

Kommunikation – verstehen und verstanden werden



Ich zeige dir wie einzigartig DU bist

DIRK & HÜTHER
Kommunikations- und Persönlichkeitscoach

Es gibt keine Kritik - Es gibt nur Feedback

Den meisten Menschen ist nicht bewusst, welchen Stellenwert Feedback hat, weil sie es ausschließlich mit kommunikativen Rückmeldungen assoziieren (oder mit technischen Schwierigkeiten im akustischen Bereich). Bei einer Menge von Menschen löst der Gedanke an Feedback negative Gefühle aus, denn sie haben in ihrem Erfahrungsschatz gelernt, dass es wenn es um Feedback geht meist um negative Aspekte des menschlichen Miteinanders geht.

Feedback hat viel mit innerer Haltung zu tun und dafür ist es notwendig, Feedback in einen anderen Rahmen zu setzen, in dem Feedback alle Aspekte des Lebens umfasst, sowohl die Unangenehmen, als auch die Angenehmen.

Alles im Universum ist Feedback. Wenn Sie mit einem Hammer einen Nagel einschlagen, dann ist das Eintauchen des Nagels in die Wand eben das Feedback auf Ihren Schlag mit dem Hammer. Wenn Sie mit dem Fuß aufs Gaspedal treten, dann ist das Aufheulen des Motors und die Beschleunigung die Sie in den Sitz drückt eben das Feedback auf die Aktion Ihres Fußes.

In allen Kulturen der Welt sind sich die Menschen darüber einig, dass es als erstes Naturgesetz das Gesetz von Ursache und Wirkung gibt. Das Feedback ist hier die Wirkung die Eintritt auf etwas das Sie tun (die Ursache).

Diese Sicht auf Feedback ermöglicht es uns jetzt auch im kommunikativen Bereich zu sehen, dass es – egal was wir sagen – immer eine Reaktion des Gegenübers gibt, also ein Feedback. Da auch Schweigen ein Verhalten ist und damit eine Form von Kommunikation ist auch das ein Feedback. Sie sehen – es gibt überhaupt kein „Nicht-Feedback“.

Wir werden im Weiteren noch lernen, dass derjenige der Feedback gibt sich selbst

entscheidet auf welche Weise er oder sie das Feedback geben möchte. Also dient auch das dazu eine andere Haltung gegenüber Feedback einzunehmen, denn Sie sind als Feedbackgeber nicht für die Reaktion des anderen verantwortlich und Sie haben als



Feedbacknehmer die Freiheit zu entscheiden, wie Sie mit dem Feedback umgehen wollen. Dies befreit uns von solchen Vorstellungen, dass jemand „schuld“ oder „verantwortlich“ ist für die Missverständnisse in Kommunikationsprozessen und es hilft dabei in eine neutralere – oder besser nicht beurteilende – Haltung sich selbst und dem Anderen gegenüber einzunehmen. „Schuld“ und „Verantwortung“ für das Misslingen bei Einzelnen löst dann wiederum Scham aus. Da Menschen diese Scham gerne vermeiden und verdrängen schließt sich in dem Moment die Tür für ein für beide Seiten nützliches Gespräch.

Somit gilt für menschliche Kommunikation der Leitsatz:

Es gibt keine Kritik – es gibt nur Feedback.

Feedback ist ein Geschenk - Die innere Haltung beim Feedback

Wenn Sie jemand ein Geschenk machen – aus welcher Motivation heraus tun Sie das? Denken Sie im Moment des Schenkens daran, was Sie wohl zurück erwarten dürfen (das wäre dann kein Geschenk, sondern ein spekulatives Geschäft)? Oder freuen Sie sich einfach über das Lächeln und die Dankbarkeit des Gegenübers in dem Moment da er oder sie das Geschenk erhält.

Aus welcher Motivation heraus geben Sie anderen ein Feedback? Geht es Ihnen mehr darum den anderen in eine Richtung zu manipulieren, dass er tut, was Sie gerne von ihm hätten? Sicher ist auch das eine Form von Feedback – nur überlegen Sie sich, ob Sie die damit verbundenen Folgen auch haben wollen. Wenn Sie eine bestimmte Form von Feedback dazu benutzen jemand zu manipulieren, so wird derjenige das nach einigen Malen durchschaut haben und um so größer wird sein Widerstand das nächste Mal sein, wenn Sie dieses Mittel einsetzen.



Wenn Sie selbst ein Feedback erhalten – was hätten Sie gerne, aus welcher inneren Haltung der Feedbackgeber Ihnen diese Rückmeldung gibt. Wollen Sie Spielball seiner Ziele sein? Der Volksmund kennt dazu eine einfache Empfehlung fürs ganze Leben, die lautet „was Du nicht willst...“ (Sie kennen den Satz und haben ihn sicher schon ergänzt).

Oder wollen Sie beim Feedback Dampf ablassen, den anderen zurechtweisen, dafür sorgen, dass er sich klein fühlt? Auch hier ist die Frage sinnvoll, ob wir mit den damit einhergehenden katastrophalen Effekten für die Zusammenarbeit leben wollen. Machen Sie sich bewusst: Wann immer Sie gerne hätten, dass jemand das was er tut aus Angst, Pflicht, Schuld oder Scham tut, wird das Ergebnis mangelhaft sein und Sie zahlen einen Preis der so hoch ist, dass Sie ihn nicht bezahlen wollen.

Was bleibt dann übrig? Betrachten Sie Feedback einmal als Geschenk. Sind Sie Feedbacknehmer, so erfahren Sie etwas über die Sicht eines anderen auf Sie und damit lernen Sie vielleicht etwas über sich selbst, das Sie weiter bringt. Selbst wenn Sie das Feedback nicht annehmen wollen, so ermöglicht es Ihnen einen Blick auf die Welt des Anderen zu erlangen und seine Motive kennenzulernen. Sind Sie Feedbackgeber, so können Sie aus einer unterstützenden Haltung dazu beitragen, dass der andere eine andere Sicht auf sich selbst erhält und damit können Sie bei ihm dazu beitragen sein Leben zu bereichern. Sie können ihm einen Einblick in Ihre Welt gestatten und Sie können auf diese Weise dazu beitragen, Ihre Beziehung zueinander zu vertiefen.

Auch hier gilt ein Leitsatz:

Feedback ist ein Geschenk für alle Beteiligten.

Grundlagen der Kommunikation

Der Sinn und Zweck von Feedback in der zwischenmenschlichen Kommunikation

Bereits im Eingangskapitel haben wir den Stellenwert von Feedback im Leben kennengelernt. In der zwischenmenschlichen Kommunikation spielt Feedback eine besondere Rolle. Wir können zunächst von unbewusstem und unbeabsichtigtem Feedback ausgehen, sowie von beabsichtigtem und bewussten Feedback. Der unbeabsichtigte und unbewusste Anteil spielt für uns nur eine geringe Rolle, da er wenig bis gar nicht gezielt gesteuert werden kann. Der bewusste und beabsichtigte Teil hingegen ist ein wertvolles Instrument, das zur Verständigung und zum Verbindungsaufbau beiträgt. Wenn wir im Folgenden von Feedback sprechen, dann ist damit immer das absichtsvolle und bewusste Feedback gemeint.

In der zwischenmenschlichen Kommunikation gibt es weder Eindeutigkeiten noch Selbstverständlichkeiten. Wir werden an anderer Stelle das Inselmodell kennenlernen, das einen tieferen Einblick in die dahinter liegenden Strukturen ermöglicht.

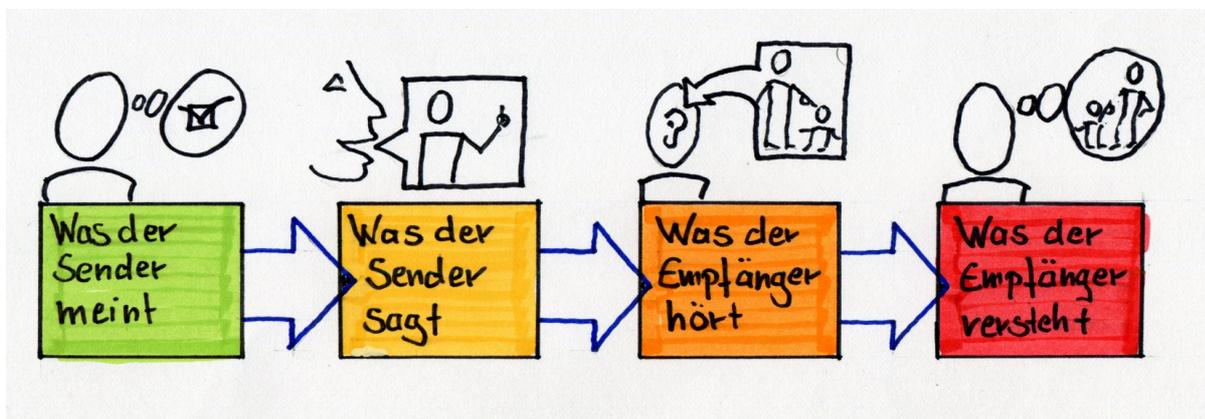
Zunächst ist es wichtig festzustellen, dass es so etwas wie eine objektive Realität nicht gibt. Im selben Moment da Menschen etwas wahrnehmen, interpretieren sie das Wahrgenommene indem sie es mit Bekanntem im Gehirn vergleichen und sogleich eine Einsortierung vornehmen. Dazu kommt, dass das ganze auch im selben Moment emotional bewertet wird und mit dieser emotionalen Bewertung ist der Großteil der weiteren Verarbeitung im Hirn schon vorprogrammiert.

Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Sie sehen das folgende Bild. Für Einwohner unseres Kulturkreises ist das Abgebildete völlig klar – eine Ampel. Sie kämen wahrscheinlich nicht darauf, zu zweifeln ob es sich hierbei um eine objektiv feststellbare Tatsache handelt. Dennoch – stellen Sie sich vor Sie zeigen dieses Bild jemand, der bei einem Eingeborenenstamm aufgewachsen ist und noch nie Kontakt zu unserer Art von Zivilisation hatte. Wird dieser auch selbstverständlich und ohne Zweifel eine Ampel wahrnehmen? Diese bestimmte Anordnung von drei farbigen Lichtern ist nur in unseren Breiten zweifelsfrei eine Ampel. Dennoch handelt es sich dabei um eine menschliche Konstruktion und sobald wir das Wort Ampel verwenden reden wir schon über eine Konstruktion und Interpretation. Wenn zwei Menschen auf das Selbe schauen sehen sie garantiert nicht das Gleiche.



