

Gewaltfreie Kommunikation: Nur die Haltung zählt!

„Vorwürfe sind nur eine hässliche Geschenkverpackung, die jemand ausgewählt hat, um unerfüllten Bedürfnissen Ausdruck zu verleihen“, so brachte es Kommunikationstrainer Alexio Schulze-Castro in einem seiner Workshops auf den Punkt und machte mich damit zum Fan der Gewaltfreien Kommunikation (GFK).

Alexio, was hat es denn mit dem hässlichen Geschenkpapier und den Bedürfnissen auf sich?

Ganz einfach: Wenn du ein Geschenk kriegst, dann pfeif auf die Verpackung, schau dir lieber an, was drin ist. Wenn man einmal verstanden hat, dass hinter Vorwürfen immer ein unerfülltes Bedürfnis beim Anderen steckt, und dass diese Leute gewissermaßen in Not sind, dann wird es leichter schwierige Situationen auszuhalten.

Aber es ist doch auch schön, sich über andere aufzuregen...

Klar, bevor man Frust aushält, ist es manchmal leichter seinen Ärger nach außen zu tragen und dem anderen Vorwürfe zu machen: „Du bist schuld, dass es mir nicht gut geht!“ Mag für den Augenblick erleichtern, ist meiner Erfahrung nach aber nicht nachhaltig und fördert selten kooperatives Verhalten, da Menschen äußerst ungern bereit sind, die Verantwortung für die Gefühle anderer zu übernehmen.

Wie geht ein „GFKler“ mit Vorwürfen um?

Wenn du mit der Haltung der GFK an eine Situation rangehst, dann versuchst du das unerfüllte Bedürfnis hinter den Vorwürfen zu entdecken – sowohl bei dir, als auch beim anderen. Wenn du in einer schwierigen Situation also

ausdrückst, welches Bedürfnis bei dir im Moment nicht erfüllt ist, dann sind die Chancen höher, dass ihr eine für beide Seiten akzeptable Lösung findet. Bei der GFK ist der oberste Leitgedanke, dass man zum Wohl anderer beitragen möchte und gelingende menschliche Beziehungen anstrebt.

Und wie kann ich lernen „gewaltfrei“ zu sprechen?

Es gibt keine Schablone oder Beispielsätze, die man auswendig lernen kann. Es geht nicht darum, Wörter in eine bestimmte Reihenfolge zu bringen und dann „Hokuspokus“ lösen sich alle Probleme wie von selbst. Jede Situation mit Menschen ist anders. Mit der richtigen Haltung kann man jedoch viel bewirken. Der feine Unterschied ist: Ich spreche etwas an, wenn mich etwas stört und bin gleichzeitig auch daran interessiert, warum jemand so reagiert. Zudem interessiert mich in der GFK auch, wie es für den anderen ist, wenn er meine Perspektive gehört hat. Also die Frage: Was macht meine Aussage mit dir? Und erst, wenn ich das erfahren habe, dann möchte ich in dieser Haltung schauen, ob wir eine Lösung finden, die für beide passt. Letztlich geht es um möglichst hohe Unvoreingenommenheit und das Schaffen von Handlungsoptionen, die für alle Beteiligten stimmig sind.

Das klingt kompliziert. Wenn ich jetzt plötzlich anfangen in meinem Umfeld über Gefühle und Bedürfnisse zu sprechen, dann schütteln die doch den Kopf!

Der Ausdruck von Bedürfnissen und Gefühlen ist für alle Anfänger eine Herausforderung. Dazu braucht es Übung. Die Aufgabe des GFK-Trainers ist es, bei den Startschwierigkeiten unterstützend an der Seite zu stehen und die Komplexität der GFK durch Übungen zu reduzieren. Für den Anfang kann es auch helfen, Kontakt zu seinen Gefühlen und Bedürfnissen aufzunehmen und aus dieser Haltung heraus so zu sprechen wie sonst auch.

Häufig fragen mich Leute, ob man mit GFK andere manipulieren

und seine Interessen besser durchsetzen kann. Geht das?

