

PERSPEKTIVENWECHSEL

DURCH DIE AUGEN DES ANDEREN

Wenn Menschen aufeinandertreffen, dann entscheidet oft der erste Eindruck über Sympathie oder Antipathie. Um erfolgreich zu sein, müssen wir alle Beziehungen – ob freiwillig oder unfreiwillig gewählt – so führen, dass sie effektiv und reibungslos sind. Der Weg zu diesem Ziel lautet: Perspektivenwechsel.

VON FRAUKE ION

Menschen mit viel Empathie sind „Weicheier“ und viel zu sehr auf die Befindlichkeiten des anderen eingestellt – vor allem im Business-Kontext, in dem eher Ergebnisse, Fakten, Tatsachen, Umsätze und Kosten zählen als menschliche Facetten. Heutzutage werden wir immer häufiger mit diesem Vorurteil konfrontiert. Sicher, unsere Welt ist immer mehr geprägt durch narzisstische, auf den eigenen Vorteil bedachte Vorgehensweisen. Nur die „Harten“ kommen weiter, sind erfolgreich, verdienen mehr Geld, haben ein höheres Ansehen. Kurzfristig mag das funktionieren, langfristig bezweifle ich diese Attitüde. Denn Einfühlungsvermögen hilft in der täglichen Interaktion mit anderen. Ich bin der Überzeugung, dass zukünftig jene erfolgreich sein werden, die sich besonders gut auf ihr Gegenüber einstellen können – weil sie in der Lage sind, die Perspektive zu wechseln. Sie wissen, wie sie den anderen „bespielen“ müssen, damit die Beziehung von Erfolg gekrönt wird. Die frühere Empathie ist der heutige Perspektivenwechsel.

Warum ticken und verhalten sich die anderen oft so anders, als wir es tun oder erwarten? Und warum halten wir uns diese „Unfehlbarkeiten“ immer wieder vor? Ich beschäftige mich mit diesem Thema, seit ich denken kann. Nach vielen Jahren als Führungskraft und Personalentwicklerin, Trainerin und Coach habe ich eine Erklärung gefunden: Jeder Mensch hat eine individuelle Persönlichkeit. Das klingt erst einmal nicht nach dem großen Erkenntnis-Durchbruch. Aber lassen Sie uns mal genauer hinschauen. Die Persönlichkeit eines Menschen ist ein individueller Fingerabdruck seiner Bedürfnisse, Sicht- und Verhaltensweisen. Diese Persönlichkeitsfaktoren bauen aufeinander auf, sie beeinflussen sich, ärgern einander, lieben sich – eine kausale Kette, die uns zu dem Menschen macht, der wir sind. Wenn wir dieses Wissen in der Interaktion mit anderen nutzen, dann ist es maßgebend für unser menschliches Miteinander, für Motivation, gegenseitiges Verständnis und letztlich für die Ergebnisse, die wir erzielen. Diese Erkenntnis hat mich so fasziniert und beflügelt, sodass ich ein Prinzip daraus entwickelt habe – mit dem Ziel, meinen Kunden damit in Seminaren und Coachings zu 5-Sterne-Ergebnissen zu verhelfen: das 5-Sterne-Prinzip.

DER FOKUS AUF DEM ANDEREN

Diese fünf Sterne stehen für die drei Aspekte der menschlichen Persönlichkeit, also für die Bedürfnisse, die Verhaltens- und die Sichtweisen, außerdem für das Gehirn als Über-

