



**trainings
kompetenz[®]**

ina biechl
beratung. training. coaching.

Selbstverständnis + Kommunikation

bewusst ich selbst sein + partnerschaftlich miteinander reden

Wer einmal sich selbst gefunden hat,
kann auf der Welt nichts mehr verlieren.

Stefan Zweig

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Abdruck, auch auszugsweise, bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Autorin. Die Verwendung des Skriptums in anderen Seminaren als der der Autorin ist nicht gestattet.

Copyright: Ina Biechl
Eigenvervielfältigung. Wien 2012

trainingskompetenz®

Selbstverständnis und Kommunikation

	Seite
Selbstverständnis	2
Selbstsicherheit	4
Selbstachtung	8
Soziale Kompetenz	14
Individualität	17
Persönliches Image	18
Macht und Verantwortung	20
Talente und Begabungen	25
Stärken bewusst nützen	28
Kommunikation	29
Kommunikation bewusst gestalten	30
Rhetorische Kommunikation	36
Kommunikationsstörungen	40
Aktiv Zuhören	41
Konstruktive Kritik	45
Metakommunikation	49
Literaturliste	51

Selbstverständnis als Trainer/in

Was sind die Qualitäten einer erfolgreichen Trainerin, eines erfolgreichen Trainers? Sie benötigen neben fachlicher und sozialer Kompetenz auch Durchsetzungsfähigkeit und einen fördernden Führungsstil. Je mehr wir in allen diesen Bereichen qualifiziert sind, je harmonischer und ganzheitlicher wir agieren, desto umfassender können wir andere fördern und leiten.¹

Unter **fachlicher Kompetenz** ist gemeint:

Fachwissen, methodisches Know-how, Bemühen auf dem neuesten Stand zu sein, bildungspolitisches Verständnis → Inhalte im kulturellen, gesellschaftlichen Zusammenhang zu sehen, Persönliche Beziehung zu den Inhalten → Eigenmotivation zum Fach; die Fähigkeit, inhaltliche Ziele zu formulieren und Werte zu vermitteln; die Fähigkeit zu strukturieren, Ordnung und Übersicht zu schaffen; eine gute Rhetorik → Sprache und interessante Darstellungsweise; zeitlich-organisatorischer Überblick, gute Selbstorganisation; die Fähigkeit, flexibel mehrdimensional zu denken und ein Basisverständnis psychologischer Vorgänge.

Unter **sozialer Kompetenz** ist zu verstehen:

die Fähigkeit, Beziehungen zu schaffen und zu leben; kontaktfreudig und initiativ zu sein; Gesprächsführungstechniken zu beherrschen und BeraterInnenqualitäten zu haben; konstruktiv kritisieren können → zu Einsicht anregen; selbstkritisch eigene Fehler sehen und eingestehen können, Kritik annehmen können; Teamfähigkeit: demokratisches, kooperatives Selbstverständnis; Vertrauen: kann Verantwortung delegieren; annehmende emotionale „Wärme“ → Wertschätzung: Bereitschaft, eigene Gefühle und Wertungen zu deklarieren; Einfühlungsvermögen, verständnisvolle Grundhaltung, Empathie; und ein Bewusstsein der eigenen persönlichen Lerngeschichte und ihrer Bedeutung.

Durchsetzungsfähigkeit bedeutet:

Eindeutigkeit, Klarheit; entschiedenes Handeln → Zielstrebigkeit; Initiative bei Konfliktregelungen; Sicherheit im Auftreten; Fähigkeit zur Distanz: Überblick behalten, Bereitschaft, auch sich selbst zu reflektieren; kraftvolle Persönlichkeit: aufrecht, offen, bei Bedarf auch lautstark; Anerkennung für Erfolge geben; Positive Ausstrahlung: Ja zur Arbeit, Ja zur Situation, Jja zu sich selbst; Autoritätsbewusstsein: Ja zu eigener Macht in einem konkreten Zusammenhang: „Ich bin hier die richtige Person!“ und Mut, die eigene Macht offen, das heißt transparent zu zeigen.

¹ siehe auch Geißler / Hege: Konzepte sozialpädagogischen Handelns und Thanhoffer: Kreativ unterrichten

Fördernder Führungsstil:

schafft eine stützende und schützende Atmosphäre; ist situativ und flexibel → dem Reifegrad der Gruppe und der Situation angepasst; vermittelt eigene Freude an Inhalten und Prozessen; wirkt motivierend und mitreißend; zeigt Freude am Leiten → sich selbst als Motivationsfaktor verstehen; bietet sich für positive Identifikation an → Vorbild; will den Reifegrad der Gruppe heben; geht achtsam mit den Anliegen um und hat Humor.

Welche dieser Stärken und Qualitäten sehen Sie derzeit bei sich selbst? Welche sind Ihnen besonders wichtig? Welche Stärken sehen andere Personen bei Ihnen?

Um Ihre Rolle als Trainerin / als Trainer für sich zu klären und bewusst zu machen, ist Selbstbeobachtung und auch Reflexion in der Gruppe hilfreich. Nützen Sie die Zeit, um Gruppenprozesse zu erleben und zu hinterfragen. Erlauben Sie sich Selbsterfahrung und ausführliche Reflexion mit den anderen Teilnehmenden. Damit finden Sie Ihren persönlichen Stil und können in der Folge echt sein. Damit strahlen Sie Sicherheit aus und vermitteln Sicherheit.

Selbstsicher als Trainerin / Trainer

Positive Ausstrahlung ist ein Ausdruck von Ganzheit, von innerer Harmonie und vermittelt Selbstsicherheit. Selbstsicherheit ist die solide Grundlage. Ihre emotionale und soziale Kompetenz ist der Garant dafür, dass Sie als leitende Person Ihr Fachwissen auch kompetent vermitteln können. Die Grundlagen dieser Kompetenz sind Wertschätzung und Respekt für die eigene Person und für die Menschen, mit denen Sie arbeiten.

Wie ist eine kompetente Führungsperson? Es gibt kein allgemein gültiges Rezept. Es geht nicht darum, ein Genie zu sein, sondern die jeweilige Situation aufgrund von persönlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten gekonnt zu gestalten.

Kompetente TrainerInnen und Führungspersonen sind so verschieden, wie Menschen nur verschieden sein können. Genau das, wonach immer gesucht wird, nämlich Gemeinsamkeiten, gibt es nicht. Keine zwei Personen sind gleich. Wir sind nicht deshalb überzeugend, weil wir eine ununterscheidbare Kopie eines anderen Menschen sind, sondern vielmehr dadurch, dass wir anders sind als andere.

Gewisse Gemeinsamkeiten sind jedoch feststellbar: Kompetente Menschen haben üblicherweise klare Grundsätze und zeichnen sich durch Sorgfalt, Gründlichkeit und methodisch-systemische Arbeit aus. Das sind Werkzeuge, die kompetente leitende Personen wirksam – also professionell – und manchmal auch virtuos einsetzen.

Was wir als TrainerInnen und Führungspersonen benötigen ist, dass wir uns über die Aufgaben klar sind, die erfüllt werden müssen, dass wir die nötigen Kenntnisse – Werkzeuge – zur Verfügung haben und gerne Menschen unterstützen. Talent, Begabung und vor allem Erfahrung sind dabei eine große Unterstützung. Talent und Enthusiasmus allein genügen nicht, um optimale Leistungen zu erbringen. Wir benötigen Wissen und viel, viel Übung.

Ich bin eine Befürworterin des gesunden Hausverstandes. Ich meine, Hausverstand ist ein unverzichtbares Element im Umgang mit herausfordernden Situationen. Aber Hausverstand allein kann manchmal zu wenig sein. Wir benötigen zusätzlich professionelles Wissen, das uns hilft, optimal zu arbeiten.

Für eine gelingende Kommunikation zwischen Team / Gruppe und leitender Person ist es wesentlich, dass ich mich selbst gut kenne. Ich sollte anderen Menschen Sicherheit vermitteln. Sicherheit kann ich nur dann vermitteln, wenn ich mich selbst sicher fühle. Dazu benötige ich ein klares Bewusstsein meiner Werthaltungen, meiner Bedürfnisse, meiner Fähigkeiten und meiner Möglichkeiten.

In der Kommunikation mit den Teilnehmenden eines Seminars ist wichtig, immer kongruent und authentisch zu sein. Die Fähigkeit, meine eigenen und die Bedürfnisse anderer wahrzunehmen, ist unverzichtbar. Ich muss in der Lage sein, Impulse aufzunehmen und richtig dosiert darauf zu reagieren.

Empathie als Grundlage für Trainingskompetenz

Viele Menschen können die Gefühle und Erfahrungen von anderen nicht nachempfinden. Jede Person hat - aufgrund ihrer Lebensgeschichte - ein ganz persönliches Wissen und einen besonderen Blickwinkel. Diese persönlichen Erfahrungen sind die Grundlagen für die Informationsaufnahme. Das bedeutet auch, dass unter den verschiedensten Begriffen ganz unterschiedliche Dinge verstanden werden. Wichtig dabei ist, dass Sie mit Aktivem Zuhören diese Unterschiede wertfrei sichtbar machen können. Versuchen Sie „mit den Augen der anderen Person“ zu sehen. Es ist außerordentlich schwierig, wirklich zu wissen, was die / der andere fühlt; viel zu oft projizieren wir unsere eigenen Gefühle in die anderen hinein. Nehmen Sie die anderen Personen ernst. Offenheit der Trainerin / des Trainers erzeugt Offenheit bei den Teilnehmenden. Haben Sie Wertschätzung und Respekt für die Erfahrungen der anderen Menschen.

Carl Rogers bezeichnete vor fünfzig Jahren „genaues Einfühlen“ als eines der drei wesentlichen Merkmale des effizienten Therapeuten. Er spricht hier von bedingungsloser positiver Anteilnahme und Aufrichtigkeit. Ich meine, auch für TrainerInnen und Führungspersonen wäre das ein wichtiges Merkmal.

Nach meiner Erfahrung gilt es, Stärken zu entdecken. Ich empfehle, den Teilnehmenden dabei zu helfen, sich ihre Stärken bewusst zu machen. Wenn diese Stärken sichtbar sind, können Sie andere dabei unterstützen, diese Stärken weiterzuentwickeln und bewusst anzuwenden. Sie werden erkennen, dass man sehr wenig tun muss, um sehr viel zu erreichen. Die Möglichkeit, Blickwinkel und Sichtweisen zu verändern, genügt oft schon, um neue Einstellungen und Erkenntnisse für Situationen zu gewinnen.

Begriffe und Definitionen

Assoziationen zu Worten / Begriffen entstehen durch Erfahrung. Wir alle haben ganz persönliche Erfahrungen zu den verschiedensten Themen. Daher ist der Erfahrungsaustausch ein ganz wichtiger Punkt, um Begriffe zu klären und auch zu definieren. Dies scheint mir auch deshalb wichtig, weil gerade durch unterschiedliche - persönliche - Begriffsdefinitionen viele Missverständnisse entstehen. Für mich als Kommunikationstrainerin ist es ein besonderes Anliegen, Missverständnisse zu vermeiden. Daher gilt der Begriffsklärung meine große Aufmerksamkeit.

Ich lade Sie ein, immer wieder den Erfahrungsaustausch in den Gruppen anzuleiten und den Teilnehmenden zu helfen, einander zu verstehen und damit Vorurteile abzubauen. Meiner Erfahrung nach entsteht dadurch eine arbeitsfähige und lernfähige Gruppe, die Respekt vor dem „Anderssein“ entwickelt.

Im Anschluss finden Sie einige Definitionen, die ich zu den Themen Selbstbewusstsein und Selbsterfahrung zusammengetragen habe:

Beispiele für Definitionen:

"Erfahrung ist durch Anschauung, Wahrnehmung und Empfindung gewonnenes Wissen".

"Erfahrung ist die Summe der Erkenntnisse und Einsichten".

"Persönlichkeit: ein Mensch, der in einmaliger individueller Prägung seine Anlagen in Auseinandersetzung mit Mitmensch und Gemeinschaft weitgehend entfaltet hat".
(Meyers großes Handlexikon von A bis Z)

"Persönlichkeit ist die ausgeprägte Individualität eines Menschen".

"Entwicklung ist die Veränderung und Entfaltung von Organismen / Sozialkörpern auf ein vorgeformtes Maß hin. Entwicklungspsychologie ist die Lehre von der Entwicklung des seelischen Lebens".

(Der Brockhaus in einem Band)

"**Selbstbewusstsein** ist verstehen, wie man selber ist, wie man reagiert; sich selber annehmen; wissen, was man will; nachfragen, wenn man das Gefühl hat, dass einen die anderen anders sehen als man sich selber sieht; soziale Ängste und Angst vor der Reaktion der anderen abbauen; sich bewusst machen, welche Möglichkeiten man hat, um gesellschaftliche Formen zu ändern; sich der Zwänge bewusst werden, die von außen und von innen kommen, und dann eine Meinung vertreten und versuchen, sie auch durchzubringen." (Renner, S 60)

Meine persönliche Definition:

Selbstbewusst sein heißt, sich seiner selbst bewusst sein, sich genau zu kennen, sich so zu akzeptieren wie man / frau ist und sich entsprechend der persönlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten zu verhalten. Dazu gehört auch, sich der gesellschaftspolitischen und kulturellen Bedeutung der eigenen Existenz bewusst zu sein.

