erfolg haben, ernst genommen werden und vorwärtskommen möchten.

Da könnte man sich jedoch durchaus einmal fragen: „Haben wir Empathie auch richtig verstanden? – Hat das wirklich mit Empathie zu tun?“ So beschreibt Wikipedia Empathie:

*Die Fähigkeit und Bereitschaft, Empfindungen, Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer andern Person zu erkennen und zu verstehen. Zur Empathie wird gemeinhin die Fähigkeit zu angemessenen Reaktionen auf Gefühle anderer Menschen gezählt, zum Beispiel Mitleid, Trauer, Schmerz und Hilfsbereitschaft aus Mitgefühl. Die neuere Hirnforschung legt allerdings eine deutliche Unterscheidbarkeit des empathischen Vermögens vom Mitgefühl nahe. Grundlage der Empathie ist die Selbstwahrnehmung – je offener eine Person für ihre eigenen Emotionen ist, desto besser kann sie auch die Gefühle anderer deuten. Empathie spielt in vielen Wissenschaften und Anwendungsbereichen eine fundamentale Rolle, von der Kriminalistik über die Politikwissenschaft, Psychotherapie, Psychologie, Physiologie, Physiotherapie, Pflegewissenschaft, Pädagogik, Philosophie, Sprachwissenschaft, Medizin und Psychiatrie bis hin zum Management oder auch Marketing.*



**CHRISTINA KUENZLE** Die Betriebswirtschafterin und Veränderungspsychologin war Unternehmerin, Personalleiterin, Leiterin einer Beratungsfirma für Executive Coaching und Outplacement. Mitglied der Konzernleitung eines Schweizer Industrieunternehmens und ist heute als Executive Coach wieder Unternehmerin. Sie lebt mit ihrer Familie in der Nähe von Zürich. Nebenberuflich setzt sie sich seit ihrer Kindheit mit Musik, Theater und Tanz auseinander und schöpft aus dieser Affinität Inspiration, Harmonie und Ausgleich. [www.choice-ltd.com](http://www.choice-ltd.com)

Ja, wo genau ist denn jetzt der Fehler entstanden? Grundlage der Empathie ist Selbstwahrnehmung, nicht „Anderenwahrnehmung“, denn erst die Selbstwahrnehmung erlaubt uns, andere wahrzunehmen. Wo kämen wir hin ohne Empathie? Warum denn sollte Empathie ein Nachteil sein? Ist Empathie nicht vielmehr eine grossartige Intelligenz, die immer dann zum Tragen kommt, wenn wir mit anderen fühlenden Wesen zu tun haben, also meistens?

Hat denn die dumme Seite der Empathie nicht viel mehr mit dem Grenzensetzen zu tun? Damit, dass ich auch mein eigener Stakeholder bin und mich deshalb ebenso ernst nehmen könnte oder müsste wie die anderen? Nein, Empathie ist definitiv keine Falle, sondern Empathie schafft eine bessere Welt! Empathie hilft uns, zu erkennen, was in anderen vorgeht, und dies in unsere Entscheidungen und Aktionen einzubeziehen. Was uns vielmehr fehlt, ist die Achtsamkeit darauf, was gerade um uns herum abgeht, und das Wahrnehmen – und Ernstnehmen – unserer eigenen Bedürfnisse und Interessen. Wer immer nur als Erwartungserfüller unterwegs ist, der muss sich auch nicht wundern, wenn er respektive sie in der Verwirklichung seiner Absichten und Ziele zu kurz kommt, denn da liegt der Hase im Pfeffer. Wer den Mut nicht hat, zu dem zu stehen, was in seinem Leben wichtig und richtig ist, soll das nicht auf einen Überschuss an Empathie abschieben, auch wenn Ausreden immer praktisch sind. Es gibt sie nicht, die Empathiefalle! Es gibt nur die Aufforderung, die eigene Vision und Absicht klar zu erkennen (und zu kommunizieren), seinen eigenen Werten und Prinzipien konsequent nachzuleben und sich damit auseinanderzusetzen, was wir der Umwelt Gutes tun möchten, was wir in unserem direkten Umfeld verändern und was wir hinterlassen wollen. Wie soll mein Fussabdruck in der Welt aussehen? Wenn ich dabei auch

