



# Gefühle als Führungskraft kommunizieren: verantwortungs- und wirkungsvoll

# Gewaltfreie Kommunikation (GFK) eignet sich gut, Gefühle auszudrücken. Die Essenz sind 4 Schritte:



# Die vier Schritte der „DESC“- Formel

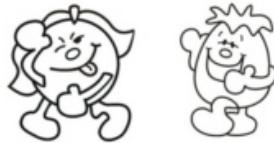
	Beschreibung	Beispiel (fiktiv)
1. Description	Beschreibung des Verhaltens (!) des Anderen. „Nur“ Fakten. Ich-Aussage.	„(Du, ich brauche dich zur Klärung): Im Meeting letzten Fr. habe <u>ich</u> ein Konzept zu Thema X vorgestellt. <u>Ich</u> habe dich lachen gesehen, als <u>ich</u> die Planungs-Zahlen präsentierte.“
2. Emotion and need	Welche Emotion hat Verhalten des Anderen in dir ausgelöst? Ich-Aussage.	„Das hat <u>mich verunsichert und irritiert. (Emotionen)</u> <u>Ich brauche Gewissheit (Bedürfnis)</u> , dass du hinter den Zahlen stehst. In wieweit tust du das?*“
3. Solution	Gemeinsames (!) Ziel und Weg dahin nennen	„Wir möchten <u>Beide</u> das Projekt realisieren. Daher schlage ich vor, wir setzen uns <u>nä. Woche</u> zusammen & gehen die Zahlen durch. <u>Ich</u> buche uns einen Termin.“
4. Check, Conclusion & Commitment	Einverständnis / Gegenvorschlag / commitment einholen.	Wie landet das bei dir? / Wie siehst du das? Was schlägst du vor? (offene Fragen)  OK, für mich passt das so. Und für dich? Danke dir!

\* ggf. ist Gespräch hier beendet, weil Gesprächspartner richtig stellt, dass Lachen nichts mit Zahlen zu tun hatte

## Tipps:

- Kurz & knackig: Schritt 1-2 oder 1-4 in einem go verbalisieren.
- „Ich-Botschaften“ verwenden
- Sich Zeit für Vorbereitung & Gespräch nehmen. Sicherer Raum (oder Spaziergang) wählen.
- Fakten (Description) ganz nüchtern benennen und von Gefühlen unterscheiden
- „Mein“ / „Dein“ vermeiden. Neutral von Vorschlag A oder B sprechen.

# Zum E der DESC: Übersicht einiger Gefühle



*Abneigung*

*Abscheu*

*Andacht*

*Angst*

*Ärger*

*Aufregung*

*Ausgeglichenheit*

*Begeisterung*

*Beklemmung*

*Dankbarkeit*

*Eifersucht*

*Einsamkeit*



*Geduld*

*Gelassenheit*

*Glaube*

*Glück*

*Hass*

*Heiterkeit*

*Hilflosigkeit*

*Hoffnung*

*Interesse*

*Kummer*

*Langeweile*

*Leid*



*Schuld*

*Schwäche*

*Sicherheit*

*Sorge*

*Spaß*

*Stärke*

*Stress*



*Ekel*

*Empörung*

*Entrüstung*

*Entsetzen*

*Enttäuschung*

*Entzücken*

*Erleichterung*

*Erstaunen*

*Fassungslosigkeit*

*Feindschaft*

*Freude*

*Fröhlichkeit*

*Furcht*

*Geborgenheit*

*Liebe*

*Lust*

*Missgunst*

*Misstrauen*

*Nachdenklichkeit*

*Neid*

*Nervosität*

*Neugierde*

*Panik*

*Ratlosigkeit*

*Reue*

*Schadenfreude*

*Scham*

*Schmerz*

*Unsicherheit*

*Verbitterung*

*Verblüffung*

*Vergnügen*

*Vertrauen*

*Verwirrung*

*Vorsicht*

*Wut*

*Zorn*

*Zuneigung*

*Zurückhaltung*

*Zuversicht*



*"Willst du Recht haben oder glücklich sein?"  
(Marshall B. Rosenberg)*

Copyright © 2009 Medienwerkstatt Mühlacker Verlagsgesellschaft mbH und deren Lizenzgeber. Alle Rechte vorbehalten.

