



leben.bewusst.gestalten

**EMOTIONEN –
WEGWEISER IN
JEDER BEZIEHUNG**



Wertschätzende Kommunikation

Investition in die
Zukunft: Empathie





Jeden Tag haben wir in unserem Leben vielfältige, neue Situationen zu meistern. Unser Privatleben, ebenso wie das berufliche Umfeld, ist durch ständige Bewegung und Veränderungen geprägt. Die Anforderungen an den Einzelnen sind hoch. In den Unternehmen steigen die Burn-out-Raten und die Motivation der Mitarbeitenden sinkt. Laut der jüngsten Gallup-Studie, die Engagement und Motivation bei der Arbeit misst, machen nur 16 Prozent der Arbeitnehmer mit Herz und Verstand ihren Job. Die große Mehrheit der Beschäftigten (68 Prozent) machen lediglich Dienst nach Vorschrift. Rund 16 Prozent der Werk tätigen haben innerlich bereits gekündigt - sie sind erschöpft, fühlen sich überlastet und unverstanden.

Sie kennen das bestimmt: Gespräche, nach denen Sie denken, was ist passiert? Sie wollten Verbindung und das Gespräch nahm einen trennenden Verlauf. Es wurde zu einer Abfolge von Rechtfertigungen, Verteidigungen oder Angriffen. Dabei ist es uns doch an einem Miteinander gelegen. Am Ende bleibt ein unwohles Gefühl zurück.

Hier sind neue Wege der Kommunikation gefragt! Eine Sprache, die dem Leben dient. Die meisten Menschen sind mit einer trennenden Kommunikation vertraut und aufgewachsen - einer Sprache, die bewertet, verurteilt und manipuliert und sich am Fehlverhalten der anderen orientiert. Die

wertschätzende, verbindende Sprache orientiert sich an dem, was wir fühlen und brauchen, anstatt dem anderen zu sagen, was er oder sie falsch macht.

Wenn Sie gehört, respektiert, zufrieden und erfolgreich sein möchten, dann ist es sinnvoll sich zu öffnen – für eine neue Denkweise und für eine neue Sprache, die Beziehungen respektvoll und wertschätzend gestaltet.

Genau hier setzt die Wertschätzende Kommunikation an. Eine Sprache, die Brücken baut – für ein Miteinander, zur Lebensfreude und zur inneren Zufriedenheit. Ob in Unternehmen oder im Privatleben – Wertschätzende Kommunikation gibt Ihnen Impulse, wie Sie sich selbst treu bleiben, klar und überzeugend sind und zugleich Beziehungen respektvoll und einfühlsam gestalten können. Dabei geht es nicht nur um eine weitere Kommunikationsmethode, sondern auch um eine neue, innere Haltung oder auch Lebenseinstellung zu den Mitmenschen und sich selbst. Das Einfühlungsvermögen spielt hier eine wesentliche Rolle – für sich selbst und die anderen.

Dazu gehört „Selbst-bewusst sein“, sich öffnen für die Achtsamkeit für sich selbst, das Wahrnehmen von Gefühlen und Bedürfnisse und das Erkennen, wie unsere Gedanken unsere Gefühlswelt beeinflussen und somit eine wichtige Rolle im Körper spielen.

Gern übergehen wir unsere Gefühle. Das mag daran liegen, dass wir Gefühle bewerten – positiv oder negativ. Ärger, Trauer oder Wut beispielsweise empfinden wir als störend. In unserer Leistungsgesellschaft geht es ja darum, Aufgaben zu erfüllen und schnell zu funktionieren. Bringen wir uns damit selbst aus dem Gleichgewicht? Wenn wir Gefühle und Bedürfnisse ignorieren, verlieren wir die Verbindung zu uns selbst, zum Leben und zu einem wertschätzenden Umgang miteinander. Die Folgen können psychosomatische Störungen bis hin zum Burn-out sein. Hier ist ein Umdenken gefragt. Denn wir können uns mit unseren Mitmenschen

nur verständigen, wenn wir uns selbst verstehen.

Um den Widerstand gegen Gefühle aufzulösen, ist es hilfreich, sich den Unterschied zwischen Gefühlen und Emotionen klar zu machen. Wenn sich Gefühle, mit Gedanken gemischt, spontan in Handlungen äußern, handelt es sich um Emotionen. In einem emotionalen Moment z.B. von Ärger oder Wut, können Menschen eine Situation nicht objektiv beurteilen. Emotionen sind etwas Starkes, Impulsives, kaum Kontrollierbares. Sie sind wie schlummernde Ladungen. Je mehr Gefühle unterdrückt werden, desto größer werden sie. Je größer die Ansammlung emotionaler Ladungen, umso größer ist die Gefahr, dass es zu einer Explosion kommt. Das ist dann häufig der Grund, warum Menschen bei unbedeutenden Anlässen überreagieren.

