

Empathie, Wertschätzung und Echtheit sind wichtige Aspekte in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Beginnen Sie deshalb gleich heute die drei Aspekte gelungener Beziehungen im Zusammensein mit Ihrem Partner oder anderen Menschen anzuwenden.

So oder ähnlich wird oft die Technik der Person- oder Klientenzentrierten Gesprächsführung angepriesen. Die „Strategie“ lautet: „Richtig Zuhören“ und „emotionale Erlebnisinhalte verbalisieren“. Als „Rogersvariablen“ werden diese „Kommunikationsgrundlagen“ in vielen Bereichen gehandelt, die z. B. beim Klienten, Mitarbeiter, Kunden oder Patienten „angewendet“ werden sollten, damit eine „konstruktive Beziehung“ hergestellt werden kann.

Doch bei der Vermittlung dieser Gesprächstechnik, die auch oft als „Aktives Zuhören“ antrainiert wird, kommen schnell Gegenargumente und Zweifel auf: „Was sollte das bringen, wenn nur wiederholt würde, was die Person gesagt hat?“, „Was ist mit meiner eigenen Meinung?“, „Soll ich denn mit allem einverstanden sein?“, „Ist das nicht etwas wenig?“, „Personzentriert arbeite ich doch sowieso.“ u. Ä.

Wenn es (oder er) „nicht funktioniert“ hat, wird der „Technik“ ihre Reichweite und „Einflussnahme“ abgesprochen und manchmal auch dem Gesprächspartner unterstellt: „Der blockt einfach ab“, „die weiß nicht, was sie will“, „die macht das nur, weil“ usw. Solche oder ähnliche „Diagnosen“, Schuldzuweisungen, Kritik, Vergleiche sind jedoch Formen von Urteilen auf der Basis eigener Werte, auf der Grundlage des eigenen Selbst-Konzeptes.

Es sind Urteile, die mit der Begrenztheit der Technik (!) argumentieren und/oder das Handeln einer Person auf einer Skala von „richtig – falsch“ einordnen. Doch diese Skala basiert auf subjektiven Anschauungen und selektiver Auswahl, die das als individuell Wichtige *bewertet*. Diese individuellen Prioritäten hat jede Person – und jede Person hat gute Gründe für ihre Anschauungen. Diese zeigen

sich in handlungsrelevanten *Wert-Urteilen*. Die meisten davon sind in der frühen Biografie angelegt worden.

Entsprechend den Bewertungsbedingungen, die innerhalb des Aufwachsens in der Familie in jedem Menschen entstanden sind, werden Erfahrungen selektiv wahrgenommen und unterschiedlich eingeschätzt (Rogers 2009, S. 61 ff.). So begründet sich z. B., dass die einen etwas völlig unberührt lässt, während andere, allein wenn sie „daran denken, die Hutschnur reißt“. Oder wer „perfekt sein“ als positiv bewertet, gilt in den Augen derer, die gerne „alle Fünfe gerade sein lassen“, als „Erbsenzähler“.

„Die PowerPoint-Präsentation war total langweilig aufbereitet – eine Zahlentabelle nach der anderen.“

Oder?

„Die PowerPoint-Präsentation war wirklich gut strukturiert und aussagekräftig – viele Daten und Fakten, an denen die Inhalte nachvollziehbar waren.“

Oder?

Hier beginnt die Grenze einer „Technik“ des wertschätzenden, empathischen Verbalisierens. Denn:

- Haben Sie schon mal versucht „wertschätzend“ zu kommunizieren, wenn jemand ganz andere Ansichten hatte als Sie?
- Haben Sie schon mal versucht, empathisch auf Gefühle einzugehen, wenn Sie sich vom anderen einfach „unverschämt“ behandelt gefühlt haben?
- Haben Sie schon mal versucht, jemanden mit seinem Handeln zu verstehen, auch wenn es gegen alle „Vernunft“ schien?

„Nein – warum denn auch“? Oder: „Ja – aber das funktioniert ja dann nicht“? Stimmt.

Denn authentisch, empathisch und wertschätzend Gespräche zu führen, ist keine linear-kausale Verknüpfung:

1. Mit einer „eingetübten Anwendung“ einer Gesprächstechnik wird eine wertschätzende Haltung auf Technisierung reduziert. Wertschätzung und Empathie finden jedoch, als Technik *benutzt*, schnell ihre Grenzen, da sich Menschen

manipuliert fühlen können. Diese Reduzierung kann sich durch psychische Reaktanz¹ deutlich machen – beim Gegenüber oder bei sich selber.

