

MultiMIND

NLP
aktuell

ZEITSCHRIFT FÜR PROFESSIONELLE KOMMUNIKATION



Alles im Kopf

Das Gehirn und seine Möglichkeiten

edu-tainment

Mehr Transfererfolg für Trainer und Berater

Wellenreiten

Gewaltfreie Kommunikation in Berufsalltag und Coaching

Power Talk

Die Kraft der Sprache

Trainer-Portraits • Seminarkalender



Aufklärung und Spiritualität
Impressionen vom
DVNLP-Kongress 2004

Wellenreiten

Die Gewaltfreie Kommunikation im Berufsalltag und im Coaching

von Vera Heim



Während meiner Ausbildung zum NLP-Master-Practitioner lernte ich 1997 das Modell der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) kennen. Ich war davon begeistert, weil es mich unterstützte, heikle Angelegenheiten anzusprechen und gleichzeitig meine Gefühle und mein Verhalten besser zu verstehen. So nutzte ich die vier Schritte des GFK-Modells gerne zur Vorbereitung schwieriger Gespräche. Verblüffend erschien mir die Wirksamkeit dieser Vorbereitung. Die Methode verhalf mir, mir darüber klar zu werden, für was ich mich im Gespräch einsetzen wollte. Das Wissen, dass mein Gegenüber auch auf Grund von persönlichen Bedürfnissen heraus handelt, unterstützte meine Bereitschaft, auch auf diese einzugehen und die Bedürfnisse aller Beteiligten im Auge zu behalten.

In den letzten drei Jahren habe ich mich nun intensiv mit diesem Modell beschäftigt und dessen Wirksamkeit in meinem Berufsalltag als Trainerin, Coach, Personalentwicklerin und Führungsperson auf Herz und Nieren erprobt. Dabei

lernte ich viel aus meinem eigenen Kommunikationsverhalten sowie jenem meiner Mitmenschen.

Weil in vergangenen MultiMind-Ausgaben bereits über die Arbeit von Marshall B. Rosenberg sowie über das 4-Schritte-Modell berichtet wurde, werde ich hier nur kurz darauf eingehen. In diesem Artikel möchte ich den Fokus darauf legen, welche Bedeutung die Fähigkeit, empathisch (einfühlsam) auf andere Menschen eingehen zu können, in meinem Berufsalltag gewonnen hat.

Zum GFK-Modell


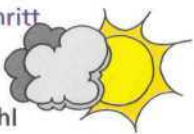

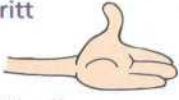
Marshall Rosenberg hat die Gewaltfreie Kommunikation in den 60er Jahren entwickelt. In Detroit (USA) aufgewachsen, wurde er schon früh mit der Gewalt bei Rassenkrawallen konfrontiert. Diese Erlebnisse sowie seine Erfahrungen als Psychotherapeut führten ihn zu zwei zentralen Fragen:

Gewaltfreie Kommunikation

Das 4-Schritte-Modell im Überblick

Hier ein Beispiel, wie empathisch auf das Gegenüber eingegangen werden kann.

(Natürlich kann ich mir die Fragen auch selber stellen und mir damit Selbst-Empathie geben.)

Schritt	Beschreibung / Prozessfrage	Beispiel
1. Schritt  Beobachtung	Auslöser: Wertfreie konkrete Beobachtung • Was ist geschehen? Welche Handlung stört dich?	„Wenn du siehst, dass Michael den Bericht 5 Tage nach Vereinbarung abgibt, ...
2. Schritt  Gefühl	Vermutung in fragender Form: Welches Gefühl könnte <u>jetzt</u> präsent sein? • Wenn du das siehst oder hörst, bist du jetzt ... (Gefühl: beispielsweise unsicher)?	... bist du dann genervt, ...
3. Schritt  Bedürfnis	Vermutung in fragender Form: Um welches Bedürfnis geht es? • Ist dir ... (Bedürfnis: beispielsweise Klarheit) wichtig?	... weil dir Zuverlässigkeit wichtig ist?“
4. Schritt  Bitte/Handlung	Bitte / Handlung / Strategie formulieren, die zur Erfüllung des Bedürfnisses führt. • Was möchtest du jetzt tun, um dieses Bedürfnis zu erfüllen?	Erst wenn genügend Empathie gegeben wurde, wird zu diesem Schritt übergegangen: Was möchtest du jetzt tun, damit sich dein Bedürfnis nach Zuverlässigkeit erfüllt?