tragungsorgan und für die Ergebnisse unseres Handelns. Bei meinem 5-Sterne-Prinzip geht es um die Kausalität dieser Sterne. Die grundlegenden Bedürfnisse im Kern der Persönlichkeit (erster Stern) stehen für unsere intrinsischen Antreiber, für die Motive, nach deren Erfüllung wir streben. Die jeweilige Ausprägung dieser Motive, die sogenannte Motivkonstellation, hat – neben anderen Faktoren wie Kultur, Erziehung, Erlebnisse und Erfahrungen – Einfluss auf die individuelle Sichtweise des Menschen (zweiter Stern). Unser Gehirn (dritter Stern) ist so etwas wie das „Übertragungsorgan“. Es übersetzt die Sichtweise in konkretes (bewusstes oder unbewusstes) Verhalten (vierter Stern). Wie Paul Watzlawick bemerkt hat, können wir „nicht nicht kommunizieren“, und genauso können wir uns auch „nicht nicht verhalten“. Schließlich führt alles, was wir tun oder auch nicht tun, zu einem Ergebnis (fünfter Stern). Berücksichtigen Sie diese Aspekte in der Interaktion mit Menschen, dann gelingt es Ihnen besser, Ihre Empathie-Kompetenz zu erhöhen. Legen Sie zunächst den Fokus auf den anderen. Wie sehen Sie ihn? Was sind seine Bedürfnisse? Welche Sichtweisen äußert er? Wie verhält er sich? Und dann wechseln Sie die Perspektive und finden Sie heraus: Warum sehe ich ihn so? Nehmen Sie sich Stern für Stern vor.

HALT DIE KLAPPE!

Ein einschneidendes Erlebnis hat meine Sicht auf die Dinge entscheidend verändert. Ich besuchte eine Freundin und stand noch nicht ganz in der Tür, da sprudelte es schon aus ihr heraus: „Frauke, du hast ja keine Ahnung, was heute passiert ist...“ Ihre 15-jährige Tochter war beim Rauchen erwischt worden. Meine ersten Gedanken waren: „Nun, das war ja absehbar. Die Mutter raucht, der Vater raucht. Alle Jugendlichen probieren es irgendwann einmal aus.“ Ich besann mich aber und stellte fest, dass ich mich gerade von meinen Sichtweisen steuern ließ und nicht neutral auf die Situation schaute. Mein Unterbewusstsein sprach zu mir: „Frauke, halt einfach mal die Klappe und hör zu.“ Wir gingen rein und setzten uns. Mein Unterbewusstsein wiederholte, als hätte es einen Sprung in der Platte, dringend nötige Ermahnungen: „Klappe halten und zuhören.“ Die ersten Minuten vergingen und ich war wie in einem Mantra. Schließlich gelang es mir, mich auf ihre Schilderung einzulassen. Am Ende der Story habe ich anders gehandelt, als ich es bis dahin immer getan hatte. Ich stellte folgende Frage: „Möchtest du meine Meinung dazu?“ Ihre Antwort ♦



Frauke Ion, geboren 1965 in Essen, arbeitet seit vielen Jahren erfolgreich als Trainerin, Business Coach und Consultant. Vor dieser Karriere war sie mehr als 20 Jahre im In- und Ausland für diverse Großunternehmen in leitender Funktion tätig. 2005 gründete sie in Köln ihr eigenes Beratungsunternehmen.

kam spontan und fühlte sich wie eine Ohrfeige an. „Nein“, sagte sie. „Ich wollte das nur mal loswerden, lass uns heute Abend darüber reden.“ In diesem Moment hatte ich begriffen, was es bedeutet, zuzuhören mit der Absicht, zu verstehen – und nicht mit der Absicht, zu antworten. Ein echter Durchbruch, der meine Verhaltensweise in solchen Situationen fortan verändert hat. Ja, Menschen wollen über etwas berichten, ihre Sichtweise darstellen, aber nicht unbedingt unaufgefordert eine Meinung dazu hören. Deshalb: Machen Sie sich bewusst, wie wichtig Ihnen eine Beziehung ist. Und dann entscheiden Sie, ob Sie Ihre Sichtweise dafür in solchen Situationen zurückstellen würden. Ein Nutzen ist in der Regel ein erstrebenswertes Ergebnis. Und das Ergebnis befriedigt die Bedürfnisse, die Motive. Und schon wieder sind wir bei der Kausalität des 5-Sterne-Prinzips.