Selbsterfahrung ist eine unterstützende Methode, sich die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten und vor allem die persönlichen Erfahrungen bewusst zu machen.

Mit Hilfe der Selbsterfahrung können wir ein persönliches Selbstbewusstsein entwickeln, das uns hilft, frei von inneren und in der Folge auch äußeren Zwängen unser Leben passend für uns zu gestalten.

Das persönliche Selbstbewusstsein baut sich nicht nach der Logik des eigenen ICHs auf, sondern es versichert sich seiner durch die Wertungen Dritter.

(Karin Jirku, Dossier / Moment#10)

Selbstachtung als Grundlage für Selbstsicherheit

Als Kind brauchten wir das Gefühl, von **Bedeutung** zu sein, und dieses Gefühl vermittelte uns unser damaliges soziales Umfeld (Eltern, Großeltern,...). Glaubten wir, von Natur aus nicht wichtig zu sein, dann war das eine schlechte Ausgangsbasis für die Entwicklung unserer Selbstachtung. Eine Person, die niemals die ihr von Natur aus eigene Bedeutung empfunden hat, tendiert zu Schuldgefühlen. Sie fragt sich, warum sie überhaupt lebt, oder sie fühlt sich ihr Leben lang als Opfer des Schicksals, ausgeliefert und vollkommen unfähig zu einer Veränderung.

Erwachsene übermitteln dem Kind die „Rechtmäßigkeit“ seiner Existenz lange, bevor auch nur ein Wort gesprochen wurde. Ein Kind erfährt, ob es Freude macht, wenn man es im Arm hält, oder es spürt Besorgnis, Spannung oder Kummer. Ohne die durch körperliche Zuwendung und Nahrungsaufnahme entstehende Wärme erlebt ein Kind große Angst. Ein Kind ist sich der eigenen Bedeutung am sichersten, wenn es glaubt, bedingungslos geliebt zu werden. Ist die Liebe der Eltern abhängig von Bedingungen, lernt das Kind, dass es, wenn es sich gut benimmt, ein guter Mensch ist, und wenn es sich schlecht benimmt, ein schlechter Mensch. Es lernt, dass sein Wert von der Beurteilung anderer Menschen abhängt. Menschen, die in ihrer Kindheit bedingungslose Liebe in einem gewissen Ausmaß genießen können, sind selbstsicherer. Kritik und Fehler sind für sie zwar Anlass, nachzudenken und eventuell etwas zu ändern, doch sie fühlen sich deswegen nicht wertlos oder bedeutungslos.

Kompetenz bedeutet, davon überzeugt zu sein, dass wir etwas verändern können, dass wir unsere Umgebung beeinflussen können. Dass sie über Kompetenz verfügen, lernen Kinder in erster Linie, wenn sie die zu geringen oder begrenzten Erwartungen der Eltern übertreffen.

„Erwartungen innerhalb eines vernünftigen Rahmens sagen viel über vorhandenes Vertrauen aus. Selbstachtung entsteht aus der erfolgreichen Umsetzung von Handlungen, die wir uns ursprünglich nicht so ganz zutrauten. Glaubte jemand an uns, „erwartet“ jemand, dass wir das können, fällt der erste Schritt dazu zumindest ein wenig leichter“.
(Don Hamachek)

Zu eng gezogene Grenzen und Überfürsorglichkeit beeinträchtigen das Erlernen von Kompetenz. „Sind die Eltern übertrieben großzügig und kümmern sich scheinbar zuwenig um das Kind, hat es das Gefühl, es sei nicht wert, dass man sich um es kümmert.“ (Alfred Adler)

Verbundenheit und Getrennt Sein in ausgewogenem Verhältnis

Um ein solides Fundament an Selbstachtung zu schaffen, müssen wir in unserer Kindheit das Gefühl der Verbundenheit mit anderen in einem ausgewogenen Verhältnis zu unserem Getrennt Sein von anderen entwickeln.

Für unsere Selbstachtung ist es wichtig, uns anderen Individuen und einer größeren Gemeinschaft verbunden zu fühlen. Gleichzeitig darf unser Selbstgefühl nicht vollkommen der Identität eines anderen untergeordnet werden. Wir müssen klar unterscheiden, inwiefern wir anders sind, wie wir uns von anderen unterscheiden.

Eine erwachsene Frau, die in ihrer Jugend übertriebenes Einfühlungsvermögen erlernt hat, kann lernen, sich zurückzuziehen und ihr Selbst deutlicher von dem der anderen zu differenzieren. Ein Mann, der sich ein Leben lang als einsames Individuum und vollkommen unabhängig von anderen betrachtet hat, kann als Erwachsener lernen, sich in andere einzufühlen oder sich zu binden.

Unabhängig von anderen Menschen zu wissen, wer wir sind, ist entscheidend für unsere Selbstachtung.

Um ein solides Fundament an Selbstachtung aufbauen zu können, müssen wir lernen, **uns** und unsere Umwelt **realistisch wahrzunehmen**. Ob einer Frau / einem Mann beigebracht wurde, sich unrealistisch und idealisiert (als herrlichstes Geschöpf auf Erden) oder unrealistisch und negativ (als großer Dummkopf) zu betrachten, sie / er wird in jedem Fall ohne die Fähigkeit zu einer realistischen Selbsteinschätzung nur schwer zu Selbstachtung gelangen. Darüber hinaus sollten wir bereits als Kinder eine realistische Weltanschauung vermittelt bekommen. Realitätssinn schließt das Bewusstsein ein, dass niemand perfekt ist: wir alle haben Fehler. In manchen Familien war es jedoch schwer, ein Gleichgewicht zwischen unseren positiven und unseren negativen Eigenschaften zu erkennen.

Die meisten von uns erhielten zu wenige der notwendigen konkreten Informationen über unsere Gesellschaft, um einen gesunden Realitätssinn für die uns offen stehenden Möglichkeiten entwickeln zu können.

Auch für unsere Kompetenz sind konkrete realistische Informationen darüber notwendig, wie es in der Welt zugeht und wie man mit den Problemen zurechtkommt. Je mehr wir darüber wissen, umso besser können wir die Kontrolle über unser Schicksal ausüben.

Ethische Grundsätze und Werte

Eine wesentliche Grundlage für die Selbstachtung sind miteinander in Zusammenhang stehende ethische Grundsätze und Werte. Wir benötigen ein klares Gespür für das, was richtig und was falsch, was gut und was schlecht ist. Ethische Grundsätze bieten die notwendige Anleitung für das Verhalten angesichts der im Laufe des Lebens auftretenden verwirrenden Situationen und Probleme. Haben wir gelernt, eine goldene Regel zu befolgen, können wir rasch und ohne den geringsten Zweifel entscheiden, wie wir uns verhalten sollen.

Häufig werden wir von den vermittelten ethischen Grundsätzen verwirrt, weil sie in sich unlogisch erscheinen oder tatsächlich widersprüchlich sind. Unsere Überzeugungen von „richtig“ und „falsch“ entwickelten sich auf der Grundlage unserer Werte. Wertvorstellungen werden nicht nur mit den Worten „gut“ oder „schlecht“ ausgedrückt, sondern oft in subtilen Differenzierungen dargelegt. Beispielsweise sagt man Mädchen zwar nicht direkt, es sei schlecht, ein Mädchen zu sein, doch man vermittelt ihnen, ein Bub zu sein, sei alles in allem besser.

Ein lebenslanger Prozess...

In einem gewissen Ausmaß hatten praktisch alle von uns in der Kindheit Probleme mit einer oder mehreren der wesentlichen Grundlagen für die Selbstachtung. Als erwachsene Person jedoch können wir diese Probleme überwinden. Sind wir uns unserer Bedeutung nicht sicher, können wir bei uns nahestehenden Menschen nach Bestätigung suchen.

Die Grundrechte der Frau / des Mannes

(nach Bloom / Coburn / Pearlman)

1. Das Recht, mit Respekt behandelt zu werden
2. Das Recht, eigene Gefühle und Meinungen zu haben und diese auch zu äußern
3. Das Recht, angehört und ernst genommen zu werden
4. Das Recht, eigene Prioritäten zu setzen
5. Das Recht, nein zu sagen, ohne sich schuldig zu fühlen
6. Das Recht, Wünsche zu äußern und zu verwirklichen
7. Das Recht, das zu bekommen, wofür ich bezahlt habe
8. Das Recht, von Fachleuten (auch LehrerInnen und BeamtInnen) Informationen zu erhalten
9. Das Recht, Fehler zu machen
10. Das Recht, gelegentlich auf Selbstbehauptung zu verzichten

Gefühle für sich bewusst zu machen und bei Anderen zuzulassen verbindet. Es entsteht Wertschätzung und Respekt für das Anderssein. Selbstbestimmt zu agieren – also individuell zu sein – hilft uns, die zwischenmenschliche Kommunikation zu fördern. Individualität hat damit zu tun, dass wir uns selbst entdecken, dass wir wahrhaftig fühlen und denken. Dadurch werden wir nicht komplizierter, sondern einfacher. Individuell sein heißt, einfach nur so zu sein, wie ich mich fühle. Ich vermittele den anderen Personen wie ich fühle und denke.

Sich selbst beobachten

Wenn wir uns genau beobachten, lernen wir uns selbst zu verstehen. Wenn wir uns selbst beobachten, heißt das nicht, dass wir egozentrisch sind, sondern dass wir achtsam auf unsere Gefühle reagieren. In unserer Gesellschaft haben wir uns angewöhnt, niemals über unsere wirkliche Befindlichkeit zu reden. Das kommt auch zum Ausdruck in der Begrüßungsfrage „Wie geht es dir?“ Wir antworten üblicherweise mit „Danke, gut“ auch wenn es uns nicht gut geht. Wenn wir achtsam sind, erkennen wir unsere Empfindungen durch körperliche Symptome. Gefühle/Emotionen drücken wir unterschiedlich aus, wie beispielsweise:

- Das lässt mir das Herz höher schlagen
- Mir wird warm im Bauch
- Ein Stein fällt mir von der Brust
- Das vermittelt dem Körper ein wohlige Gefühl
- Ich schlief wie ein Bär
- Ich habe das Gefühl, Bäume ausreißen zu können

Solange alles gut geht, wir uns in unserer Haut wohl fühlen, Erfolg haben und geliebt werden, sehen wir üblicherweise keinen Grund, uns mit uns selbst zu befassen. Bei unbehaglichen Gefühlen / Emotionen wie beispielsweise:

- Da bleibt mir die Luft weg
- Es stockt mir der Atem
- Das geht mir an die Nieren
- Es schnürt mir den Hals zu
- Es wird mir kalt ums Herz

meldet sich unsere Psyche auch zu Wort; hier werden wir darauf hingewiesen, dass in unserem Leben etwas schief liegt.

Was machen wir normalerweise, wenn es uns schlecht geht? Viele versuchen diese Situation zu ignorieren oder zu übergehen. Im besten Fall holen wir bei Personen in unserem Bekannten- und Freundeskreis Rat ein. Die üblichen Ratschläge sind dann: ablenken, Vergnügen, „nicht so empfindlich sein“. Das klingt dann so wie: „Emotionen sind Gefühlsduselei und nicht ernst zu nehmen.“ Ich lade Sie ein, sich selbst sehr ernst zu nehmen. Sich selbst und die eigenen Gefühle ernst zu nehmen sind die Grundlagen dafür, dass wir Personen, die wir in der Entwicklung begleiten, auch ernst nehmen können.

Eine der wichtigsten Empfindungen ist die Angst.

Es gibt viele verschiedene Ursachen und Arten von Angst: die Angst vor einer konkreten Situation ist etwas anderes als die Angst vor der Zukunft oder die Angst, eine Aufgabe nicht zu bewältigen. Existenzangst ist etwas anderes als die Angst vor Krankheit und Schmerzen.

Wichtig ist in jedem Fall, wie wir mit der Angst umgehen. Es erleichtert üblicherweise schon, wenn wir vor uns selbst zugeben können: ja, ich habe Angst. Dieser erste Schritt fällt vielen Menschen schwer, weil Angst ein Tabuthema ist; man spricht nicht darüber. Alle wissen, dass es Angst gibt, aber keine Person will offen aussprechen, dass sie Angst empfindet.

Ängste sind wichtig. Sie sind eine Botschaft für uns. Diese Botschaft zu entschlüsseln ist eine wichtige Aufgabe der Selbstachtung. Da gibt es etwas, das mich ängstigt. Wie fühlt sich diese Angst an. Wo / wie spüre ich sie? Die Angstreaktion ist eine hilfreiche Information, um mich dazu zu bringen herauszufinden, was derzeit für mich nicht angemessen ist.

