



„Um klar zu sehen,  
genügt oft  
ein Wechsel der  
Blickrichtung“

Antoine de Saint-Exupéry,  
Schriftsteller

## Schritt 2

# MEINE WAHRNEHMUNG

Bedenken Sie: Vieles ist immer noch unbekannt. Sie sind ständig neuen Informationen ausgesetzt, haben noch nicht alle Abläufe verinnerlicht, müssen sich im Vergleich zu den Kolleg\*innen erst beweisen. Wie viel Stress das bedeutet und wie Betroffene damit umgehen, ist individuell unterschiedlich. Jede/r Einzelne hat seine/ihre eigene **Wahrnehmung**.

Und diese Wahrnehmung:

- ist **konstruktiv** – jedes Gehirn konstruiert anders, abhängig von den jeweiligen Erfahrungen, die es bisher gemacht hat.
- ist **selektiv** – jeder Mensch hat einen anderen Aufmerksamkeitsfokus, erachtet somit ganz unterschiedliche Dinge als wichtig oder unwichtig.
- besteht aus **Hypothesen** über die Umwelt, die erfahrungsgeleitet sind – das Gegenüber kann aufgrund anderer Erfahrungen zu anderen Hypothesen kommen.

# > Das Phänomen der subjektiven Wahrnehmung bezeichnen Experten als Reflexive Schleife oder Rückkoppelung:

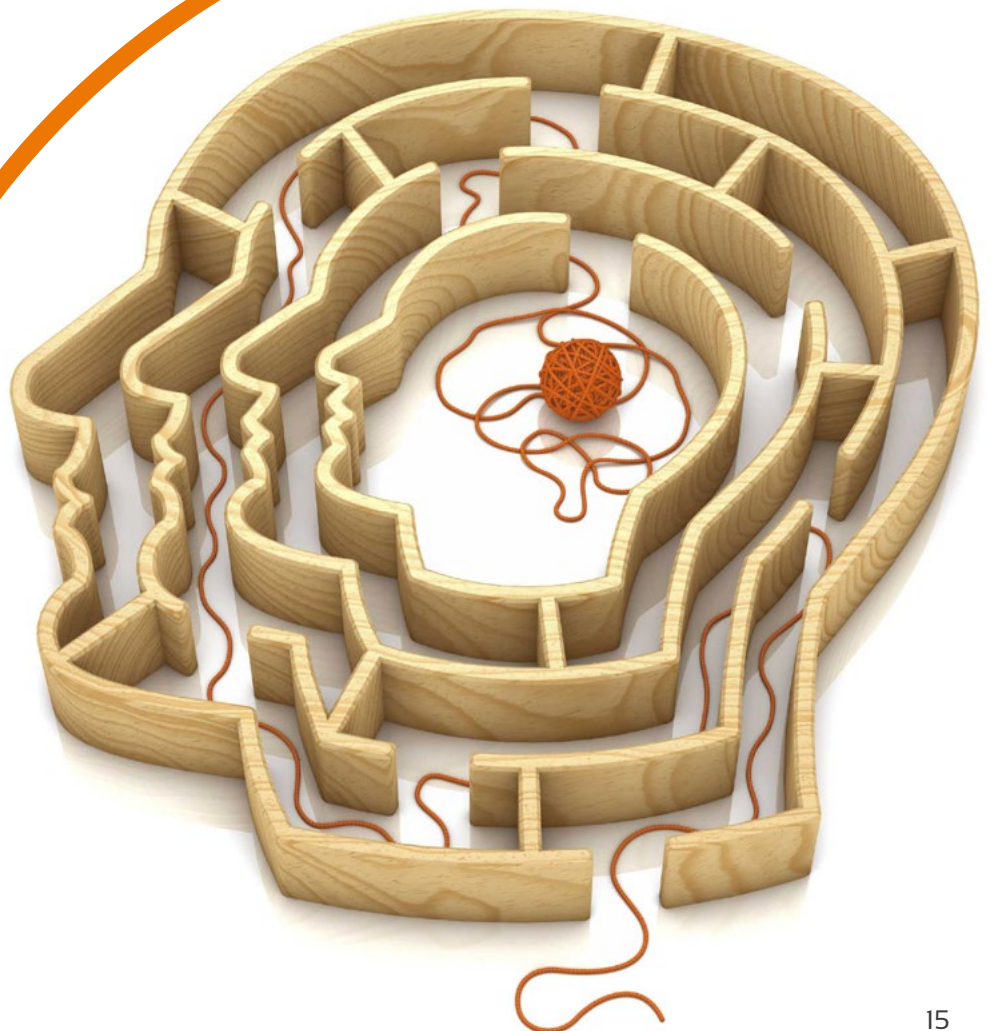
Für die Art, wie wir insbesondere soziale Erfahrungen wahrnehmen und bewerten, spielen Emotionen eine tragende Rolle:

