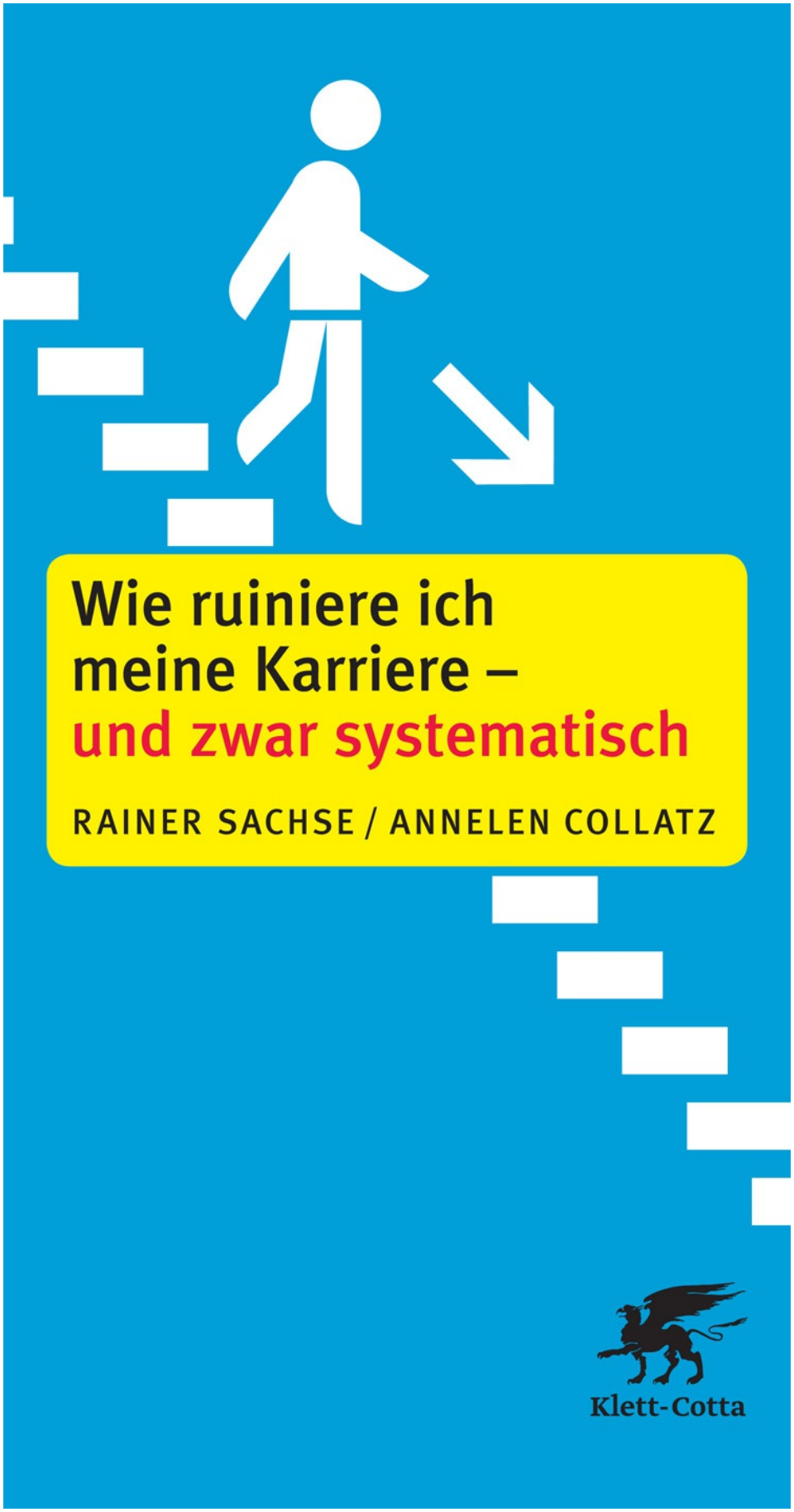
Wie ruiniere ich
meine Karriere –
und zwar systematisch
RAINER SACHSE / ANNELEN COLLATZ
Klett-Cotta

manche aber auch nicht.

Durch Empathie bildet man *ein zutreffendes Modell über den Interaktionspartner* (IP). Man erfasst z. B.,

- was der IP mit dem meint, was er sagt;
- was der IP möchte, von einem selbst will, was er erwartet;
- was der IP für Ansichten und Überzeugungen hat;
- was der IP für Motive, Ziele und Werte hat;
- wie der IP behandelt werden möchte und wie er auf keinen Fall behandelt werden will.

