



Susanne
Lorenz

SUPERKRÄFTE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Gewaltfreie Kommunikation
im Beruf

LESEPROBE

Impressum

SUSANNE LORENZ wirksam kommunizieren

Lobeckstraße 6
10969 Berlin

0176 63 705 507

sl@wirksam-kommunizieren.de

www.wirksam-kommunizieren.de

Illustration: **Maxim Kahlert, Pixabay**

Lektorin: **Elke Paxmann**

© 2017 Susanne Lorenz. Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf- auch teilweise- nur mit Genehmigung des Autors Susanne Lorenz wiedergegeben werden.

Sprache der gewaltfreien Kommunikation

Wolfssprache: stressende Kommunikation



In der gewaltfreien Kommunikation sprechen wir von Wölfen und Giraffen. Warum ist das so? Marshall Rosenberg, der die GFK entwickelt hat, nutzt diese Tiere als Sinnbilder für die gewaltvolle, stressende bzw. gewaltfreie, stressfreie Sprache.

Der **Wolf mit seinen spitzen Zähnen** steht für denjenigen, der sprachlich zubeißt, Zähne zeigt und den anderen damit verletzt.

Als Wolf bringen wir den anderen mit Vorwürfen und ähnlichem in eine Stresssituation, die dazu führt, dass er mit Kampf oder Flucht reagiert, nur eben auf sprachlicher Ebene.

Oft sind wir uns dessen nicht bewusst. Die gewaltfreie Kommunikation hilft uns jedoch, uns für unsere Sprachgewalt zu sensibilisieren.

Suchen wir ein konstruktives Gespräch und wollen wir gemeinsam eine Lösung finden, ist es wichtig, den anderen nicht (verbal) zu stressen. Diese Erkenntnis ist eine wichtige Grundlage für deine Superkraft, „Konfliktpotential verstehen“ und „Konflikte auflösen“.

Was stresst und verletzt uns in der Kommunikation?

„Anstatt eine Sprache des Lebens, eine Sprache von Gefühlen und Bedürfnissen sprechen zu lernen, wurde üblicherweise eine Sprache von Kritik, moralisierenden Beurteilungen, Analysen und Diagnosen gelehrt.

Sie haben gelernt zu anderen zu sagen: „Das Problem mit dir ist, ...“ und sie haben einen großen Wortschatz dafür, anderen Menschen zu sagen, was mit ihnen nicht in Ordnung ist.

Wir meinen, dass jede Art von Sprache, die sich für andere als Kritik anhört, ein tragischer Ausdruck dafür ist, dass die eigenen Bedürfnisse nicht befriedigt werden.

Eine weitere Kommunikationsform, die zu Gewalttätigkeit beiträgt und Mitgefühl nur schwer möglich macht, ist jede Art von Sprache, die keine Wahl lässt. Sprache des „zu Habens, Sollens, Müssens und nicht Könnens“.

Marshall Rosenberg: Eine Sprache des Mitgefühls, durch „gewaltfreie Kommunikation“ können unsere Beziehungen und unser Leben bereichert werden, ein Interview mit Marshall B. Rosenberg, [www.touch the future.com](http://www.touchthefuture.com), 20

Beispiele für die Wolfssprache:

Bagatellisieren: Ach, das ist ja gar nicht so schlimm!	Bemitleiden: Du Arme, das ist ja wirklich schrecklich!
Bewertungen, Urteile: Du bist völlig unfähig!	Psychologisierungen: Du hast deinen Vaterkomplex noch nicht überwunden!
Machtausübung über Belohnung: Wenn du heute länger bleibst, bekommst du einen Samstag mehr frei!	Machtausübung über Bestrafung/Drohung: Wenn du heute nicht länger bleibst, kürze ich deine Prämie!
Ratschläge und Belehrungen: An deiner Stelle würde ich die Planung mit einem anderen Programm neu machen.	Schuldzuweisungen: Das lag an dir, weil du wieder alles falsch gemacht hast.
Pauschalisierung: Du bist immer zu spät.	Tabuisieren: Darüber wollen wir lieber nicht reden, das gehört sich nicht.
Themenklau: Das kenne ich auch, bei mir war es so, dass ... (und das Thema nicht wieder an den anderen zurückgeben).	