Manipulation ist für mich, wenn jemand seine Absichten verdeckt hält. Die Absicht bei der GFK ist jedoch immer ganz klar die wertschätzende Verbindung zueinander und dies wird durch Rückfragen auch offen gezeigt. GFK hat jedoch einen bestimmten Effekt. Manche Leute halten diesen Effekt für Manipulation. Fakt ist jedoch, dass jegliche Kommunikation einen Effekt hat. Und wenn jemand wirklich wiederholt manipulativ nach den Bedürfnissen des anderen fragt, ohne sich dafür ehrlich zu interessieren, dann fliegt das meist früher oder später auf. Einen solchen Vertrauensverlust kriegt man nur schwer wieder repariert.

Witziger TED-Talk, der GFK mit Fokus auf Aufrichtigkeit erklärt.

Mit welcher Motivation kommen GFK-Schüler zu dir?

Meist kommen Schüler zu mir, weil sie unzufrieden mit den Ergebnissen ihrer Kommunikation mit anderen waren, z.B. in der Partnerschaft, mit dem Chef, Kollegen oder den Kindern. Wenn jemand im Freundeskreis mit GFK anfängt und positive Veränderungen in seinem Verhalten sichtbar werden, dann ist das nicht selten ansteckend.

Babys schreien einfach, wenn sie ein Bedürfnis nach Nahrung haben. Als Erwachsener soll man still funktionieren. Die Verbindung mit den eigenen Bedürfnissen wird nicht unbedingt stärker. Müssen wir wieder mehr zu Babys werden?

Menschen verlernen häufig im Laufe des Lebens die Verbindung zu ihren Bedürfnissen aufzunehmen. Es fängt schon damit an, wenn Eltern ihrem Kind sagen, was richtig und was falsch ist. Wenn ich als Kind richtig handle, dann bekomme ich Liebe, wenn ich falsch handle, dann im besten Fall einen Tadel. Anstatt Kinder einfach zu loben, sollte man ihnen besser sagen, welche Bedürfnisse sich beim Elternteil dadurch erfüllt haben. Schon

hier könnte man ansetzen, um besser mit den eigenen Bedürfnissen beim Erwachsenwerden verbunden zu bleiben, statt in bipolaren Automatismen von gut/schlecht zu denken. Bedürfnisse sind leider kein Unterrichtsfach, aber es gibt mittlerweile schon einige GFK-Schulen in Europa, die bei den Schülern diese Haltung kultivieren.

Über Alexio Schulze-Castro:

Alexio ist als Kommunikationstrainer mittlerweile in seinem dritten Beruf. Bewusst oder unbewusst hat er mit seinen Berufen immer das Wohl von anderen Menschen in den Mittelpunkt gestellt – sei es als Masseur und medizinischer Bademeister, Tanzpädagoge oder eben als Kommunikationstrainer für GFK.



„Du gibst Leuten mit GFK was an die Hand, mit dem sie ihr Leben selber schöner machen können“ , verrät mir Alexio bei

einem Traubensaftschorle im Café Chapeau am Isartor.

Zum Weiterlesen:

- [Video](#) – Marshall M. Rosenberg, Gründer der GFK, erklärt die Basics.
 - [Hörbuch](#) – Rosenberg spricht über 40 Jahre Erfahrung in GFK – Berichte von Gesprächen mit Mördern, frechen Schülern, Kriegsverbrechern, Krankenschwestern. Vorsicht: Live Changing!
 - Öhm, was sind denn überhaupt Bedürfnisse? [Hier](#) findet ihr Listen mit Bedürfnissen, Gefühlen und Pseudogefühlen.
-

Leader oder Follower?

“The first follower transforms a lone nut into a leader”

“Being a first follower is an underappreciated form of leadership“

<https://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ>

Wie Leadership entsteht, wird im millionenfach geklickten TED-TALK oben lustig auf den Punkt gebracht. Robert Wreschniok, Mitbegründer des MLI Leadership Instituts München, beschäftigt sich mit dieser neu interpretierten Wechselwirkung zwischen Leadern und Followern. Sein Think Tank entwickelt Methoden,

die Vorständen und Führungskräften helfen, abstrakte Strategien in überzeugende Geschichten und Bilder zu gießen – alle ganz nah am Alltagserleben der Mitarbeiter. Ein Stück Strategiepapier verwandelt sich so in einen gemeinsamen Weg.

Bist du ein Leader, Robert?