2. Die „Versuche der Wertschätzung“ scheitern mit der „selektiven Anwendung“: In einem Moment wertschätzend zu jemandem zu sein, weil es in der Situation „besser“ scheint, und in einem anderen Moment dann doch zu urteilen, weil jemand nicht „richtig“ gehandelt hat, ist kontraproduktiv. Denn es lässt unglaublich erscheinen, nicht authentisch – und verhindert damit fruchtbare Ergebnisse und tragfähige Beziehungen.

- ▶ Wertebasierte Gesprächsführung inkludiert ein verlässliches Beziehungsangebot.

Denn wenn wertschätzend Gespräche geführt werden wollen, sollte eine Haltung die Basis für alles Handeln darstellen, die Menschen – ohne gesetzte *personbezogene* Bedingungen, also „bedingungslos“ – als ganze Person wertschätzt. Nicht nur Teile dieser Person („das ist an dir ok – das aber nicht“), oder auf der Basis von „Wenn-Dann-Formeln“, die Menschen aus der Kindheit kennen: „Wenn du wieder lieb bist, dann darfst du wieder spielen.“

Es sollte verstanden werden wollen, dass eine Person ihre eigenen Erfahrungen gemacht hat und diese die Basis ihrer Handlungen sind. Grundlegend. Haltungsdeterminierend. Deshalb ist es so wichtig, das Selbst-Konzept des anderen bedingungslos positiv zu achten.

Daraus ist nicht zu folgern, dass allem, was eine Person *tut*, zugestimmt werden muss. Der Unterschied liegt in dem Anerkennen des Selbst-Konzeptes und ggf. einer Einforderung der Wahrung der Grenzen, die eine Umwelt setzt.

Carl Rogers ist im Verlauf seiner Forschung zum Person Centered Approach zu der Überzeugung gekommen, dass innerhalb von sozialen Kontakten das „Wie“ im zwischenmenschlichen Kontakt wesentlich darüber entscheidet, wie eine Botschaft aufgenommen wird. Später hat Watzlawick dies bestätigt – das zweite seiner bekannten „Fünf Axiome“ über die „Menschliche Kommunikation“ (Watzlawick et al. 2003) besagt:

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt (...).

¹ Der von Brehm 1972 in seiner Abhandlung „Responses to loss of freedom“ geprägte Begriff meint, dass Menschen, sobald sie ihre individuelle Freiheit bedroht sehen, die entgegengesetzte Ansicht vertreten.

Der Beziehungsaspekt – die Ebene der Gefühle und Empfindungen der Gesprächspartner zueinander – bestimmt darüber, wie sachlich-inhaltliche Informationen aufgenommen werden: Ist die Beziehungsebene, die „Gefühlswelt“, durch unausgesprochene Unstimmigkeiten gestört, so werden auch Informationen, die auf „sachlicher Ebene“ vermittelt worden sind, negativ beeinflusst: Missverständnisse häufen sich, die Motivation sinkt, es wird aneinander vorbeigeredet und vorbeigehört, Entscheidungen werden schwieriger.

Die Gefühle, die auf der Beziehungsebene – im Kontakt zu einer Person – entstehen, bestimmen darüber, wie Mitteilungen auf der Sachebene empfunden werden. Alles Weitere wird durch diese Eigenschaften gefärbt:

- ▶ Welche Kraft die Worte haben, welche Relevanz die Anmerkungen bekommen und wie wohlwollende Konfrontation aufgenommen werden kann.

Das „Wie“ in der Kommunikation zeigt also, wie sich die soziale Beziehung zweier Menschen gestaltet – im Sinne einer persönlichen Stellungnahme zum anderen.

Diesem „Wie“ spricht Rogers oberste Priorität zu. Es ist die Grundlage seines Konzeptes, mit dem konstruktive Veränderung aktiviert werden kann. Alle handlungsrelevanten Werte und die sich daraus entwickelnde Motivation benötigen im sozialen Kontakt und im Kontakt zu sich selber ein „wohlwollendes“ „Wie“.