1. Was bringt Menschen dazu, ihrem natürlichen inneren Impuls zu folgen und zum Wohlergehen aller beizutragen? Und 2. Was hält sie von einer solchen Vorgehensweise ab? Dabei fand er heraus, dass Menschen vor allem dann bereit sind, etwas zum Wohlergehen anderer Menschen beizutragen, wenn dabei die eigenen Bedürfnisse auch berücksichtigt werden. Zudem braucht es das Vertrauen, auch mit den eigenen Bedürfnissen und Gefühlen ernst genommen und gehört zu werden. Das **Herzstück** seines 4-Schritte-Modells sind somit die **Bedürfnisse** und die Fähigkeit, **sich selber und anderen Empathie (Einfühlung)** dafür zu **geben**.

„**Emphatisches Surfen**“

Von Marshall Rosenberg habe ich gelernt, dass Empathie geben mehr als „nur“ die 4 Schritte durchzugehen. Er vergleicht Empathie mit dem Surfen auf den Wellen des Meeres: Ich versuche mich von der Energie tragen zu lassen, die im Gegenüber lebendig ist. Sobald ich unsicher bin, ob ich wirklich noch mit ihm auf der selben Welle reite, sage ich, welche Gefühle und Bedürfnisse ich gerade gehört habe. Das gibt mir die Chance, mich wieder mit meinem Gegenüber zu verbinden und auf der nächsten Welle mitzureiten. Diese Art der Empathie ist für mich absolut faszinierend und lebensberei-

chernd. Sie symbolisiert eine innere Lebenshaltung, die es mir ermöglicht, mit dem Fluss des Lebens zu gehen. Ich akzeptiere, was ist, gebe dem Raum und nutze die Energie, die entsteht. Dadurch bringe ich mein Gegenüber oder mich selbst auf eine Ebene des Handelns.

Sei es im privaten Umfeld mit meiner Familie oder in meinem Beruf: Die Fähigkeit, einführend auf andere Menschen einzugehen, hat mir einen großen Gewinn gebracht. Beziehungen wurden gestärkt, Transparenz und Klarheit entstand, und Kunden- und Coaching-Gespräche gestalteten sich noch wirkungsvoller. Nicht zuletzt erfuhr ich, dass ich selber handlungsfähig

ger geworden bin, weil ich gelernt habe, um das zu bitten, was ich brauche, um meine Bedürfnisse zu erfüllen.

Hier nun zwei Beispiele aus meinem Berufsalltag, welche die Wirksamkeit der Empathie aufzeigen. Es handelt sich dabei um Situationen, in denen ich anderen Menschen bei ihren Problemen zur Seite stehen konnte.

Empathie im Umgang mit Kundenreklamationen

In meiner früheren Tätigkeit als Leiterin eines PC-Support-Teams wurde ich oft mit aufgebrachtten Kunden konfrontiert. Es war für mich damals nicht immer einfach, Kritik und Urteile, die mir gegenüber ausgesprochen wurden, nicht persönlich zu nehmen und auf einer sachlichen Ebene zu antworten. Mit der GFK habe ich heute ein Instrument, das mir hilft, hinter Kritik und Urteilen Bedürfnisse zu hören und damit dem Gegenüber auf einer menschlichen Ebene zu begegnen.

Praxis-Beispiel:

Obwohl ich heute als Personalentwicklerin nicht mehr im direkten Kundenkontakt stehe, wurde ich vor ein paar Wochen mit einem aufgebrachtten Kun-

de verbunden. Er suchte verzweifelt nach einem Weg, eine Homepage zu erstellen und freizuschalten. Als ich das Telefon abnahm, brach eine Flut von Worten über mich herein. Er erzählte mir, wie oft seine Tochter schon versucht habe, über die Hotline Hilfe zu bekommen. Die unzähligen Male, die sie verbunden wurde, das viele Geld, das er für die Telefonate schon bezahlt habe, und wie unfreundlich, inkompetent und unzuverlässig unsere Mitarbeiter seien. Da man seine Tochter nicht ernst nehme, habe er jetzt selber das Zepter in die Hand genommen. Er mache nun die gleichen Erfahrungen wie seine Tochter. Das sei für eine Firma, wie wir es sind, unmöglich und das Allerletzte!