In diesem Sinne entsteht die Bedeutung von Kommunikation nicht durch die Worte selbst, sondern durch die persönlichen Erfahrungen, die wir mit den Worten gemacht haben. Worte haben keine eingebaute Bedeutung, auch wenn z.B. Lexika genau das suggerieren. Machen wir uns klar, wie Lexika entstehen: Es ist nicht etwa so, dass dort Wortredaktionen

regelmäßig zusammen sitzen und neue Worte mit ihren Definitionen erfinden. Dort sitzen Redakteure und beobachten die Umwelt, welche Worte diese gebraucht und welche Bedeutung sie diesen Worten gibt. Eine Wörterbuchredaktion schreibt also nicht vor, wie Worte zu gebrauchen sind, sondern sie schreibt nach, wie ein Wort häufig gebraucht wird. Also gilt für Kommunikation zunächst folgender Zusammenhang.



Menschen leben in Gemeinschaften. Wir erhalten unser Selbstbild schon als Kind durch die Interaktion mit anderen. Wir sind in Gemeinschaften darauf angewiesen, uns gegenseitig kundzutun, was wir mögen und was nicht. Menschliche Gesellschaften sind komplexe Systeme. Um in ihnen sicher zu navigieren und zu verstehen wie die inneren Prozesse einer Gemeinschaft ablaufen bedarf es des Austauschs von Menschen. Nur über den Austausch kann Lernen gewährleistet werden und damit die Weitergabe von wesentlichen Erkenntnissen für das menschliche Zusammenleben. Es braucht z.B. nicht für jedes Kind die erlebte Erfahrung, dass auf voll befahrene Straßen zu laufen keine gute Idee ist. Es reicht aus, wenn dem Kind dies durch jemand anderen verständlich gemacht wird. Genau dazu ist Feedback da – um uns in unseren Gemeinschaften ein Feinjustieren unseres eigenen Verhaltens zu ermöglichen und durch die Rückmeldung von anderen über uns selbst zu lernen was wir an unserem Denken, Fühlen und Handeln verändern können.



Um so wichtiger ist es, dass das Feedback beim Gegenüber auch in dem Sinne ankommt, in dem es vom Absender gemeint war, denn nur so haben die Beteiligten eine Chance sich aufeinander einzustellen.

Schwierigkeiten im menschlichen Miteinander gibt es meist, wenn das Feedback beim jeweils anderen Abwehrreaktionen auslöst.

Blinde Flecken und Fassaden – das Johari Fenster

Übung: Genauer Hinhören

Betrachten Sie sich eine Talkshow im Fernsehen. Achten Sie auf die versteckten und zum großen Teil unbewussten Beziehungssignale die da ausgesendet werden. Achten Sie auf die blinden Flecken der Redner und was sie Ihnen damit über sich sagen.

Wir stellen uns folgende Situation vor: Eine Mutter sitzt im Stuhl. Vor ihr steht ihr neunjähriges Sohn. Sie hält ihm eine Standpredigt über Ehrlichkeit. Darin enthalten sind Sätze wie „Man muss immer ehrlich sein.....man darf niemals lügen.....man darf niemals betrügen.....“ Da klingelt es an der Haustür. Draußen steht die Nachbarin, die gerne ein Schwätzchen hält. Da sagt die Mutter zu ihrem Sohn „Geh mal nach vorne und sag, dass ich nicht da bin“.

Auch wenn das Beispiel dazu einlädt darüber zu referieren, dass Kinder vielmehr das vorgelebte Verhalten lernen als die Predigt, dient es dazu ein Phänomen zu beschreiben, das als blinde Flecken bezeichnet wird. Ausgangspunkt davon ist die Frage inwieweit wir uns über unser Verhalten bewusst sind. Ältere Zahlen sprechen von etwa 10% Anteil Bewusstsein, neuer Zahlen sind da etwas drastischer. Dem norwegischen Wissenschaftsjournalisten Noretrander (2008) ist zu entnehmen, dass das Verhältnis von Bewusstsein und Unterbewusstsein das von 11 Mio Bits pro Sekunde im Unterbewusstsein zu 15 Bits pro Sekunde im Bewusstsein ist. Legen wir diese Zahlen zugrunde sowie einige weitere Erkenntnisse der modernen Hirnforschung, so können wir davon ausgehen, dass unser Verstand nicht dafür gemacht ist Entscheidungen zu treffen und Verhalten zu steuern. Das erfolgt alles im Unterbewusstsein. Würden wir auch nur einige Entscheidungen im Leben bewusst treffen, wir kämen z.B. beim Autofahren nie ans Ziel, weil das Bewusstsein viel zu langsam ist.

Demzufolge ist der Verstand in der Lesart der Hirnforscher nicht viel mehr als eine PR Agentur, deren Job es ist, unser Handeln im Nachhinein rational zu begründen, damit wir vor dem Rest der Welt als konsistent gelten.

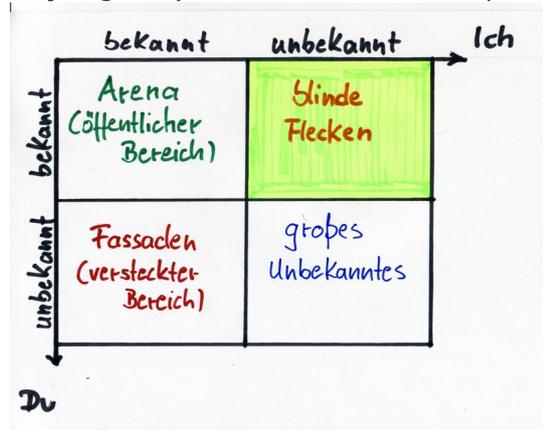
Da wir im Laufe unseres Lebens unser angenommenes Selbstbild meist durch bewusste Verarbeitung der „Predigten“ unserer Bezugspersonen angenommen haben, das meiste unseres unbewussten Repertoires jedoch durch Imitation, kommt es im Leben immer wieder zu eklatanten Widersprüchen zwischen der Vorstellung die wir von uns selbst haben und dem was anderen an uns auffällt.

Die Vorstellung die wir von uns selbst haben nennen die Fachleute Eigenbild oder Selbstkonzept, das wie andere uns sehen wird als Fremdbild bezeichnet.

Das Johari Fenster (benannt nach **Joseph Luft** und **Harry Ingham**) klassifiziert diesen Aspekt zwischenmenschlicher Interaktion.

Es gibt für mich wie für mein Gegenüber jeweils das was ich (oder der andere) weiß oder eben nicht weiß. Daraus ergibt sich folgende vier Felder Matrix:

Gehen wir mal davon aus, dass der Bereich der Arena (öffentlicher Bereich) ohne Probleme ist und der Bereich des großen Unbekannten für alle Beteiligten uninteressant weil für alle eben



unbekannt. Dann bleiben zwei problematische Felder in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Die Fassaden und die blinden Flecken (der Ausdruck blinder Fleck kommt aus der Augenoptik und bezeichnet tatsächlich einen Fleck im Auge in dem ein Auge nichts sieht und dort das Gehirn die Lücke schließt durch Ergänzung aus der Umwelt. Eine Visualisierung dazu findet sich im Anhang). Fassaden zu durchschauen oder auch eigene Fassaden aufgeben ist sicher nicht Teil eines Seminars zu Feedback – dies würde eher in einen Coachinglehrgang passen. Dies bedeutet, dass beim Thema Feedback genau die blinden Flecken der Interessante Bereich ist. Das ist das Ziel von Feedback – dem jeweils anderen einen Einblick in eigene blinde Flecken zu ermöglichen um damit zu lernen und sich zu verbessern.

Kommunikation und Beziehung – was ist wirklich wichtig

Der Wunsch gegenüber Kommunikationspartnern „sachlich“ zu sein ist weit verbreitet. Dieser Wunsch ignoriert jedoch viele neuere Erkenntnisse auch und vor allem der Hirnforschung.

Menschliche Kommunikation kann niemals sachlich sein. Argumente überzeugen niemals, sondern immer die Menschen die diese Argumente vorbringen. Wenn Sie sich vorstellen Sie hören einem Redner zu – was glauben Sie überzeugt Sie mehr: Die vorgebrachten Argumente oder die Persönlichkeit des Redners der diese Argumente liefert. Falls Sie immer noch zweifeln, denken Sie an eigene Erfahrungen mit langweiligen Rednern die monoton Fakten aneinanderreihen – finden Sie das wirklich überzeugend?



Im folgenden werden wir Ihnen zeigen wie es kommt, dass die Beziehung in der Kommunikation der alles entscheidende Faktor ist. Haben Sie eine tragfähige Beziehung zu Ihrem Gegenüber, kommen Ihre Worte bei ihm an und vertrauen Sie auch auf seine Worte. Haben Sie keine tragfähige Beziehung, können Sie beide sich den Mund fusselig reden, beim jeweils anderen kommt sicher nicht an, was damit bezweckt wurde.



An dieser Stelle ist es noch wichtig hervorzuheben, dass es keine Abwesenheit von Beziehung gibt. Es gibt keine „Nicht-Beziehung“. Wenn Sie einen Menschen noch nie gesehen haben und sie begegnen ihm in der Fußgängerzone – in dem Moment da Sie Blickkontakt haben entsteht sofort eine Beziehung zwischen Ihnen. In diesem Moment zwar nur kurz und flüchtig, dennoch entsteht eine Beziehung. Wenn Sie nun einen Menschen kennen, den Sie überhaupt nicht mögen und der Sie auch nicht mag, dann haben Sie nicht etwa keine Beziehung zueinander, sondern im Gegenteil – Sie haben eine hoch emotionale Beziehung zueinander. Diese Beziehung ist vermutlich geprägt von einer Menge Wut, Enttäuschung, Verärgerung, Verachtung, etc. Machen Sie sich klar: Sie haben eine Beziehung zu diesem Menschen. Es gilt also immer die Frage welche Art von Beziehung pflege ich zu anderen und nicht ob ich Beziehungen zu jemand pflege.

Wenn in der Kommunikation der Wunsch nach Sachlichkeit geäußert wird, dann liegt in der Regel zunächst ein sprachliches Missverständnis vor – eine Verwechslung sowie ein Missverständnis über Gehirnprozesse. Die meisten Menschen meinen mit „sachlich“ einfach ruhig und gelassen. Nun sind Ruhe und Gelassenheit zutiefst emotionale Zustände und nicht etwa Zustände der Abwesenheit von Emotion. Also geht es gar nicht darum möglichst emotionsfrei zu sein (was für einen Menschen bauartbedingt unmöglich ist), sondern es geht um die Anwesenheit von bestimmten Emotionen, nämlich Ruhe und Gelassenheit. Wenn zwei Menschen in der Kommunikation sich dadurch auszeichnen, dass der eine des Öfteren aufbrausend und ausfallend wird, der andere hingegen die Ruhe bewahrt, dann haben wir es nicht mit einem sehr emotionalen und einem unemotionalen Menschen zu tun, sondern mit zwei emotionalen Menschen – einem wütenden, verärgerten und einem ruhigen und gelassenen.