- ▶ Nur wenn die erfahrungsbewertende Selbstaktualisierungstendenz ein wertschätzendes Klima antrifft, ist die Chance der Potentialentfaltung gegeben. Und die einzige Möglichkeit, dass eine Person kritisch ihr eigenes Handeln überprüft – und nicht in Abwehr, Trotz, Starrsinnigkeit stecken bleibt.

Ein unterstützendes Angebot ist notwendig, das im und für den sozialen Kontakt geprägt ist von Offenheit und Transparenz, Wertschätzung und Authentizität. Es ist das Beziehungsangebot, das Entwicklung und Entfaltung unterstützt.

Gelingt es, diese Haltung als Führungskraft oder als Coach zu verinnerlichen und zu leben, gelingt es „automatisch“, dass Mitarbeitern und Coachees ihre Einstellungen, Bewertungen und Ziele bewusster werden und sie authentischer handeln können. Die damit verbundene Unterstützung der Aktualisierungstendenz bewirkt eine Stärkung des Selbst – der Selbstaktualisierung. In der Folge können Potentiale entdeckt und auf diese freier „angstfrei“ zugegriffen werden. Nur dann ist kritische Selbst-Reflexion möglich.

Die wichtige Unterscheidung ist dabei: Eine Person sollte akzeptiert und mit ihrem Sosein wertgeschätzt werden, *nicht aber alles Verhalten, was daraus resultiert*.

Das widerspricht sich nicht. Denn zu verstehen und wertzuschätzen, dass eine Person aufgrund ihrer Erfahrungen so und nicht anders handeln kann, ist das eine. Das andere ist, dass es einen kontextuellen Rahmen gibt, mit dem die Person u. a. Regeln und Aufgaben akzeptiert hat, deren Einhaltung verlangt werden kann. Doch der Wert von Einstellungen, Meinungen und Denkweisen, mit denen dieser Rahmen ausgefüllt wird, ist immer subjektiv. Diese gilt es zu verstehen und zu schätzen. Und mit ihren Potentialen der betreffenden Person bewusst zur Verfügung zu stellen.

Diese selbst-entwicklungsfördernde, akzeptierende Haltung ist auf sechs Säulen aufgebaut, die hier als „Wirkprinzipien wertebasierter Gesprächsführung“ zu verstehen sind. Wie es gelingen kann, eine Haltung einzunehmen, mit der Menschen mit ihren unterschiedlichen Ansichten wertschätzend angenommen, mit ihrem Potential gefördert werden können – und gleichzeitig die eigenen Werte und Ziele gewahrt werden können –, ist auf der Grundlage von Rogers postulierten „Sechs Bedingungen“ nachfolgend aufgeführt (vgl. Tab. 2.1).

Tab. 2.1 Wirkprinzipien wertebasierter Gesprächsführung

Wirkprinzipien wertebasierter Gesprächsführung	
Zur Umsetzung in Coaching, Beratung und Mitarbeiterführung:	
	Das „Original“: Carl Rogers „Bedingungen des therapeutischen Prozesses“ (2009, S. 46 f.)
1. Verbindung herstellen: In-Kontakt-Kommen	1. Zwei Personen befinden sich in Kontakt
2. Inkongruenz: eigene Unstimmigkeit erspüren	2. Die erste, die wir Klient nennen, befindet sich in einem Zustand der Inkongruenz, ist verletzlich oder ängstlich
3. Kongruenz: Einklang finden	3. Die zweite Person, die wir Therapeut nennen wollen, ist kongruent in der Beziehung
4. Wertschätzung: bedingungslos und positiv	4. Der Therapeut empfindet eine bedingungslose Wertschätzung gegenüber dem Klienten
5. Empathie: Einfühlung erfahren	5. Der Therapeut erfährt den inneren Bezugsrahmen des Klienten
6. Erreichen: Resonanz spüren	6. Die Kommunikation des Therapeuten über sein empathisches Verstehen und seine bedingungslose positive Beachtung gegenüber dem Klienten erreicht diesen zumindest ansatzweise



<http://www.springer.com/978-3-658-12050-4>

Wertebasierte Gesprächsführung
Wirkprinzipien des Personenzentrierten Ansatzes
Hellwig, C.
2016, IX, 47 S., Softcover
ISBN: 978-3-658-12050-4