

# Kommunikation

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

## Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

# Wölfisch war gestern

## Gewaltfreie Kommunikation in Business und Alltag



**Wahrheit  
und Gefühl**  
Jesper Juul  
im Gespräch



**Tatort  
Münster**  
Kommunikation  
und Spurensuche



**Verbunden  
mit allem**  
Nachruf auf  
Vera F. Birkenbihl

Junfermann

Verlag

# Erkennen, was im anderen vorgeht

Von Andrea König-Wenskus



Empathie kann im Business wie im Alltag über die genaue Wahrnehmung des Gegenübers gelingen.

Auf dem Spielplatz: Ein kleiner Junge, knapp zwei Jahre alt, rennt hinter seiner großen Schwester her; er stolpert über seine eigenen Füße und fällt hin. Seine Hände und Knie sind aufgeschürft und er fängt an zu weinen. Ein anderes Kleinkind hat den Vorfall beobachtet, es geht sofort neben dem Jungen in die Hocke, um ihn zu trösten.

Das Phänomen, das hinter dieser Reaktion steckt, heißt Empathie. Der Begriff geht zurück auf das griechische „empathia“ und bezeichnet zum einen die Fähigkeit, Gedanken, Emotionen und Persönlichkeitsmerkmale eines Interaktionspartners zu erkennen, und zum anderen die Bereitschaft, darauf entsprechend zu reagieren. Diese Veranlagung ist neurowissenschaftlich bewiesen und hat vor allem seit der Entdeckung der Spiegelneurone durch Giacomo Rizzolatti für Aufsehen gesorgt.

Mitgefühl zu empfinden heißt nicht automatisch mitfühlend reagieren zu können. Es gibt unterschiedliche Verhal-

tensmuster, nach denen Menschen ihr Handeln ausrichten, im NLP heißen sie Meta-Programme. Diejenigen, deren Aufmerksamkeit auf ihr Selbst konzentriert ist, bekommen selten mit, wie es in ihren Gesprächspartnern aussieht. Wer hingegen auf andere fokussiert ist, reagiert in der Regel zwar sehr mitfühlend auf sein Umfeld, allerdings kommt mitunter die Eigenempathie zu kurz.

Jeremy Rifkin zeigt in seinem Buch „Die empathische Zivilisation“ auf, dass Empathie sich im Laufe der Menschheitsgeschichte immer weiter ausgeprägt hat und die Grundlage des sozialen und moralischen Handelns unserer Gesellschaft bildet. In der heutigen Zeit, in der die Grenzen zwischen sozialen Schichten und fremden Kulturen in nie da gewesener Form überschritten werden, ist ausgeprägte Empathie wichtiger denn je. Trotzdem halten sich Vorurteile, Schubladen-Denken und Generalisierungen nach wie vor hartnäckig, auch im Business-Alltag: zum Beispiel bei Führungskräften, die einen Mitarbeiter vorschnell aburtei-

---

len, anstatt nachzuvollziehen, welche Beweggründe er für sein Verhalten hatte.

An einem Beispiel wird das deutlicher: Herr Schulze hat seine Junior-Projektmanagerin Frau Schmidt gebeten, eine Präsentation des aktuellen Projekts zu erstellen und auf dem nächsten Vorstands-Meeting zu zeigen. Sie hat einen hervorragenden Uni-Abschluss und bisher war Herr Schulze sehr zufrieden mit ihr. Die Präsentation der Ergebnisse vor dem Vorstand ist für die ganze Abteilung sehr wichtig und für die junge Frau eine große Chance. Als Frau Schmidt in den Konferenzraum stürmt, fahrig ihr Laptop aufbaut und hektisch mit Kabeln herumhantiert, spricht Herr Schulze sie an: „Jetzt nehmen Sie mal Ihren Mut zusammen! Sie wollen doch Karriere machen, oder nicht?“ Der Chef hatte die Unruhe seiner Mitarbeiterin gespürt und als Lampenfieber interpretiert. In dem Hinweis auf ihre Karriere steckt der Versuch, eine positive Vision zu entwerfen. Doch in Frau Schmidt ging etwas ganz anderes vor.