Der Mensch ist eine unteilbare Ganzheit. Wenn wir also merken, dass wir uns in irgendeiner Form unbehaglich fühlen, obwohl „objektiv gesehen“ alles in Ordnung ist, dann sollten wir uns genauer beobachten und befragen:

- Warum bin ich unkonzentriert und abwesend?
- Warum fühle ich mich nicht glücklich?
- Warum habe ich Schlafstörungen?
- Warum wache ich schweißgebadet auf?
- Warum bekomme ich keine Luft?
- Warum habe ich Magenschmerzen?

Soziale Kompetenz

Als leitende Person benötige ich die Fähigkeit, das Verhalten und die Einstellungen der Gruppenteilnehmenden positiv zu beeinflussen. Unter Sozialer Kompetenz verstehen wir die Gesamtheit all der persönlichen Fähigkeiten und Einstellungen, die dazu beitragen, das eigene Verhalten von einer individuellen auf eine gemeinschaftliche Handlungsorientierung hin auszurichten.

„Nichts ist dir näher, als du selbst. Doch wenn du dich selbst nicht kennst, wie willst du dann andere kennen lernen?“

(orientalische Weisheit)

Kompetente Führungspersonen / TrainerInnen gehen mit ihren Empfindungen bewusst um. Sie achten auf ihre Stimmungen und nutzen den Handlungsspielraum, der uns bei jedem Gefühl zur Verfügung steht. Wenn wir Ziele nicht erreichen, kann es sein, dass wir unser Gefühlsleben vor unangenehmen Erfahrungen bewahren wollen. Wenn wir machen, was wir immer schon gemacht haben, wird das passieren, was immer passiert ist. Wenn wir Veränderungen anstreben, lassen wir uns auf Neues ein. Haben wir uns auf das Neue eingelassen und die Herausforderung bewältigt, vergrößert sich der Bereich, in dem wir sicher auftreten und uns wohl fühlen.

Wie gut nehmen Sie sich selbst wahr? Achten Sie auf Ihre Stimmungen? Ist Ihnen bewusst, wie stark Sie beeinflussen können, wie Sie sich fühlen? Nehmen Sie Ihre Gefühle einfach hin oder werden Sie – manchmal – von Ihren Gefühlen überwältigt?

Wenn wir schon in der Kindheit gelernt haben, dass Gefühle und Emotionen nicht erwünscht sind, lernen wir diese zu verstecken. Wir lernen „sachlich“ zu bleiben und trainieren nicht, wie Empfindungen ausgedrückt werden können. Wenn wir unsere Gefühle und Empfindungen nicht erkennen oder sie nicht benennen können, dann bleiben uns die Zusammenhänge zwischen Denken, Fühlen und Handeln verborgen. Dann hat das Gefühl mich und nicht: Ich habe das Gefühl!

Viele Menschen sind es nicht gewohnt, Ihre Empfindungen in Worte zu fassen. Wenn Sie beispielsweise Ihre Gefühle nur indirekt ausdrücken, geben Sie Ihren KommunikationspartnerInnen einen großen Spielraum für Vermutungen. Statt sich impulsiv Ihren Stimmungen hinzugeben, versuchen Sie das, was Sie spüren, in Worte zu kleiden. So gewinnen Sie Kontrolle über Ihre Gefühle und können diese beeinflussen.

Es ist leichter, mit einer Person umzugehen, die ein Gefühl klar ausspricht, als mit einer heftigen Reaktion, die Andere als Angriff auffassen können. Wer Verbindungen zwischen Denken und Fühlen schafft, führt bessere Gespräche, sorgt für ein angenehmes Arbeitsklima und hält Beziehungen lebendig.

Um zu lernen, Gefühle zu erkennen und auszudrücken, ist es erforderlich, dass Sie genau beobachten und nicht bewerten. Wer auf Gefühle achtet, kann sich und andere umfassend und angemessen verstehen.

Gefühle und Bedürfnisse

Wenn Sie selbst Ihre Gefühle bewusst wahrnehmen und Sie über Ihre Bedürfnisse Bescheid wissen, werden Sie auch angemessen damit umgehen können. Sie werden sich in jeder Situation entsprechend achtsam – mit sozialer Kompetenz – verhalten können.

Jedes Lebewesen besitzt den Grad von Sinnesausprägung, den es braucht, um sich in seiner Umwelt zu behaupten, also zu überleben und sich fortpflanzen zu können. Was die Sinne erfassen, ist nur ein Teilausschnitt der Wirklichkeit. Sinnliche Erfahrung wird nicht einfach nur registriert. Farben sind nicht neutrale Farben, Töne sind nicht nur akustische Fakten. Sinnesreize wirken in uns hinein und lösen Gefühle aus. Wir sehen nicht nur die Farbe gelb oder rot, wir fühlen auch etwas dabei. Viele stehen auf dem Standpunkt, wir sollen uns dabei etwas denken; das wäre wichtiger als etwas zu fühlen, denn es hätte keinen Sinn, Gefühle zu haben.

Denken und Fühlen lassen sich nicht so einfach gegeneinander ausspielen. Jedes hat eine wichtige Berechtigung. Es geht hier nicht um Wertung. Sinnesreize subjektiv zu fühlen ist ganz wichtig.

Wenn wir ein Gefühl spüren, haben wir möglicherweise das Bedürfnis, es zu benennen, um es anderen mitzuteilen. Weil das aber oft nicht möglich ist, weil wir keine konkreten Bezeichnungen dafür finden, glauben wir, dass es nichts Konkretes sein kann. Denn nur was benannt werden kann, ist real. Wir wollen vielleicht die Gefühle auch analysieren und damit bewerten. Wir treten in eine Art inneren Dialog. Wir werden – aufgrund unserer Erfahrungen – diese Gefühle „abtun“ oder „aufbauschen“. Jedes Gefühl und jede Meinung dazu hat mehrere Seiten; diese Seiten sind in uns. Das macht es oft schwierig uns selbst zu verstehen.

Bedürfnisse sind zum Überleben absolut notwendig. Es sind Gefühle, die zum Handeln führen, sie sind immer gut und richtig, dienen der Sache und übertreiben nicht. Es ist daher wichtig für mich als TrainerIn, auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden zu achten. Schwierige Situationen entstehen dann, wenn Bedürfnisse nicht befriedigt sind, weil besondere Umstände oder Verhaltensweisen anderer Menschen die Befriedigung verhindern. Als kompetente Trainerin / kompetenter Trainer oder Führungsperson werden Sie Befindlichkeiten der Teilnehmenden / MitarbeiterInnen ernst, aber nicht persönlich nehmen. So können Sie jede noch so schwierige Situation meistern.

Bedürfnisse sind die Grundlagen für Motivation. Unser Selbstwertgefühl steigt mit dem Ausmaß, in dem wir unsere Bedürfnisse befriedigen können.

Bedürfnis zum körperlichen Überleben

Essen, Trinken, Schlaf, Luft, Sexualität

Bedürfnis nach Sicherheit

Halt, Schutz, Verbindlichkeit, Platz, Vertrauen, Struktur, Grenzen, Ordnung, Stabilität

Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Geborgenheit

Körperkontakt, Zuwendung und Intimität

Bedürfnis nach Anerkennung und Selbstdarstellung

beachtet werden, erfolgreich sein, für andere eine Bedeutung haben, Wertschätzung erfahren

Bedürfnis nach Selbstentfaltung und Individualität

kreativ betätigen, persönlich ausdrücken, als einzigartig begreifen, eigene Entscheidungen treffen, eigene Räume gestalten

Individualität

Was bedeutet es, individuell zu sein? Das Wort Individualität wird oft falsch verstanden. Es geht darum, authentisch, also eigenständig zu werden. Individualität heißt zu wissen, wer man ist, die eigenen Gefühle zu erkennen und sich als Individuum zu begreifen. Das hat nichts mit Isolierung gegenüber Anderen zu tun. Das Erkennen der Eigenständigkeit geht natürlicherweise einher mit Abgrenzung gegenüber Anderen. Zu den eigenen Gefühlen zu stehen bedeutet, sich selbst zu erfahren, ohne unsicher danach zu fragen, ob die Anderen auch so fühlen und denken. Wer sich auf sich selbst bezieht, kann aus sich selbst heraus offen und ehrlich kommunizieren. Ich kann mich authentisch äußern, ohne mich daran zu orientieren, wie Andere denken oder was Andere gerade hören wollen. Dieses Authentisch-Sein ist die Individualität, in der wir uns von Einflüssen Anderer abgrenzen können

Individualität heißt also nicht absondern, sondern Unterschiede bewusst wahrnehmen und zulassen. Individualität ist daher eine wichtige Voraussetzung, um mit anderen Menschen gut kommunizieren zu können. Indem ich mich selbst kenne und wertschätze und mit mir und meinen Stärken und Schwächen gut umgehen kann, kann ich das in der Folge auch mit meinen Mitmenschen.

Wenn ich nicht selbstbestimmt, sondern fremdbestimmt bin, kämpfe ich gegen alles, was anders ist. Fremdbestimmtheit hat etwas mit Logik und Rationalität zu tun: „Das hat man mir beigebracht und so ist es“. Logik kennt nur JA oder NEIN. Hier ist kein Raum für persönliche Befindlichkeiten. Eine andere Sichtweise wird nicht toleriert. Dadurch hat Fremdbestimmtheit immer etwas Trennendes.

Die Schwierigkeit für uns liegt oft darin, dass wir mit konkreten Informationen während vieler Jahre „gefüttert“ wurden. Unsere Eltern haben uns beispielsweise vermittelt, dass sie besser wissen, was gut und richtig für ihre Kinder ist, ohne zu bemerken, dass die eigenen Kinder völlig andere Persönlichkeiten sind und daher ganz andere Empfindungen in der gleichen Situation haben. Um uns von diesen „Richtlinien“ frei zu machen, braucht es viel Achtsamkeit für die aktuellen Empfindungen und für die eigene Person.

Persönliches Image

Wenn wir das Image von hoher sozialer Kompetenz haben möchten – und wer möchte das nicht? – sind wir gut beraten, wenn wir im Umgang mit anderen achtsam mit unseren Gefühlen und Bedürfnissen umgehen. Das macht uns möglich anderen Menschen gegenüber auch achtsam zu sein. Nehmen Sie bewusst unterschiedliche Bedürfnisse nach Nähe und Distanz wahr und achten Sie auf die angemessene Form.

Wichtig dabei ist es darauf zu achten, dass Sie nicht die Form über den Inhalt stellen. Denn wer vor lauter formeller Höflichkeit der Worte und Gesten das menschliche Interesse vernachlässigt oder vergisst, wird nicht akzeptiert. Ansehen genießt vielmehr die Person, die auf die oder den anderen zugeht, ohne ihr oder ihm zu nahe zu treten, wer die andere Person anspricht, ohne sich aufzudrängen. Genaues Beobachten, sensibles Wahrnehmen von winzigen Gesten, das Eingehen auf Veränderung in Mimik und Tonfall helfen dabei.

Hilfreich ist es auch, wenn Sie die Grundregeln des Umgangs im Spannungsfeld zwischen Gleichheitsgrundsatz und Rangabgrenzung kennen: die wichtigere Person entscheidet über die Berührung beim Begrüßen, sie erhält beim Bekanntmachen alle Informationen über die noch fremden Personen zuerst; sie nimmt zuerst Platz und zwar an der für sie reservierten strategisch besten Stelle im Raum, sie bietet das Du an und beendet ein Gespräch. Und sie lässt den Anwesenden genügend Raum zur eigenen Entfaltung.

Auf dem gesellschaftlichen Parkett sind die Rollen von Dame und Herr bis auf situationsbedingte Ausnahmen klar verteilt: Er öffnet ihr die Tür, er hilft ihr aus dem Mantel, er geht bei offiziellen Anlässen zu ihrer Linken beziehungsweise am Straßenrand, er folgt ihr beim Hinaufgehen auf der Treppe und geht vor ihr hinunter, (für den Fall des Falles). Im Business-Spiel hingegen sind die Rollen geschlechts-unspezifisch geregelt: da begrüßt die ältere Sachbearbeiterin den Abteilungsleiter und wartet ab, ob dieser ihr die Hand hinstreckt; da lässt der Gastgeber / die Gastgeberin dem Gast den Vortritt, übernimmt aber die Führung auf unübersichtlichem Terrain. Da betritt die junge Kundenberaterin, die zum Geschäftsessen geladen hat, als erste das Lokal, verkostet den Wein und zahlt – auch wenn fünf würdige ältere Herren ihre Gäste sind.

Ich persönlich bin eine Verfechterin der Gleichwürdigkeit. Das bedeutet für mich, dass ich allen Menschen mit gleicher Würde begegne. Gleichgültig welchen Rang die jeweilige Person in dieser Situation bekleidet.

