

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Sabine Hübner

Empathie

GABAL

Sabine Hübner

30 Minuten

Empathie

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Autorenfoto: Astrid M. Obert, Atelier Rosa, München
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2017 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autorin noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-814-6

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Was ist Empathie?	9
In vier Schritten zur Empathie	10
Warum fällt uns Empathie oft schwer?	16
Warum tut Empathie gut?	19
Wie kann man Empathie lernen?	22
2. Empathie heißt Konzentration	27
Fokus wird zur Herausforderung	28
Dialog ist eine Kunst	32
Konzentration lässt sich lernen	35
3. Empathisch sein heißt wahrnehmen	39
Weg mit ungeprüften Vorannahmen!	40
Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse wahrnehmen	43
Mimik und Körpersprache lesen	52
Über die eigene Wahrnehmung sprechen	58
Empathie trainieren	60
4. Brücken schlagen mit Kreativität	65
Was ist Kreativität?	66
Um die Ecke denken	68
Auf der Suche nach kreativer Inspiration	70

5. Mehr Mut zu Empathie	75
Was ist Mut?	76
Warum wir so oft kneifen	78
Vom braven Richtigmacher zum mutigen Alltagshelden	81
Machen macht den Unterschied	83
Be happy – auf ins Herzensglück!	86
Fast Reader	87
Die Autorin	92
Weiterführende Literatur	93
Register	95

Vorwort

Kein Am-Platz-Service, kein WLAN und keine Steckdose – ich brauche einen Moment, bis ich den Irrtum erkenne: Ich bin im falschen Zug! Statt eines ICEs habe ich einen IC von Düsseldorf nach Heidelberg gebucht. Eine sympathische Dame mir gegenüber – ein echter „Schienenprofi“ – erklärt mir alles, und ich finde mich langsam mit meiner Situation ab. Dumm gelaufen! Besser gesagt: dumm gefahren.

„Hier erwischen wir einen ICE, laufen Sie mir einfach hinterher!“, mit diesen Worten reißt mich die Vielfahrerin kurz vor Köln plötzlich aus meinen Gedanken. Ich packe in Windeseile meine Sachen und springe mit ihr aus dem Zug. Im ziemlich langen und vollen ICE winken wir uns noch kurz zu und verlieren uns dann aus den Augen.

Kurz vor Mannheim geht plötzlich die Tür auf, und die Dame steht wieder vor mir. „Ich habe Sie gesucht. Schließlich habe ich Ihnen ja die ganze Umsteigerei eingebrockt“, sagt sie lachend und überreicht mir einen Zettel, auf dem sie sämtliche Umsteigeverbindungen von Mannheim nach Heidelberg für mich notiert hat. Allen meinen Sitznachbarn und mir ist ein „Wow!“ ins Gesicht geschrieben.

Das ist die Magie von Empathie! Empathie wirkt wie ein großartiger Film: Sie berührt uns im Moment, und wir denken oft noch Jahre später an ein empathisches Erlebnis zurück. Dabei ist Empathie niemals nur selbstlos,

es ist kein Rosarote-Wolken-Thema. Im Gegenteil: **Empathie tut dem gut, der empathisch ist.** Denn anderen einfühlsam und freundlich zu begegnen, macht das eigene Leben schöner. Glücklicher! **Wer mitfühlt, gewinnt.**

Leider lassen wir in unserer agilen und digitalen Welt kaum noch Raum für Empathie. Wir sind überall gleichzeitig und nirgends so richtig. Hauptsache schnell und viel – auf jeden Fall sofort. Wir fühlen uns selbst kaum, andere schon gar nicht und wundern uns dann, warum wir uns im Privatleben so „leer“ und im Kundengespräch so roboterhaft fühlen. Das müsste nicht so sein! Empathie macht den Unterschied, und **Empathie kann jeder lernen.**

Ich verspürte ein leichtes Glücksgefühl an diesem Nachmittag im ICE, aber ich glaube, meine Mitreisende war am Ende noch glücklicher. Kennen Sie das? Sind auch Ihre besten Momente die, in denen Sie etwas geben können? In denen ein Funke überspringt und dann so viel mehr zurückkommt, dass Ihr Herz sprüht vor Glück? Geben wir doch diesen Augenblicken eine Chance, unser Leben zu bereichern!

Viel Freude beim Lesen und viele empathische Momente wünscht Ihnen

Sabine Hübner



30 MINUTEN

Welche vier Schritte führen zu mehr Empathie?

Seite 10

Warum ist Empathie so schwer?

Seite 16

Warum tut es gut, empathisch zu handeln?

Seite 19

1. Was ist Empathie?

Ob wir empathisch sind oder nicht und ob wir von empathischen Menschen umgeben sind oder nicht, das macht für unser Privatleben einen entscheidenden Unterschied. Das Thema Empathie ist aber auch *das* Thema für Mitarbeiter an Kassen und Checkpoints, für Servicetechniker von Maschinenbauunternehmen, für Mitarbeiter der Deutschen Bahn oder der Systemgastronomie, für Pflegekräfte im Gesundheitswesen, für Bezugspersonen in Kindertagesstätten ... die Liste ließe sich beliebig verlängern.