Eine grafische Kurzanleitung, was Sie tun können um Ihre Beziehungen zu anderen zu verbessern finden Sie im Anhang (Beziehung pflegen).

Übung: Beziehung überprüfen

Denken Sie an jemand, den Sie mögen. Schreiben Sie auf: Was mag ich an ihm? Warum mag ich das an ihm? Was fühlen Sie, wenn Sie an ihn denken?

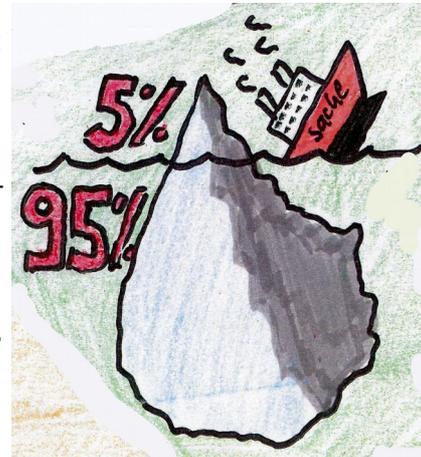
Denken Sie an jemand, den Sie nicht mögen. Schreiben Sie auf: Was mag ich an ihm nicht? Warum mag ich das nicht? Was fühlen Sie, wenn Sie an ihn denken?

Der Eisberg

Aus einem Modell von Paul Watzlawick lässt sich der Kommunikationseisberg ableiten. Ein Eisberg trägt bekanntlich den überwiegenden Teil seiner Masse unterhalb der Wasserlinie. Beim Kommunikationseisberg gehen wir davon aus, dass 5 bis 10% oberhalb der Wasserlinie – also sichtbar – sind und der Rest unterhalb, also unsichtbar. Entgegen der weit verbreiteten

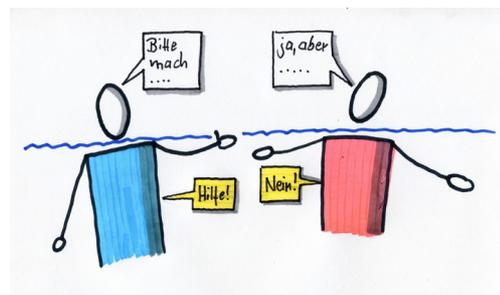
Vermutung ist der Inhalt oder die Sachebene der Kommunikation oberhalb der Wasserlinie, also bei 5 bis 10%. Auch hier wird weitläufig der Fehler gemacht zu glauben, dass wir uns zu 5% der Zeit über Sachen oder Inhalte unterhalten und zu 95% über Beziehungen. Dem ist nicht so.

Alles was wir sagen – selbst der Satz „drei und drei ist sechs“ - ist nur zu 5% eine inhaltliche oder sachliche Angelegenheit und zum Rest eben eine Beziehungsbotschaft. Bei dem vorgenannten Satz z.B. ist es von entscheidender Bedeutung wann wir ihn zu wem in welchem Kontext, in welchem Tonfall und mit welchem Gesichtsausdruck sagen. Konsequenz: Egal was wir sagen – wir transportieren damit viel mehr unsere Beziehung als alles andere und es ist egal, ob wir uns dessen bewusst sind. Nach Watzlawick können wir sogar noch weiter gehen. Wir werden später das Inselmodell kennenlernen in dem verdeutlicht wird, dass wir alle Botschaften die wir hören interpretieren. Wahrnehmung bedeutet auch gleichzeitig immer Interpretation. Und nun entscheidet der Stand der Beziehung sogar darüber, wie auf der Sachebene interpretiert wird. Wie kommt das?



Stellen Sie sich dazu folgendes Szenario vor: Sie treffen zwei verschiedene Menschen und sagen zu beiden den identischen Satz „schönes Wetter heute“. Nun stellen Sie sich vor der eine ist Ihr bester Freund, der andere Ihr größter Feind (oder jemand den Sie so überhaupt nicht mögen). Wie werden die beiden wohl reagieren? Glauben Sie dass beide gleich reagieren? Warum werden sie unterschiedlich reagieren? Weil die Beziehung darüber entscheidet was beim anderen ankommt. Insofern ist es auch nicht möglich beim Kommunizieren „sachlich“ zu sein, weil wir – egal was wir sagen – nur jeweils 5% Sachinhalt transportieren. Weil Menschen bisweilen den Sachanteil der Kommunikation überbetonen und damit den Beziehungsanteil weitgehend vernachlässigen, senden sie auf der Beziehungsebene eben Botschaften über die sie sich nicht bewusst sind.

Wenn also z.B. ein Vorgesetzter zu seinem Mitarbeiter sagt „Bitte erledige diese oder jene Aufgabe“, dann heißt das auf der Beziehungsebene einfach nur „Hilfe“ und genau dieses „Hilfe“ wird nicht erkannt und dementsprechend auch kein Signal „Ja, ich helfe Dir“ zurück gesendet. Sagt der betreffende Mitarbeiter jetzt z.B. „ja, aber.....“ so kommt beim Vorgesetzten ein deutliches Signal auf der Beziehungsebene an: „Nein!“



Im Kern läuft es darauf hinaus, dass Menschen nur zwei einfache Dinge kommunizieren können, nämlich Bitte und Danke. Sie kommen eben häufig in der Verkleidung von

Anweisungen, Schuldzuweisungen oder sogar Beleidigungen daher. Sagt z.B. jemand zu einem anderen „Du inkompetenter Schwachkopf“, so bedeutet das einfach nur „Bitte mach etwas anders“. Leider gelingt es uns im Alltag nur allzu selten diese Bitte zu hören.

Symmetrie

Beziehungen können symmetrisch sein (auf Augenhöhe) oder asymmetrisch (nicht auf Augenhöhe). Darüber hinaus können Beziehungen einen formellen (offiziellen) Charakter haben (Arbeitsbeziehungen) sowie einen informellen (inoffiziellen) Charakter (private Beziehungen). Beide Aspekte können jetzt aufeinander prallen. Die klassische Situation ist die Vorgesetzten/Mitarbeitersituation. Formell ist die Beziehung asymmetrisch. Achten Sie darauf, dass Ihre Beziehungen zu anderen, auch wenn sie formell asymmetrisch sind, informell immer symmetrisch sind.

Killerphrasen

Killerphrasen sind Sätze, die nicht dazu gemacht sind die Kommunikation inhaltlich zu bereichern. Sie dienen eher dazu das Thema abzuweisen oder abzuwehren, Ablehnung oder Herabsetzung zu kommunizieren. Sie leisten keinen konstruktiven Beitrag. Killerphrasen sollen die Person diskreditieren und das Thema madig machen. Killerphrasen töten neue Ideen. Beispiele:

- "Das geht sowieso nicht."
- "Das haben wir schon immer so gemacht."
- "Um das beurteilen zu können, fehlt Ihnen das Fachwissen."
- "Wenn das ginge, hätte es schon längst jemand anders so gemacht."
- "Dazu fehlt uns die Zeit."
- "Das ist grundsätzlich richtig, aber bei uns nicht anwendbar. "
- "Das haben schon fähigere Leute als Sie nicht lösen können."
- "Das ist doch bloße Theorie."
- "Das ist doch längst überholt."

Killerphrasen erkennen und entlarven:

Am wirksamsten sind meist Gegenfragen, denn Killerphrasen werden häufig geäußert von Personen, die inhaltlich nicht wirklich viel zu sagen haben. Nach der Gegenfrage werden die Personen die Killerphrasen benutzen meist ruhiger. Beispiele:

"Das ist zu teuer."

"Wo setzen Sie die Grenze?"

"Wo liegen Ihre Vorstellungen?"

"In welchem Rahmen kalkulieren Sie?"

"Das geht nicht."

"Wo sehen Sie die Schwierigkeiten?"

"Woher wollen Sie das wissen?"

"Was genau spricht bei Ihnen dagegen?"

Worüber wir reden – die vier Seiten einer Nachricht

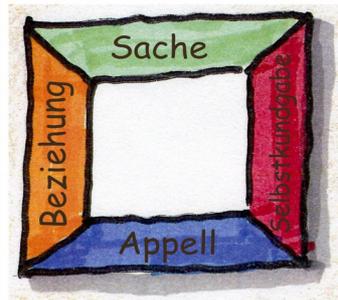
Das Modell von Schultz von Thun

Auf welcher Ebene kommen nun Störungen in der Kommunikation zustande?

Wir alle kommunizieren auf vier Ebenen. So ist der oberflächliche sachliche Inhalt von Botschaften eben nur ein Teil der Kommunikation. Wir kommunizieren darüber hinaus auf weiteren drei Ebenen, die z.B. auch durch Mimik, Tonfall, situativen Kontext, Gewohnheiten zum Ausdruck

kommen. Die Ebenen sind also im Einzelnen:

Als Beispiel dient eine Lehrsituation von Herrn Schultz von Thun selbst: Ein



Pärchen sitzt im Auto. Sie fährt, er ist Beifahrer. Sie stehen mit dem Auto an der roten Ampel. Da springt die Ampel auf grün um und er sagt „Es ist grün“, woraufhin sie genervt antwortet „Fährst Du oder fahre ich?“. Was läuft hier schief?

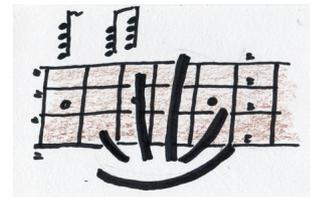
Sachebene – Die Sachebene enthält die Sachaussage. Es handelt sich um eine beschreibbare Sinneswahrnehmung (z.B. Beobachtung). Wenn ein Pärchen z.B. im Auto an der Ampel steht, sie fährt und er sagt zu ihr „Es ist grün!“, so könnte sie auf rein sachlicher Ebene antworten „Stimmt, es ist Frühling!“ Die sachliche Ebene enthält selten den Zündstoff für einen Konflikt, sie ist offensichtlich und kaum zu bestreiten. Anders ausgedrückt handelt es sich um eine Beschreibung der Wirklichkeit erster Ordnung.

Selbstoffenbarung – Sie ist eine Aussage über den Sender. In der Aussage „Es ist grün!“ könnte, je nach Tonfall auch eine Prise Anspannung und Ungeduld zum Ausdruck kommen, wenn der Sender z.B. unter Zeitdruck ist. Bei freundlichem Tonfall könnte auch eine Portion Überraschung im Spiel sein, dass die Ampel so schnell umgesprungen ist.