Grundvoraussetzungen sind jedenfalls ihre Fachkompetenz, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Umsicht und Fairness für ein positives Image. Wenn fachliche Anforderungen nicht erfüllt werden und die grundlegenden Charaktertugenden und inneren Werte fehlen, erkennen das Ihre TeilnehmerInnen schnell. Einen guten Ruf, ein positives Image behält nur die Person, bei der die Verpackung und der Inhalt zusammenpassen.

Tipps für erfolgreiches Auftreten

Der erste Eindruck ist entscheidend. Fachliche Kompetenz allein genügt nicht. Wenn wir nicht selbstsicher wahrgenommen werden, nimmt man uns die Fachkompetenz nicht ab. Und für den ersten Eindruck bietet sich keine zweite Chance.

Inszenieren Sie Ihren Auftritt!

Seien Sie souverän, sicher und taktvoll. Finden Sie heraus, wie Sie auf andere wirken: Ist Ihr Äußeres gepflegt und an die Situation angepasst? Sind Ihre Umgangsformen entsprechend? Wie vermitteln Sie Ihre Persönlichkeit durch Sprache, Körperhaltung, Mimik und Gestik? Ist Ihre persönliche Ausstrahlung freundlich, höflich, offen?

Ich stelle mich selbst vor

- auch wenn ich vermute, dass alle wissen wer ich bin
- auch wenn ich schon schriftlich oder telefonisch mit dem Gegenüber Kontakt gehabt habe
- auch wenn ich als TrainerIn oder leitende Person angekündigt bin.

Bei Krisensituationen

- positive Erwartungen an eine konfliktgeprägte Begegnung
- ich bin neugierig darauf, das Problem zu lösen
- entspannen hilft, um gelassen und freundlich zu wirken
- wie will ich wahrgenommen werden? → das hilft freundlich zu sein.

Macht und Verantwortung

Nur sehr wenige Menschen geben zu, dass sie Macht haben. Selbst PolitikerInnen und ManagerInnen umschreiben den Begriff fast verschämt mit „Verantwortung tragen“. Jeder Mensch hat Macht und setzt diese Macht – oft unbewusst – ein.

Kampf ist ein Mittel, um Menschen zu - konstruktiven - Handlungen zu zwingen. Jeder Sieg, der mit Unterwerfung errungen wird, führt wieder zu einem Konflikt. KonfliktpartnerInnen geben oft vor, immer noch zu verhandeln, obwohl sie in Wirklichkeit bereits – meist verdeckt – kämpfen. Diese Strategie kann Schweigen, Einschüchterung, Aggression oder Kontrolle sein.

Was meinen wir überhaupt, wenn wir von Macht reden? Wenn zwei Personen darüber diskutieren, sprechen sie dann schon automatisch vom selben Sachverhalt? Welche gemeinsame Definition kann so unterschiedliche Themen wie die Waffen einer Frau, die Macht der Medien, die Staatsgewalt oder die Privilegien der Prominenz miteinander verbinden?

Woher kommt der Begriff „Macht“ in der deutschen Sprache? Er hat - so die sprachwissenschaftliche Erklärung - seine Wurzel in dem Zeitwort „mögen“. Dieses ist in der Bedeutung von „können“ und „vermögen“ zu verstehen. Macht haben bedeutet also, über die Möglichkeit zum Handeln zu verfügen. Entgegen vieler Behauptungen kommt „Macht“ also nicht von „machen“, sondern von „können“. Offensichtlich gehört zum Themenkreis der Macht mehr, als bloß „etwas zu machen“. Heute wird „Macht“ in der Alltagssprache mit einer Reihe von anderen Wörtern sinnverwandt gebraucht. Begriffe wie Kraft, Stärke, Einfluss, Herrschaft oder Gewalt werden oft nicht streng voneinander unterschieden, sondern beinahe beliebig variiert. Redewendungen machen das deutlich:

Wenn zum Beispiel eine Person Macht ausübt, dann herrscht sie. Wenn man jemanden in seiner Macht hat, dann hat man ihn in seiner Gewalt. Wer seine Macht gebraucht, kann seinen Willen durchsetzen und sich Einfluss verschaffen. Wird jemand seiner Macht beraubt, dann wird er aus einer einflussreichen Position verdrängt. Kommt eine Partei an die Regierung, dann kommt sie an die Macht. Bei einem Putsch reißt jemand die Macht an sich.

Wenn man alle Verteufelungen und Übertreibungen in Bezug zur Macht weglässt, erkennt man zwei Elemente, die den Machtbegriff bestimmen. Zum einen gibt es ein Ziel, das jemand erreichen will, zum anderen einen Widerstand. Das heißt, dass sich diesem Wollen ein anderer entgegen stellt oder entgegen stellen könnte.

Die Definition lautet daher: Macht ist das Vermögen, seinen Willen gegen einen Widerstand durchzusetzen.

Man kann sich jetzt fragen, warum nur bei Widerstand von Macht die Rede sein sollte. Ist denn nicht auch Macht im Spiel, wenn man mit Kreativität etwas gestaltet oder strukturiert? Nein, denn zum Gestalten und Strukturieren genügen Eigenschaften wie Kraft, Ausdauer und spezielle Fähigkeiten. Es wäre weder sinnvoll noch für eine Bewusstseinsbildung förderlich, würde man den Machtbegriff einer Inflation unterwerfen, und wir müssten für alles, was man tut, Macht brauchen.

Macht kommt eben nicht einfach von „machen“. Man kann ein Bild malen, eine Mahlzeit bereiten, ein Auto reparieren, mit Freunden spazieren gehen - dazu wird noch keine „Macht“ gebraucht. Erst wenn andere Interessen sich gegen die eigenen stellen, benötigt man Macht, um ein Ziel erreichen zu können.

Der Ursprung der Macht

Woher kommt aber nun der Wille, für dessen Durchsetzung wir Macht brauchen? Alles was der Mensch will, lässt sich auf Bedürfnisse zurückführen. Es gibt beispielsweise Grundbedürfnisse wie Essen, Schlafen oder Fortpflanzung und psychische Bedürfnisse nach Sicherheit, Geborgenheit oder Anerkennung. Alles, was wir Menschen wollen, von den täglichen Kleinigkeiten bis zum großen Lebensplan, lässt sich auf Bedürfnisse zurückführen und diese, ob berechtigt oder nicht, erzeugen eine Antriebskraft, denn sie wollen befriedigt werden.

Mechanismen der Macht

Die meisten Menschen sehnen sich nach dem Zustand, wo alles „wie geschmiert“ läuft: einem machtfreien Raum. So stellen sie sich das Paradies vor. Der machtfreie Raum ist keineswegs ein Dauerzustand oder eine stabile Situation. Wenn die Partnerin / der Partner auf die Frage nach dem gemeinsamen Kinobesuch erwidert: „Nein, heute bin ich so müde, dass ich auf keinen Fall mehr aus dem Haus gehen will. Ich schaue mir einen Film im Fernsehen an“, dann stellt sich die Frage: Gehen die beiden doch ins Kino, geht einer allein ins Kino oder bleiben sie daheim vor dem Fernseher? Das Resultat ist auf jeden Fall das Ergebnis einer Auseinandersetzung, bei der in irgendeiner Form Macht im Spiel war.

Nehmen wir nun an, zwei Bürgermeister schlagen ein gemeinsames Sommerfest vor und beide Gemeindevertretungen finden die Idee so viel versprechend, dass sie einstimmig dafür sind. In diesem Fall ist es gerade noch vorstellbar, dass ein machtfreier Raum entsteht. Doch denken wir weiter auf der Ebene der Politik oder der Wirtschaft, so sehen wir, dass der machtfreie Raum umso unwahrscheinlicher wird, je komplexer ein Interessensystem ist. Mancher wird vielleicht behaupten: „In meiner Partnerschaft, in meiner Abteilung oder in meinem Verein gibt es keine Machtspiele.“ Doch auch das sind keine machtfreien Räume auf Dauer, denn bei genauerer Betrachtung können wir feststellen, dass nach kurzen harmonischen Phasen nicht mehr alle Beteiligten gleicher Meinung sind.

Dann müssen wieder Machtfragen geklärt werden. Wir sollten uns also keiner falschen Hoffnung hingeben, denn immer, wenn man etwas erreichen will und es legt sich jemand quer, wird die Situation zum Konflikt und damit zur Machtfrage.

Die Legitimation der Macht

Macht haben heißt, sich im Falle eines Widerstandes durchsetzen zu können. Soll diese Macht jedoch zum Einsatz kommen, braucht man dafür stets eine Legitimation, eine Berechtigung. Diese kann von außen kommen, zum Beispiel für den gewählten Betriebsrat, den Polizisten, die Richterin, die Trainerin, durch das verliehene Amt, und / oder sie muss von innen kommen, durch das eigene Wertesystem, das Gewissen. Ein Amt, das Macht verleiht, legitimiert diese auch automatisch.

Wird die Ausübung der Macht jedoch auf längere Zeit nicht durch die eigene Ethik unterstützt, so entsteht ein Gewissenskonflikt. Dieser reduziert die Effizienz, führt mitunter sogar zur Aufgabe des Amtes oder belastet auf längere Sicht den Amtsinhaber bis hin zur Selbstzerstörung. Der Wehrdienstverweigerer, der die legitimierte Macht zu töten nicht ausüben will, riskiert eher sein eigenes Leben. Eine Managerin, die ihre langjährigen MitarbeiterInnen nicht entlassen kann, setzt dadurch ihre Karriere aufs Spiel. Überall dort, wo es keine äußere Legitimation für den Einsatz von Macht gibt, ist jede Person auf sich allein angewiesen. Sie muss dann aufgrund ihres eigenen Gewissens entscheiden, wie sie ihr Handeln legitimiert. Wollen wir uns erfolgreich durchsetzen oder verteidigen, müssen wir uns selbst dafür die Erlaubnis geben. Dazu sind Klarheit über den Zweck des Handelns und ein Wertesystem, an dem wir uns orientieren können, nötig. Mit der Legitimation ist auch der Begriff der Verantwortung verbunden.

„Verantwortung übernehmen“ wird im Alltag oft vereinfachend gebraucht, im Sinne von „eine Aufgabe übernehmen“. Doch wird die Aufgabe gemeinsam mit der Macht übernommen, dann bedeutet Verantwortung, dass die Art der Machtausübung oder Nichtausübung vor sich selbst und anderen vertreten und erklärt werden muss. Obwohl viele Menschen Macht und Verantwortung gleichsetzen, existieren diese Begriffe durchaus auch unabhängig voneinander. Menschen können Macht ohne Verantwortung haben, dann umgehen sie die Frage der Legitimation. Manche glauben Verantwortung ohne Macht zu haben, dann erliegen sie einer Fehleinschätzung des Machtbegriffes.

Obwohl es oft so aussieht, als würde sich das Machtstreben verselbständigen, weil man mit den Mitteln der Macht immer noch mehr Macht erwerben kann, bleibt Macht doch immer nur ein Mittel, um ein Ziel gegen einen Widerstand zu erreichen.

Für Sie als Trainerin oder Trainer ist es daher wichtig, dass Sie sich klar darüber sind, dass Sie mächtig sind. Sie haben die Macht der Funktion und – hoffentlich – die Macht des Wissens. Sie sollten sich auch immer bewusst sein, dass Sie auch die Macht der Überzeugung haben und daher sehr behutsam gerade mit dieser Macht umgehen.

Wir sind immer auch ein Vorbild für die Personen, die wir in Gruppen begleiten und leiten. Dieses Vorbild vermitteln wir mit unserem ganzen Wesen. Unsere Werthaltungen sind daher eine wesentliche Information für unsere TeilnehmerInnen. Unsere persönlichen Werte und „Glaubenssätze“ sollten uns daher unbedingt bewusst sein.

Wer nachhaltig siegen will,
muss auch im richtigen Moment
nachgeben können.

Acht Quellen der Macht

(aus „die helle und die dunkle Seite der Macht“ von Christine Bauer-Jelinek)

Macht der Materie:

„Das Gesetz des Dschungels“ – die Macht des Stärkeren: Körperkraft, Waffen, Besitz, Geld und auch die Fähigkeit, Kinder zu gebären und zu stillen

Macht der Herkunft:

Abgeleitete Macht: Familie, Stand, Ahnen, Volk, Nation

Macht der Mehrheit:

Zusammenhalt in der Gruppe, Parteien, Bündnisse, Initiativen, Gemeinschaften

Macht des Wissens:

„Wissen ist Macht“, individuelle und kollektive Kompetenz, Information, Bildung, Erfahrung, Planung

Macht der Gefühle:

Nutzung des gesamten Spektrums der positiven und negativen Emotionen wie Treue, Loyalität, Liebe, Sexualität, Sicherheitsbedürfnis, Angst, Rache, Wut

Macht der Funktion:

Begrenzt auf Dauer der Ausübung, unterstützt durch die dahinter stehende Organisation, Ämter, Befugnisse, Aufgaben, Rollen

Macht der Kontakte:

Persönliche „Beziehungen“, Gegengeschäfte, Förderer, Netzwerke, Seilschaften, Informanten, „Vitamin B“

Macht der Überzeugung:

Was jemand als Wahrheit betrachtet, Ideologien, Gesetze, Normen, Werte, Glaubenssätze

Talente und Begabungen

Als TrainerIn sehe ich es als eine meiner Aufgaben, den Teilnehmenden dabei zu helfen, Ihre Talente und Begabungen zu erkennen. Während der Dauer dieses Lehrgangs werden wir Ihnen Anregungen und Methoden dafür bieten.