Wölfisch zu uns selbst

Bei der Wolfssprache geht es nicht nur darum, dass wir zu anderen Menschen wölfisch sind. Oft genug **sprechen wir mit uns selbst auch gewaltvoll.**

Wir richten den Wolf nach innen, suchen die Schuld bei uns und machen uns selbst nieder. Anstatt wie die Giraffe zu schauen, wie wir uns gerade fühlen und welches Bedürfnis gerade nicht erfüllt ist.

Das kann zum Beispiel so aussehen, wie ich es lange Zeit gemacht habe: Als junge Führungskraft wollte ich so wenig Fehler wie möglich machen. Passierte doch etwas, ärgerte ich mich maßlos. Anstatt zu erkennen, dass Fehler machen zum Lernprozess dazu gehört und man anders nicht wachsen kann.

Das hat mich viel Energie gekostet, weil ich mich immer selbst für alles beschuldigte.

Ich hatte auch Mitarbeiter, die sich sehr klein machten, wenn sie etwas nicht konnten oder etwas vergessen hatten.

Dieses Verhalten führt langfristig dazu, dass wir zu viel Stress haben. Im schlimmsten Fall bekommen wir dadurch sogar körperliche Beschwerden.

Nie wieder wölfisch?

Bei den ersten Kursen, die ich selbst besuchte, dachte ich, die GFK hat das Ziel, dass wir nie wieder wölfisch sind. Das hat

mich unheimlich unter Druck gesetzt und ich war recht angespannt.

Doch so ist es gar nicht gemeint. Du sensibilisierst dich vielmehr dafür, was du mit deiner Sprache beim anderen auslösen kannst.

Selbst Marshall Rosenberg hat die GFK nicht immer angewandt. In seinen Büchern beschreibt er, dass es in seinem Leben durchaus Situationen gab, in denen er dazu nicht in der Lage war.

Wichtig ist zu erkennen, dass **beides seine Berechtigung hat**, das Wölfische in uns und auch das Giraffenartige.

Mit der GFK werden uns die beiden Möglichkeiten aufgezeigt. So erhalten wir die Chance, ggf. im Nachhinein, unser gewaltvolles Verhalten zu erklären, uns selbst und dem anderen.

Beispielsweise hatte ich zu Beginn meiner Selbständigkeit einen Streit mit einer anderen Trainerin. Sie wollte, dass ich mich ihren Regeln anpasse und weder Fotoprotokolle mache, noch Skripte verteile.

Ich war nämlich in einem Coaching-Kurs immer vor ihr dran und setzte mit meiner Arbeitsweise einen Standard, der ihr nicht passte. Allerdings war das mit dem Skript sogar vertraglich geregelt ;).

Ich gab erst nach (Fluchtverhalten), doch später dachte ich mir, dass ich das gar nicht einsehe. Schließlich ist es mir wichtig, dass die Teilnehmer gut versorgt sind mit den Unterlagen.

Wenn ich sie später traf, ignorierte ich sie und antwortete auch nicht mehr auf ihre Mails. Das ist auch ein gewaltvolles Verhalten.

Hätte ich es damals schon besser gewusst, hätte ich sagen können:

„Ich habe dich im Flur ignoriert und deine Mails nicht beantwortet. Ich war sauer, weil es mir wichtig ist, dass wir hier eine gute Arbeit leisten und uns auch an die vertraglichen Regelungen halten (Qualität und Zuverlässigkeit). Bitte lass uns darüber reden, wie wir das handhaben wollen.“

Das sind die vier Schritte der GFK, auf die ich im Weiteren noch konkreter eingehen werde ;).

Giraffensprache: verbindende Kommunikation



Quelle: Pixabay

Die Giraffe ist das **Symbol für die gewaltfreie Kommunikation**. Mit ihrem **langen Hals** hat sie einen Überblick über die Situation und kann von oben alles überblicken. Zusätzlich hat sie ein **großes, leistungsstarkes Herz**.

In der GFK geht es darum, dass wir über Gefühle und Bedürfnisse sprechen und versuchen, so in Kontakt mit uns selbst und mit unserem Gegenüber zu kommen. Die Giraffe ist dazu in der Lage, denn sie hat generell eine **positivere Weltsicht als der Wolf**. Sie glaubt an die Menschen und ihre gute Absicht. Sie unterscheidet nicht zwischen „richtig“ und „falsch“, so wie der Wolf es tut.