Empathie macht das Leben besser, schöner, glücklicher, und Empathie steht allen offen – es braucht nur ein wenig Übung! Doch was ist eigentlich Empathie? Warum fällt sie uns oft so schwer? Warum tut sie so gut? Und wie wird man empathisch, wenn diese Fähigkeit nicht von Kindesbeinen an gepflegt wurde?

1.1 In vier Schritten zur Empathie

Meine Tanknadel klebt schon viel zu lange im viel zu roten Bereich. Ich starre an diesem Mittwoch auf dem Weg nach Frankfurt immer abwechselnd auf die Autobahn und auf meine Tankanzeige – wie ein Kaninchen auf zwei Schlangen. Zum Glück taucht am Horizont das Schild einer Tankstelle auf. Gerettet!

Was nicht auftaucht, ist mein Portemonnaie. Das liegt zu Hause gemütlich auf meinem Sofa. Also doch nicht gerettet? Ehrlich, wie ich bin, gehe ich mit meinem Pass in die Tankstelle, sage zu dem Mitarbeiter an der Kasse: „Ich brauche bitte Ihre Hilfe ...“, und erkläre die Situation.

Er holt seine Vorgesetzte, und die starrt mich an wie eine Schwerverbrecherin. Noch bevor ich etwas sagen kann, blafft sie mich an: „Sie können nicht tanken, das hat mein Chef strikt verboten. Ihren Pass darf ich nicht behalten.“ „Ich könnte die Tankrechnung auch jetzt sofort online überweisen“, schlage ich vor, und ziehe noch meinen letzten Joker aus der Tasche: „Eine meiner besten Freundinnen arbeitet seit Jahren in Ihrer Zentrale, ich kann sie anrufen.“ Nichts hilft, die Tankstellenmitarbeiterin bleibt kalt.

Ratlos fahre ich weiter und telefoniere mit meiner Bankberaterin, die mich schließlich zu einer Verzweiflungstat ermutigt: „Tanken Sie doch einfach, die können das ja nicht wieder ‚rauszuzeln‘.“

Ich bin schockiert, doch letztlich ... es bleibt mir keine andere Wahl. Und so werde ich ausgebuffter. Gott sei

Dank taucht die nächste Tankstelle auf, kurz bevor meine Tanknadel am Anschlag ist. Mit klopfendem Herzen halte ich, tanke, gehe zur Kasse und erzähle meine Geschichte.

Das Gesicht der Mitarbeiterin versteinert sich, sie streckt mir einen Zettel entgegen und rattert Anweisungen herunter: „Das kostet 15 Euro Strafe, füllen Sie das Formular aus, wo ist Ihr Pass?“ Ich versuche, sie zu beruhigen: „Nun, ich glaube nicht, dass ich so aussehe, als würde ich meine Rechnungen nicht bezahlen.“ Sie: „Da hatten wir schon ganz andere Schlipsträger!“ Nun, als Schlipsträger hat mich noch nie jemand bezeichnet. Wenigstens kann ich weiterfahren.

Im Geschäftsleben ist es wie im Privatleben: **Ob man den richtigen Partner hat, weiß man immer erst in einer Notsituation.** Natürlich werde ich in Zukunft prüfen, ob ich mein Portemonnaie in der Tasche habe. Aber ich werde auch einen Bogen um diese beiden Tankstellen machen. Was dort nämlich fehlt, ist ... Empathie!

Die vier Schritte

Über dieses Erlebnis habe ich lange nachgedacht. Weniger über den offensichtlich fehlenden Prozess, vielmehr über das fehlende Einfühlungsvermögen. Was war da los? Warum wollte man mir nicht helfen? Verstand niemand meine Situation? Konnte keiner der Mitarbeiter meine Hilflosigkeit in dieser Situation nachvollziehen? Ich hatte ein Fragezeichen im Gesicht und fing an, mich intensiv mit dem Thema Empathie

auseinanderzusetzen. Alle meine Gedanken, Erfahrungen und Erkenntnisse fasste ich schließlich in vier Begriffen zusammen. Besser gesagt: in vier Schritten, die, konsequent gegangen, zu einem hohen Maß an Empathie führen – und mir an diesem Mittwoch auf der Autobahn viele Nerven gespart hätten:

- 1. Konzentration**
- 2. Wahrnehmung**
- 3. Kreativität**
- 4. Mut**

Konzentration brauche ich, um überhaupt verstehen zu können, was Sache ist. Ein Tankstellenmitarbeiter, der sich mehr für seine Smartphone-Spiele als für seine Kunden interessiert, der versteht auch nicht die Tragweite einer vergessenen EC-Karte.

Dann gilt es, die eigene **Wahrnehmung** auf „on“ zu stellen: Worum geht es? Was möchte die Kundin (oder die Freundin, der Bruder, wer auch immer ...)? Wo drückt der Schuh?

Wenn das verstanden ist, geht es im nächsten Schritt um das **Entwickeln kreativer Lösungen**. An der Tankstelle hätte man sicherlich einen Weg für meine Überweisung finden können, wenn man sich denn die Mühe gemacht hätte. Auf Extramühe hatte aber offenbar niemand Lust.