**Erfahrungen**, die ein Mensch macht, werden mit den Gefühlen verbunden, die der Mensch zum Zeitpunkt der Erfahrung hatte. Die Erfahrung und das dazugehörige Gefühl werden dann im Gedächtnis verankert.

**Die Bewertung** von neu erlebten Sachverhalten geschieht durch Zuordnung zu bestehenden Erfahrungen im Gedächtnis, die an die verschiedenen Emotionen gekoppelt sind.

Das heißt, **Lernen** vollzieht sich in dynamischen, rückkoppelnden Schleifen zwischen Emotion und Gedächtnis.

Als besonders intensiv erlebte Erfahrungen und Interventionen werden durch die positive emotionale Verankerung besonders gut abrufbar.





# LERNEN DURCH BEOBACHTEN

Erinnern Sie sich an frühere Situationen, die neu für Sie waren? Vielleicht haben Sie mal die Schule gewechselt, weil Sie umgezogen sind, und kamen neu in die Klasse. Wie haben Sie sich dort zurechtgefunden und eingelebt? Vermutlich haben Sie Ihre neuen Klassenkameraden, die Lehrer, die anderen Schüler auf dem Pausenhof zunächst beobachtet – und Ihre subjektiven Schlüsse gezogen: wer ist sympathisch oder nicht? Wer hat das Sagen, wer ist eher Außenseiter?

Dabei bewerteten Sie auf Basis Ihrer individuellen Erfahrungen. Ihre Beobachtungen waren somit nicht objektiv, nicht wertfrei. Und vermutlich hat sich die eine oder andere anfängliche Schlussfolgerung („der ist ja ein Angeber“; „mit ihr möchte ich befreundet sein“) als Irrtum erwiesen...

Ähnliches passiert in einem neuen Arbeitsumfeld. Sie machen sich ein Bild, indem Sie beobachten und zuhören. Zum Beispiel im Meeting oder wenn Ihnen jemand eine Aufgabe gibt oder etwas erklärt.

## ÜBUNG 1

Erinnern Sie sich einmal an eine positive Situation. Eine Begegnung/ein Gespräch, das für Sie erfolgreich verlaufen ist. Führen Sie sich die entsprechende Szene mit den Dialogen noch einmal genau vor Augen, mit allen Gefühlen, die sie bei Ihnen ausgelöst hat oder heute noch auslöst.

Stellen Sie sich danach vor, Sie hätten die Aufgabe, als Ausenstehende/r die gleiche Szene ganz nüchtern wiederzugeben. Jegliche Wertungen und Interpretationen wären tabu. Erzählen Sie die Situation neu. Wie wirkt jetzt das Erlebte auf Sie?



## ÜBUNG 2

Denken Sie jetzt an eine Konfliktsituation in Ihrem Leben. Vielleicht gibt oder gab es eine Person, die Sie immer wieder verärgert oder enttäuscht (hat).

Mit der es zu vielen Missverständnissen kam. Rekapitulieren Sie wieder die entsprechenden Szenen, mit allen Gefühlen, die sie bei Ihnen ausgelöst hat oder heute noch auslöst. Nun dürfen Sie schimpfen, am besten schriftlich: Womit hat die Person Sie verärgert? Was hat sie zu Ihnen gesagt? Was möchten Sie ihr / ihm gern an den Kopf werfen usw.