Beziehungsebene – So wie in Botschaften immer auch Aussagen über den inneren Zustand des Senders enthalten sind, finden wir auch Aussagen über den Stand der Beziehung, vor allem im Bezug auf das jeweilige Thema. Mit der Botschaft „es ist grün“ kommuniziert er auch, dass er sich für einen besseren Autofahrer hält oder zumindest sich für aufmerksamer hält als sie, was sie in dem Fall wohl auch hauptsächlich hört und weshalb sie so reagiert.

Appell – Ein Appell ist eine Aufforderung, eine Bitte. Das ist die letzte Ebene der Kommunikation. In einer Aussage steckt auch eine Aufforderung zum Handeln und sei es nur „ändere Deine Meinung!“. In unserem Beispiel könnte in der Aussage „Es ist grün!“ die einfache Bitte stecken „fahr los!“ Gerade hier wird wieder deutlich, was bereits erwähnt wurde – in allem was wir sagen steckt eine Bitte. Menschen können gar nichts anderes sagen als „Bitte“ oder „Danke“.

Ersetzen wir übrigens in dem Wort „Seiten“ das E durch ein A, so wird daraus die vier Saiten einer Nachricht. Dieses Bild beschreibt Kommunikation noch viel besser, weil wir immer Akkorde kommunizieren, bei denen alle vier Saiten klingen – ob wir es wollen oder nicht und ob es uns bewusst ist oder nicht.



Nun ist auch hier die Kommunikation ein Wechselspiel von Sender und Empfänger. Der Sender spricht mit vier Mündern, der Empfänger hört mit vier Ohren. Das heißt soviel wie: Solange wir Kommunikationsebenen nicht sauber voneinander trennen, gibt es viel Raum für Missverständnisse. Tätigt der Sender eine Aussage, die vorrangig auf die sachliche Ebene abzielt, der Empfänger darin jedoch ein Beziehungssignal hört, dann können beide durch diese Trennung der Ebenen zu einer reibungsfreieren Kommunikation beitragen.

Konsequenzen:

- Immer zuerst die Beziehung klären. Sollte es im Gespräch zu Schwierigkeiten kommen gilt der Fokus der Beziehung.
- Lernen Sie versteckte Appelle zu hören und gehen Sie souverän damit um, fragen Sie im Zweifelsfall nach und vergewissern Sie sich, was Sie verstanden haben
- Trainieren Sie Ihr Ohr für Selbstkundgabe
- Der Sender kann Ebenen klar voneinander abgrenzen und sich durch Feedbackfragen versichern, ob sein Gegenüber die Botschaft in seinem Sinne verstanden hat.

Übungsbeispiele

Finden Sie zu folgenden Beispielen die vier Ebenen heraus:

1. Zwei Freunde treffen sich in der Stadt. Der eine Isst gerade einen Döner. Sagt der andere zu ihm: „Na das ist mal ein leckerer Döner!“

2. Ein Mitarbeiter hält eine Präsentation. Im Anschluss sagt der Vorgesetzte zu ihm „Das haben Sie gut gemacht. Das hätte ich gar nicht von Ihnen erwartet!“

Übung: Tipps einhalten:

Machen Sie diese Übungen schriftlich – das hilft Ihnen sie sich besser einzuprägen und schafft größere Nachhaltigkeit bei der Umsetzung.

Sie haben einem Mitarbeiter zu kommunizieren, dass sein Antrag auf einen Tag Urlaub nicht gewährt wird.

Kommunizieren Sie dies dem Mitarbeiter unter Trennung der vier Ebenen und Klärung der Beziehung.

Selbstkundgabe – was wir über uns selbst sagen

Ein bekannter Satz lautet „Was Peter über Paul sagt, sagt mehr über Peter als über Paul“. Warum stimmt dieser Satz? Wir entscheiden wie wir denken, wir entscheiden damit auch wie wir uns fühlen. Wenn wir also auf eine Handlung oder Bemerkung von jemand anderem z.B. ungehalten reagieren, dann reagieren wir ungehalten, weil es in uns in diesem Moment innerlich zuckt, zwickt und juckt. Ein anderer Mensch hätte also in der selben Situation völlig anders reagiert. Demzufolge hat unsere Reaktion nichts mit der Handlung oder Bemerkung des Gegenübers zu tun, sondern mit unseren eigenen inneren Prozessen, die durch ihn angesteuert wurden. Es kann also niemand in uns bestimmte Gefühle verursachen, sondern sie werden von außen nur ausgelöst (bzw. angetriggert). Daher reden wir, selbst wenn wir über andere reden lediglich darüber, was uns an anderen jeweils gefällt oder eben nicht gefällt. Damit reden wir dann hauptsächlich über unsere eigenen inneren Prozesse.

Dies könnte weitreichende Konsequenzen haben auf unser Miteinander, denn es macht klar, dass alles was jemand über Sie denkt daran liegt, dass er so denken will und somit nichts mit Ihnen zu tun hat. Wenn Sie z.B. in einer Prüfung eine schlechte Note erhalten, dann sagt das nichts über Ihre jeweilige Leistungsfähigkeit aus, sondern etwas darüber, wie gut dem Beurteilenden das gefällt, was Sie sagen oder schreiben.

Auf der Ebene der Selbstkundgabe äußern wir über uns selbst vor allem folgende Aspekte:

- unsere Gefühle
- unsere Bedürfnissen
- unsere innere Haltung
- unsere Glaubenssätze
- unsere Identität

Genau hier in der Ebene der Selbstoffenbarung liegt die Angst begründet, die viele Menschen vor Therapeuten, Psychologen oder Coaches und ähnlichen Psychoberufen haben. Solche Menschen sind rein beruflich darauf trainiert all das eben Genannte in den Spuren der Sprache anderer Menschen zu identifizieren. So erfährt ein guter Coach z.B. schnell mehr über einen Menschen als diesem oft genug selbst bewusst ist. Dies stößt dann (wir erinnern uns an Eigenbild, Fremdbild und das Johari Fenster) Vermeidungs- und Verdrängungsprozesse an und die betreffenden Menschen (Klienten) wollen nicht wahrhaben, was ihnen da zurückgemeldet wird. Ein Beispiel:

Eine Führungskraft sagt während eines Workshops zu „Delegation“ den Satz „Man kann doch niemand trauen“.

Menschen wählen ihre Worte nicht zufällig aus, sondern jedes Wort das benutzt wird, wird genau so benutzt, weil es die entsprechende Bedeutung hat. Da steht als dass „man“ NIEMAND trauen kann. Niemand ist eine starke Verallgemeinerung und schließt den Aussagenden mit ein. Das heißt er traut sich selbst nicht. Dies wiederum sagt viel über seine Identität, denn der Betreffende hält demzufolge nicht allzu viel von sich selbst (Identität). Niemandem trauen bedeutet auch, dass er alle anderen Menschen als Bedrohung wahrnimmt und der Annahme ist, dass alle anderen auch so denken und fühlen wie er selbst (Glaubenssätze). Da er anderen gegenüber ängstlich ist (Gefühl) mangelt es ihm an Sicherheit im Bezug auf andere Menschen (Bedürfnis). In der Aussage steckt zuguterletzt drin, dass er anderen Menschen gegenüber abgewandt ist, zurückhaltend und vorsichtig agiert (innere Haltung).

Ein zusätzlicher Aspekt des Satzes ist die Verwendung des Wortes „man“. Das Wort ist eine Verallgemeinerung des eigenen Lebens auf die Allgemeinheit. Das wiederum beinhaltet zwei interessante Perspektiven: Zum Einen versteckt sich derjenige der das sagt hinter der Allgemeinheit (z.B. weil er sich nicht traut selbst zu dem zu stehen, wie er denkt, fühlt und handelt) und zum zweiten glaubt er in der Verallgemeinerung, dass alle anderen auch so sein müssten.

Wie Sie sehen, können wir aus einfachen kleinen Sätzen von Menschen ganze Weltbilder heraushören, wobei darauf hingewiesen sein soll, dass einiges davon schon interpretativ ist und hier auch eine Menge empirisches Erfahrungswissen von Coaches und Therapeuten hinterlegt ist. Doch selbst in einem oberflächlich so unwichtig erscheinenden Wort wie „man“ liegt schon mehr als den meisten Menschen bewusst ist.

Übungsbeispiel

In einem anderen Mitarbeitergespräch hören Sie von einem „altgedienten“ Mitarbeiter (55 Jahre, 15 Jahre Betriebszugehörigkeit) folgende Aussage:

„Das ist doch alles völlig egal hier. Für die Mitarbeiter interessiert sich hier doch niemand wirklich. Wir sind doch hier nur Nummern.... Ob wir unseren Job gut machen interessiert auch niemand aber wehe wir machen einen Fehler – dann gibt's Druck..... Nur noch Zahlen, Zahlen, Zahlen.....Mein Schichtleiter – dem hab ich damals alles beigebracht und jetzt macht er einen auf Chef, dieser undankbare Kerl.....Und kürzlich sagt der Abteilungsleiter zu mir ich könnte auch einen Leichtarbeitsplatz haben, wenn mir das alles zu viel wird – ich bin noch nicht in Rente, aber wenn die mich nicht mehr brauchen, wofür soll ich mich noch anstrengen?.....naja – solange die Kohle stimmt schieb ich hier noch meinen Dienst nach Vorschrift bis zur Rente und wenn mir jemand Krumm kommt, geh ich zum Betriebsrat.“

Analysieren Sie die Aussage hinsichtlich:

- unerfüllter Bedürfnisse
- Selbstbild/Selbstwert
- Beziehungen und Art der Beziehungen

Gefühle und Bedürfnisse – worum es uns wirklich geht

Emotionen sind der Füllstandsanzeiger unseres Körpers – ein kompliziertes Geflecht aus Bedürfnis und Bedürfnisbefriedigung. Werden Bedürfnisse befriedigt, stellen sich angenehme Gefühle ein, werden Bedürfnisse nicht befriedigt, werden unangenehme Gefühle ausgelöst, ähnlich einer Tankanzeige, die bei angenehmen Gefühlen auf „voll“ steht und bei unangenehmen Emotionen auf „Reserve“, bzw. es blinkt ein rotes Lämpchen. Zu emotionaler Bewusstheit gehört also das Wissen, welche Bedürfnisse befriedigt werden, welche Gefühle sich dabei einstellen und aus welchem Bedürfnismangel welches unangenehme Gefühl entsteht. Wichtig ist vor allem eine Schlüsselerkenntnis, dass jeder Mensch selbst für seine Gefühlswelt verantwortlich ist und nicht jemand anderes. Die Sätze „Du ärgerst mich“ oder „das ärgert mich“ oder „Du bist schuld, dass ich mich schlecht fühle“ können wir also vergessen, denn sie leugnen vor allem die Verantwortung für die eigene Gefühlswelt. Es ist wichtig hier nicht in eine Denke von „Schuld“ oder ähnlichem zu verfallen, sondern es geht um die Erkenntnis, dass unbefriedigte Bedürfnisse die Ursache von Gefühlen sind und nicht die Handlungen Anderer. Jemand anderes kann ein Gefühl auslösen (antriggern), er kann es nicht verursachen. Vielmehr ist es immer wieder wichtig Verantwortung für die eigenen Gefühle zu übernehmen, diese deutlich zu kommunizieren und noch besser sie zu beeinflussen, denn gerade Ärger ist ein autokatalytischer Prozess, der sich selbst mit Energie versorgt. Es ärgert sich, wer sich ärgern will. Welche Bedürfnisse gibt es und welche spielen in der Situation eine Rolle?