Sie hatte frühmorgens ihren Lebensgefährten zum Flughafen gefahren, der ein Aufbaustudium in London absolviert. Ihre Präsentation hatte sie zuvor schon gut vorbereitet, Handouts und Laptop rechtzeitig zusammengepackt. Vor Beginn der Veranstaltung wollte sie allerdings noch kurz mit ihrem Partner telefonieren, um zu hören, dass er gut gelandet ist. Sie selbst leidet unter Flugangst und fliegt sehr ungern. In ihrem Fall war die hektische Vorbereitung also nicht auf Lampenfieber zurückzuführen, sondern auf die Anspannung wegen des erwarteten Anrufs. Die motivierend gemeinte Anspielung ihres Chefs auf ihre Karriere nahm Frau Schmidt als versteckte Drohung wahr. Keine gute Ausgangsbasis für eine gelungene Präsentation der Teamergebnisse.

„Urteile nie über einen anderen, bevor du nicht einen Mond lang in seinen Mokassins gegangen bist“, heißt ein indianischer Spruch. Im Coaching verwenden wir den Perspektivwechsel bei der Integration der Wahrnehmungspositionen. Was kann ich nun als Führungskraft tun, um die eigene Empathiefähigkeit zu intensivieren? Gerade in dieser verantwortlichen Funktion ist es ja unerlässlich, sich in seine Mitarbeiter oder Kunden hineinzuversetzen, um gute Entscheidungen treffen zu können.

Der erste Schritt kann darin bestehen, die eigene Wahrnehmung zu schärfen und den Fokus vom Ich zum Du zu verschieben. Körpersprachliche Signale geben uns Aufschluss über eine Veränderung des emotionalen Zustandes unseres Gesprächspartners. Durch Pacing, also das Angleichen von Körperhaltung, Atmung oder Mimik, können wir nachempfinden, wie sich unser Gegenüber gerade fühlt. Wer sich nicht auf den anderen einlässt, bleibt in seinem eigenen Realitätsraum mit seinen eigenen Interpretationen gefangen und nimmt sich die Chance, mit dem Partner gemein-

sam einen Interaktionsraum zu gestalten, in dem Lösungen möglich sind.

Mitfühlen zu können, ohne sich die Gefühle des anderen zu eigen zu machen oder ihn sympathisch zu finden, das ist die hohe Kunst der Empathie. Manche unterlassen vor lauter Bedenken, der andere könne sein Gesicht verlieren, Kritik ganz. Doch einem Mitarbeiter, der einen Fehler partout nicht zugeben will, kann eine gute Führungskraft durchaus signalisieren, dass sie versteht, weshalb derjenige so gehandelt hat. Und sie kann gleichzeitig Erwartungen formulieren.

Feedback geben und nehmen erweitert das empathische Selbst und trägt zu mehr Verständnis und zu einer produktiveren und wertschätzenderen Arbeitsatmosphäre bei. Auch Storytelling eignet sich, um Empathie zu erzeugen, denn Geschichten berühren uns auf einer tieferen Ebene als Zahlen, Daten, Fakten. Je nach Kontext eignen sich dafür Fabeln, Erfolgsgeschichten und Biografien. Wer zum Beispiel erfährt, dass seinem Geschäftsführer als Universitäts-Absolvent einmal ein ähnlicher Fehler passiert ist wie ihm selbst jetzt, ist motivierter, seinen Fehler wiedergutzumachen, als wenn er sachlich kritisiert würde. Zumal wenn er erfährt, mit welcher ungewöhnlichen Strategie der Chef seinen Fehler damals erfolgreich beheben konnte.

Für empathische Gesprächsführung in Konfliktsituationen hat Marshall B. Rosenberg das Modell der Gewaltfreien Kommunikation geschaffen, das sich zunehmend im Businessbereich und sogar an Schulen durchsetzt.

Empathie kommt auch ohne Worte aus und überwindet selbst Gattungsgrenzen: Ein Hund, der die Trauer seines Menschen spürt und nicht von seiner Seite weicht, zeigt mehr Einfühlungsvermögen als mancher Kollege, der mit aufmunternden Worten versucht, die Stimmung zu heben. Führungskräfte, die den emotionalen Zustand ihrer Mitarbeiter ignorieren, weil sie Emotionen als unprofessionell empfinden, haben etwas nicht verstanden: Nach biologischem Bauplan sind wir Menschen fühlende Wesen! Unsere Emotionen dienen uns als Kompass, sind zum Überleben notwendig und lassen uns Unglaubliches vollbringen. Anstatt diese wertvolle Quelle durch Nichtbeachtung oder bewusste Missachtung versiegen zu lassen, können Führungskräfte durch empathisches Handeln viel gewinnen: motiviertere Mitarbeiter, loyalere Kunden und innovative Ideen.



**Andrea König-Wenskus**, ist systemisch-integrativer Coach, NLP-Master, Beraterin und Mediatorin. Website: [www.skill-builder.de](http://www.skill-builder.de)