# Eine wichtige Unterscheidung: Denken vs. Gefühle vs. „Nicht-Gefühle“

60 • Gewaltfreie Kommunikation

kanischen Innenstädte werden weitgehend von Farbigen bewohnt) in einem GFK-Kurs. Als ich am ersten Tag in den Raum kam, wurden die Schüler, die sich fröhlich und angeregt unterhalten hatten, ganz still. „Guten Morgen!“, begrüßte ich sie. Schweigen. Ich fühlte mich sehr unwohl in meiner Haut, hatte aber Angst, das zu sagen. Stattdessen machte ich so professionell wie möglich weiter: „In diesem Kurs werden wir uns mit einem Kommunikationsprozess beschäftigen, der euch in euren familiären Beziehungen und im Kontakt mit euren Freunden hoffentlich eine Hilfe ist.“

Ich präsentierte weitere Informationen über die GFK, aber keiner schien zuzuhören. Ein Mädchen wühlte in ihrer Tasche herum, fischte eine Nagelfeile heraus und begann heftig, ihre Nägel zu feilen. Die Schüler am Fenster drückten ihre Nasen an die Scheiben, als ob sie von dem, was unten auf der Straße vor sich ging, fasziniert wären. Ich fühlte mich immer unwohler, sagte aber weiterhin nichts. Schließlich meldete sich eine Schülerin, die sicher mehr Mut hatte als ich: „Es ist Ihnen einfach zuwider, mit Schwarzen zusammen zu sein, stimmt's?“ Ich war fassungslos, realisierte jedoch sofort, wie ich mit meinem Versuch, mein Unbehagen zu verbergen, zur Einschätzung der Schülerin beigetragen hatte.

„Ich bin wirklich *sehr nervös*\“, gab ich zu, „aber nicht, weil ihr schwarz seid. Meine Nervosität hat damit zu tun, daß ich hier niemanden kenne. Ich wollte akzeptiert werden, als ich hier hereinkam“. Dieser Ausdruck meiner Verletzlichkeit hatte eine merkliche Wirkung auf die Schüler. Sie fingen an, Fragen über mich zu stellen, mir etwas von sich zu erzählen und drückten ihre Neugier über die GFK aus.

## Gefühle im Gegensatz zu „Nicht“-Gefühlen

### Gefühle von Gedanken unterscheiden.

Eine häufig vorkommende Verwirrung wird durch unseren Sprachgebrauch ausgelöst: Wir sprechen oft das Wort *fühlen* aus, ohne damit wirklich ein Gefühl auszudrücken. So sollte man z.B. in dem Satz: „Ich habe das Gefühl, daß mir kein faires Angebot gemacht wurde“ die Passage „ich habe das Gefühl“ passender ersetzen durch „ich denke“. Allgemein können wir sagen, daß Gefühle nicht klar ausgedrückt werden, wenn nach dem Wort *fühlen* folgendes kommt:

a) Wörter wie *dafür*, *wie*, *als ob*:

„Ich habe das Gefühl, *dafür* du es besser wissen solltest.“

„Ich fühle mich *wie* ein Versager.“

„Ich fühle mich, *als ob* ich mit einer Wand zusammenleben würde.“

Gefühle wahrnehmen und ausdrücken • 61

b) Die persönlichen Pronomen ich, du, er, sie, es, wir, ihr, sie:

„Ich habe das Gefühl, *ich* bin immer zur Stelle.“

„Ich habe das Gefühl, *es* ist sinnlos.“

c) Namen oder Hauptwörter, die sich auf Menschen beziehen:

„Ich habe das Gefühl, *Amy* ist immer sehr verantwortlich.“

„Ich habe das Gefühl, *mein Chef* manipuliert.“

Umgekehrt ist es nicht einmal nötig, das Wort *fühlen* auszusprechen, wenn wir wirklich ein Gefühl ausdrücken wollen: Wir können sagen: „Ich fühle mich irritiert“ oder einfach: „Ich bin irritiert“.

In der GFK unterscheiden wir zwischen Wörtern, die wirkliche Gefühle ausdrücken, und Wörtern, die beschreiben, *was wir darüber denken, wie wir sind*.