Bei Beratungen ist leicht gesagt: Finden Sie heraus, was Sie gerne tun, werden Sie darin richtig gut und widmen Sie diesem (Arbeits-)Gebiet jeden Tag mehr Zeit.

Wie finde ich heraus, was ich wirklich gut kann und was meine besonderen Fähigkeiten und Möglichkeiten sind? Was sind meine persönlichen Potentiale? Wirklich wohl und dauerhaft glücklich sind wir dann, wenn wir die Gelegenheit haben, unsere größten Talente und Begabungen zu entfalten und unsere Stärken zu entwickeln.

In unserer Gesellschaft ist die Förderung der individuellen Begabungen noch in den Kinderschuhen. Im Laufe unseres Lebens erfahren wir, dass unsere individuellen Begabungen nicht gesehen werden, ja nicht erwünscht sind. Wenn wir dann in der Folge davon überzeugt sind, dass die uns angeborene Art zu denken wertlos ist, leidet unser Selbstwertgefühl. Die Folge ist, dass viele an ihren Fähigkeiten zweifeln. So unterschiedlich wir Menschen sind, so unterschiedlich sind auch die Lernstile. Assoziativ-kreativ begabte Kinder haben es in unserer logisch-analytisch strukturierten Lernwelt doppelt schwer. Ideenreichtum, Flexibilität, Kreativität – die Fähigkeit aus vorhandenen Grundelementen Neues zu schaffen und innovativ zu sein, ist in unserem derzeitigen Schulsystem kaum vorgesehen.

Wir dürfen nicht so lernen, wie wir es am besten könnten. Die meisten werden über Jahre angehalten, an ihren Schwächen zu arbeiten und Dinge zu tun, die ihnen nicht liegen; daher wissen die Menschen am Ende ihrer Schulausbildung immer noch nicht, wo ihre größten Stärken liegen.

Viele studieren jahrelang Dinge, die ihnen nichts bedeuten und verschwenden wertvolle Lebensjahre oder ergreifen einen Beruf, der sie innerlich nicht ausfüllt.

Bei dieser kulturell bedingten Begabungs- und Talentfeindlichkeit erstaunt es kaum, dass in internationalen Untersuchungen nur jede fünfte erwachsene Person aussagt, dass sie an ihrem Arbeitsplatz täglich die Gelegenheit hat, etwas zu tun, das ihren individuellen Stärken entspricht.

Die Verschwendung von menschlichen Ressourcen und Talenten an der falschen Stelle, die seelischen Verkrüppelungen von vielen, die ein Berufsleben lang Dinge tun, die ihre Seele verstummen lässt, sollte uns betroffen machen und aus unserer Gleichgültigkeit reißen.

Als Beraterin beobachte ich seit vielen Jahren, dass Menschen, die die Fesseln unseres Bildungssystems abstreifen und beginnen, ihre individuelle Intelligenz, Talente und Begabungsstärken zu nützen, beruflich und privat vorankommen und auf Dauer glücklich und zufrieden sind.

Der Sohn oder die Tochter, der / die in dritter Generation Rechtsanwalt / Rechtsanwältin werden, um den Lebenstraum der Eltern zu leben, ist ein bekanntes Beispiel dafür, dass oft nicht das Talent der Kinder, sondern die Wünsche und Vorstellungen der Eltern für die Berufswahl entscheidend sind.

Individuelle Denkfehler, die uns daran hindern, unsere Stärken zu entwickeln:

- Wenn ich beruflich weiterkommen will, dann muss ich vor allem meine Schwächen ausmerzen
- Das Gute ist das Gegenteil des Schlechten
- Wenn ich bei meinen Stärken Vollgas gebe und mein Ziel dann doch nicht erreiche, habe ich versagt
- Das machen doch alle so (das Fehlen des Bewusstseins für eigene Stärken)
- Die Anderen können das sicher besser als ich
- Ich kann das sicher nicht (fehlendes Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten)

Ein chinesisches Sprichwort sagt:

„Das Letzte, was ein Fisch entdecken wird, ist die Existenz von Wasser“

Das heißt, das, was uns ständig umgibt, wird so sehr ein Teil unseres Selbstverständnisses, dass es uns gar nicht mehr bewusst wird. Das, was wir können, scheint uns einfach; das, was wir nicht können, scheint schwierig zu sein. Oft werden wir von anderen für unsere Talente und unser Können bewundert; uns selbst fällt gar nicht mehr auf, dass wir Besonderes leisten.

Unser Potenzial ist unsere Kompetenz. Kompetenz ist die Gesamtheit der Talente, des Wissens und der Fähigkeiten, über die wir verfügen. Das Wichtige dabei ist herauszufinden, wie jede Person mit ihrem persönlichen Potenzial das Beste für das eigene Leben „herausholt“.

Potenziale erkennen, wie?

Einige Frage-Stellungen sollen Ihnen helfen herauszufinden, was die Teilnehmenden schon über ihre Stärken und Talente wissen und was sie eventuell behindert, weitere Talente zu entdecken.

Fragen zu Beginn:

- Habe ich im Laufe meiner Schulzeit und Ausbildung ein klares Konzept meiner Stärken entwickeln können?
- Habe ich in meinem bisherigen Umfeld die Gelegenheit gehabt, diese Begabungen optimal zu entfalten, oder habe ich Stärken (beispielsweise künstlerische, sportliche oder kreative), die nicht gefördert worden sind?
- Dreht sich mein Leben um das Weiterentwickeln meiner Talente oder versuche ich eher, meine Schwächen auszumerzen?
- Habe ich Angst davor zu versagen, wenn ich meine Stärken auslebe?
- Glaube ich, ich hätte keine besonderen Stärken, weil sie mir zur zweiten Natur geworden sind und deshalb überhaupt nicht mehr auffallen?
- Gab es Situationen, in denen mir von für mich wichtigen Personen bestimmte Fähigkeiten abgesprochen wurden.
- Hatte ich die Möglichkeit, Talente zu entdecken, weil mir Personen zugetraut haben, schwierige Aufgaben zu übernehmen?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Begabungen zu testen. Wir unterscheiden hier verbale, logisch-mathematische, kreative, räumliche, musikalische und sportliche Begabungen.

Wir beginnen üblicherweise mit einer Analyse der Biografie und finden heraus, was uns schon in der Kindheit intensiv begeistert hat. Danach erarbeiten wir uns ein Enthusiasmus-Szenario für die Gegenwart. Der dritte Schritt steht unter dem Motto: „Wünsche sind die Vorboten unserer Möglichkeiten“.

Nach einer intensiven Nachdenkphase überlegen wir uns:

„Wenn alle Schwierigkeiten und Begrenzungen aufgehoben wären, wie wollte ich sein und was würde ich tun und haben wollen?“

Stärken bewusst nützen

und mit Schwächen gut umgehen können

Wenn wir nun unsere Stärken kennen, ist das eine wunderbare Voraussetzung, diese auch zu nützen. Wenn Sie also Ihre Stärken mit Freude, Lust, Spaß und Begeisterung leben, hat das eine unmittelbare Reaktion auf die Menschen in Ihrer Umgebung.

Wenn Freude, Begeisterung, Lust und Liebe unser Leben bestimmen, werden wir fröhlicher, optimistischer, großzügiger und aufgeschlossener. Ob der Grund dafür die Liebe zu einem Menschen, einer Idee, einem Projekt oder einem neuen Automobil ist, ist dabei weniger entscheidend. Je mehr Sie das tun, was Sie schon immer liebend gern getan hätten, desto mehr finden Sie das Leben lebenswert. Es ist ein Irrtum zu glauben, man müsse erst alle anderen glücklich machen, bevor man anfangen dürfe, sich um sein eigenes Glück zu kümmern. Ganz im Gegenteil: nur wenn ich glücklich bin, kann ich andere glücklich machen!

Wenn Sie sich entscheiden, Ihren Lebensstil auf Ihre Talente auszurichten, ist das sowohl für Sie als auch für alle Menschen, mit denen Sie zu tun haben, das Beste, was Sie tun können. Erfolgreich und glücklich ist langfristig nur die Person, die ihr Leben um ihre Talente herum lebt und diese mit Wissen und allen ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten entfaltet. Wichtig ist in jedem Fall, dass Sie auch bei Veränderungsprozessen achtsam mit sich umgehen und keine zu „großen Schritte“ machen. Wir alle benötigen neben Werthaltungen in unserem Leben Routine und Rituale für unsere emotionale Sicherheit. Eine gewisse Regelmäßigkeit und Struktur gibt uns die nötige Stabilität, um Veränderungen möglich zu machen. Auch Räume, die wir gestalten, und eine für uns passende Kleidung können zum Wohlfühlen beitragen und stärken uns bei neuen Aufgaben.

Gehen Sie liebevoll mit Ihren Schwächen um und organisieren Sie sich entsprechende Unterstützung (beispielsweise durch einen Kollegen, der Sie an bestimmte Termine erinnert). Entscheiden Sie sich bewusst in manchen Bereichen mit einem Mindeststandard zufrieden zu sein. Wir können nicht in allen Bereichen perfekt sein.

Kommunikation

Ich sehe es als meine Aufgabe als Trainerin, eine kommunikationsfördernde Haltung einzunehmen. Je öfter und klarer Gleichheit und Verschiedenheit erkannt werden, umso mehr wird Einmaligkeit entdeckt. Gleichwürdigkeit für alle Beteiligten baut den Selbstwert auf und führt zu steigender Anerkennung / Würdigung seiner selbst und der / des anderen. Das bedeutet: Entwicklung vom „entweder – oder“ zum: „sowohl – als auch.“²

Folgende Sätze sind für eine kommunikationsfördernde Haltung hilfreich:

Ich bin für mich selbst verantwortlich.

Ich trage die Verantwortung für das, was ich fühle, denke, wie ich handle und was ich bekomme.

Alle meine Gefühle sind angemessen.

Fühlen ist nicht gleich Handeln, dazwischen liegt Entscheidungsspielraum: Ich zeige und lebe meine Gefühle, so sehr es mir gerade entspricht.

Ich bin frei und nehme mich an, so wie ich bin.

Ich frage und bitte um das, was ich möchte. Ich entscheide in Freiheit, ob ich nein sage. Meine Fehler, Schwächen und Wissenslücken gehören zu mir.

Ich bin wichtig.

Ich darf mich anerkennen und loben und stolz auf mich sein, mich wichtig fühlen. Ich habe das Recht, gut zu leben, weil ich bin.

Ich akzeptiere andere.

Unterschiedlichkeit fördert Wachstum und Reifung, indem ich sie wahrnehme und anerkenne.

Wir verändern uns.

Menschliches Leben ist nur verständlich als Prozess. Auch unsere Wahrnehmung verändert sich, ist im Fluss.

² nach Virginia Satir: Selbstwert & Kommunikation, München 1975

Neben einer gleichwürdigen Haltung ist die rhetorische Kommunikation eine Kompetenz, die ich benötige. Wie gestalte ich die Kommunikation während eines Seminars, damit ich gut verstanden werde? Wie kann ich Missverständnisse verhindern?

Wie sag ich´s? → Kommunikation bewusst gestalten

Sprechen Sie eindeutig, kurz, verständlich und richtig etikettiert. Drücken Sie sich möglichst eindeutig aus und vermeiden Sie Andeutungen, Anspielungen und emotionale Untergriffe. Ein strukturierter und anschaulicher Vortrag ermöglicht den Zuhörenden die Aufnahme Ihrer Aussagen. Langes Reden ohne konkrete Beispiele, mit denen die Erfahrungen der Zuhörenden angesprochen werden, behindert die Informationsaufnahme.

Stellen Sie Tatsachen als Tatsachen, Meinungen als Meinungen, Ideen als Ideen und Gefühle als Gefühle dar.

Tatsachen und Fakten sind Darstellungen der Außenwelt. Da sie überprüfbar sind, kann bezüglich ihrer Anerkennung verbindliche Übereinstimmung erzielt werden.

Meinungen, Annahmen und Wertungen sind ebenso wie Ideen, Modelle und Vorschläge im gedanklichen Bereich begründet. Sie können durch Auseinandersetzung, Überzeugung oder ähnliches verhandelt, angenähert und verändert werden. Sie können aber auch unverändert und unterschiedlich bleiben.