„Die gewaltfreie Kommunikation sagt: Werde gut darin, zwei Dinge auszudrücken: Was in dir los ist und was dein Leben schöner machen würde. Lerne nur dies zu sagen, ohne Kritik und ohne Forderungen.

Sag einfach nur, was in dir lebendig ist, in anderen Worten, wie es dir geht, und was dein Leben wunderbar machen würde. Und egal, was andere sagen, höre nur, was in ihnen lebendig ist und was ihr Leben wunderbar machen würde.“

Marshall Rosenberg: Eine Sprache des Mitgefühls, durch „gewaltfreie Kommunikation“ können unsere Beziehungen und unser Leben bereichert werden, ein Interview mit Marshall B. Rosenberg, www.touchthefuture.com, 2004.

Um sich sprachlich auszudrücken, wählt die Giraffe die vier Schritte.

Superkraft „Bewusst reagieren“ – Vier-Ohren-Modell der GFK

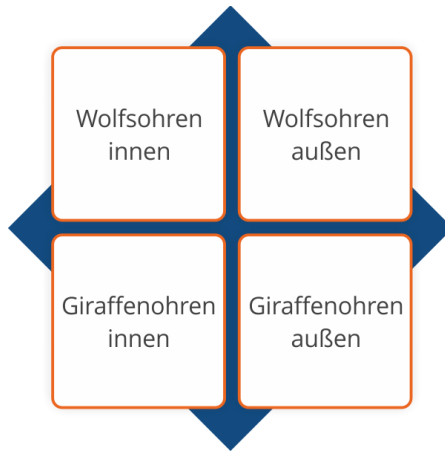
Aufgrund dieser Unterscheidung von Wölfen und Giraffen und der Tatsache, dass man auf diese Art mit anderen und mit sich selbst reden kann, spricht man in der GFK auch von einem Vier-Ohren-Modell.

Dabei unterscheiden wir **Wolfs- und Giraffenohren, die jeweils nach innen oder nach außen gerichtet** sein können. So hast du vier verschiedene Möglichkeiten, auf eine trennende Äußerung einer anderen Person zu reagieren.

Wolfsöhren (Schuld, Scham etc.) nach innen oder nach außen, Giraffenohren (Einführung in Gefühle, Bedürfnisse) nach innen oder nach außen.

Die **Wolfsöhren verursachen negative Gefühle in uns** und dem anderen.

Mithilfe der Giraffenohren nach innen schaffst du es, deine Gefühle und Bedürfnisse zu erforschen. Du kommst in den Kontakt mit dem, was in deinem Gesprächspartner gerade aktiv ist, wenn du sie nach außen richtest.



Ein Beispiel zur Verdeutlichung

„Wenn du dich von Herrn Sommer so schikanieren lässt, bist du selbst Schuld!“



Die Entscheidung, wie du auf solche Aussagen reagierst, triffst du normalerweise unbewusst.

Wenn du bereit bist, etwas Zeit und Energie zu investieren, kannst du dir dies aber bewusst machen und Veränderungen

vornehmen, um dir den Umgang mit dir selbst und deinen Mitmenschen (Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Lieferanten) zu erleichtern.

Indem du dich **auf die Prozesse, die in dir ablaufen, sensibilisierst, kannst du hinterfragen**, wie sinnvoll es für dich und deine Gefühlswelt ist, dich selbst mit den Wolfsöhren nach innen zu schikanieren.

Die vier Schritte der gewaltfreien Kommunikation

Wahrscheinlich kennst du das auch, dass du dich immer mal wieder ärgerst über jemanden oder etwas, obwohl du vielleicht gar nicht weißt, woran das genau liegt. Bei der gewaltfreien Kommunikation nimmst du in solchen Situationen **erst mal Abstand**.

Auch wenn in deinem Kopf Gedanken toben, wie „Wie kann der nur so unverschämt sein! Den müsste man bestrafen!“, sprichst du sie nicht gleich aus.

Stattdessen gehst du in den vier Schritten der GFK vor, die dir helfen, runterzukommen von deinem Gefühl. Das ist wichtig, damit du klar denken kannst.

Beobachtung

Gefühl

Bedürfnis

Bitte

Im Folgenden gehe ich auf diese vier Schritte.