A. Beschreibung unseres Denkens, wie wir sind:

„Ich fühle mich unzulänglich als Gitarristin.“

In dieser Aussage beurteile ich eher meine Fähigkeit als Gitarristin, als meine Gefühle klar auszudrücken.

**Unterscheiden zwischen dem,  
was wir fühlen, und dem,  
was wir darüber denken,  
wie wir sind.**

B. Ausdruck wirklicher Gefühle:

„Ich fühle mich als Gitarristin *enttäuscht* über mich selbst.“

„Ich fühle mich als Gitarristin *ungeduldig* mit mir selbst.“

„Ich fühle mich als Gitarristin *frustriert* über mich selbst.“

Das tatsächliche Gefühl hinter meiner Einschätzung von mir selbst als „unzulänglich“ kann also z.B. Enttäuschung, Ungeduld, Frustration oder ein anderes Gefühl sein.

Ähnlich hilfreich ist es, zwischen Wörtern zu unterscheiden, die beschreiben, was wir meinen, was andere um uns herum tun, und solchen, die wirkliche Gefühle beschreiben. Es folgen jetzt Beispiele von Aussagen, die leicht als Ausdruck von Gefühlen mißverstanden werden können: Tatsächlich sagen sie mehr darüber aus, *wie wir denken, daß andere sich verhalten*, als darüber, *was wir selbst fühlen*:

A. „Ich habe das Gefühl, ich bin den Leuten, mit denen ich zusammenarbeite, nicht wichtig.“

Die Worte *nicht wichtig* beschreiben, wie ich denke, daß andere mich einschätzen, statt einem tatsächlichen Gefühl wie vielleicht: „Ich bin traurig“ oder „ich fühle mich entmutigt“ in dieser Situation.

B. „Ich fühle mich mißverstanden.“

**Unterscheiden zwischen dem,  
wie wir uns fühlen, und dem,  
was wir denken, wie andere  
reagieren oder sich uns  
gegenüber verhalten.**

# Gefühle mit - oder besser ohne - Interpretation anderer Menschen ausdrücken: So geht's!

62 • Gewaltfreie Kommunikation

Hier weist das Wort *misverstanden* auf meine Einschätzung vom Verständnispotential eines anderen Menschen hin statt auf ein tatsächliches Gefühl. In dieser Situation fühle ich mich vielleicht *ängstlich* oder *verärgert* oder irgendwie anders.  
C. „Ich fühle mich *ignoriert*.“

Das ist eher eine Interpretation des Verhaltens anderer als eine klare Aussage über unsere Gefühle. Ohne Zweifel hat es Zeiten gegeben, wo wir dachten, wir würden ignoriert, und unser Gefühl war *Erleichterung*, weil wir für uns selbst sein wollten. Ohne Zweifel hat es auch andere Zeiten gegeben, wo wir uns *verletzt* fühlten, wenn wir dachten, wir würden ignoriert, weil wir dazugehören wollten.

Wörter wie „*ignoriert*“ drücken statt unserer eigenen *Gefühle* eher unsere *Interpretation anderer Menschen* aus. Es folgen jetzt Kostproben solcher Wörter:

abgeschnitten	herabgesetzt	niedergemacht
angegriffen	hintergangen	provokiert
ausgebeutet	in die Enge getrieben	sabotiert
ausgenutzt	manipuliert	übergangen
bedroht	mißbraucht	unterbrochen
benutzt	mißverständlich	unter Druck gesetzt
beschämkt	nicht beachtet	unterdrückt
betrogen	nicht ernstgenommen	ungewollt
bevormundet	nicht geachtet	un interessant
eingeengt	nicht gehört	unwichtig
eingeschüchtert	nicht gesehen	verlassen
festgenagelt	nicht verstanden	vernachlässigt
gequält	nicht unterstützt	vernichtet
gezwungen	nicht respektiert	vertrieben
gestört	nicht wertgeschätzt	zurückgewiesen

## Wie wir uns einen Gefühlewortschatz aufbauen

Wenn wir unsere Gefühle ausdrücken wollen, dann hilft es uns, Wörter zu benutzen, die spezifische Gefühle benennen statt Wörter, die vage oder allgemein sind. Wenn wir z.B. sagen: „Ich habe ein gutes Gefühl dazu“, dann kann das Wort *gut* bedeuten, daß wir *glücklich* sind, *aufgeregt*, *erleichtert* oder eine Vielzahl anderer Gefühle empfinden. Wörter wie *gut* oder *schlecht* verhindern, daß der Zuhörer mit dem, was wir wirklich fühlen, leicht in Kontakt kommen kann.