Das müssen meine Mitarbeiter beantworten (lacht). Mein Verständnis von Leadership ist stark geprägt von Professor Barbara Kellerman, sie hat in Harvard einen Lehrstuhl für Public Leadership. Irgendwann ist sie zum Punkt gekommen, dass Leadership sehr viel mit den Followern zu tun hat – ihr aktuelles Buch heißt dementsprechend provokativ: [„The End of Leadership“](#). Im digitalen Zeitalter wird der Wert einer Firma ja unter anderem auch an der Zahl der Follower bestimmt. Ein gutes Beispiel dafür ist Instagram. Und dieses Prinzip lässt sich auch im modernen Leadership beobachten. Gute Führung zeichnet sich demnach dadurch aus, wie viele Leute sagen: „Mensch, was die oder der sagt, das finde ich so unterstützenswert, dass ich das auch machen will und mich anschließe.“ Klassischerweise war Führung ganz stark auf Skills und Kompetenz fokussiert. Die typische Fragestellung war: „Habe ich alle Kompetenzen, die ich als Führungskraft brauche?“ Hast du Kompetenz A nicht, musst du ein Seminar machen und Kompetenz A lernen. Heute wird gefragt: „Was braucht es, und wie gelingt es mir, andere Personen davon zu überzeugen, mitzuziehen?“

Führungskräfte-Beratungen werben oft mit verheißungsvoll klingenden, aber relativ nebulösen Anglizismen für ihre Dienste. Was macht ihr denn ganz konkret?

Unser Kernprodukt heißt Strategieaktivierung. Die Überlegung dahinter ist total einfach: Solange eine Strategie nur auf Power Point existiert, keine Follower findet und niemanden

hat, der sie versteht, solange ist sie nichts wert. Sie ist nur beschriebenes Papier und meist extrem teures beschriebenes Papier, weil sie mithilfe von großen Unternehmensberatungen entwickelt wurde.

Warum braucht ihr dafür ein Institut?

Weil wir am MLI Fragen zur Strategieaktivierung sehr systematisch und methodisch fundiert angehen. Studien zeigen, dass 88 Prozent aller Strategieprojekte nicht die gesetzten Ziele erreichen, 25 Prozent scheitern völlig und nur 12 Prozent schaffen das umzusetzen, was sie sich vorgenommen haben. Es galt zu hinterfragen, woran es liegt, dass 12 Prozent funktionieren bzw. 88 Prozent nicht. Wir haben im vergangenen Jahr eine große Umfrage mit 100 CEOs in eineinhalbstündigen Tiefeninterviews durchgeführt nach einer Methodik, die sich Corporate History Telling nennt. Darin gibt es keine geschlossenen Fragen, sondern wir lassen die Leute erst mal in bestimmten definierten Spektren erzählen. Erst am Schluss vergleichen wir alle Interviews auf die Frage hin, welche Punkte immer wieder genannt werden. Daraus haben wir unheimlich viel für unsere tägliche Arbeit abgeleitet.



Hier denken die Mitarbeiter vom Leadership Institut über Zukunftsthemen nach. Zum Relaxen gibt es vom Chef Freikarten fürs Maria Einsiedeln Freibad ums Eck.

Aber die Strategie selbst stellt ihr nicht in Frage?

Die Strategie zu challengen ist nicht unser ursprünglicher Auftrag. Wenn wir eine Strategieaktivierung angehen, dann reden wir immer auch mit dem Topmanagement. Es beginnt immer mit dem Vorstand und seinem Team und mit dem, was wir Strategiekonkretisierung nennen.

Wie sieht so eine Strategiekonkretisierung aus?

Ein Kunde wollte der „Leading Integrated Commerce Player in Europe“ werden. Wir haben ihn dann einfach mal gefragt: Woran würde man denn erkennen, dass man der führende integrierte Akteur in Europa ist? Woran würden ihre Kunden, Mitarbeiter und Sie als Führungskraft das erkennen? Wo bei den Produkten? Dann ist rausgekommen, dass zwar totale Einigkeit herrscht, dass man dieser Player werden möchte, aber bei der Fragestellung, wie das genau aussehen soll, gab es schon im Führungsteam eine riesige Diskrepanz. Häufig wird das gar nicht aufgedeckt. Die Leute nutzen die gleichen Worte, verstehen darunter aber ganz unterschiedliche Ziele. Und wenige machen sich die Mühe sich zu überlegen, was das ganz banal im Arbeitsalltag heißt. Stattdessen wird unter der Fahne des „Change“ losgelegt. Jeder nach bestem Wissen und Gewissen – aber nicht immer mit den gleichen klaren Zielen vor Augen.