Nicht diskutiert werden können dagegen Visionen, Träume und Intuitionen. Sie sind Ausdruck der subjektiven Innenwelt einer Person und können nur akzeptiert oder abgelehnt werden.

Eigene Erfahrungen, Gefühle und Empfindungen können ebenfalls nur als subjektive Tatsachen besprochen werden. Persönliche Erfahrungen unterstützen Ihre Argumente und machen Ihren Vortrag anschaulich und lebendig, ohne Widerstand hervorzurufen.

Vermeiden Sie Bewertungen bei irritierendem Verhalten der Teilnehmenden. Konstruktive Kritik³ hilft Ihnen, trotz gegenteiliger Meinung, die Bedürfnisse der anderen Person nicht außer Acht zu lassen. Die Anerkennung anderer Sichtweisen und Bedürfnisse verbessert die Beziehung und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass gute Zusammenarbeit möglich wird. Dabei wirkt vor allem die Mischung aus Verständnis und Forderung. Jede der beiden Vorgangsweisen für sich alleine ist unwirksam.

³ siehe auch „konstruktive Kritik“

Leiten Sie bei Diskussionen die Teilnehmenden an:

- Eigene Interessen und Ziele werden bekannt gegeben
- Argumente des Gegenübers werden nicht übergangen
- Gefühle des Gegenübers werden beachtet
- Der Gesprächsverlauf wird gemeinsam gesteuert

Wirksame Kommunikation

Wie kann ich meine Kommunikation als Trainerin / Trainer gestalten, damit ich Missverständnisse vermeide?

Verbale und nonverbale Kommunikation sind Grundlagen des Zusammenlebens von Menschen. Sie dienen neben der Übermittlung von Informationen und Gefühlen dem gegenseitigen zwischenmenschlichen Austausch. Der Mensch ist von Geburt an von sozialen Kontakten abhängig und bei Auftreten von Kommunikationsstörungen kann dies nicht nur Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl, sondern auch auf das soziale Verhalten haben.

Eine wirksame Kommunikation besteht aus klarem Senden (wirksamer Ausdruck) und genauem Empfangen (wirksamer Eindruck). Sowohl beim klaren Senden als auch beim genauen Empfangen mit Hilfe des „aktiven Zuhörens“ gehen wir Risiken ein: das heißt wir zeigen, wie wir wirklich sind, und es entsteht auch die Möglichkeit, dass wir verändert werden. Viele Menschen sind nicht bereit, diese Risiken einzugehen. Das ist der Grund, weshalb wirksame Kommunikation innere Sicherheit und persönlichen Mut voraussetzt.

Wenn wir aktiv zuhören, stehen wir dem Erlebnis einer anderen Person offen gegenüber. Dies birgt die Möglichkeit in sich, dass wir unsere eigenen Erlebnisse überprüfen und neu formulieren. Eine Person, die sich „verteidigt“, will nicht Ansichten und Ideen ausgesetzt sein, die nicht identisch sind mit ihren eigenen Vorstellungen.

Wenn ich einer anderen Person mitteile, was ich denke oder empfinde, also meine Mitteilung mit meinen Gefühlen und meiner Überzeugung übereinstimmt, bin ich kongruent. Die/der andere erlebt mich als „offen“, „ehrlich“, „direkt“ oder „echt“. Wenn wir hingegen spüren, dass eine Person in der Kommunikation nicht übereinstimmend ist, beurteilen wir sie als „nicht im Einklang“ oder „unecht“.

Je weniger das innere Empfinden und die tatsächliche Botschaft des Senders übereinstimmen, desto größer ist die Gefahr, dass die Botschaft missverstanden wird oder dass eine zweideutige Botschaft ankommt. Die Unvereinbarkeit zwischen den Worten und den inneren Empfindungen verwirrt die / den Empfänger/in.

Unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, Erfahrungen – ohne Bewertungen – auszutauschen. Die Devise sollte sein: Miteinander und voneinander lernen!

Sag es treffender

Abneigung

Geringschätzen
Verabscheuen
Sich ekeln
Hassen
Verachten
Widerwillen haben
Abgeneigt sein
Feindselig sein
Neidisch sein

Angst

Bangen
Sich fürchten
Sich grauen
Erschrecken
Ängstlich sein
Zaghafte sein
Besorgt sein
Unsicher sein
Panisch sein
Aufgeregt sein
Bestürzt sein
Entsetzt sein
Eifersüchtig sein

Ärger

Zornig sein
Zürnen
Wütend sein
Hassen
Sich empören
Sich entrüsten
Grollen
Verbittert sein
Verletzt sein
Gekränkt sein
Sich sorgen
Sich hilflos fühlen

Einsam sein

Allein
Verlassen
Abgeschnitten
Getrennt
Isoliert
Ohne Freunde
Ungeliebt
Ohne Ansprache

Freude

Sich freuen
Froh sein
Vergnügt sein
Fröhlich sein
Heiter sein
Unbeschwert sein
Glücklich sein
Zufrieden sein
Befriedigt sein
Erleichtert sein
Zuversichtlich sein
Motiviert sein
Stolz sein
Schwungvoll sein
Begeistert sein
Euphorisch sein
Fasziniert sein
Entzückt sein

Lieben

Mögen
Schätzen
Gewogen sein
Zugetan sein
Liebhaben
Gern haben
Eingenommen sein
Verbunden sein
Aneinander hängen
Sich hingezogen fühlen
Sympathisch finden
Verehren
Werthalten

Scham

Sich schämen
Peinlich berührt sein
Blamiert sein
Beschämt sein
Bloßgestellt sein
Verlegen sein
Unsicher sein
Befangen sein
Gedemütigt sein
Erniedrigt sein
Zerknirscht sein
Unterlegen sein

Staunen

Erstaunt sein
Verwundert sein
Überrascht sein
Verblüfft sein
Sprachlos sein
Verwirrt sein
Verdutzt sein
Überwältigt sein
Schockiert sein
Fassungslos sein
Erschüttert sein

Trauer

Trauern
Leiden
Sich sorgen
Sich grämen
Bedrückt sein
Bekümmert sein
Unglücklich sein
Depressiv sein
Trübselig sein
Trübsinnig sein
Schwermütig sein
Melancholisch sein
Verdrossen sein

unangenehm

Misslich
Peinlich
Schwierig
Ärgerlich
Fatal
Dumm
Betrüblich
Ungelegen
Verdrießlich
Lästig
Beschwerlich
Unbehaglich
Ungemütlich

Zurückhaltung

Zögern
Schwanken
Zaudern
Zweifeln
Unsicher sein
Unentschlossen sein
Unentschieden sein
Skeptisch sein
Misstrauisch sein

Rhetorische Kommunikation

Leiten Sie die Gespräche während der Weiterbildungsveranstaltungen und unterstützen Sie die Teilnehmenden dabei, folgende Punkte zu beachten:

Sich auf ein gemeinsames Thema einigen

Das heißt, eingehen auf das, was der / die andere sagt, anstatt - was sehr häufig geschieht - einen Monolog zu halten, parallel zu dem der Gesprächspartnerin / des Gesprächspartners.

Eine gemeinsame Sprache finden

Wenn ein Mensch nur französisch spricht und der andere nur chinesisch, dann - das ist uns vollkommen klar - werden die zwei einander nicht verstehen. Aber auch unter Menschen, welche die gleiche Sprache sprechen, kommt es häufig zu Missverständnissen. Um das zu verhindern, sollten Sie immer wieder anregen zu klären, was die jeweilige Person unter den verschiedenen Begriffen versteht.

Aktiv zuhören

Hören ist etwas Angeborenes, wirklich zuhören aber, hinhören auf das, was jemand sagt, muss trainiert werden. Zumal wir uns im Laufe unseres Lebens eher im Weghören üben. Alles, was unangenehm ist, können / wollen wir nicht hören; viele Missverständnisse werden dadurch verursacht, dass wir nur mit halbem Ohr hinhören.

Rückfragen

Das heißt, nachfragen, wenn ich etwas nicht verstanden habe. Für Ihre GesprächspartnerInnen bedeutet eine Rückfrage Ihrerseits, dass sie ihn oder sie verstehen wollen. Im Regelfall wirkt sich das sehr positiv auf das Gesprächsklima aus.

Für die verbale Kommunikation, bei der wir andere direkt überzeugen und für unsere Sache gewinnen wollen, gelten gewisse **Regeln**, die **beachtet** werden sollten:

- **Wünsche und Lebensumstände beachten**

Es gilt, die näheren Lebensumstände der anderen Personen (Alter, Beruf, Familie) herauszufinden. Die Kenntnisse der Bedürfnisse und Sorgen der anderen Person können ein guter Anhaltspunkt für ein Gespräch sein.

- **Interesse erwecken**

Beginnen Sie das Gespräch mit einer Feststellung oder Behauptung, welche in einem unmittelbaren Bezug zu einem aktuellen Ereignis steht, oder auf einem Gebiet, wo die andere Person Aufmerksamkeit und Interesse zeigt, das heißt, versuchen Sie von einem Alltagsthema zum aktuellen Thema überzugehen.

- **Gespräche "führen"**

Wichtig ist, den Gesprächsverlauf und das Gesprächsthema selbst zu bestimmen. Nicht in Nebensächlichkeiten abschweifen. Immer das Gesprächsziel im Auge behalten.

- **Zuhören können**

Wer zuhören kann, vermag später leichter zu überzeugen. Daher Geduld, wenn die andere Person von sich spricht. Nicht unterbrechen. Das schafft eine gute Basis für das Gespräch und liefert Ihnen Anhaltspunkte für weitere Argumente. Aber wählen Sie den richtigen Augenblick, um sich selbst wieder ins Gespräch einzuschalten, um es fortzuführen.

- **Persönlich ansprechen**

Jeder Mensch will als Persönlichkeit akzeptiert und individuell angesprochen werden. Nennen Sie daher auch während des Gesprächs einige Male den Namen der anderen Person. Sie erreichen damit rascher eine gute Beziehung zu Ihrem Gegenüber.

- **Fremdwörter vermeiden**

Ihre Sprache soll allgemein verständlich sein, "Fachchinesisch" unter allen Umständen vermeiden, Fremdwörter womöglich durch gängige und geläufige Ausdrücke und Redeweisen ersetzen. Versuchen Sie daher, das Gesprächsniveau der TeilnehmerInnen abzuschätzen und sich nicht weit davon zu entfernen.

- **Anschaulich sprechen**

Immer klar und lebendig argumentieren. Langweilen Sie die Teilnehmenden nicht mit langatmigen theoretischen Abhandlungen über ein Thema. Unterstützen Sie Ihre Argumente durch zugkräftige und anregende Beispiele.

- **Zielorientiert sprechen**

Formulieren Sie Ihre Gesprächsinhalte in konkreten und praxisnahen Sätzen. Versuchen Sie, nicht zu viele Aussagen auf einmal unterzubringen. Einige wenige klar herausgearbeitete Gedanken genügen.

Als Unterstützung der systematischen Informationsverarbeitung und -weitergabe bietet sich der Fünfsatz an, eine Form des argumentativen Sprechdenkens, bei der die Informationsaufbereitung gleichzeitig eine schon fertige, höchst flexible Unterlage für Informationsweitergabe ist.

Mit dem Fünfsatz lässt sich ein Beweisschritt so kurz wie möglich, aber so ausführlich wie nötig - abgesichert durch Belege oder Gegenmeinungen - widerlegend formulieren.

Personen, die die fünfsätzliche Strukturierung beherrschen, werden das Gliederungsprinzip beibehalten, selbst wenn sie dann faktisch mehr oder weniger als fünf Sätze sprechen.

In der **Planungsphase** wird **zuerst der Zwecksatz (Ziel)** überlegt:

Was will ich sagen, worum geht es, was will ich erreichen?

dann die Begründung:

was spricht dafür, welche Gegenmeinung steht meiner Meinung im Wege, welche Beispiele könnten für die hier anwesenden Personen anschaulich sein?

und **danach** ein der Situation entsprechender **Einstieg:**

was hat die Person vorher gesagt, welche Ansichten wurden geäußert, welche nicht, warum spreche ich jetzt, usw.

Als Kurzrede verläuft der Fünfsatz dann freilich umgekehrt, vom Einstieg über die Begründung zum Ziel / Zweck. Wir lernen allmählich, in kürzester Vorbereitungszeit vom Ziel her zu planen und im Redeverlauf die Zuhörenden, die nur allzu gern entgegenwürden, noch ehe sie zugehört haben, bis zu unserer "Pointe" mitdenken zu lassen.

Eine aus Begründungsschritten entwickelte These (Feststellung, Werturteil, Aufforderung) löst ein anderes HörerInnenverhalten aus als eine gesetzte These, die nachträglich begründet wird.

⇒ Unterschied zwischen Schreiben und Rede!