Häufig fällt es schwer, *Gefühle* tatsächlich zu benennen, da sie in der Kommunikation oftmals mit *Nicht-Gefühlen* (auch Pseudogefühle genannt) verwechselt werden. Sogenannte Nicht-Gefühle beinhalten Wertungen oder Schuldzuweisungen. Sie sagen tatsächlich nichts darüber aus, wie Sie sich fühlen, sondern wie Sie über eine andere Person denken. Hier liegt eine Gefahr für trennende Kommunikation. Vorsicht! Wenn das Wort „*fühlen*“ in einem Satz steht, folgt meistens kein *Gefühl*, sondern ein *Gedanke*.

Zum Beispiel: Ich fühle mich ausgenutzt; ich fühle mich nicht ernstgenommen; ich fühle mich missverstanden; ich fühle mich vernachlässigt. Das sind keine Gefühle im Sinne der Wertschätzenden Kommunikation. Denn diese Nichtgefühle sagen aus, wie *Sie über andere Personen denken*, jedoch nicht, wie *Sie sich fühlen*.

Genau das ist das Dilemma: Wir haben nicht gelernt, zwischen Emotionen und Gefühlen zu unterscheiden. Daher verstricken wir uns emotional mit anderen Menschen. Nehmen wir das Beispiel: „Du nimmst mich nicht ernst.“ (Emotionale Verstrickung/Gedanken über anderen). Es kommt wie ein Vorwurf. Wenn Sie in der Selbstverantwortung bleiben, sagen Sie: „Ich möchte ernstgenommen werden“ oder „Ich möchte in meinen Anliegen gehört werden.“ Oder lassen Sie die einleitenden Sätze einfach weg. Und sagen Sie stattdessen: Ich bin frustriert, sauer, besorgt, irritiert, überrascht, weil...

Die Unterscheidung macht es aus: Sprechen wir über Gefühle oder Emotionen? Das ist ein feiner, aber essentieller Unterschied.

Übung zur Unterscheidung: Gefühle – Nicht-Gefühle

Kreuzen Sie an, wenn Sie der Meinung sind, dass es sich um ein Gefühl handelt.

Gefühl oder Nicht-Gefühl?	Es handelt sich um ein reines Gefühl.
1. Ich bin froh.	<input type="radio"/>
2. Ich bin entmutigt.	<input type="radio"/>
3. Ich fühle mich manipuliert.	<input type="radio"/>
4. Ich bin unter Druck.	<input type="radio"/>
5. Ich bin irritiert.	<input type="radio"/>
6. Ich fühle mich kompetenter als andere.	<input type="radio"/>
7. Ich fühle mich im Stich gelassen.	<input type="radio"/>
8. Ich bin besorgt.	<input type="radio"/>
9. Ich fühle mich nicht einbezogen.	<input type="radio"/>
10. Ich fühle mich völlig unverstanden.	<input type="radio"/>



Ich stimme überein, wenn Sie wie folgt ausgewertet haben:

1. Gefühl
2. Gefühl
3. Nicht-Gefühl – Es ist ein Gedanke, dass ein anderer Sie beeinflussen will. Wie könnte das Gefühl dahinter sein? Z. B. unsicher?
4. Gefühl
5. Gefühl
6. Nicht-Gefühl – Es ist ein Vergleich, kein Gefühl.
7. Nicht-Gefühl – Es ist ein Gedanke und Sie machen den anderen für Ihre Gefühle verantwortlich. Vielleicht fühlen Sie sich einsam.
8. Gefühl
9. Nicht-Gefühl – Es ist ein Gedanke. Sie möchten gerne mit einbezogen werden. Wenn das nicht geschieht, wie fühlen Sie sich dann? Vielleicht sauer oder frustriert?
10. Nicht-Gefühl – Es ist ein Gedanke. Sie möchten gerne verstanden werden. Vielleicht sind die frustriert?

Gedanken sind die Sprache ihres Geistes. Gefühle wiederum sind die Sprache Ihres Körpers. Nehmen Sie Ihre Gefühle wahr und seien Sie dabei offen und ehrlich zu sich selbst. Ob Sie Ihre Gefühle letztlich kommunizieren oder nicht, ist noch einmal eine andere Frage.