Ich versuchte mir ein paar Notizen über das Gesagte zu machen, merkte jedoch bald, dass ich keine Chance hatte, alles mitzuschreiben. So hörte ich einfach zu und konzentrierte mich auf die Gefühle und **Bedürfnisse**, die verpackt in Urteilen und Kritik auf mich hereintrommelten. Folgende Aussagen gaben mir Hinweise auf Bedürfnisse: „Tochter nicht ernst nehmen“, „versuchen, Hilfe zu bekommen“, „unfreundlich“ und „unzuverlässig“ waren einige davon. Als es am anderen Ende der Leitung für einen Moment verstummte, stellte ich eine **Vermutung** darüber in

den Raum, welche **Gefühle und Bedürfnisse** in ihm jetzt präsent waren: „Wenn Sie daran denken, was Sie alles schon unternommen haben, um die Homepage Ihrer Tochter aufzuschalten, sind Sie da wütend, weil Sie als Kunde gerne ernst, genommen werden wollen?“ Er antwortete: „Ja, natürlich will ich das, nachdem Ihre Mitarbeiter schon meine Tochter nicht ernst genommen haben!“ Das war für mich ein Zeichen, dass ich auf der richtigen Fährte war, jedoch noch nicht ganz ins Schwarze getroffen hatte. „Sind Sie besorgt, weil es Ihnen wichtig ist, dass alle Menschen gleich behandelt und auch junge Menschen mit ihren Anliegen ernst genommen werden?“ „Und ob! Sie bezahlt ihre Homepage selber, und sie hat ein Anrecht darauf, ernst genommen zu werden und Unterstützung zu bekommen!“ Bei diesen Sätzen beruhigte sich seine Stimme, und ich spürte, dass ich im Kontakt mit ihm war. Ich bedauerte, dass das, was er erlebt hatte, nicht dem entsprach, was ihm im Bezug auf den Kundenkontakt wichtig ist. Es sei auch mir ein Anliegen, dass Kunden, egal welchen Alters und Geschlechts, ernst genommen werden. Nach einem weiteren kurzen Wortwechsel merkte ich, dass wir nun auf die **Ebene der Handlung** wechseln konnten. Ich bat ihn, mir seine Kundennummer und den Domain-

Gewaltfreie Kommunikation im Business

nach Marshall B. Rosenberg

Haben Sie **personelle oder projektbezogene Führungsverantwortung** und suchen Sie nach neuen Wegen, wie Sie:

- Ihrem Anliegen im Führungsalltag Gehör verschaffen?
- schwelende Konflikte ansprechen?
- ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeitende aus eigener Motivation kooperieren und zur Erreichung von Zielen beitragen wollen?

In einem 3-tägigen Einführungsworkshop machen Sie sich mit den Grundlagen der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) vertraut und lernen ihre Wirksamkeit im Führungsalltag kennen.

Melden Sie sich jetzt an! (Frühbucher-Rabatt)



Information und Anmeldung:

The Coaching Company
Vera Heim
Zertifizierte Trainerin für
Gewaltfreie Kommunikation
In der Teien 6
CH-8700 Küsnacht

www.gfk-training.ch
www.cnvc.org
email@tcco.ch

Gewaltfreie Kommunikation

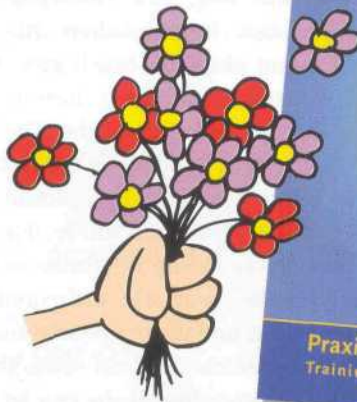
namen anzugeben, damit ich mich um die Lösung der Angelegenheit kümmern konnte. Als die Homepage nach ein paar Abklärungen abrufbar war, rief er nochmals bei mir an und bedankte sich, weil ich ihn mit seinem Anliegen gehört und ernst genommen hatte.