Um dem Thema Bedürfnisse näher zu kommen beachten wir zunächst einige Grundannahmen zu Bedürfnissen

- **Alle Menschen haben die selben Bedürfnisse.** Menschen unterscheiden sich lediglich darin, wie weit in der jeweiligen Situation das Bedürfnis befriedigt ist und welche Bedürfnisse zu welchen Zeitpunkten wichtiger sind.
- **Jedes Verhalten ist durch ein Bedürfnis angetrieben** – kein Mensch tut etwas „nur so“.
- **Bedürfnisse sind** im Zweifelsfall immer **autonom zu erfüllen**. Wenn die Befriedigung des Bedürfnisses vom Handeln anderer abhängt, dann ist es eine Strategie.
- **Es gibt keine negativen Bedürfnisse** – dies bedeutet zweierlei: Zum einen gibt es kein „etwas nicht haben wollen“, sondern es geht immer darum etwas anderes haben zu wollen, was für den Betreffenden jetzt wichtiger ist. Zum zweiten sind „verletzen“, „kaputt machen“ oder sogar töten keine Bedürfnisse, sondern Handlungen.
- Bedürfnisse sind die wirklichen Handlungsantriebe. Sie sind das Ziel hinter dem Ziel. Eine Strategie ist ein möglicher Weg zum Ziel (zum Bedürfnis)
- Geld verdienen ist z.B. eine Strategie um für Nahrung zu sorgen.
- **Viele Strategien sind Cocktails aus einzelnen Bedürfnissen.**
- Die Bedürfnisse sind bei allen Menschen gleich. Die Strategien unterschiedlich.

Wenn wir kommunizieren, könnte es uns helfen sprachlich ein höheres Maß an Präzision zu trainieren. Oft genug werden im Alltag Dinge als Bedürfnis bezeichnet, die keine Bedürfnisse sind. Gleichzeitig werden auch Dinge als Gefühl benannt, die keine Gefühle sind. Beispiele:

„Ich habe das Bedürfnis, dass Du das für mich erledigst“ ist kein Bedürfnis sondern eine Handlung. Ein Bedürfnis könnte in diesem Fall Unterstützung sein.

„Ich habe das Gefühl, dass Du mir nicht zuhörst“ ist auch kein Gefühl, sondern ein Eindruck, eine Interpretation oder eine Meinung. Das Gefühl könnte enttäuscht oder frustriert sein.

Um der eigenen Kommunikation Reichhaltigkeit zu verleihen finden sich im Anhang Listen mit Worten für Gefühle und Bedürfnisse. Nehmen Sie sich vor, jede Woche zwei oder drei der Worte aktiv in Ihre Alltagskommunikation zu integrieren. Das trainiert Ihre Sprachfähigkeiten, Ihren Wortschatz und hilft Ihnen sich selbst anderen gegenüber transparenter zu machen. Ein Nebeneffekt ist, dass Ihre Empathiefähigkeit dadurch auch gestärkt wird.

Übung: Bedürfnisse heraushören

1. Eine Kollegin beschwert sich bei Ihnen mit den Worten:

„Das ist hier so ein Saftladen. Nicht mal ein Danke ist drin. Und kaum haben wir mal Spaß miteinander kommt der Chef und fragt ob wir nix zu tun haben. Rede ich mal mit jemandem, krieg ich gleich noch Arbeit obendrauf gepackt. Mir stinkts – ich such mir nen anderen Job, wo ich mich wohlfühlen darf.“

Nennen Sie zwei unerfüllte Bedürfnisse, welche die Kollegin hier anspricht und begründen Sie dies.

2. Auf einer Sitzung aller Führungskräfte am Standort (ca. 15 Personen vom Einkaufsleiter bis zum Vertriebsleiter) soll nun beratschlagt werden, wie mit den Anweisungen aus der Konzernzentrale umzugehen ist. Der Standortleiter mahnt:

„Wir müssen diese Zahlen unbedingt einhalten. Wenn wir die Zahlen nicht liefern, machen die vielleicht das Werk hier zu und verlagern es nach China. Dann sind wir hier alle unsere Jobs los.“

Nennen Sie zwei unerfüllte Bedürfnisse, welche der Standortleiter hier anspricht und begründen Sie dies.

3. Streitgespräch zwischen zwei Mitarbeitern, Vorgesetzter vermittelt:

Müller: „Dieser Schmitt – der zieht alle mit runter – ich kann das nicht mehr sehen, wie die ihre Arbeitsplätze hinterlassen. Das ist ein solcher Saustall – da kann niemand mehr arbeiten und ständig müssen wir deren Dreck weg machen. Wenn die zuhause keine Ordnung gelernt haben – wir bringen denen noch Ordnung bei“

Schmitt: „Dieser Müller hat seine ganze Gruppe schon auf sich eingeschworen – die wollen alles kontrollieren. Ständig reden die uns rein und beschimpfen uns, selbst die einfachen Mitarbeiter von dem wollen mir Vorschriften machen. Mir reicht“

Nennen Sie unerfüllte Bedürfnisse der Mitarbeiter und begründen Sie dies.

Empathisches Zuhören – Gefühle und Bedürfnisse spiegeln

Lassen Sie uns zurückkehren zu der Aussage „Menschen können nur Bitte und Danke sagen“. Gelänge es uns in allem was andere sagen genau das herauszuhören – gäbe es dann noch Missverständnisse?

Empathie

Empathie ist die Fähigkeit sich in einen anderen Menschen hineinzufühlen. An anderer Stelle wird Empathie auch mit Mitgefühl umschrieben. Hier sollen im Vorfeld Missverständnisse aus dem Weg geräumt werden die durch Assoziation mit den Begrifflichkeiten entstehen.



Empathie statt Sympathie:

Empathie unterscheidet sich von Sympathie in zwei Aspekten. Zum einen bedeutet Sympathie mit jemand zu fühlen, den wir mögen, weil wir ihn kennen. Empathie bedeutet mit jedem mitfühlen zu können. Zum anderen bedeutet Sympathie auch, sich mit dem anderen

zu identifizieren und seine Gefühle zu den eigenen zu machen und genau das ist Empathie nicht. Empathie bedeutet eben nicht sich mit dem anderen zu identifizieren, sondern Empathie bedeutet auch die Grenze zwischen eigener Welt und der Welt des anderen zu kennen. So ist es dem Dalai Lama z.B. möglich selbst beim Wahrnehmen von Leid zu lächeln, weil er sich bewusst ist, dass nicht er es ist der leidet, er aber aus Mitgefühl für die Leidenden präsent ist.

Mitgefühl statt Mitleid:

Für die beiden Begriffe gilt das eben gesagte analog.

Mitfühlen statt Nachvollziehen:

Empathie ist nichts Intellektuelles. Wenn ein Mensch zu Ihnen sagt „Ich kann das nachvollziehen“, dann wissen Sie in diesem Moment sofort, dass er oder sie Sie überhaupt nicht versteht. Nachvollziehen ist eine intellektuelle Fähigkeit und hier geht es ums Fühlen.

Oft wird im Zusammenhang mit Empathie die Frage gestellt „Kann man das lernen?“

Neueren Erkenntnissen der modernen Hirnforschung zufolge müsste die Frage anders lauten: „Wie kommt es, dass Menschen Empathie verlernt haben?“

Wir kommen nahezu als „Empathiemaschinen“ auf die Welt. Unser Gehirn ist perfekt ausgerüstet für Empathie (Für die weitergehend Interessierten sei in dem Zusammenhang auf das Thema „Spiegelneuronen“ verwiesen).

Im Laufe von Erziehungs- und Reifungsprozessen wird Menschen auf ihrem Lebensweg diese Empathie förmlich abtrainiert. Da wo Menschen sich gegenseitig zu Objekten machen schwindet die Empathie und lernen Menschen zunehmend sich rücksichtslos gegen andere Durchzusetzen.

Dennoch ist die Fähigkeit zu Empathie nie verloren, sondern sie schläft lediglich und kann jederzeit wieder erweckt werden.

Dazu hilft für den Anfang ein Zugang der zumindest anfänglich auch einen intellektuellen Anteil hat. Durch stetige Übung wandert der Prozess jedoch zunehmend ins Unterbewusstsein und damit in die große weite Welt der Gefühle. Wenn Sie erst einmal damit angefangen haben, ist es unvermeidlich, dass Sie täglich besser werden.

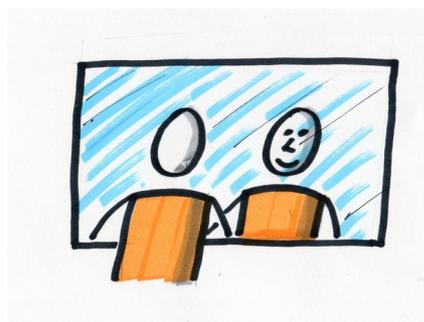
Empathie setzt als erstes voraus, dass Sie sich selbst kennen und verstehen – Sie sich also im wahrsten Sinne des Wortes Ihrer selbst bewusst sind. Danach können Sie sich in andere hineinversetzen, wenn Sie sich folgende Lektionen aus vorangehenden Kapiteln bewusst machen:

- **Alle Menschen haben die selben Bedürfnisse** (also hat niemand ein Bedürfnis, das Ihnen fremd ist – schauen Sie in sich hinein und fühlen Sie wie es sich anfühlt, wenn es befriedigt ist und wenn nicht)
- **Bedürfnisse sind die Ursache von Gefühlen** (Sie kennen die Bedürfnisse, Sie wissen wie es sich anfühlt wenn diese befriedigt sind und wenn nicht – also kennen Sie jedes Gefühl und die Gefühle der anderen fühlen sich nicht anders an als Ihre)

Wenn Ihnen als jemand schildert, dass er Flugangst hat, dann brauchen Sie sich nicht vorzustellen wie es ist selbst Flugangst zu haben, sondern sie wissen jetzt folgendes: Betritt der Betreffende ein Flugzeug, dann löst dieses Erlebnis in ihm Angst aus, weil sein Bedürfnis nach Sicherheit nicht befriedigt ist. Sie wissen wie sich das anfühlt, wenn das Bedürfnis nach Sicherheit nicht befriedigt ist. Was der jeweilige Auslöser (Trigger) ist, spielt für Sie in diesem Moment gar keine Rolle, denn der ist Bestandteil der inneren Programmierung Ihres Gegenübers. Wenn Sie im Auto auf einen Knopf drücken, um z.B. im Sommer die Klimaanlage zu betätigen, dann spielt die Farbe und die Form des Knöpfchens keine Rolle im Bezug auf die Frage ob da jetzt kühlende Luft aus der Anlage kommt.