Das folgende Wörterverzeichnis wurde zur Stärkung des Potentials, Gefühle zu artikulieren und ein ganzes Spektrum emotionaler Befindlichkeiten klar zu beschreiben, zusammengestellt.

Gefühle wahrnehmen und ausdrücken • 63

## Wie wir uns wahrscheinlich fühlen werden, wenn sich unsere Bedürfnisse erfüllen

angeregt	fasziniert	motiviert
aufgeregt	freundlich	munter
angenehm	friedlich	mutig
aufgedreht	fröhlich	neugierig
ausgeglichen	froh	optimistisch
befreit	gebannt	ruhig
begeistert	gefäßt	satt
behaglich	gefesselt	schwungvoll
belebt	gelassen	selbstsicher
berauscht	gespannt	selbstzufrieden
berührt	gerührt	selig
beruhigt	gesammelt	sicher
beschwingt	geschützt	sich freuen
bewegt	glücklich	spritzig
eifrig	gutgelaunt	still
ekstatisch	heiter	strahlend
energiegeladen	hellwach	überglücklich
energisch	hocherfreut	überrascht
engagiert	hoffnungsvoll	überschwänglich
enthusiastisch	inspiriert	überwältigt
entlastet	jubelnd	unbekümmert
entschllossen	kraftvoll	unbeschwert
entspannt	klar	vergnügt
entzückt	lebendig	verliebt
erfreut	leicht	wach
erfrischt	liebenvoll	weit
erfüllt	locker	wißbegierig
ergriffen	lustig	zärtlich
erleichtert	Lust haben	zufrieden
erstaunt	mit Liebe erfüllt	zuversichtlich

# Meine Bedürfnisse HINTER den Gefühlen wahrnehmen und verbalisieren, um gemeinsame Lösung finden zu können.

64 • Gewaltfreie Kommunikation

## Wie wir uns wahrscheinlich fühlen werden, wenn sich unsere Bedürfnisse nicht erfüllen

ängstlich	erschüttert	schüchtern
ärgerlich	erstarrt	schockiert
alarmiert	frustriert	schwer
angeekelt	furchtsam	sorgenvoll
angespannt	gehemmt	streitlustig
voller Angst	geladen	teilnahmslos
ärgerlich	gelähmt	todtraurig
apathisch	gelangweilt	tot
aufgereggt	genervt	überwältigt
ausgelaugt	haßerfüllt	voller Sorgen
bedrückt	hilflos	unglücklich
beklommen	in Panik	unter Druck
besorgt	irritiert	unbehaglich
bestürzt	kalt	ungeduldig
betroffen	kribbleig	unruhig
bitter	lasch	unwohl
deprimiert	leblos	unzufrieden
dumfp	lethargisch	verärgert
durcheinander	lustlos	verbittert
einsam	miserabel	verletzt
elend	müde	verspannt
empört	mutlos	verstört
enttäuscht	nervös	verzweifelt
entrüstet	niedergeschlagen	verwirrt
ermüdet	perplex	widerwillig
ernüchtert	ruhelos	wütend
erschlagen	traurig	zappelig
erschöpft	sauer	zitternd
erschreckt	scheu	zögerlich
erschrocken	schlapp	zornig

Gefühle wahrnehmen und ausdrücken • 65

## Zusammenfassung

Die zweite Komponente, die wir brauchen, um uns mitzuteilen, sind Gefühle. Durch das Entwickeln eines Wortschatzes, der es uns ermöglicht, unsere Gefühle klar und deutlich zu beschreiben, können wir leichter miteinander in Kontakt treten. Es kann bei der Konfliktlösung hilfreich sein, wenn wir uns zugestehen, mit dem Ausdrücken unserer Gefühle auch unsere Verletzlichkeit zu zeigen. Die GFK unterscheidet zwischen dem tatsächlichen Ausdruck von Gefühlen einerseits und Wörtern sowie Aussagen, die Gedanken, Einschätzungen und Interpretationen wiedergeben, andererseits.