Ihr setzt in eurer Arbeit stark auf Visualisierungen. Was malen die deutschen Vorstände denn so?

Eine Fusion zweier Firmen könnte ein Vorstand mit einem Paar während des Heiratsantrags visualisieren. Nur was verrät diese Bild über die Fusion? Was verrät es über die Gründe für den Zusammenschluss? Eigentlich sagt uns ein solches Bild nur,

dass ich es gut finden soll. Und damit geben sich immer weniger Menschen zufrieden. Sie wollen verstehen, warum es gerade jetzt Vorteile hat zu fusionieren. Solche Inhalte übersetzen wir gemeinsam mit den Vorständen in konkrete Szenarien und Bilder, damit die Leute das sehen und wirklich begreifen, warum es Sinn macht, und warum es getan wurde. Oder z.B. auch sehen, warum es keinen Sinn macht. Ganz wichtig: Wir haben auf jedem Bild immer auch die negative Seite. Es gibt kein Bild, das nicht auch Situationen zeigt, wo etwas schief läuft und auch künftig noch nicht richtig funktionieren wird. Nur so wird es glaubwürdig.



Poster mit visualisierter Strategie machen Abstraktes konkret.

Vielleicht solltet ihr mal bei der EU anklopfen. Die können derzeit auch nur schwer eine glaubhafte Zukunftsvision vermitteln.

Jeder stöhnt über Komplexität, Überforderung, Geschwindigkeit und Informationsflut. Die Antwort, die wir darauf in den meisten Unternehmen hören ist „Simplicity“, also Einfachheit. Und diese Antwort ist unserer Meinung nach falsch. Komplexe Fragen kann man nicht mit einem einfachen Claim und einem schönen Foto beantworten. Unsere Antwort auf Komplexität heißt nicht Einfachheit, sondern Kontext. Sobald man den Leuten den Kontext vermitteln kann, können sie auch verstehen, warum bestimmte Entscheidungen jetzt dreimal die Richtung gewechselt

haben. Weil die nicht für sich die Richtung gewechselt haben, sondern weil sich in einem breiteren Kontext die Rahmenbedingungen oder Bedürfnisse verändert haben. Natürlich wäre genau das für die EU jetzt super.

Und über was grübelt euer Think Tank im Spätsommer 2016?

Meaning at Work. Also darüber, was Sinn am Arbeitsplatz überhaupt bedeutet und wie dieser – auch unbewusst – kaputt gemacht wird. Wir fragen uns: Was sind die „Meaning Maker“ und „Meaning Killer“?

Und?

Zwei Sachen finde ich besonders spannend. Erstens das Thema „**Beneficial Contact**“. Es ist nachgewiesen, dass Menschen, die sich bewusst sind, bei wem sie mit ihrer Tätigkeit einen Unterschied machen wesentlich motivierter sind als Menschen, die das nicht mehr sehen. Und die andere Sache ist „**Job Crafting**“. Das bedeutet, dass Menschen, denen es gelingt ihre Arbeit selbst zu definieren und selbst zu deuten, deutlich mehr Sinn empfinden, als diejenigen, die eine ganz klare Stellenbeschreibung oder einen sehr strukturierten autonomieeinschränkenden Arbeitstag vorgegeben bekommen. Diese Zuschreibung von Sinnhaftigkeit ist übrigens nicht abhängig von Bildung oder Position – es ist vielmehr eine persönliche Eigenschaft. Dazu gibt es ein beindruckendes Experiment mit Putzpersonal in Krankenhäusern. Untersucht wurde, inwieweit Menschen „Meaning“ empfinden bei der Arbeit. Bei der ersten Umfrage hat sich eine kleine Gruppe herauskristallisiert, die ihren Job als extrem sinnstiftend empfunden hat. Es gab erst keinerlei Faktoren, die dies erklärten. Man hat sich dann entschlossen mit Kameras zu beobachten, was diese Reinigungskräfte anders machen als die Anderen. Ergebnis war, dass diejenigen, die Meaning für sich empfunden haben, darüber nachdachten, was sie machen könnten, damit sich die ans Bett