Empathie ist eine Basisfertigkeit, die viele schon als Kind oder Jugendlicher erlernen – manche aber auch nicht. Als Erwachsener kann man Empathie systematisch trainieren und die eigene Empathie-Fähigkeit damit deutlich steigern. Man kann Empathie aber auch »abschalten«, also bewusst

ignorieren, was ein IP meint: Hier können Sie ganz gezielt ansetzen! Wenn Sie Ihre Karriere so richtig in den Sand setzen wollen, dann sollten Sie sich in Sachen Empathie unbedingt zurücknehmen, denken Sie daran: Weniger ist mehr!

Die Fähigkeit zur Empathie ist schon in ganz normalen Gesprächen wichtig, da Interaktionspartner nicht alles von dem sagen, was sie meinen: Entweder können sie das, was sie meinen, nicht gut ausdrücken, oder aber sie wollen gar nicht, dass der andere erkennt, was sie denken und glauben oder dass er ihre Absichten erkennt. Personen mit ausgeprägter Empathiefähigkeit können in aller Regel aber sehr viel mehr erkennen, als der andere offen (»explizit«) sagt. Sie können einiges von den nicht offen geäußerten (»impliziten«) Annahmen und Absichten rekonstruieren und verstehen damit deutlich mehr vom Interaktionspartner, als dieser mitteilen wollte.

Diese Fähigkeit ist deshalb wichtig, weil einige Personen nicht exakt das sagen *können*, was sie meinen: Sie »kommen nicht auf den Punkt«,

verheddern sich in Details oder wissen selbst nicht so recht, was sie meinen. In solchen Fällen können Personen mit ausgeprägter Empathie erkennen, worum es dem anderen zentral geht und können das dann, besser als der Betreffende selbst, »auf den Punkt bringen«, also klar, deutlich und präzise formulieren. Dadurch wird ein Gespräch sehr effektiv gestaltet, es ist dann schnell möglich, die wirklich relevanten Themen anzusprechen und nicht »um den heißen Brei herumzureden«.

Besonders wichtig wird Empathie-Fähigkeit aber dann, wenn es bedeutsam ist, sich auf den Interaktionspartner einzustellen: Wenn es wichtig ist, nicht ins Fettnäpfchen zu treten, wenn es wichtig ist, die Erwartungen des anderen möglichst gut zu erfüllen und möglichst nichts zu sagen, was negative Bewertungen des anderen auslöst. Diese Situation ist im beruflichen Alltag normal: Man spricht mit dem Vorgesetzten und will auf keinen Fall etwas tun, was ihn verärgern könnte – aber um das zu vermeiden, muss man wissen, *was* ihn verärgern würde! Gerade dann, wenn man etwas

vom Vorgesetzten will, wäre es wichtig, etwas zu tun, was ihn positiv stimmt – aber dazu muss man wissen, *was* ihn positiv stimmen würde. Oder man möchte beispielsweise, dass der Arbeitskollege eine Aufgabe übernimmt, aber dazu müsste man ihn motivieren – und genau dafür müsste man wissen, *was* ihn motivieren würde.

Logischerweise können Sie sich nur dann richtig verhalten, wenn Sie rekonstruieren können, was der andere will, erwartet, was er hören möchte und womit man ihn hingegen brüskieren, kränken oder enttäuschen würde. Um sich in einer Beziehung angemessen verhalten zu können, *müssen Sie also vorher empathisch sein können!*

Wir nennen ein Verhalten, das sich darum bemüht, einen Interaktionspartner zufrieden zu stellen und nicht zu verletzen »komplementäres Handeln«: Man verhält sich komplementär (passend) zu den Wünschen und Bedürfnissen des anderen. Bei komplementärem Handeln versucht man

- das zu tun, was der andere möchte, man

versucht, seine (interaktionellen) Motive zu befriedigen;
- die Erwartungen des anderen zu erfüllen;
- den anderen nicht zu verärgern, zu verletzen, zu kränken oder zu frustrieren.

Wie nun sehr deutlich geworden sein sollte, *setzt komplementäres Handeln Empathie voraus*: Man kann die Erwartungen eines anderen nur dann erfüllen, wenn man weiß, was seine Erwartungen sind; man kann seine Motive nur dann befriedigen, wenn man weiß, was seine Motive sind; man kann nur verhindern, ihn zu verärgern oder zu kränken, wenn man weiß, was ihn verärgern und kränken würde. Wenn man das alles nicht weiß, hängt es vom Zufall ab, ob man sich gerade komplementär verhält oder ob man gerade heftig ins Fettnäpfchen tritt.

Personen mit ausgeprägter Empathie bilden (nach und nach) ein Modell über einen wichtigen Interaktionspartner (IP; z. B. einen Vorgesetzten)