## Übung 2: Gefühle ausdrücken

Wenn Sie sehen möchten, ob wir im verbalen Ausdruck von Gefühlen übereinstimmen, markieren Sie bitte die Numerierungen der folgenden Aussagen, in denen Gefühle verbal ausgedrückt werden.

1. Ich habe das Gefühl, du liebst mich nicht.
2. Ich bin traurig, daß du gehst.
3. Ich bekomme Angst, wenn du das sagst.
4. Wenn du mich nicht grüßt, dann fühle ich mich vernachlässigt.
5. Ich freue mich, daß du kommen kannst.
6. Du bist ekelhaft.
7. Ich habe Lust, dich zu schlagen.
8. Ich fühle mich mißverstanden.
9. Ich habe ein gutes Gefühl zu dem, was du für mich getan hast.
10. Ich fühle mich wertlos.

## Hier sind meine Antworten zu Übung 2:

1. Wenn Sie die 1 markiert haben, stimmen wir nicht überein. Ich halte „du liebst mich nicht“ nicht für ein Gefühl. Meiner Meinung nach drückt es eher aus, was der Sprecher darüber denkt, was die andere Person fühlt, als wie er sich selbst fühlt. Formulierungen wie: „Ich habe das Gefühl, ich/du/er/sie/es/wir/ihr/sie“, „Ich habe das Gefühl, daß /als ob ...“ oder: „Ich fühle mich wie ...“ drücken im allgemeinen nicht das aus, was ich unter einem Gefühl verstehe. Beispiele für das Ausdrücken eines Gefühls können so klingen: „Ich bin traurig“ oder „Ich fühle mich verzweifelt“.

Ich kann immer wählen und mich für meine „Power-Zone“ entscheiden



*„Zwischen Reiz und Reaktion gibt es  
einen Raum.“*

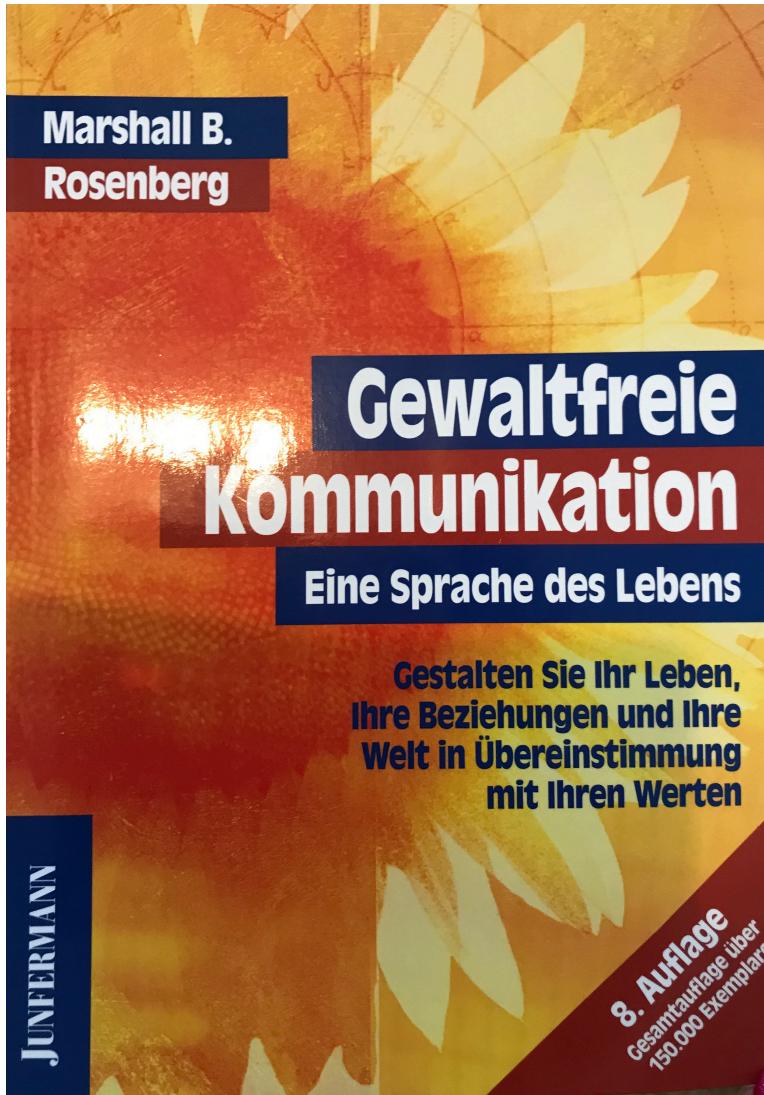
*In diesem Raum liegt unsere Macht,  
unsere Reaktion zu wählen.*