Ich war froh, dem Kunden mit der inneren Haltung der GFK begegnen zu können. Es ermöglichte uns, den Umweg über unliebsame Details und „Fingerpointing“ (Schuldzuweisungen) zu ersparen. Nach einer relativ kurzen Phase der Empathie wurde eine Lösung des Problems bereits möglich.

Empathie in der Coaching-Praxis

Um meinen Klienten empathisch begegnen zu können, ist es wichtig, ihnen ohne jegliche Vorurteile, Diagnosen oder „Aha-der-hat-das-Problem-weil“-Gedanken gegenüberzustehen. Das einzige, worauf ich mich mit meiner inneren Haltung von „not knowing“ konzentriere, ist der Mensch, der vor mir sitzt. Auf was bezieht er sich? Welche Gefühle sind in ihm lebendig, und welche Bedürfnisse stehen im Moment im Vordergrund?

Die oben beschriebenen vier Schritte helfen mir dabei, in der Fülle der Informationen den Überblick zu behalten und im Prozess präsent zu bleiben.



Praxis-Beispiel:

Eine Klientin kam zu mir ins Coaching, weil sie lernen wollte, im Geschäft auch mal Nein zu sagen. Hier in gekürzter Form ein Ausschnitt aus der Coaching-Sitzung:

Während der Problembestimmung hörte ich der Klientin empathisch zu. Sie sagte: „Die nutzen mich ständig aus!“ Ich fragte: „Du sagst, die nutzen mich ständig aus'. Denkst du da an eine bestimmte Situation?“ Damit gelang es mir, mich mit ihr auf ein Erlebnis zu fokussieren und damit den Prozess zu vertiefen. So kamen wir auf die folgende, wertfreie Beobachtung (siehe Tabelle Schritt 1): „Deine Chefin hat dir gestern zum dritten Mal in dieser Woche eine Arbeit übergeben, für die du bis 21.00 Uhr im Büro bleiben muss-

test.“ Als nächstes vermutete ich, welche Gefühle und Bedürfnisse in ihr präsent waren (siehe Tabelle Schritt 2 und 3): „Wenn du jetzt daran denkst, bist du frustriert, weil du gern selber über deine Zeit bestimmen möchtest?“ Die Klientin sagte: „Nein, das ist es nicht einmal, ich bin ja flexibel! Aber wenn ich so weiter mache, brenne ich eines Tages noch aus!“ Obwohl ich mit meiner Vermutung daneben lag, habe ich neue Informationen erhalten, um mich wieder mit ihren Bedürfnissen und Gefühlen zu verbinden: „Du machst dir wirklich Sorgen, weil dir Rücksichtnahme wichtig ist. Ist das so?“ Diesmal bestätigte sie mit Tränen in den Augen.

Mit meiner vollen Präsenz blieb ich bei der Klientin mit ihrem Schmerz, ohne diesen selber zu übernehmen. Alleine das Annehmen von dem, was ist, hatte eine erleichternde Wirkung und gab ihr Energie, sich dem Schritt 4 (siehe Tabelle), der gewünschten Handlung zu widmen. Bei der Zielbestimmung achteten wir darauf, dass die gewünschten Verhaltensstrategien mit ihren Bedürfnissen im Einklang waren. Dank dieser Arbeit hat die Klientin Strategien gefunden, wie sie mit einem sicheren Gefühl Nein sagen kann. Sie hat gelernt, ihre eigenen Bedürfnisse ernst zu nehmen.

Was mir an diesem Modell so gut gefällt, ist, dass es eine Bereicherung für alle Coaching-Methoden ist, die ich kennen-

gelernt habe. So kann ich beispielsweise in einem NLP-Verhandlungsreframing oder Reimprinting genau so mit einem offenen Herzen auf die Bedürfnisse und Gefühle hören wie bei der lösungsorientierten Wunderfrage oder in der Arbeit mit Hypnose und Wingwave. Die GFK mit ihrer ausgeprägten empathischen Haltung ist gewissermaßen ein „Geschmacksverstärker“ für alles, was ich bis jetzt gelernt habe.