Empathische Spiegeln:

Empathisches Spiegeln bedeutet die Gefühle und Bedürfnisse des jeweils anderen aus seiner Sprache herauszulesen - auch wenn dieser sie nicht ausdrücklich so formuliert – und sie ihm mit eigenen Worten zurückzumelden. An manchen Stellen wird dies mit Paraphrasieren bezeichnet, doch empathisches Spiegeln geht darüber hinaus. Paraphrasieren meint einfach nur die Worte des Gegenübers mit eigenen Worten zurückmelden. Empathisches Spiegeln hingegen ist gezielter und genauer, weil es den Fokus auf die Gefühle und Bedürfnisse des jeweils anderen legt.



Die Empathische Spiegelung wird vor allem als Frage und als Angebot formuliert – dies gibt dem Gegenüber sofort die Möglichkeit Stellung zu nehmen ob die Aussage für ihn stimmt oder nicht.

Für das empathische Spiegeln gibt es ein Muster, das folgendermaßen aussieht:

Fühlst Du Dich XY (Gefühl), weil Du ABC (Bedürfnis) brauchst?

Alternativ können wir auch eine Vermutung äußern und uns die Bestätigung oder nicht-Bestätigung durch eine Frage abholen. Das klingt dann so:

Ich vermute Du fühlst Dich XY, weil Du ABC brauchst. Stimmt das?

Übungsbeispiele: Empathisch spiegeln

Stellen Sie für folgende Situationen empathische Rückfragen, in denen Sie auf Gefühle und Bedürfnisse eingehen (wenn Ihnen aus der Aufgabenstellung etwas unklar ist, interpretieren Sie es in die Aufgabe hinein. Wenn Ihnen Voraussetzungen fehlen, erfinden Sie diese):

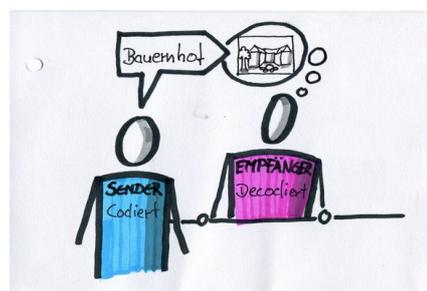
1. Vorgesetzter zu Mitarbeiter: „Also so geht das nicht, da steigt ja niemand durch. Sie müssen das besser strukturieren!“
2. Mitarbeiter zu Kollegen: „So kannst Du doch mit dem Kunden nicht reden, das war völlig respektlos“
3. Mitarbeiter zu Vorgesetztem: „Der Müller – das ist ein Messi. Bei dem sieht es immer aus wie im Saustall.“

Feedback geben und nehmen

Missverständnisse beim Feedback – das Inselmodell der Kommunikation

Menschliche Wahrnehmung ist subjektiv, selektiv und aktiv. Wir nehmen nicht etwa die „Realität“ wahr, sondern unser Gehirn erzeugt ein Abbild der Realität. Deshalb ist es keinesfalls so, dass sich Menschen über die Wahrnehmung der selben Realität unterhalten, sondern sie kommunizieren über ihr jeweiliges Abbild der Realität. Während des Kommunizierens ergänzt unser Gehirn dauerhaft die Botschaften des Gegenübers mit eigenen Erfahrungsinhalten.

Beispiel: Stellen Sie sich einen Bauernhof vor. Was sehen Sie? Glauben Sie, dass das Bild des Bauernhofs das Sie haben identisch ist mit den Bildern anderer Menschen, wenn sie das Wort „Bauernhof“ hören? Sicher nicht. Wir ergänzen die zugehörigen Bilder zu dem Wort Bauernhof aus unserer Erinnerung. Vera Birkenbihl hat dies zum Ausdruck gebracht mit ihrem Inselmodell.



Wir leben alle auf einer Insel. Die Insel repräsentiert unser gesamtes Leben, unsere Erfahrungen, unsere Annahmen – alles was wir so für selbstverständlich halten, ohne dass es auch nur im Ansatz selbstverständlich ist. Um bei dem vorhergehenden Beispiel der Ampel zu bleiben – Für Sie ist es selbstverständlich, an einer roten Ampel anzuhalten. Es ist eine Prämisse Ihres Lebens, dies nicht infrage zu stellen und es auf alle anderen zu übertragen: „Jeder weiß das doch“, werden Sie vielleicht sagen. Denken Sie an unseren Ureinwohner und Ihnen ist klar, dass es eben nicht jedem klar ist.



In diesem Fall haben wir einen Zustand der Inselüberschneidung – dort ist der Erfahrungsschatz ähnlich bis gleich und demgemäß handeln alle Beteiligten auch ähnlich. Dies bedeutet lediglich, dass die Erfahrungen übereinstimmen – oft wird es allerdings mit Wahrheit verwechselt. Menschen glauben gerne, dass wenn sich die Inseln von einigen bis vielen Menschen überschneiden, Wahrheit vorliegt. Dem ist nicht so – auch wenn sich viele Inseln überschneiden, bedeutet das nicht, dass sie sich mit allen anderen Inseln aller anderen Menschen überschneiden. Dort wo sich die Inseln überschneiden kommt Verständigung zustande und funktioniert sogar im Telegrammstil und manchmal auch ohne Worte. In Dialekten kommt dies z.B. zum Ausdruck, wenn Sätze formuliert werden, die sprachlich völliger Unsinn sind, vor Ort jedoch allgemein verständlich sind.



Treffen sich zwei Menschen, so entscheidet über Verständigung oder nicht Verständigung ob sich die Inseln an irgendeiner Stelle überschneiden.

Überschneiden sich die Inseln nicht, so ist es notwendig Brücken zu bauen. In der Kommunikation bedeutet dies einfach Fragen zu stellen und damit die Insel des jeweils anderen kennen zu lernen.



Ein Beispiel für eine solche nicht-Überschneidung ist eine kleine Anekdote. In diesem Fall ist die nicht-Überschneidung rein situativ und kann schnell aufgelöst werden:

Auf einer Veranda sitzen zwei ältere Damen. Eine schaut auf ein freies Feld, die andere schaut auf eine Kirche. Auf dem Feld zirpen die Grillen und in der Kirche übt der Chor. Da sagt die Frau, die auf die Kirche schaut „Ist das nicht eine wunderbare Musik“ und die andere antwortet „ja – und wenn Du mal bedenkst, dass sie das machen indem sie die Hinterbeine aneinander reiben“

Hier kann eine einfache Frage wie „wen meinst Du?“ schnell für Klarheit sorgen.

„Danke“ statt „gut gemacht“ - vier Gründe gegen Lob

Sie haben auch sicher schon oft gehört von „Lob und Anerkennung“. Noch heute wird z.B. bei der Weiterbildung zur Auszubildereignung gerne empfohlen den Azubis Lob und Anerkennung auszusprechen.

Zunächst gilt es eine sprachliche Verwechslung zu klären: Lob ist eine Handlung. Anerkennung ist als Ausdruck einer Handlung synonym zu Lob. Bleibt Anerkennung als Bedürfnis und hier liegt die Schwierigkeit mit dem Lob als Handlung. Bedient Loben tatsächlich das Bedürfnis nach Anerkennung? Hier liegt wahrscheinlich die Irritation begründet, die Sie jetzt möglicherweise empfinden bei diesem Kapitel, Sie denken sich vielleicht „Wir haben doch gelernt, dass wir viel loben sollen“. Es kann sehr wohl sein, dass Sie diese Empfehlung schon öfter gehört haben. Lassen Sie uns klären, dass es sehr wohl darum geht das Bedürfnis nach Wertschätzung oder Anerkennung (beide werden hier synonym verwendet) zu befriedigen. Doch es gibt eine wesentlich klarere und treffsicherere Art und Weise dieses Bedürfnis zu befriedigen als zu loben. Es ist wichtig, dass wir zu unterscheiden wissen zwischen echter Wertschätzung (die wir im Weiteren noch präzise kennen lernen) und einem „gut gemacht“, welches das Bedürfnis nach Wertschätzung tatsächlich überhaupt nicht befriedigt. Das liegt an folgenden vier Aspekten von Lob, die meist vernachlässigt werden:

Lob ist von oben herab.

Lob bedeutet zunächst, dass es da jemand gibt, der weiß wie es „richtig“ ist, der weiß wie es geht. Dieser vermittelt nun demjenigen, der nicht weiß wie es „richtig“ ist oder wie es geht, dass der andere es jetzt „richtig“ gemacht hat. Dahinter steht eine asymmetrische Beziehung – alltagssprachlich ausgedrückt erfolgt Lob von oben herab. In gewisser Weise unterstellt Lob damit Inkompetenz. Wir brauchen den Satz „gut gemacht“ nur zu ergänzen durch ein „hätte ich Ihnen gar nicht zugetraut“ und schon wird die abfällige Haltung dahinter klar. Wenn Sie also zu jemandem „gut gemacht“ sagen, wollen Sie ihn im Grunde manipulieren und genau das wird nach dem dritten oder vierten Lob durchschaut und insofern nutzt sich Lob auch schnell ab.

Lob lenkt von der Sache ab.

Wenn Sie die Wahl hätten aus welcher Motivation Menschen etwas für Sie tun, was würden Sie wählen? Sie hätten doch auch wahrscheinlich gerne, dass derjenige das was er tut aus Freude an der Sache oder zumindest aus einer tieferen Verbindung zu Ihnen heraus tut – bestenfalls aus beiden Antrieben heraus. Machen Sie sich klar, dass wenn Sie loben, Ihre Mitmenschen das was sie tun auf Dauer immer weniger der Sache wegen tun, sondern immer mehr um Lob zu erhalten. Damit sinkt das Interesse für die Sache, die Tätigkeit, den Job und vor allem an Ihnen. Wollen Sie das wirklich?