Aber *hören* Sie sie, denn dadurch sind Sie mit sich und dem Leben verbunden. Zugleich sind die Gefühle der Schlüssel zu Ihren Bedürfnissen und zeigen, ob diese erfüllt oder unerfüllt sind. Und Bedürfnisse sind die Sprache der Seele und Klarheit. Verbindung zu sich selbst und zu anderen Menschen entsteht, wenn diese drei Seiten koexistieren und kooperieren können.

Teilen Sie also klar Ihre Bedürfnisse und Ihr Anliegen mit. Zum Beispiel: „Mir ist es wichtig, auch meine Überlegungen zum Thema XY darzulegen, bevor wir in der Agenda weitergehen.“ Da Sie von Ihren Bedürfnissen sprechen (z.B. gehört werden/einbezogen werden) und von dem, was Sie wollen – und nicht ausdrücken, was Sie nicht wollen bzw. sich nicht am

„Wenn wir Gefühle nicht spüren oder unterdrücken, sind wir vom Leben abgeschnitten.“

Fehlverhalten anderer orientieren, sprechen Sie in einer wertschätzenden, verbindenden Sprache.

Das Wesentliche bei der Wertschätzenden Kommunikation ist zudem der bewusste Umgang mit der Sprache. Denn Worte sind selten eindeutig, sondern häufig vermischt mit Interpretationen, Bewertungen und Urteilen. In Fachfragen ist das selten ein Problem, geht es jedoch um menschliche Beziehungen, führen die Bewertungen schnell zu Konflikten und Missverständnissen. Das Herzstück der Wertschätzenden Kommunikation sind daher vier Schritte, die das Bewusstsein für klare Beobachtung und Sprache fördern.

Beim **ersten Schritt**, der Beobachtung, besteht die große Herausforderung darin, ei-

ne Situation zu beobachten ohne sie zu bewerten. Das ist nicht leicht, denn wir sind häufig von Interpretationen und Bewertungen beeinflusst. Genau das führt zu Missverständnissen.

Für den **zweiten Schritt**, das Wahrnehmen von Gefühlen, kommt es vor allem darauf an, die Verantwortung für die eigenen Gefühle zu übernehmen. Geben Sie anderen Menschen nicht die Schuld für Ihre Gefühle. Trennen Sie den Auslöser vom Grund. Auslöser sind andere Personen oder Ereignisse, der Grund sind erfüllte oder unerfüllte Bedürfnisse.

Nehmen Sie Ihre Gefühle wahr und Sie kommen zum Herzstück und zum **dritten Schritt** der Wertschätzenden Kommunikation: Die Bedürfnisse herausfinden. Haben

Sie diese erkannt, lässt sich jeder Konflikt klären.

Der Erfolg liegt abschließend mit **Schritt vier** in der klaren Bitte, die konkret erfüllbare Handlungen beinhaltet.

Die Wertschätzende Kommunikation basiert auf *Aufrichtigkeit und Empathie*. Bei der *Aufrichtigkeit* geht es darum, die eigene Haltung und den eigenen Anteil wahrzunehmen, sowie die Botschaft klar und aufrichtig auszudrücken, ohne andere zu verletzen. Dabei liegt der Fokus auf den eigenen Bedürfnissen und nicht auf dem Fehlverhalten der anderen.

Empathie ist ein respektvolles Verstehen. Empathie bedeutet „Einfühlung“, nicht Mitgefühl oder gar Mitleid. Wenn ich mitfühle oder mitleide, wird es schwierig, in die Haltung der Empathie zu kommen. *Einfühlsamkeit* bedeutet, sich für einen Moment auf einen anderen Menschen einzulassen, die Welt aus der Sicht dieser Person wahrzunehmen. Empathie ist somit ein tiefes Verständnis für einen anderen Menschen. Verstehen heißt jedoch nicht unbedingt, dass Sie mit den Handlungen oder dem Verhalten anderer Menschen einverstanden sind.

Selbstempathie hilft Ihnen, mit sich selbst einfühlsam umzugehen und ein tiefes Verständnis für sich selbst zu entwickeln. Nur eine innere Verbindung ermöglicht tragfähige und echte Beziehungen nach außen. Selbstempathie wird Sie zum Beispiel bei Ärger, stressigen Situationen und inneren Konflikten unterstützen. Wer im Inneren klar ist, die eigenen Bedürfnisse kennt und die eigenen Anliegen und Wünsche formulieren kann, wird im Außen überzeugend wahrgenommen.