gefesselten Personen wohl fühlen. Sie haben Betten verschoben, Blumen aufgestellt, Bilderrahmen drapiert und Musik angemacht. Sie haben sich also über ihren Nutzen als Arbeitskraft Gedanken gemacht. Diese Menschen haben ihren Job in einer Art und Weise gecraftet, wie es vielleicht auch ein Therapeut tun würde. Wenn es auf der Ebene Putzpersonal im Krankenhaus funktioniert, dann sollte es in jeder deutschen Amtsstube, jedem Industriebetrieb, jeder Werbeagentur möglich sein, solche Denkräume zu schaffen.

Linktipps zum Weiterdenken und Weiterschreiben:

- Mehr über die [Kongresse](#) des MLI
- Über [Meaning](#) at Work
- [Download Artikel](#): Working, playing, and eating: Making the most of most moments.

Quelle Fotos oben: Leadership Institut München

Merkenwertes Zitat von Robert Wreschniok:

„Strategieaktivierung ist nicht alles, aber ohne Aktivierung ist jeder Strategie nichts“



Wen oder was schlägt der Schlagfertige?

Für mich hatte Schlagfertigkeit bisher immer etwas mit Humor oder Angriff zu tun. Von einem Schlagfertigkeitstrainer erwartete ich mir rhetorische Munition gegen all die Nervensägen da draußen. Im Gespräch mit Michael Traindt hat sich dann das Gegenteil herausgestellt: Wirkungsvolles Schlagfertigsein kommt geradezu buddhistisch friedlich daher.

Interview mit Michael Traindt, Schlagfertigkeitstrainer aus Wien

Waren Sie in der Schule der Klassen-Clown? Oder wann haben Sie gemerkt, dass Schlagfertigkeit Ihr Thema ist?

Oh, gleich ein persönlicher Angriff bei der ersten Frage (lacht). Beim Thema Schlagfertigkeit geht es nicht ums witzig oder lustig sein, sondern darum, bei der Sache zu bleiben und sein Ziel weiter zu verfolgen. Aber was stimmt, mich hat

Kommunikation schon in der Schule fasziniert. Mich hat interessiert, warum einer überzeugend wirkt und der andere nicht, obwohl er schlauere Sachen sagt. Heute weiß ich, das hängt stark mit dem eigenen Rollenbewusstsein sowie der inneren Überzeugung zusammen und erst im zweiten Schritt mit dem Einsatz rhetorischer Hilfsmittel.

Was hat denn Rollenbewusstsein mit Schlagfertigkeit zu tun?

Unter Rolle verstehe ich, dass man im Beruflichen wie Privaten jeweils verschiedene Rollen einnimmt und sich bewusst ist, was es zu schützen gilt. Aber auch der Gedanke, dass die Rolle schützt. Wenn eine Politikerin in einer Talkshow sitzt, dann ist sie dort in ihrer beruflichen Rolle und die schützt sie. In meiner Arbeit gehe ich auf diese Rollen und deren unterschiedliche Erwartungen ein. Also, Erwartungen der Gesprächspartner sowie meine eigenen an mich selbst. Es geht nicht darum sich zu verstellen oder etwas vorzuspielen, sondern in der jeweiligen Rolle größtmögliche Glaubwürdigkeit zu entwickeln.

Schlagfertige Menschen wissen also wie sie sich vor Attacken schützen können. Wie erkennt man denn einen typischen verbalen Angriff?

Geschlecht, Alter, Wissen, Fachkompetenz und Herkunft sind typische Felder für Angriffe. „Sie sind zu jung für diesen Job“, „Sie sind überfordert“– Angriffe zielen immer auf das Fundament der Persönlichkeit ab. Wenn das Fundament bröckelt, weil eine Attacke gelingt und ich mich zu einem Gegenschlag hinreißen lasse, dann säge ich am eigenen Fundament, weil meine sachliche Aussageebene einbricht. Ich erlebe oft in Übungssituationen, dass Argumente zunächst gut vorgetragen werden – alles wunderbar. Der Angreifer wählt dann die für ihn

logische Strategie, nicht auf das Dach, also die Argumentation abzielen, sondern auf das persönliche Fundament des Gegenübers. Gelingt dies, dann wankt der ganze Mensch. Emotionen verengen die Wahrnehmung und verdecken die gute Antwort. Erst später im Auto fällt einem dann eine gute Reaktion ein. Im Schlagfertigkeitstraining lernt man gute Reaktionen und Antworten immer im Blickfeld zu haben, selbst unter emotionalem Druck.