Lob verlangt immer mehr und produziert Lobjunkies

Wie eben schon gezeigt, nutzt sich Lob schnell ab. Um also den selben manipulativen Effekt zu erhalten brauchen Sie regelmäßig eine Steigerung der Dosis Lob. Selbst das Überschwenglichste Lob reicht dann irgendwann nicht mehr aus und wir werden dann in die materiellen Belohnungen gehen und spätestens jetzt haben wir wieder aus einem Menschen ein Objekt unserer Zielvorstellungen gemacht.

Lob löst Strategien niedrigen Risikos aus

Wer gelobt wird weiß, dass wo Lob ist auch Tadel ist. Niemand will gerne getadelt werden – im Gegenteil, da Lob sich für den Empfänger ja kurzzeitig gut anfühlt, wird dieser das Lob wiederholen wollen. Also wird er kein Risiko eingehen, indem er etwas neues ausprobiert Er würde damit ja riskieren nicht gelobt zu werden oder für ihn noch übler – er würde getadelt werden. Wer geht also dabei noch ein Risiko ein?

Wenn Sie also auf Lob verzichten und stattdessen echte Wertschätzung verteilen, haben Sie eine viel Größere Chance, dass Ihre Worte beim Gegenüber auch als Ausdruck echter Wertschätzung ankommen.

Feedback geben – Wertschätzung und Unterstützung transportieren

Erinnern Sie sich an das Anfangskapitel zur inneren Haltung beim Feedback geben. Feedback ist ein Geschenk. Welche Motivation steht hinter unserem Feedback? Geht es darum, durch das Feedback den anderen dazu zu bewegen etwas in unserem Sinn zu tun? Dann handelt es

sich wieder um eine reine Manipulation und der andere wird dadurch zum Objekt degradiert. Geht es beim Feedback tatsächlich darum etwas zu teilen und gegenseitig Wachstumsprozesse zu ermöglichen, haben wir allerbeste Chancen damit auch etwas zu erreichen, was nachhaltig ist.

Welche Bedürfnisse befriedigt Feedback bei den Beteiligten?

Für den Feedbacknehmer befriedigt Feedback mindestens folgende Bedürfnisse:

- Sicherheit
- Wertschätzung
- Wachstum
- Selbstwirksamkeit
- Verbindung
- Verständnis
- Offenheit
- Authentizität

Für den Feedbackgeber stehen – wenig erstaunlich – annähernd die selben Bedürfnisse auf der Agenda:

- Sicherheit
- Wahrgenommen werden
- Selbstwirksamkeit
- Verbindung
- Verständnis
- Offenheit
- Authentizität

Auf welche Art und Weise können wir diese Bedürfnisse befriedigen?

Wir geben hier kein Kochrezept vor, wie in jeder Situation immer das Gleiche gesagt wird, nur mit jeweils anderen Worten. Die wesentliche Aufgabe besteht darin, das folgende Muster in eine alltagstaugliche, authentische und vor allem eigene Sprache zu übersetzen, mit der Sie sich selbst wohlfühlen. Genau dies werden Sie im Seminar in praktischen Übungen trainieren. Wir beginnen mit der Seite des **Feedbackgebers**:

Schritt 1: Beginnen Sie mit dem, was Sie wahrgenommen haben und belassen Sie es bei der reinen Wahrnehmung ohne diese schon zu bewerten.

Bsp.: **„Wenn ich sehe, dass Sie mir den fertig erledigten Auftrag jetzt eine Stunde früher als erwartet auf den Tisch legen.....“**

Schritt 2: Drücken Sie Ihre Gefühle aus (denken Sie daran echte Gefühle auszudrücken und keine Pseudogefühle – vgl. Liste im Anhang)

„.....dann freue ich mich und bin auch beruhigt.....“

Schritt 3: Verbinden Sie ihre/e Gefühl/e mit den dahinter liegenden Bedürfnissen – jetzt haben Sie einen unmittelbaren Bezug hergestellt zu dem, was dazu beigetragen hat Ihr Leben zu bereichern.

„.....weil ich mir sicher sein wollte, dass der Auftrag erledigt ist, bevor ich ins Wochenende gehe. Jetzt da ich diese Sicherheit habe, kann ich das Thema loslassen und mich entspannt auf das Wochenende freuen.“

Schritt 4: Beenden Sie Ihre Aussage mit einem deutlichen Danke – einem echten, authentischen und ehrlich gemeinten **„Danke“**.

Übung: Danke-Feedback geben

Auch bei dieser Übung empfehlen wir Ihnen sie schriftlich durchzuführen.

Denken Sie an eine Handlung eines anderen, die Sie erfreut hat. Schreiben Sie ein Feedback in den vier Schritten auf. Übersetzen Sie das Feedback in Ihre Alltagssprache, so dass der Geist der vier Schritte beachtet bleibt.

Ein paar Worte zu Danke:

Eine Mutter steht mit ihrem kleinen Kind in der Metzgerei. Die Verkäuferin gibt dem Kind ein Stück Wurst. Die Mutter sagt zu dem Kind: „Wie sagt man?“, das Kind antwortet mit einem genervten und gelangweilten „Danke“. War dieses Danke echt? Hat das Kind auf diese Art gelernt, aus wirklich empfundener Dankbarkeit und authentisch in Zukunft Danke zu sagen?

Wenn „Danke“ nicht zu einer hohlen Floskel verkommen wäre die „man“ eben „so sagt“, sondern Ausdruck von echt empfundener Dankbarkeit wäre es leichter zu verstehen, dass „Danke“ um ein Vielfaches mehr Wertschätzung enthält als „gut gemacht“.

Übung:

Nehmen Sie sich vor mindestens zweimal am Tag „Danke“ zu sagen für Dinge, die Sie bisher für Selbstverständlich gehalten haben und beobachten Sie die Reaktion der Betroffenen.

Auf die eben gezeigte Art und Weise können Sie als Feedbackgeber jedes der Ihnen wichtigen Bedürfnisse abarbeiten und so Ihrem Gegenüber präzise aufzeigen, an welchen Stellen er dazu beigetragen hat Ihr Leben zu bereichern.

Dies „funktioniert“ natürlich auch in einem negativen Feedback. Hier werden Sie jetzt im vierten Schritt eine konkrete Bitte äußern, statt Danke zu sagen. Das Ganze klingt dann folgendermaßen:

Schritt 1: Beginnen Sie wieder mit dem, was Sie wahrgenommen haben und belassen Sie es bei der reinen Wahrnehmung ohne diese schon zu bewerten.

Bsp.: **„Wenn ich sehe, dass Sie mir den Auftrag immer noch nicht übergeben haben und es jetzt schon zwei Stunden über der abgesprochenen Zeit ist.....“**

Schritt 2: Drücken Sie Ihre Gefühle aus (es gilt das gleiche wie oben)

„.....dann bin ich beunruhigt, enttäuscht und irritiert.....“

Schritt 3: Verbinden Sie ihre/e Gefühl/e mit den dahinter liegenden Bedürfnissen – jetzt hat der andere eine echte Chance zu erkennen, worum es Ihnen geht.

„.....weil ich mir sicher sein wollte, dass der Auftrag erledigt ist, bevor ich ins Wochenende gehe, weil ich dachte wir hätten eine Abmachung darüber gehabt und weil ich fest damit gerechnet habe, dass der Auftrag noch heute fertig wird. Mir fehlt also Sicherheit, Klarheit und Verständnis.“

Schritt 4: Sprechen Sie eine Bitte aus. Formulieren Sie die Bitte positiv (keine „nicht-Bitten“, Bsp. Ich will, dass Du nicht mehr.....), formulieren Sie diese so, dass Sie Ihr Bedürfnis sofort befriedigt (verlagern Sie Ihr Bedürfnis nicht in die Zukunft). Machen Sie die Handlung die mit der Bitte verbunden ist so konkret wie möglich.

Arten von Bitten:

Feedbackbitte: „Sagen Sie mir bitte, was Sie von mir verstanden haben?“

Handlungsbitte: „Sortieren Sie die Belege bitte jetzt in unser Ablagesystem“

Beziehungsbitte: „Sagen Sie mir bitte wie es Ihnen geht mit dem was ich Ihnen gesagt habe?“

Sicherheitsbitte: „Sagen Sie mir bitte jetzt, ob Sie bereit sind, das in Zukunft anders zu machen?“

Übung: Bitte-Feedback geben

Auch bei dieser Übung empfehlen wir Ihnen sie schriftlich durchzuführen.

Denken Sie an eine Handlung eines anderen, die Sie so nicht haben wollten Formulieren Sie ein Feedback in den vier Schritten und überlegen Sie sich dazu auch unterschiedliche Bitten, die Sie äußern können. Übersetzen Sie auch dieses Feedback in Ihre Alltagssprache unter Beibehaltung des Geistes der vier Schritte.

Feedback annehmen – die Chance zur Veränderung erkennen

Wenn Sie Feedback erhalten ist es Für Sie wichtig, dass Sie sich dabei noch einmal einige Dinge bewusst in Erinnerung rufen, damit Sie in dem Feedback auch das hören, um was es geht und nicht in eine innere Abwehr- oder Rückzugshaltung verfallen.

- Feedback ist ein Geschenk.
- Feedback sagt erst mal nicht viel über Sie, sondern über den Feedbackgeber.
- Feedback hat nicht den Zweck Sie klein zu machen (das können Sie nur selbst)
- Mit dem Feedback will Ihnen der Feedbackgeber entweder „Danke“ sagen oder er will Sie um etwas bitten (meist etwas anders zu machen)
- Dem Feedbackgeber geht es um seine Bedürfnisse – werden diese im Folgenden Befriedigt, wird er zufrieden sein.
- Der Feedbackgeber will vor allem für sein Feedback Verständnis. Seien Sie empathisch mit ihm. Finden Sie seine Bedürfnisse heraus und helfen Sie ihm diese zu befriedigen.

Hier gilt also das Hauptaugenmerk darauf, die gehörten (nicht zwangsläufig ausgesprochenen) Bedürfnisse und Gefühle herauszuhören und verbal zurückzuspiegeln.

Nachfolgende haben wir Beispiele aufgelistet, wie Sie ein Feedback empathisch hören und zurückspiegeln:

(Im Folgenden ist der Feedbackgeber immer A und der Feedbacknehmer B)

A: Also das letzte Projekt haben Sie ganz schön vertrödelt.

B: Sind Sie irritiert, weil Sie sich nicht sicher sind, ob ich das nächste Projekt pünktlich fertig habe? Sind Sie enttäuscht, weil Sie von mir mehr Ordnung und Klarheit erwartet haben? Befürchten Sie negative Konsequenzen vom Kunden?