noch merke, was in anderen vorgeht, dann umso besser, denn das hilft mir, noch wirksamer zu sein und noch intelligenter zu agieren und zu reagieren. Natürlich kann ich dann nicht hemmungslos verletzen. Selbstverständlich werde ich die Bedürfnisse und Anliegen anderer adäquat berücksichtigen. Doch ich werde auch meine eigenen Zwickmühlen offenlegen, denn es soll ja weder auf die Kosten des anderen noch auf meine gehen, sondern eine gleichberechtigte Interessensabwägung stattfinden, aufgrund welcher die optimale Lösung gefunden und umgesetzt wird.

**Dazu ein Beispiel:** Als Managerin-Mutter-Ehefrau-Partnerin-Kollegin-Vertragspartnerin (um einmal so ein einfaches Profil aufzuzeigen, das wir gelegentlich haben) wird es uns nicht immer möglich sein, alle diese Teilrollen perfekt zu erfüllen, obwohl all diese Teile in uns das durchaus möchten. Nun stellen alle die Gegenrollen dazu, also Vorgesetzte-Direktunterstellte-Kinder-Ehemann-Partner-Kollegen-Vertragspartner (kurz VDKEPKV), auch noch – oft durchaus berechnete – Ansprüche, denen wir selbstverständlich gleichzeitig gerecht werden wollen und vielleicht auch sollten. Mit Empathie hat es lediglich das zu tun, dass wir sofort merken, was wir tun müssten und sollten, vielleicht aber nicht möchten. Weiter aber auch gar nichts. Es geht nun darum, dass wir diese Dilemmata – eigentlich Multilemmata – erkennen und offenlegen. Unser Gegenüber wird dann beim Ausdiskutieren und Verhandeln seine Empathie einschalten und ebenfalls Rücksicht nehmen ... Ehrlich?

Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Praxis leider grösser als in der Theorie (Ernst Ferstl). Denn nun beginnen praktisch natürlich Machtausübung und Manipulation. Wir kämpfen ja mutig

und offen für Gleichberechtigung – aber ganz im Vertrauen: Behandeln wir uns selbst gleichberechtigt, oder opfern wir uns selbst nur allzu schnell für die Erwartungen und Ansprüche anderer?

Sie haben die Wahl! Entweder Sie stehen zu sich selbst und wählen – natürlich immer aus Ihrem höchsten Bewusstsein heraus –, was das Richtige in diesem Moment und für diese Situation ist, oder Sie geben einfach nach und tun das, was andere von Ihnen wollen. The choice is yours! – Aber beschuldigen Sie dann nicht ein Übermass an Empathie dafür, denn das Gegenteil ist der Fall. Hätten Sie auf Ihre Empathie gehört, dann hätten Sie wahrscheinlich ein sauberes Zwickmühlen-Management gemacht und so eine echt kreative, gleichberechtigte und situationsgerechte Lösung gefunden, denn Empathie ist keine Falle, sondern eine unglaublich differenzierte Kompetenz, die es uns erlaubt, intuitiv zu erfassen, wie es uns und anderen geht, und damit die intelligenteste aller Lösungen zu finden.

**Wie können Sie Ihre Empathie fördern?** Ganz einfach: Fragen Sie sich, wie es Ihnen selbst in genau diesem Moment geht. Nehmen Sie achtsam wahr, was Sie fühlen und denken. Spüren Sie, wie es anderen geht. Achten Sie auf Veränderungen.

Wie können Sie Empathie unterdrücken, sollten Sie doch einmal den Eindruck haben, zu viel davon zu haben? Einfach nichts mehr wahrnehmen, sondern eindimensional, mit grossem Durchsetzungsvermögen und einsichtsloser Zielorientierung Ihre Absicht durchziehen, egal was um Sie herum läuft und wie gross der Preis für Ihr Tun auch sein möge.

**Kommt Ihnen das bekannt vor?**