Wen würden Sie in Deutschland als besonders schlagfertig bezeichnen?

Angela Merkel ist dank ihrer Sachorientiertheit und Klarheit für mich sehr schlagfertig. Gregor Gysi wegen seiner Wachheit und geistigen Beweglichkeit. Guido Westerwelle war es wegen seiner guten Vorbereitung und dem klaren Rollenbewusstsein. Ein konkretes Beispiel: Angela Merkel wurde gefragt: „Wo steht Deutschland beim Thema soziale Gerechtigkeit? Geben Sie dafür eine Schulnote von 1-6.“ Sie hat schlagfertig geantwortet: „Ich bin deutsche Bundeskanzlerin und keine Lehrerin und deshalb beantworte ich diese Frage nicht. Ich vergebe keine Schulnoten. Dafür ist mir dieses Thema zu wichtig.“ Das ist für mich Schlagfertigkeit. Mit dieser Antwort hat sie ihre Rolle definiert als: Ich bin deutsche Bundeskanzlerin und keine Lehrerin. Deshalb bieten klare und eindeutige Rollendefinitionen schlagfertige Antworten.

Braucht man Humor für schlagfertige Antworten?

Also wenn es wirklich darum geht bei der Sache zu bleiben und etwas durchzusetzen, dann ist Humor sogar kontraproduktiv, denn eine humorige Antwort eskaliert ja eher. Die erste Lektion, die ich in meinen Seminaren und Einzeltrainings vermittele ist, dass der Gegenschlag nicht schlau ist. Ein eine flapsige Bemerkung auf Kosten meines Gesprächspartners ist ein Gegenschlag, sei er auch noch so lustig.

Aber wie komme ich dann aus einer kritischen Situation ohne Gesichtsverlust wieder heraus?

Eine simple Technik ist die Gegenfrage, wenn einer sagt: „Das ist doch kein Argument!“ oder „Die Frage ist falsch gestellt!“, dann antworte ich: „Wie sollte die Frage denn gestellt sein?“ oder: „Was ist für dich ein Argument?“ – ich drehe einfach den Spieß um. Nicht ich beantworte eine unverschämte Frage im Meeting, sondern die muss sich der andere schon überlegen. Damit zeige ich, dass ich bereit bin für die Sache zu kämpfen. Es geht mir nicht um mein Ego, sondern darum in diesem Meeting etwas zu erreichen, weil ich überzeugt davon bin, dass meine Linie richtig ist.

Was zeichnet ein gutes Schlagfertigkeitstraining aus?

Viele Übungsmöglichkeiten. Ich sehe Seminare als Trainingslager – wie beim Fußball. Jedoch hat die Verbesserung der Schlagfertigkeit auch sehr viel mit Mut zu tun, d.h. einstehen für Dinge, die mir wichtig sind und meine persönlichen Grenzen als Mensch schützen – beides benötigt viel Mut.

Der Lieblings-Schorle:



Schlagfertigkeitstrainer Traindt trinkt am liebsten Apfelschorle – in Wien heißt es „Apfel gespritzt“. Wir haben uns im Heurigen-Lokal jedoch spontan für einen kühlen „Wein gespritzt“ entschieden.

Über Michael Traindt:



Michael Traindt trainiert Berufsgruppen mit viel Kundenkontakt, z.B. im Verkauf oder Beschwerdemanagement. Sein Spezialgebiet sind Trainings für Politiker, insbesondere für Medienauftritte und im Umgang mit Mitbewerbern im politischen Prozess. Darüber hinaus begleitet er Führungskräfte aus der Wirtschaft als Coach bei schwierigen Karriereentscheidungen.

<http://www.traindt.com/>

Merkenwertes Zitat von Michael Traindt:

Wenn der Angriff kommt: „Sie sind ja völlig inkompetent“, dann antworten Sie bestimmt: „Ich bin kompetent. Gibt es noch Fragen zu meiner Präsentation?“