Voraussetzungen für „empathisches Surfen“

Anderen Menschen mit der gesamten Aufmerksamkeit empathisch zuzuhören ist ein Geschenk. Es gibt Studien, die belegen, dass Blutdruck, Körpertemperatur und Puls ansteigen, wenn mit der vollen Präsenz zugehört wird. Es finden also die gleichen physiologischen Reaktionen statt wie bei körperlicher Anstrengung. Deshalb gilt auch hier, genau so wie beim Surfen: Je besser ich drauf bin, desto leichter geht's.

In Situationen, in denen ich selber in einen Konflikt verwickelt bin, kann es sein, dass ich den Sprung auf die Welle nicht schaffe. Eigene unerfüllte Bedürfnisse und dadurch ausgelöste Emotionen hindern mich daran, auf den anderen einzugehen. Das sind Momente, in denen ich mit Vorteil auf meiner eigenen Welle reite und erstmals mit Selbstempathie herausfinde, was mit mir los ist. Wenn es alleine nicht geht, suche ich mir jemanden, der bereit ist, auf meiner Welle zu surfen und mir die Empathie zu geben, die ich gerade brauche. Wurde ich mit meinen eigenen Bedürfnissen und Gefühlen erstmals gehört, steigert sich meine Bereitschaft, auch meiner Konfliktpartnerin empathisch zuzuhören.

Auch wenn ich müde bin oder selber viele Dinge im Kopf habe, fällt es mir manchmal schwer, auf das Surfbrett zu klettern und mich auf die Welle des Gegenübers zu konzentrieren. Gerade wenn man viel im Kundenkontakt steht oder nacheinander verschiedene Coa-

ching- oder Mitarbeiter-Gespräche durchführt, kann es sein, dass das eigene Bedürfnis nach Ruhe und Erholung sich meldet. Kleine Pausen, ein paar Streck- und Reck-Übungen an der frischen Luft oder einen Schluck Wasser können da schon kleine Wunder bewirken. Ich habe aber auch gelernt, „Nein, nicht jetzt!“ zu sagen, weil es mir wichtig ist, für meine eigenen Ressourcen Sorge zu tragen. So höre ich meinem Gegenüber lieber dann empathisch zu, wenn ich fit bin. Mit diesem Verhalten nehme ich auch meine Gesprächspartnerin ernst.

Empathisches Surfen üben

Zugegeben - was hier in diesem Artikel so einfach beschrieben ist, braucht Übung und auch die Bereitschaft, seinem Umfeld mit der inneren Haltung der GFK zu begegnen. Je nach Situation kann das eine echte Herausforderung sein. Die Investition des Übens und Dranbleibens lohnt sich, weil Sie so jeden Tag Ihre kleinen und großen Erfolgserlebnisse erzielen und sich damit die Qualität Ihrer Beziehungen merklich verbessert. Haben Sie Lust auf mehr?

Ingrid Holler und ich haben zusammen die „KonfliktKiste“ geschrieben, die Ihnen die Möglichkeit gibt, die einzelnen Schritte und Themenfelder der GFK systematisch zu trainieren und mit über 90 Fallbeispielen zu üben und zu vertiefen. Schauen Sie doch mal rein. Wir wünschen Ihnen schon jetzt viel Spaß damit!

Literatur:

- Ingrid Holler & Vera Heim: KonfliktKiste. Junfermann, Paderborn, erscheint voraussichtlich im Januar 2005
- Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann, Paderborn 2001
- Ingrid Holler: Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann, Paderborn 2003
- Marshall B. Rosenberg: Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation. Ein Gespräch mit Gabriele Seils. Herder, Freiburg 2004

Über die Autorin:



Vera Heim (www.gfk-training.ch) ist Erwachsenenbildnerin mit eidgenössischem Fachausweis, DVNLP-Lehrtrainerin, zertifizierte GFK-Trainerin und Geschäftsführerin der in Zürich domizilierten „The Coaching Company“.