Superkraft „Wahrnehmen statt bewerten“: 1. Schritt Beobachtung

Bei der Beobachtung geht es darum, die Situation, die in uns schlechte Gefühle hervorzurufen scheint, **objektiv**, also möglichst wertfrei zu beschreiben.

Pauschalisierungen, wie „immer“, „nie“ und „alle“ sind bereits wertend und solltest du eher vermeiden. Du konzentrierst dich

in diesem Schritt auf die **Zahlen, Daten und Fakten**, also auf die 20 % des Eisbergs.

Diese Konzentration auf den Sachverhalt und dessen Beschreibung helfen dir, **dich zu beruhigen**.

Dabei informierst du deinen Gesprächspartner über den konkreten Anlass, also darüber, worum es dir geht. So kannst du eine erste Übereinstimmung hinsichtlich des Sachverhalts erreichen.

Wenn dein Gegenüber es jedoch anders wahrgenommen hat, geht es nicht darum, sich über den Sachverhalt zu streiten oder darum zu fälschen. Stattdessen stellt ihr gemeinsam fest, dass ihr das unterschiedlich wahrgenommen habt.

Das passiert aber erst, wenn du das Gespräch mit deinem Konfliktpartner führst. So weit sind wir noch nicht ;).

Wie eine Kamera



In unserer Kultur ist es normal, ständig zu bewerten. Damit beginnen meist die Eltern bei den Kindern, es geht weiter mit den Lehrern in der Schule bis hin zum Arbeitsleben.

Die Herausforderung besteht nun darin, wirklich nur zu beobachten und **keine Bewertung** abzugeben.

Stell dir dazu vor, dass du wie eine Videokamera eine Szene aufnimmst und sie beschreibst. Was kann diese Kamera aufnehmen, was sieht sie, was hört sie?

Also sag lieber nicht zu deinem Angestellten: „Immer kommen Sie zu spät“ oder „Ständig machen Sie Fehler“ („immer“/ „ständig“).

Wertfrei wäre: „Letzte Woche kamen Sie am Mittwoch um 9:00 Uhr. Unser Arbeitsbeginn ist um 8:00 Uhr.“ oder „Sie haben letzte Woche zweimal die Akten aus dem Jahr 2014 in den Ordner für das Jahr 2015 einsortiert.“ Das ist viel konkreter und dein Gesprächspartner weiß gleich, auf was du dich beziehst.

Die Herausforderung besteht darin, wirklich nur zu beobachten und **keine Bewertung** abzugeben. Doch in unserer Kultur ist es normal, ständig zu bewerten. Damit beginnen meist die Eltern und Lehrer bei den Kindern, das geht von der Schule bis hin zur Arbeit.

Für diese Superkraft lohnt es sich echt, regelmäßig zu üben, weil du dich dadurch weniger ärgern wirst. Warum Bewertungen so schädlich sind, schauen wir uns nun genauer an.

Folgen von Bewertungen

Bewertungen nehmen uns oft den Zugang zu anderen Menschen und lassen **Mauern entstehen**, wo keine sein müssen.

So kann es zu Abwehr kommen, zu negativen Gefühlen beim anderen, der sich nicht verstanden und oft in die Ecke gedrängt fühlt (siehe Reptiliengehirn).

Etikettierungen („Du bist...“), die immer wieder erfolgen, können zudem das **Selbstbild des anderen negativ beeinflussen**.

Derartige Bewertungen erfolgen meist unbewusst. Die gewaltfreie Kommunikation sensibilisiert dich für die Auswirkungen deiner Sprache und dafür, welche negativen Folgen du mit ihr auslösen kannst.

Die negativen Gefühle, die in uns entstehen, kommen nicht durch eine reine Beobachtung. Sie entstehen vielmehr durch die Bewertung und Interpretation der Situation.

Der andere macht oder unterlässt etwas und wir reagieren mit Gefühlen. Oft beruhen diese Gefühle auf unseren Interpretationen.

Ein weiteres Beispiel

Ich grüße eine Kollegin im Vorbeigehen und diese reagiert nicht. Ich bin sauer. Muss sie mich ignorieren? Was habe ich ihr getan? Waren wir nicht neulich noch in der Küche angeregt in einem Gespräch?