Verschiedene Formen des Fünfsatzes

Der Fünfsatz hat die gängige Rede- und Aufsatzgliederung in Einleitung, Hauptteil und Schluss. Dabei ist zu beachten, dass die drei Denkschritte im Mittelteil gleichgewichtig nebengeordnet sind. Beim Planen ist der fünfte Satz zuerst zu fassen, beim Sprechen ist er natürlich der letzte.

Dialektisch aufbauend, beispielsweise:

- Der vortragenden Person möchte ich danken für eine Menge neuer Einsichten...
- Unter anderem hat sie gesagt...
- Dagegen ist aber auch zu halten, dass...
- Vergleichen wir beide Ansichten, dann...
- Aus diesem Grunde schlage ich vor...

Vom Allgemeinen zum Besonderen gehend, beispielsweise:

- Gemeinhin sieht man die Sache so...
- Aus meiner Erfahrung aber...
- Denn erstens...
- Außerdem zweitens...
- Folglich...

Vergleicht zwei Positionen, beispielsweise:

- Person A hat folgenden Standpunkt... Sie begründet ihn mit...
- Person B vertritt den entgegengesetzten Standpunkt... Sie begründet ihn mit...
- Ich kann mich für keinen von beiden entschließen, sondern...

Versuch eines Kompromisses, beispielsweise:

- A behauptete...
- B widerspricht mit dem Hinweis auf...
- Mir scheint, die beiden treffen sich in einem Punkt
- Hier liegt vielleicht die Lösung, denn...
- Wir sollten in dieser Richtung weiterdenken

Eine Ansicht (möglicherweise die allgemeine) ausklammern, beispielsweise:

- Wir reden schon eine Weile über...
- Bisläng dreht sich alles um...
- Dabei wurde übersehen, dass
- Gerade dies scheint mir aber besonders wichtig, weil...
- Ich wünsche mir daher, dass...

Kommunikationsstörungen

Prinzipiell bin ich der Ansicht, dass es die Aufgabe der leitenden Person ist, sich klar auszudrücken und sich zu versichern, dass alle TeilnehmerInnen / MitarbeiterInnen die Anweisungen (beispielsweise als Trainerin für die aktuelle Übung) verstanden haben. Wenn Anweisungen zwar scheinbar entgegengenommen werden, aber nicht oder verändert ausgeführt werden, ist es hilfreich nachzuforschen, wo das Missverständnis zu finden ist:

„Gesagt heißt noch nicht getan!“

1. Gesagt heißt noch nicht gehört

Die Wahrnehmbarkeit und die Aufnahmefähigkeit sind beeinträchtigt:
Nebengeräusche, vertieft sein, zu leise, ...

2. Gehört heißt noch nicht verstanden

Die Verständlichkeit und / oder das Verständnis fehlen:
Fachchinesisch, Mangel an Vorinformation, psychische Verdrängung des Inhalts, Abneigung gegen die Senderin / den Sender

3. Verstanden heißt noch nicht einverstanden

Die Akzeptanz bzw. die Anwendbarkeit sind nicht gegeben:
"unmögliche" Forderungen, Verletzung des Selbstbildes, Unzumutbarkeit, Interessensgegensatz, andere Meinung, keine Motivation

4. Einverstanden heißt noch nicht getan

Die Durchführung ist nicht möglich oder die Fertigkeit, Fähigkeit und Kompetenz fehlen:
Überforderung, Handlungsunfähigkeit, Unverbindlichkeit der Handlungsaufforderung

Es gibt eine große Zahl von Störungs- und Wahrnehmungsmöglichkeiten. Bei jedem Informationsaustausch können sowohl Sachprobleme und Verständlichkeitsprobleme als auch Beziehungsprobleme vorhanden sein, die die Darstellungen (was sagt die jeweilige Person über sich aus?) und Appelle (welche Handlungsanweisung wird gegeben?) „verzerrt“ darstellen können.

Bitte achten Sie auf die „Reaktionen“ der TeilnehmerInnen / MitarbeiterInnen und nehmen Sie – auch die nicht ausgesprochenen – Befindlichkeiten ernst. Sie ersparen sich destruktive Gruppenprozesse zu einem – oft nicht sehr viel – späteren Zeitpunkt.

AKTIV ZUHÖREN

Wenn Sie Aktiv Zuhören, zeigen Sie der anderen Person, dass Sie sie wichtig nehmen und verstehen wollen. Wenn Sie prinzipiell in dieser Situation oder dieser Person gegenüber solche Empfindungen nicht haben, ist Aktives Zuhören nicht angebracht. Ihr Gegenüber erkennt durch Ihre Körpersprache die fehlende Übereinstimmung und reagiert hier sicher negativ.

Aktives Zuhören ist eine Neuformulierung der Gesamtmitteilung der / des anderen: der Wörter der Botschaft zuzüglich der begleitenden Gefühle. Beim Aktiven Zuhören versetzen wir uns in die Lage der anderen Person und versuchen, die Bedeutung ihrer Gedanken und Gefühle zu erfassen und ihr dann mitzuteilen, was wir verstanden haben. Nur so kann ich überprüfen, ob ich richtig verstanden habe.

Aktives Zuhören ist ein Mittel, Ihre Anerkennung, Einfühlung und Ihr Verständnis für andere – Einzelpersonen oder Gruppen - mitzuteilen.

Aktives Zuhören umfasst folgende Schritte:

1. Sie empfangen die - verschlüsselte – Botschaft.
2. Sie "entschlüsseln" die Botschaft und versuchen, den Sinn dessen herauszufinden, was die / der andere Ihnen mitzuteilen versucht.
3. Sie sagen ihrem Gegenüber, wie Sie die Botschaft verstanden haben;
„So verstehe ich Ihre Worte und Gefühle. Habe ich richtig verstanden?“
4. Daraufhin reagiert Ihr Gegenüber auf Ihr Aktives Zuhören, indem es das, was Sie verstanden haben, bestätigt oder klärt.

Aktives Zuhören ist ein hilfreiches Kommunikationsmittel:

- wenn Sie ein Problem wahrnehmen und den Eindruck gewinnen, die andere Person möchte darüber sprechen,
- wenn es Ihnen wichtig ist, zu verstehen, was Ihnen Ihr Gegenüber mitteilen will.

Beispiele für Aktives Zuhören:

wiederholen

- A: Eigentlich habe ich Hunger; aber ich habe keine Zeit für eine Mittagspause.
B: Sie können sich nicht zwischen Arbeit und Essenspause entscheiden?

zusammenfassen

- A: Dieser Abend war furchtbar; die Musik war laut und das Essen war ungenießbar.
B: Das war offenbar ein sehr unerfreulicher Abend für Sie!

klären

- A: Um diesen Text genau zu lesen, brauche ich sicher einige Stunden.
B: Wenn ich Sie richtig verstehe, meinen Sie, dass Sie sich diese Zeit nicht nehmen möchten.

nachfragen

- A: Meine Motivation ist verloren gegangen.
B: Worauf ist das Ihrer Meinung nach zurückzuführen?

weiterführen, Denkanstoss geben

- A: Ich möchte diese Ausbildung machen; bin mir aber nicht klar, ob es besser ist, berufsbegleitend oder in einem Block. Wenn ich diese Ausbildung in einem Block am Tag mache, könnte ich mich besser darauf konzentrieren.
B: Ich habe den Eindruck, Sie würden lieber den Blockkurs nehmen.

Gefühle ansprechen

- A: Ich habe mich so auf diese Ausbildung gefreut und jetzt ist alles ganz anders als ich erwartet habe.
B: Sie sind jetzt sehr enttäuscht?

in Beziehung setzen

- A: Ich habe die Möglichkeit, zwei Wochen ein Praktikum zu machen und weiß, dass ich dabei viel lernen könnte, aber es ist ziemlich schwierig für mich, das alles mit meinen Familienpflichten unter einen Hut zu bringen.
B: Einerseits wünschen Sie sich diese Praxismöglichkeit, möchten aber andererseits auch nicht Ihre Familie vernachlässigen?

Wenn ich als TrainerIn Missverständnisse vermeiden möchte, ist es hilfreich, mich vorurteilsfrei auf die Gruppe / die Person / das Gesagte zu konzentrieren; also nachfragen anstatt zu kombinieren, zu interpretieren oder zu spekulieren.

Wenn Sie „Irritationen“ oder „Störungen“ in der Kommunikation erleben, kann es sein, dass Ihnen nicht klar, was die Ursache dafür sein könnte. Die folgenden Anregungen könnten Ihnen dabei helfen, die Ursache herauszufinden und in der Folge die entsprechenden Kommunikationstechniken anzuwenden.

Wie finde ich die Ursache für ein Problem heraus?

1. Machen Sie das Problem deutlich.

Was ist anders, als es – Ihrer Meinung nach - sein sollte? Seien Sie genau. Stellen Sie sicher, dass Sie das eigentliche Problem erkannt haben und nicht nur Symptome oder Randerscheinungen.

2. Messen Sie die Abweichung.

Wie weit klaffen aktuelle Situation und angestrebte Situation auseinander?
Beantworten Sie diese Frage so, dass ein messbares Ergebnis entsteht. Wie groß ist die Abweichung? Wo befindet sie sich? Wann hat sie stattgefunden?

3. Beschreiben Sie die Faktoren, die zu der Abweichung geführt haben.

Was ist anders an dieser Situation im Vergleich zu solchen Situationen, in denen es keine Abweichung gibt? Was hat sich kürzlich an dieser Situation geändert?

4. Reflektieren Sie mögliche Ursachen.

Was sind die möglichen Gründe für die Abweichung? Seien Sie kreativ und lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf. Lehnen Sie keine Vermutung ab, bevor Sie nicht alle Möglichkeiten erschöpft und bedacht haben.

5. Testen Sie die Logik jeder möglichen Ursache.

Nachdem Sie alle Daten zusammengetragen haben, betrachten Sie jede mögliche Ursache im Vergleich mit den anderen als Erklärung für die Unterschiedlichkeit / Abweichung. Wählen Sie die wahrscheinlichsten Gründe aus.

6. Überprüfen Sie Ihre Wahl.

Erklären Sie die Ursache, die Sie herausgefunden haben, für gültig. Ändern Sie nun die Situation, und stellen Sie fest, ob die Abweichung schrumpft oder ganz verschwindet.

Was ist hilfreich bei Problembearbeitung:

Wenn Sie das Problem besitzen	Wenn der / die andere das Problem besitzt	Wenn beide das Problem besitzen
Sie verwenden Konfrontationstechniken	Sie verwenden Helferfertigkeiten	Beide praktizieren ehrliche Selbstdarstellung und Konfrontation
Sie übernehmen die Verantwortung für die Befriedigung Ihrer Bedürfnisse	Sie überlassen dem / der anderen die Verantwortung für die Befriedigung seiner / ihrer Bedürfnisse	Beide müssen genau auf die Gefühle des anderen hören
Sie beginnen die Kommunikation	der / die andere beginnt die Kommunikation	Beide möchten auf die Bedürfnisse des anderen eingehen
Sie üben Einfluss aus	Sie beraten	Beide beteiligen sich am Problemlösungsprozess
Sie möchten sich selbst helfen	Sie möchten dem anderen helfen	Lösungen vorzuschlagen fällt in die Verantwortung beider
Sie möchten selbstbestimmt agieren	Sie sind "Resonanzboden"	Beide müssen die endgültige Lösung akzeptabel finden

Konstruktive Kritik

Um eine andere Person unmissverständlich über das Verhalten zu informieren, das Sie nicht akzeptieren können / wollen, ist es erforderlich, dass Sie Ihre Gefühle klar und ehrlich äußern; natürlich in einer Form, die die andere Person annehmen kann. So bringen Sie zum Ausdruck, wie sich das nicht akzeptable Verhalten emotional auf Sie auswirkt.

Wenn Sie andere davon überzeugen wollen, dass Sie wirklich einen logischen und vernünftigen Grund dafür haben, um eine Änderung des Verhaltens zu bitten, müssen Sie auch über die Wirkung bzw. die Folgen dieses Verhaltens informieren. Das heißt, Sie müssen eine gute Begründung finden, dass Sie durch dieses Verhalten wirklich greifbar und konkret beeinträchtigt werden.

Die wesentlichen Elemente hilfreicher Kritik / wirksamer Konfrontation sind also:

- VERHALTEN = eine kurze Beschreibung des Verhaltens,
das Sie nicht akzeptieren
- GEFÜHLE = Ihre ehrlichen Gefühle
- WIRKUNG = die greifbare und konkrete Wirkung
des Verhaltens auf Sie (die Konsequenzen)

Die Reihenfolge (Formel = Verhalten + Gefühle + Wirkungen) ist nicht entscheidend. Wichtig ist nur, dass alle drei Elemente zu einer vollständigen Konfrontation gehören.