Stellen Sie sich nun wieder vor, Sie würden die gleiche Szene ganz neutral wiedergeben. Jegliche Wertungen und Interpretationen wären tabu.

Erzählen Sie die Situation neu.

Wie wirkt jetzt das Erlebte auf Sie?

Die Übung soll Sie dafür sensibilisieren, Ihre eigene Wahrnehmung auf den Prüfstand zu stellen. Fragen Sie sich: Ist es wirklich so, wie ich es sehe – oder würde eine andere Person vielleicht andere Schlüsse daraus ziehen? Eine distanzierte Betrachtung kann zu mehr Gelassenheit führen!




Andrea hat sich zuerst an eine frühe Begegnung mit ihrer Chefin im letzten Job erinnert:

„Es muss in meiner zweiten Arbeitswoche gewesen sein. Sie fragte mich, ob ich gegen Abend noch Zeit für ein Gespräch hätte, sie benötigte meine Einschätzung. Eigentlich wollte ich zum Sport, fühlte mich aber auch geschmeichelt – schließlich war ich ja ganz neu im Team. Im Gespräch fragte sie mich dann erstmal nach meinen Erfahrungen mit Kita-Praktikanten. Wir diskutierten über organisatorische Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten und ich hatte den Eindruck, dass sie trotz akribischer Nachfragen meine Meinung schätzte. Später wollte sie noch wissen, ob ich mich schon mit den Angeboten der Essensanbieter befasst habe. Zum Glück hatte ich gerade damit begonnen. Ich hatte den Eindruck, dass sie mir einiges zutraute und fühlte mich bestätigt. Insgesamt empfand ich das Gespräch als angenehm und konstruktiv.“




Dann erzählte Andrea von einer anderen, viel späteren Situation mit ihrer Ex-Chefin:

„Eines Tages kam sie am späten Nachmittag zu mir ins Büro, als ich gerade dabei war, den Schreibtisch aufzuräumen. Den PC hatte ich schon heruntergefahren. Kaum sah ich sie in der Tür, wusste ich schon, dass sie mir wieder den Feierabend verderben würde. Prompt fragte sie, wie weit ich mit einem bestimmten Excel-Dokument sei. Wut stieg in mir auf. Ich hätte sie am liebsten angebrüllt, dass es angesichts des Personalmangels wichtigere Probleme in der Kita gebe als die Tabelle, die noch eine Woche Zeit habe. Ich sagte nur, ich sei dran. Wann ich fertig sei, fragte sie. Ich verstand überhaupt nicht, warum sie da so einen Druck machte und sagte, das hänge von meinen anderen Aufgaben ab, aber bis zum vereinbarten Zeitpunkt würde ich das schon schaffen. Den ganzen Abend war ich sauer und davon überzeugt, dass diese Kalkulationsaufgaben reine Schikane von ihr waren. Sie konnte mich nicht leiden und wusste, dass das nicht meine größte Stärke war...“



Nachdem Andrea im Coaching dieselbe Situation noch einmal „durch eine neutrale Brille“, also frei von Emotionen und Interpretationen betrachtet hatte, staunte sie selbst:

„Da war gar nichts Feindliches am Verhalten der Chefin. Sie hatte sich nur nach dem Stand bei einer Aufgabe erkundigt, die sie mir gegeben hatte – und die zugegebenermaßen auch in mein Tätigkeitsfeld gehörte. Vielleicht hatte sie die vereinbarte Deadline gar nicht mehr im Kopf? Meine Antwort stellte sie zufrieden, sie machte zumindest nicht mehr Druck. Dass ich es hasste, mit Excel zu arbeiten, und mich darüber ärgerte, dass es mir schwerfiel, dafür konnte sie ja im Grunde nichts. Hätte ich da vielleicht mit offeneren Karten spielen sollen? Aber Schwächen einzugestehen, fällt mir unglaublich schwer. Meine Antwort muss ihr ganz schön unfreundlich vorgekommen sein...“