A: Bei der letzten Präsentation vor dem Kunden waren Sie etwas vorlaut

B: Waren Sie bei der Präsentation irritiert und beunruhigt, weil Sie sicher sein wollten, dass der Kunde von uns entsprechend respektiert und gewertschätzt wird und Sie nach meinen Wortmeldungen diese Sicherheit verloren haben?

Sagen Sie am Ende eines Feedbacks für Sie immer „Danke“, denn da hat Ihnen gerade jemand einen Blick auf Sie selbst ermöglicht, den Sie vorher nicht hatten und das kann für Sie immer eine Bereicherung sein (ob Sie das Feedback annehmen oder nicht).

Rechtfertigung vermeiden – die Fallen der Rechtfertigung

Die meisten Bewohner unserer Zivilisation und Alltagskultur haben im Laufe des Lebens gelernt auf Kritik oder unangenehmes Feedback damit zu reagieren, dass sie ihr Verhalten erklären. Nichts anderes ist eine Rechtfertigung – eine Erklärung des eigenen Verhaltens und ein „warum und wieso“. Welche Absicht steckt dahinter? Wer sich rechtfertigt hat zunächst Angst vor negativen Konsequenzen. Zum zweiten schämt derjenige sich und hat jetzt ein hohes Interesse, diese Scham so schnell wie möglich wieder loszuwerden. Also sucht er irgendeinen guten Grund, warum und wieso er das so getan hat in Erwartung, dass jemand sagt „Ist ja nicht so schlimm“ oder zumindest „ich versteh Dich ja“. In diesem Moment hat der Rechtfertigende das Ziel erreicht – die Scham ist weggemacht. Damit aber auch die Chance etwas positives aus dem Feedback mitzunehmen, denn welchen Anreiz sollte jemand haben etwas zu ändern, zu dem Sie sagen „ist ja nicht so schlimm“. Im wahrsten Sinne des Wortes „Rechtfertigen“ hat also jemand gerade „Recht gefertigt“ und damit allen Grund der Welt genau so weiterzumachen.

Im Falle von positivem Feedback ist zumindest die Ursache der Rechtfertigung die Gleiche – Scham. Ja auch für positives Feedback können sich Menschen schämen – die Gründe dafür sind vielfältig.

Sorgen Sie auf jeden Fall dafür, dass Sie sich selbst nicht rechtfertigen und vor allem unterbinden Sie Rechtfertigungen bei ihrem Gegenüber unter Beibehaltung der Wertschätzung und des Respekts.

Beispiel:

„Danke, dass Sie mir die Ursache Ihres Handelns erklären. Ihnen war es wohl wichtig das auf diese Weise zu tun. Mir ist allerdings der Grund nicht wichtig, sondern mir ist wichtig den Fehler als solchen zu erkennen und dafür zu sorgen, dass er in Zukunft nicht mehr passiert. Wie geht es Ihnen damit?“

Feedback – praktische Tipps, Regeln und Hinweise:

Sicher ist der Idealzustand, Feedback als Geschenk zu betrachten und aus dieser inneren Haltung heraus Feedback zu geben und zu nehmen erstrebenswert und das langfristige Ziel. Dennoch kann es hilfreich sein in ersten Schritten Regeln einzuhalten oder praktische Hinweise zu befolgen um die Kultur des Feedbacks Schritt für Schritt einzuüben. In der Schule hatten wir alle z.B. in Mathematik eine Didaktik, bei der wir etwas gelernt haben, das wir ein Jahr später wieder vergessen sollten, weil wir effektivere Wege gelernt haben. Beim Feedback ist es ähnlich. Das Einhalten von Regeln schärft auch die Sinne und das Bewusstsein für die Haltung beim Feedback. In diesem Sinne erhalten Sie im folgenden noch Praktisches zum Thema Feedback.

Regeln

Feedbackregeln: Feedback geben

Der Feedback-Geber bietet das Gespräch an. Er ist aktiv und führt das Gespräch (vor allem durch Fragen).

- Feedback ist klar formuliert und faktisch richtig. Vermeiden Sie Beurteilungen, Gedankenlesen und/oder vage Formulierungen "Nach dieser Äußerung von Ihnen hat sich der Kollege nicht mehr am Gespräch beteiligt." ist ein faktisch messbarer Beitrag
- Der Feedback-Geber sendet Ich-Botschaften und vermeidet Du-Botschaften. (Statt "Du hast" – besser: "Ich habe dich so wahrgenommen")
- Das Feedback besteht aus erfassbaren "Portionen". Beobachten Sie im Verlauf des Gesprächs Ihr Gegenüber. Vergewissern Sie sich, dass Sie richtig verstanden worden sind (auch durch Rückfragen).
- Feedback bezieht sich auf Verhaltensweisen, die der Feedback-Nehmer ändern kann, nicht auf Aspekte seiner Persönlichkeit (Sie sind kein Coach). Denken Sie dabei an die „Machbarkeit“.
- Im Feedback immer auch positive Gesichtspunkte genannt werden – bestenfalls beginnen Sie mit positiven Aspekten und schließen auch wieder mit positiven Aspekten ab.
- Vermeiden Sie moralische Wertungen.
- Signalisieren Sie dass Sie Ihrerseits ebenfalls bereit ist, ein Feedback anzunehmen. Es sollte jedoch immer für alle Parteien klar sein, wer gerade Feedback bekommt und wer es gibt.

Feedbackregeln: Feedback nehmen

Der Feedback-Nehmer ist während dem Gespräch passiv. Seine Aufgabe ist es Informationen aufzunehmen.

- Lassen Sie den Feedback-Geber aussprechen.
- Nachfragen nur zur Klärung von uneindeutigen Aussagen.
- Der Feedback-Nehmer entscheidet für sich, ob das Gehörte annehmen will.
- Vermiden Sie Rechtfertigungen.
- Der Feedback-Nehmer teilt seine Befindlichkeit mit, wenn zu viel auf ihn einströmt
- Der Feedback-Nehmer bedankt sich für das Feedback.

Tipps

Allgemeines:

- Geben Sie Feedback unmittelbar, bzw. zeitnah
- Geben Sie Ihr Feedback so, wie sie es von anderen selbst gerne hören wollen
- Seien Sie authentisch, offen und ehrlich
- Vermeiden Sie verallgemeinerungen

Anhang

Hilfe bei Wortfindungsschwierigkeiten

Bedürfnisse:

Nahrung

Luft, Essen, Bewegung, Schutz vor Lebensbedrohung, Ruhe, Sex, körperliche Nähe, Wasser, etc.

Sicherheit

Unterkunft, Zukunftsperspektive, Kleidung, Wohnung, Schutz vor Bedrohung, etc.

Verständnis und Wertschätzung

Akzeptanz, Wertschätzung, Gemeinschaftlichkeit, Einfühlsamkeit, Offenheit, Wärme, Unterstützung, emotionale Sicherheit, etc.

Kreativität

Stimmigkeit mit sich selbst, Authentizität, Selbstwert, etc.

Liebe (Zuneigung)

Respekt, Wertschätzung, Intimität, Nähe

Spiel

Spaß, Feiern, Träume, Zerstreuung, etc.

Erholung

Ruhe, Entspannung, Rausch, etc.

Autonomie

Träume, Ziele und Werte selbst bestimmen, Selbstbestimmung, etc.

Sinn

Schönheit, Harmonie, Inspiration, Friede, Ordnung, Verbindung, Höhere Ziele, etc.

Gefühle (angenehm):

Angeregt, abenteuerlich, aufgeregt, angenehm, atemlos, aufgedreht, ausgeglichen, befreit, begeistert, behaglich, belebt, berauscht, berührt, beruhigt, bescheiden, beschwingt, bewegt, bezaubert, dankbar, eifrig, ekstatisch, empfindsam, energetisiert, energisch, engagiert, enthusiastisch, entlastet, entschlossen, entspannt, entzückt, erfreut, erfrischt, erfüllt, ergriffen, erleichtert, ermutigt, erstaunt, erwartungsvoll, fantastisch, fasziniert, frei, freundlich, friedlich, fröhlich, froh, gebannt, gefasst, gefesselt, gefühlvoll, gelassen, geistreich, gemütlich, gespannt, gerührt, gesammelt, geschützt, glücklich, gutgelaunt, heiter, hellwach, herzlich, hingerissen, hocheifrig, hoffnungsvoll, inspiriert, intensiv, interessiert, jubelnd, kraftvoll, klar, lebendig, leicht, liebevoll, locker, lustig, motiviert, munter, mutig, neugierig, optimistisch, ruhig, satt, schmelzend, schwungvoll, selbstsicher, selbstzufrieden, selig, sicher, sich freuen, sorglos, spritzig, still, stolz, strahlend, tapfer, überglücklich, überrascht, überschäumend, überschwänglich, überwältigt, unbekümmert, unbeschwert, unerschütterlich, vergnügt, verliebt, vertrauensvoll, verzaubert, wach, warmherzig, weit, wissbegierig, zart, zärtlich, zufrieden, zugeneigt, zugewandt, zutraulich, zuversichtlich

Gefühle (unangenehm):

abgeschnitten, abwehrend, ängstlich, ärgerlich, alarmiert, angeekelt, angespannt, voller Angst, angstschlotternd, apathisch, argwöhnisch, ausgelaugt, befangen, bedrückt, beklommen, beschämt, beunruhigt, besorgt, bestürzt, betroffen, bitter, deprimiert, dumpf, durcheinander, durchgeschüttelt, eifersüchtig, einsam, empfindlich, empört, entmutigt, enttäuscht, entrüstet, ermüdet, ernüchtert, erschlagen, erschöpft, erschreckt, erschrocken, faul, frustriert, furchtsam, gehemmt, geladen, gelangweilt, gemein, gequält, gestört, gleichgültig, feindselig, hilflos, in Panik, irritiert, jämmerlich, kalt, kribbelig, lasch, leblos, lethargisch, lustlos, missmutig, miserabel, misstrauisch, müde, nervös, niedergeschlagen, passiv, peinlich, perplex, ruhelos, traurig, sauer, scheu, schlapp, schlechtgelaunt, schüchtern, schockiert, schrecklich, schuldig, schwer, skeptisch, sorgenvoll, streitlustig, teilnahmslos, todtraurig, tot, überhitzt, überwältigt, unbeteiligt, voller Sorgen, unklar, unglücklich, unnahbar, unter Druck, unbehaglich, ungeduldig, ungemütlich, uninspiriert, unruhig, unzufrieden, verängstigt, verärgert, verbittert, verklemmt, verletzt, verloren, verrückt, verschlafen, verschlossen, verschreckt, verspannt, verstört, verzweifelt, verwirrt, widerstrebend, widerwillig, wütend, zappelig, zitternd, zögerlich, zornig

VISUALISIERUNG BEZIEHUNG PFLEGEN