Empathische Fähigkeiten werden Sie unterstützen, selbst in angespannten Situationen aufrichtig und gelassen zu reagieren. Dazu gehört auch das empathische Zuhören, ein weiteres Kernstück dieser neuen, verbindenden Sprache:

Hören Sie wirklich aktiv und empathisch zu? Empathisch hören können Sie nur



© contrastwerkstatt - Fotolia



Wertschätzende Kommunikation im Business
ISBN 978-3873877504
208 Seiten, 3. Auflage,
24,90 €
Junfermann Verlag

dann, wenn Sie alle Urteile und vorhandenen Meinungen über Ihr Gegenüber ablegen. Sie hören zu, ohne zu verurteilen, ohne zu bewerten, ohne Ratschläge zu geben, ohne zu trösten, ohne zu bemitleiden und ohne zu verhören oder Ihre eigenen Geschichten zu erzählen. Sie bringen nichts von sich ein, sondern sind hundertprozentig bei der anderen Person. Es ist das einfühlsame Zuhören mit dem ganzen Wesen, mit Herz und Ohr. Ein empa-

zunehmen. Der Glaube daran oder unser gewohntes Verhalten, für andere Menschen eine Lösung zu finden, eine Situation in Ordnung bringen zu müssen oder intellektuell den ganzen Sachverhalt verstehen zu wollen, hält uns davon ab, präsent zu sein.

Ich möchte Ihnen anhand eines Beispiels verschiedene Reaktionen zeigen (in der Tabelle unten), die häufig mit Empathie gleichgesetzt werden:

Table with 2 columns: Reaction type (e.g., Sympathie, Ratschlag) and corresponding quote.

thischer Zuhörer schenkt Ihnen Vertrauen. Er geht ein Stück mit auf Ihrer inneren Spur, hört Ihnen aufmerksam zu und versucht die Welt mit Ihren Augen zu sehen.

Der amerikanische Psychologe Carl Rogers, der die Klienten-zentrierte Gesprächstherapie entwickelte und die humanistische Psychologie mit aufbaute, beschrieb die Wirkung der Empathie so: „Wenn Dir jemand wirklich zuhört, ohne Dich zu verurteilen, ohne den Versuch zu machen, die Verantwortung für Dich zu übernehmen oder Dich nach seinem Muster zu formen – dann fühlt sich das verdammt gut an.“

Die Fähigkeit des einfühlsamen Zuhörens setzt voraus, die Sachbotschaft zu verstehen, die Gefühlsbotschaft zu erkennen (zwischen den Zeilen lesen) und die Körpersprache, die Mimik sowie Gestik wahr-

Die Mitarbeiterin sagt zu einer Bekannten: „Stell Dir vor, unsere ganze Produktionsstätte wird nach Polen verlagert.“

Beispiele für einen empathischen Gesprächseinstieg zu der o.g. Gesprächssituation mit der Mitarbeiterin:

„Beziehst Du Dich auf die Betriebsversammlung, in der die Geschäftsleitung mitteilte, dass die Produktion von Frankfurt nach Danzig verlagert wird?“ (Beobachtung)

oder:

„Bist Du besorgt (Gefühl), weil Du wissen möchtest wie es weitergeht?“ (Bedürfnis nach Klarheit)?“

Vielleicht kommt es Ihnen komisch vor, genau auf diese Art und Weise zu fragen, weil es weder etwas Neues noch eine Lö-

sung enthält. Aber genau hier liegt das Potenzial: Wenn die Mitarbeiterin merkt, dass sie verstanden wird und die ganze Aufmerksamkeit ohne Wertung, Belehrung oder Ratschlag bekommt, kann eine Lösung von ihr kommen. Empathie orientiert sich nicht an Lösungen, sondern schenkt Klarheit – und damit häufig eine Lösung. Nur nicht Ihre, sondern die Lösung der Mitarbeiterin oder Person, der Sie zugehört haben.

Im Business wird die Fähigkeit des Menschen, sich in andere hinein zu versetzen und empathisch zu verstehen, meiner Meinung nach viel zu wenig genutzt. Empathische Kommunikation ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die sich nicht mit dem Griff in die rhetorische Trickkiste oder mit intellektuellem Raten vergleichen lässt. Wenn ein Mitarbeiter oder ein Kunde merkt, dass Sie eine Kommunikationstechnik benutzen, spürt er rasch die Manipulation.

Ob in der Führung, im Kundenservice, im Beschwerde-Management oder in der täglichen Zusammenarbeit – es ist immer wieder anspruchsvoll, eine Sprache zu sprechen, die Vertrauen aufbaut und eine langfristig gute Beziehungsebene möglich macht. Mag es auch nicht immer einfach sein, so sehe ich genau hierin eine große Chance für die Wirtschaft der Zukunft. Der Mensch mit seiner Kommunikations- und Empathie-Fähigkeit ist für mich der zentrale Erfolgsfaktor im Unternehmen – und im privaten Umfeld zugleich.