*In unserer Reaktion liegt unser  
Wachstum und unsere  
Freiheit.“*

Victor E. Frankl

Aus: „...trotzdem Ja zum Leben sagen: Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager“, 1946.

## Mehr? „Gewaltfreie Kommunikation“ (GFK / NVC) nach Rosenberg



Wir betrachten unsere Art zu sprechen vielleicht nicht als „gewalttätig“, dennoch führen unsere Worte oft zu Verletzung und Leid – bei uns selbst oder bei anderen. Die Gewaltfreie Kommunikation hilft uns bei der Umgestaltung unseres sprachlichen Ausdrucks und unserer Art zuzuhören. Aus gewohnheitsmäßigen, automatischen Reaktionen werden bewußte Antworten. Wir werden angeregt, uns ehrlich und klar auszudrücken und gleichzeitig anderen Menschen unsere respektvolle Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Gewaltfreie Kommunikation ist die verlorene Sprache der Menschheit, durch die wir lernen können, rücksichtsvoll miteinander umzugehen und in Balance mit uns selbst und anderen zu leben. Mit Hilfe von Geschichten, Erlebnissen und beispielhaften Gesprächen macht Marshall Rosenberg in seinem Buch alltägliche Lösungen für komplexe Kommunikationsprobleme anschaulich.

In diesem Buch lernen Sie, wie Sie Gedankenmuster auflösen, die zu Ärger, Depression und Gewalt führen; potentielle Konflikte in Ihre Beziehungen wandle; offen seine Meinung sagt, ohne Abwehr oder Feindseligkeit zu erwarten; Achtsamkeit und Achtsamkeit in Beziehungen entwickelt; über Empathie motiviert statt über Angst, Schüchternheit und Furcht.

„Ich bin überzeugt, daß die Prinzipien und Techniken in diesem Buch die Welt buchstäblich verändern können.“ – Jack Canfield

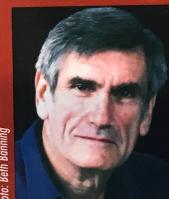


Foto: Bettina Bonning

**Dr. Marshall B. Rosenberg** ist international bekannt als Konfliktmediator und Gründer des internationalen Center for Nonviolent Communication in den USA. In den letzten dreißig Jahren hat Dr. Rosenberg die Gewaltfreie Kommunikation in mehr als zwei Dutzend Ländern an Ausbilder, Schüler, Studenten, Eltern, Manager, medizinisches und psychologisches Fachpersonal, Militärs, Friedensaktivisten, Anwälte, Gefangene, Polizisten und Geistliche weitergegeben.

Weitere Bücher von Marshall B. Rosenberg bei JUNFERMANN:



**Ihr direkter Draht zum Verlag:**  
[www.junfermann.de](http://www.junfermann.de)  
[www.active-e-books.de](http://www.active-e-books.de)

**JUNFERMANN.**  
**Coaching fürs Leben**  
 ISBN 978-3-87387-454-1  
  
 9783873874541



# Individuelle Muskelstärkung zu „Gewaltfreier Kommunikation“ und Kommunikation für Führungskräfte?

Kontaktieren Sie mich für ein unverbindliches, vertrauliches und kostenloses Erstgespräch. Online oder offline:

CH - 8124 Maur, Nähe Zürich  
Ihre Nicole Menten

+41 76 276 17 27

[menten@inside-out.solutions](mailto:menten@inside-out.solutions)

[www.inside-out.solutions](http://www.inside-out.solutions)