GEGEN INTRINSISCHE PRÄFERENZ

Ein weiteres Beispiel ist meine Mitarbeiterin, die ein niedriges Beziehungs-Motiv hat. Das bedeutet, dass sie eine eher introvertierte Einzelgängerin ist, die ihre Energie aus Ruhe zieht. Zu viel Trubel oder menschliche Kontakte in Situationen, in denen sie sich konzentrieren muss, kosten sie viel Energie. Meine Mitarbeiterin ist unschlagbar, wenn es darum geht, Botschaften und Inhalte treffend zu formulieren – eine wahre Textbegabung. Sie war die Erste, die mein Rohmanuskript zu lesen bekam, und sollte den Text auf Vordermann bringen. Um diese Fähigkeit, dieses Talent richtig auszuüben, brauchte sie absolute Ruhe. Daher gab ich ihr die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten – ein Umfeld, das ihr dabei hilft, Bestleistungen zu vollbringen. Viele Unternehmen scheuen sich noch immer vor der Homeoffice-Regelung, vor Gleit- und Vertrauensarbeitszeit. Natürlich müssen bei der Entscheidung für oder gegen eine solche Regelung die Aufgabenstellung und die Persönlichkeit des Einzelnen berücksichtigt werden. Ich kann aus meiner Erfahrung heraus nur sagen: Es lohnt sich. Ich habe mich auf die intrinsischen Antreiber und Verhaltenspräferenzen meiner Mitarbeiterin eingelassen und die Arbeitsbedingungen daran angepasst, um ein 5-Sterne-Ergebnis zu erzielen. Ohne die Unterstützung meiner Mitarbeiterin wäre das nicht möglich gewesen. Also: Passen Sie die Rahmenbedingungen den gewünschten Ergebnissen an – das funktioniert natürlich nicht immer in voller Konsequenz. Dennoch bin ich der Überzeugung, dass es öfter möglich ist, als wir es uns eingestehen.

Sie können sich bewusst dazu entscheiden, den anderen anders zu sehen. Sie können ver-

suchen, nicht sofort Ihren Maßstab anzusetzen, sondern die Brille des anderen aufzusetzen und zu sehen, was er sieht: um besser zu verstehen, mehr zu fragen als zu sagen, mehr zu empfangen als zu senden – mit der Absicht, auch in dieser Beziehung das gewünschte, angestrebte Ergebnis zu erzielen. Wenn es Ihnen gelingt, die Perspektive zu wechseln, dann verfallen Sie nicht in eine einfühlbare Passivität, in der die anderen agieren und Sie nur reagieren. Mit einer anderen, neuen Sichtweise steigern Sie die Wahrscheinlichkeit, zu einem anderen, besseren Ergebnis zu gelangen – und das in allen Beziehungen, die Ihr Leben begleiten. Nur Mut, denn wenn Sie immer das tun, was Sie schon immer getan haben, bekommen Sie auch immer nur die Ergebnisse, die Sie schon immer bekommen haben. Wechseln Sie die Perspektive, steigern Sie Ihr empathisches Einfühlungsvermögen und machen Sie Ihre Beziehungen bewusst und zielführend zu 5-Sterne-Beziehungen. ❖

SO ERREICHEN SIE 5-STERNE-ERGEBNISSE IN BEZIEHUNGEN

- 1. Motive:** Was sind meine Motive? Werden durch das erreichte Ergebnis meine Bedürfnisse befriedigt?
- 2. Sichtweise:** Mit welcher „Brille“ schaue ich auf das Thema, die Situation, die Beziehung, die mein Ergebnis beeinflusst? Habe ich Überzeugungen und Glaubenssätze entwickelt, die das angestrebte Ergebnis womöglich nicht unterstützen?
- 3. Verhalten:** Passt mein Verhalten zum Ergebnis? Oder stolpere ich immer wieder in Verhaltensmuster, die nicht förderlich sind?
- 4. Ergebnis:** Welches Ergebnis strebe ich an? Was wäre für mich ein 5-Sterne-Ergebnis und welche neuen Sichtweisen würden helfen, dieses zu erreichen?



FRAUKE ION: Ich sehe was, was du nicht siehst – Durch Perspektivenwechsel zu besseren Ergebnissen
Gabal, 248 Seiten,
34,90 Euro,
als E-Book erhältlich

VERLOSUNG

BÜCHERmagazin verlost fünf Bücher „Ich sehe was, was du nicht siehst“ (Gabal). Teilnahmebedingungen auf S. 4. Viel Glück!