**Erkennen Sie, wie uns unsere eigene Wahrnehmung manchmal Streiche spielt? Seien Sie selbstkritisch gegenüber Ihren Gedanken, erst recht wenn Emotionen im Spiel sind!**

# > Lernen durch aktives Zuhören

Stellen Sie sich vor, Ihr neuer Arbeitsplatz ist ein großes Bild, das aus sehr vielen Mosaiksteinchen besteht. Nach und nach im Laufe Ihrer Probezeit sammeln Sie Eindrücke und Informationen, die Ihnen helfen, das Bild fertigzustellen. Jede Begegnung und Interaktion an Ihrem neuen Arbeitsplatz kann ein wichtiger Mosaikstein sein. Deshalb ist es sehr wichtig, diese Gespräche mit Kollegen und Vorgesetzten – evtl. auch mit Kunden, Lieferanten etc. – sehr aufmerksam zu führen. Aktives Zuhören ist ein Schlüssel dazu.

## Das steckt dahinter:

- > Sich auf das Gegenüber einlassen, konzentrieren und dies durch die eigene Körperhaltung zeigen; Blickkontakt halten
- > Mit der eigenen Meinung zurückhaltend umgehen
- > Bei Unklarheiten nachfragen
- > Pausen aushalten – sie können ein Zeichen für Unklarheiten, Angst oder Ratlosigkeit sein. Geduld haben und den Sprecher nicht unterbrechen, sondern ausreden lassen
- > Auf die eigenen Gefühle achten
- > Die Gefühle des Gesprächspartners erkennen und ansprechen
- > Bestätigende, kurze Äußerungen
- > Sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Ruhe bringen lassen
- > Empathie ausüben und sich innerlich in die Situation des Sprechers versetzen



## Die Schlüssel zum aktiven Zuhören sind Empathie und Perspektivenwechsel.

- > An der Entstehung von **Empathie** im Gehirn sind Spiegelneuronen beteiligt.
- > Diese Gehirnzellen erkennen Handlungen und erlauben dem Individuum, diese im Geiste zu simulieren und so die Absichten des Gegenübers zu verstehen. Sie bilden all unsere Wahrnehmungen, Beobachtungen und Gedanken spiegelbildlich in unserer eigenen Vorstellungswelt ab und ermöglichen somit Empathie.
- > Kann man Einfühlungsvermögen und Empathie trainieren? Ja, ein verbessertes eigenes Körperempfinden trainiert die Spiegelneuronen und somit die Empathiefähigkeit. Die Imitation von emotionalen Zuständen verbessert die Emotionszentren zur Regulation und Aktivierung von Emotionen.

### Perspektivenübernahme

- > ... ist die Fähigkeit, sich eine Vorstellung von den Gedanken, Intentionen und Annahmen anderer Menschen zu machen.
- > Wie gelingt Perspektivenübernahme? Durch ein Bewusstsein für die eigene Perspektive, die Erfahrung der Fremdperspektive und zum Schluss Abgleich der beiden Positionen.
- > Perspektivenwechsel bedeutet:
  - o ... sich in den anderen einfühlen.
  - o ... reflektieren, was man sieht, hört, wahrnimmt.
  - o ... über Empfindungen, Resonanzen und Wünsche sprechen.
  - o ... das alles wieder mit seiner eigenen Perspektive abgleichen.



## Impressum

Alle Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.  
Dieses Dokument darf ausschließlich von  
econnects® vertrieben werden. Das Verteilen,  
Kopieren, Veröffentlichen oder auf andere  
Weise an Dritte Weitergeben ist unzulässig.

**econnects® GmbH**  
**Mundsburger Damm 14**  
**22087 Hamburg**

Telefon: +49 (0)40- 21 00 701-0  
Fax: +49 (0)40- 21 00 701-29

E-Mail: [info@econnects.de](mailto:info@econnects.de)  
Geschäftsführung: Annemette ter Horst

**Herausgeber:**  
Annemette ter Horst, econnects® GmbH

**Redaktion:**  
Nicole Ehlert

**Design:**  
Joana Schlutter, Nora Herz

**Bilder:**  
Lilli Lafeld Photographie, iStock.com,  
Shutterstock.com