Um die kreative Lösung dann auch wirklich umzusetzen, braucht es im letzten Schritt **Mut**. Es wundert mich

nicht, dass es für einen Tankstellenbetreiber keine hohe Priorität hat, vergesslichen Kunden Sondertankrechte einzuräumen. Umso mehr bewundere ich Mitarbeiter, die mutig eigene Wege finden, um Kunden glücklich zu machen – ideal ist das jedoch nicht. Viel mehr überzeugen mich Unternehmen, die mutigen Servicehelden bewusst Raum geben, um Kunden mit ungewöhnlichen Ideen zu begeistern.

Die gute Nachricht: **Empathie lässt sich lernen**. Service-Champions sensibilisieren und schulen ihre Mitarbeiter in den relevanten Service-Themen mindestens einmal pro Woche. Diese Konsequenz in Verbindung mit Freude am Besserwerden verändert die innere Einstellung und den Blickwinkel. Erfahrungsgemäß ermutigt das alle, engagiert nach neuen Wegen zu suchen, um Kunden zu begeistern. Und es hilft Mitarbeitern, die richtige Tonlage und Intensität der Ansprache zu finden.

Mit genau diesem Ziel habe ich das Unternehmen RichtigRichtig gegründet und das nachhaltige Lernkonzept welearning entwickelt. Unsere Kunden, darunter große Markenunternehmen, berichten über gute Erfolge in der Praxis. Das Besondere an unserem Trainingskonzept ist, dass hier die eigenen Kollegen in die Trainer-Rolle schlüpfen. (Wenn Sie sich das genauer anschauen wollen, finden Sie eine Online-Demo und weitere Informationen auf www.we-learning.com.)

Mit genau diesem Ziel habe ich auch beschlossen, dieses Buch für Sie zu schreiben. Bevor wir uns jedoch die

vier Schritte zur Empathie näher anschauen, gilt es zu klären, was Empathie eigentlich ist – und was nicht.

Empathie bewusst einsetzen

Wenn wir das Wort „Empathie“ nachschlagen, so zeigt sich, dass es auf das griechische Wort „empathia“ zurückgeht. Das heißt „Leidenschaft“ und meint die **Fähigkeit, sich in andere Menschen emotional einzufühlen**. Empathie wird häufig auch mit Begriffen wie Einfühlungsvermögen, Mitgefühl oder sogar Mitleid in Verbindung gebracht. Gehört das nun alles dazu? Nicht unbedingt: **Wer empathisch ist, der kann zwar Mitgefühl zeigen, muss aber nicht gleich in Mitleid zerfließen**. Sollte er auch nicht.

Wer in einem hohen Maß empathisch und nicht in der Lage ist, seine Empathie auch einmal bewusst herunterzufahren, der kann in „empathischen Stress“ geraten. Dieser kann Menschen – zum Beispiel Psychologen, Sozialarbeiter oder Flüchtlingshelfer – derart überfordern, dass sie gegen ihren Willen ganz plötzlich und radikal umschalten. Von heute auf morgen sind sie dann gar nicht mehr empathisch, vielleicht sogar zynisch.

Diese Vermeidungsstrategie wird in der Literatur als „Cool-down“ beschrieben und zeigt, dass Empathie nicht ausschließlich positive Facetten hat. Empathischer Stress ist einer der Hauptgründe für Burn-out. Die Kunst des empathischen Handelns liegt also darin, sich auf die Emotionen des Gegenübers einlassen zu

können, dabei aber auch immer die eigenen Grenzen der Belastbarkeit zu kennen und sich zu schützen.

Die Kunst des empathischen Handelns liegt darin, sich auf Empathie einzulassen und gleichzeitig zu wissen, wann man einen „Einfühlzustand“ wieder verlassen muss, um eine gesunde Distanz zu bewahren.

Perspektivenwechsel ist keine Empathie

Was viele nicht wissen: **Sich in die Argumente eines Gegenübers hineinzudenken, ist noch lange kein Akt der Empathie.** Täglich tauschen wir uns zwar mit anderen Menschen aus und versuchen dabei, deren Sichtweisen nachzuvollziehen – nicht zuletzt, um die richtigen Gegenargumente zu finden –, häufig kommt es jedoch trotz gut durchdachter Argumente zu Missverständnissen und Konflikten. Oder vielleicht sollten wir besser sagen: Es kommt gerade *wegen* der gut durchdachten Argumente zu Konflikten.

Das geschieht immer dann, wenn sich der Prozess der Perspektivübernahme ausschließlich auf der kognitiven Ebene abspielt. Wenn also nur der Verstand bei der Sache ist, das Gefühl aber nicht korrigierend eingreifen darf. Oft ist es so, dass zwei Diskussionspartner mit ihren rationalen Argumenten kein Stück weiterkommen, weil sie permanent an der Sache vorbeireden, um die es eigentlich geht: Gefühle. Bedürfnisse. Empathie hat also wesentlich mehr Facetten, als es auf den ersten Blick erscheint.