So kann ich mich wunderbar in meinen Ärger hineinsteigern und aus einer Mücke einen Elefanten machen. Ich könnte später in ihr Büro gehen und laut werden: „Hallo, was ist denn mit dir los? Bist du dir jetzt zu schade geworden, mich zu grüßen?“

Das ist eine **Unterstellung und Interpretation** ihres Verhaltens! Es könnte durchaus sein, dass die Kollegin mich wirklich nicht gesehen hat, da sie vielleicht in Gedanken woanders war.

Es geht hier nicht darum, Ausreden für den anderen zu erfinden, sondern objektiv zu betrachten. Denn unsere Interpretation des Geschehens kann zu schlechten Gefühlen führen, obwohl nicht klar ist, ob wir richtig interpretiert haben.

Stopp!

Um das herauszufinden, könnte ich mir sagen: „Stopp! **Was ist eigentlich passiert?** Wie kann ich diese Situation objektiv ohne Wertung beschreiben?“

Eine reine Beobachtung wäre: „Vorhin bin ich im Flur an dir vorbeigegangen und habe „Hallo“ gesagt, von dir kam kein „Hallo“ zurück.“

Darauf aufbauend, kann ich anschließend die weiteren Schritte ergänzen. So hat die Kollegin die Möglichkeit, auf Augenhöhe zu antworten, ohne gestresst zu sein.

Auch für dich fühlt es sich viel besser an, nicht zu interpretieren und den schlechten Gefühlen ihren Lauf zu lassen.

Wenn du dir nicht sicher bist, ob noch etwas Bewertendes in deiner Aussage enthalten ist, spreche dir den Satz selbst laut vor und stelle dir vor, jemand sagt diesen Satz zu dir. Hörst du

Stelle dir zusätzlich vor, du sagst den Satz zu der anderen Person. Kann sie sagen: „Das stimmt so nicht?“ Ist das nicht der Fall, hast du eine wertfreie Beobachtung.

Superkraft „Gefühlsmanagement“: 2. Schritt Gefühl



Unsere **Gefühle beeinflussen uns und unsere Kommunikation** sehr, das haben wir bereits bei dem Eisbergmodell gesehen. Wir scheinen sie nicht beeinflussen zu können und oft fühlen wir uns ihnen ausgeliefert.

Gefühle am Arbeitsplatz zu zeigen, wird von vielen als unpassend empfunden und oft tabuisiert. Letztlich kann dir niemand die Entscheidung abnehmen, wie du dich und deine Gefühle zeigst. Das entscheidest du!

So habe ich eingangs beschrieben, dass ich versuchte, meine Gefühle als Manager nicht zu zeigen. Allerdings passierte es mir trotzdem, dass ich so sauer war, dass ich laut wurde. Glücklicherweise war das, als alle Kunden schon weg waren und der Laden aufgeräumt wurde.

Was war los?

Es war Urlaubszeit und ich hatte zwei Mitarbeiterinnen zur gleichen Zeit genehmigt, für zwei Wochen in den Urlaub zu gehen. Das war taktisch unklug, denn es wurde noch eine Mitarbeiterin krank.

An dem Abend erzählte mir eine meiner besten studentischen Hilfskräfte, dass sie kündigen würde, da sie über einen längeren Zeitraum ins Ausland wollte.

Ich war verzweifelt und fühlte mich hilflos und wusste es nicht anders auszudrücken, als herumzuschreien. Nun musst du wissen, dass ich eigentlich eine recht ruhige und ausgeglichene Person bin. Doch zu diesem Zeitpunkt war mir einfach alles zu viel.

Den passenden Umgang mit meinen Gefühlen hatte ich noch nicht wirklich gelernt. Auch das ist eine Superkraft, die eine Führungskraft beherrschen sollte.

Zusammenhang Gefühle und Bedürfnisse

Gefühle entstehen als Reaktion auf bestimmte Situationen und deren Deutung. Sind diese Gefühle positiv, bedeutet dies, dass unsere Bedürfnisse erfüllt sind und wir einen Anlass haben, zu feiern oder uns zu bedanken (was die meisten viel zu selten tun. Das ist aber ein anderes Thema).

„Negative“ Gefühle sind ein Indiz für unerfüllte Bedürfnisse. Sie dienen somit als Sprachrohr.