Eine konstruktive Kritik könnten Sie in fünf Sätzen etwa so ausdrücken:

- Einleitung: Interesse und Aufmerksamkeit wecken
- Ich nehme wahr: Verhalten der anderen Person wertfrei beschreiben
- Ich empfinde / fühle: eigene Empfindungen / Gefühle konkret formulieren
- Ich vermute: die Bedürfnisse, die ich bei der anderen Person
hinter dem Verhalten vermute, ansprechen
- Ich wünsche mir: über die eigenen konkreten Bedürfnisse informieren
→ „Gebrauchsanweisung“

Kritik und Rechtfertigungstendenz

Es passiert immer wieder, dass auch Menschen, die ausgewogen wirken und selbstsicher auftreten, dazu neigen, sich reflexartig und unnötig vehement zu verteidigen. Hier wird das Bemühen sichtbar, Dinge richtig zu machen, gut zu sein und sich vor Angriffen zu schützen. Wir neigen dazu, uns zu schützen. Wenn wir einen Fehler gemacht haben, wollen wir wenigstens unsere gute Absicht betonen.

Sehr viele Menschen erleben in Erziehung und Ausbildung jahrzehntelang die Orientierung an richtig und falsch: das Falsche ist unerwünscht und zieht unangenehme Konsequenzen nach sich. Jeder Fehler birgt die Gefahr, persönlich zurückgewiesen zu werden. („Wenn ich nicht brav bin, werde ich nicht geliebt“)

Unsere religiöse Tradition spricht viel von Gut und Böse. Für das Böse-Sein gibt es dramatische Bilder von ewiger und grausamer Bestrafung.

Als Kinder und als Jugendliche machen wir häufig die Erfahrung, dass kritische Rückmeldungen abwertend und bloßstellend gegeben werden. So wird Kritik mit Abwertung oder Beschämung assoziiert, auch wenn die Kritik konstruktiv ist.

Diese Erfahrungen scheinen sich in einer Abwehr von Kritik festzusetzen, so wie ein Wachhund, der gelernt hat, jeden Besucher anzubellen. Daher werden Feedbackregeln oft nicht eingehalten.

Bitte beachten Sie bei Ihrer Kritik bzw. „Rückmeldung“ über das Verhalten einer anderen Person:

Beschreibend, nicht interpretierend

Beschreiben sie das Verhalten der anderen Person durch einen klaren Bericht über die Fakten (zum Beispiel: „Ich warte zwei Wochen, dass sie den Bericht abliefern“). Sparen Sie sich Ihre Hypothesen, warum sich irgendwelche Dinge ereigneten oder was damit gemeint war (zum Beispiel: „sie machen das, um mich zu ärgern“).

Mitteilung eigener Reaktionen

Teilen Sie der Person im Anschluss an die Beschreibung ihres Verhaltens mit, welche Reaktionen bzw. Gefühle dadurch bei Ihnen ausgelöst werden (zum Beispiel: „Ich bin sehr unter Druck; ich vermute, dass ich es jetzt nicht mehr schaffe, alle Informationen zu berücksichtigen“).

Aktualität

Je dichter das Feedback im Anschluss an bestimmte Handlungen gegeben wird, desto besser. Wenn Sie Ihr Feedback sofort geben, kann der Empfänger / die Empfängerin am besten verstehen, was Sie meinen. Gefühle, die mit dem Ereignis verbunden sind, existieren noch, so dass dadurch bessere Möglichkeiten der Verarbeitung des Feedbacks gegeben sind.

Zur rechten Zeit

Geben Sie dann Feedback, wenn es nützlich sein kann. Es kann nicht hilfreich sein, wenn der Empfänger / die Empfängerin gerade sehr aufgeregt ist.

Kein Zwang zur Änderung

Verwechseln Sie das Feedback nicht mit einer pädagogischen Zwangsmassnahme. Der Empfänger / die Empfängerin des Feedbacks entscheidet, ob er / sie sich auf der Basis der neuen Information ändern möchte oder nicht. Wenn Sie dem / der anderen sagen wollen, dass sie es gern hätten, wenn er / sie sich in einer bestimmten Weise ändert, können sie das als eine persönliche Bitte äußern. Es geht jedoch nicht, dass Sie sagen: „Ich habe Ihnen gesagt, was bei Ihnen alles nicht stimmt. Nun verhalten Sie sich anders!“

was möchte ich konkret mitteilen?

Feedback kann für den Empfänger / die Empfängerin manchmal mit dem Gefühl der Unterlegenheit verbunden sind. die angesprochene Person kann den Eindruck bekommen, dass sie nicht okay ist, während die / der Feedback-GeberIn in ihren Augen okay ist. Wir vermitteln leicht das Gefühl, dass wir der anderen Person nur zu gerne eine wichtige Lektion erteilt haben. Um das zu vermeiden, sollten Sie der / dem anderen mitteilen, welche persönlichen Ziele Sie Ihrerseits mit Ihrem Feedback verfolgen (zum Beispiel: „Ich möchte gern gute Arbeit leisten und ich benötige dabei ihre Unterstützung“.)

um Feedback bitten / Feedback annehmen

...sagen Sie genau, worüber Sie Feedback haben wollen

Lassen Sie die andere Person wissen, über welche Einzelheiten Ihres Verhaltens Sie gern ihre Reaktion hören möchten (zum Beispiel: „Wie war das für Sie, dass ich so schnell geredet habe?“). Bitten Sie andere, Ihnen ebenfalls Feedback zu geben, wenn Sie die Bedeutung eines einzelnen Feedbacks überprüfen wollen. Häufig wirkt ein und dasselbe Verhalten auf verschiedene KommunikationspartnerInnen sehr unterschiedlich.

Überprüfen Sie, was Sie gehört haben

Stellen Sie sicher, dass Sie verstanden haben, was die andere Person Ihnen sagen wollte. Weil es sich dabei um Ihr eigenes Verhalten handelt, könnte es nämlich sein, dass Sie zunächst über die Relevanz des Feedback nachdenken, ehe Sie überprüft haben, ob Sie auch genau das gehört haben, was gemeint war. Versuchen Sie es mit der Umschreibung.

Verteidigen Sie sich nicht

In manchen Fällen ist es gut, über die Bedeutung eines Feedbacks länger nachzudenken, es gut zu „verdauen“. Das ist besonders dann empfehlenswert, wenn Sie eine starke gefühlsmäßige Betroffenheit bei sich feststellen. Sie können dann besser herausfinden, was Sie mit dem Feedback machen wollen, ob Sie es akzeptieren oder als „Problem des / der anderen“ beiseite legen wollen. Bedenken Sie: Sie sind nicht auf der Welt, um so zu werden, wie andere Sie haben wollen!“

Metakommunikation

Das Gespräch über das Gespräch

Für das produktive Arbeiten mit Gruppen ist Metakommunikation eine wesentliche Stütze und damit eine Grundkompetenz für Leitungsaufgaben. Oft schafft diese die Basis für partnerschaftliche, effektive Kommunikation. Metakommunikation bedeutet, die augenblickliche Situation zu reflektieren, übers Reden zu reden, über das zu sprechen, was im Augenblick in der Gruppe geschieht.

Einladungen dazu könnten beispielsweise so sein:

- „Ich empfinde diese Diskussion als zäh und schleppend. Was meinen Sie dazu?“
- „Ich frage mich, wieso bei diesem Thema so eine Spannung spürbar wird?“
- „Seit einigen Minuten sprechen nur wir beide, alle anderen schweigen. Langweilen Sie sich, oder hören Sie interessiert zu?“
- „Ich habe den Eindruck, dass wir plötzlich mitten in einer wichtigen Diskussion sind. Wollen Sie dieses Thema hier und jetzt vertiefen oder lieber auf die Pause verschieben?“

Metakommunikation fördert Kommunikation

Wir erheben uns damit „einen Meter“ über die Situation und betrachten diese von außen. Dies hilft,

- Sackgassen in der Diskussion wahrzunehmen
- einen Ausgleich zwischen dominanten und verhaltenen Gruppenmitgliedern zu schaffen
- Störungen zu beheben: Langeweile, Unzufriedenheit, Aggression zu verarbeiten
- zu erkennen, wann inhaltliche Argumente emotionale Ursachen haben (beispielsweise, wenn Teilnehmende im Streit Recht behalten wollen, aus Angst inkompetent zu erscheinen)
- Beziehungsmuster zu klären und partnerschaftliche Kommunikation zu fördern.

Wenn Sie eine emotionale Irritation – egal ob verbal oder nonverbal – wahrnehmen, so will dies erst einmal verstanden werden. Hören Sie akzeptierend zu, fragen Sie nach, wiederholen Sie das Gehörte mit eigenen Worten und sprechen Sie Gefühle eventuell verdeutlichend an. Meine annehmende Grundhaltung hat nichts mit Zustimmung zu tun. Die Feststellung: „Sie ärgern sich?“, hilft die Situation zu klären, auch wenn mein eigenes Empfinden ganz anders ist.

Kompetenz fördern⁴

Achten Sie in Diskussion und Gesprächen auf die eigenen Gefühle und Körpersignale und drücken Sie diese entsprechend der Situation direkt in der ICH-Form aus. Ihr Gespür für die Gruppensituation wird mit der Zeit immer intensiver werden. Das Aussteigen aus der direkten Argumentationslinie und das Reflektieren der kommunikativen Situation eröffnet neue Chancen. Manchmal verstricken sich Betroffene in ihre Argumente und können kaum noch spüren, was sie eigentlich bewegt. Dabei gleichen sie einem Bergsteiger im Nebel, der zu rennen beginnt, ohne zu prüfen, ob er auf dem richtigen Weg ist.

Die Gruppe anzuleiten, über die augenblickliche Kommunikation zu reflektieren, fördert auch deren kommunikative Kompetenzen. In diesem Zusammenhang sind Spielregeln für gegenseitige Rückmeldungen hilfreich.

⁴ Schwäbisch / Siems: Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher

Literaturliste

Ernstnehmen Zutrauen Verstehen

Marlies Pörtner, Verlag Klett-Cotta

Angst in Gruppen und Institutionen

Harald Pühl, Verlag Leutner

Der Spaßfaktor, warum Arbeit und Spaß zusammengehören

Jacqueline Rieger, Verlag Gabal

Kommunikation und Gesprächsführung

Jürgen Wingchen, Verlag Brigitte Kunz

Kommunikationstraining, Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten

Vera Birkenbihl, Verlag Goldmann

Gruppendynamische Übungen & Spiele, Ein Praxishandbuch

Helmar Dießner, Verlag Junfermann

GruppenTraining, Ein Übungsbuch

Kirsten Müller-Schwarz, Joachim Rainer, Rowohlt Verlag

Teamkompetenz, Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis

Kriz, Nöbauer, Verlag Vandenhoeck & Ruprecht

Lebe Kreativer

Ealy C. Diane, Verlag Knaur

Lernen kann auch Spaß machen

Reinhold Rabenstein, Verlag Ökotopia

Stärken stärken, Talente entwickeln und einsetzen

Christiani, Scheelen, Verlag Redline Wirtschaft

Die etwas gelassene Art, sich durchzusetzen

Barbara Berckhan, Heyne Ratgeber

Mehr Qualität durch Gender-Kompetenz

Ein Wegweiser für Training und Beratung im Gender Mainstreaming

Blickhäuser, von Barga, Ulrike Helmer Verlag

JA und NEIN

Dieter Fischer, 1992

Sprachlich leicht (gendergemäß) verändert durch Ina Biechl

Das JA und das NEIN sind Grundworte des Lebens
und dokumentieren meine Souveränität.

Mein JA und mein NEIN bestimme ich selbst,
und nicht meine Familie, FreundInnen, KollegInnen.

Wer in Abhängigkeit lebt,
kann sein JA wie auch sein NEIN versäumen oder auch gänzlich verlernen.

Wer in seinem Leben schon zu oft zu einem JA gezwungen wurde
hat als Folge zu rasche und auch zu viele NEINs im Herzen oder auf den Lippen.

In der Regel wird der Mensch mit einem NEIN fertig,
wie er auch die Konsequenzen eines JA ertragen lernen muss.

Das NEIN gibt dem Menschen Spielraum für ein entschiedenes,
bewusst gesprochenes JA.

Nicht alles, worum man mich bittet, muss ich tun.
Aber alles, was ich tue, sollte ich doch bedenken.

Indem ich mir Freiheiten durch ein JA oder ein NEIN schaffe,
gestehe ich diese in der Folge auch den anderen zu.

Mein JA- wie auch mein NEIN-Sagen erlaubt mir erst Entwicklungen.

Mein NEIN zu dir ist mein JA zu mir.

Auch wenn ich ein NEIN spreche, bleibe ich mit dir in Kontakt.

Das JA wie auch das NEIN gründen in meiner Zustimmung zum Leben.

Mein JA wie auch mein NEIN
können Ausdruck meiner Liebe sein.



**trainings
kompetenz[®]**

ina biechl

beratung. training. coaching.

A-1150 wien
hütteldorferstr. 81b/stiege 2/top 3
+43(0)1 982 91 84
info@trainingskompetenz.at
www.trainingskompetenz.at
www.ina-biechl.at