

IKE K. LASATER

Worte, die im Business wirken



Gewaltfreie Kommunikation –
bewährte Techniken für den Arbeitsalltag

Ike K. Lasater

Worte, die im Business wirken

Gewaltfreie Kommunikation – bewährte Techniken für den Arbeitsalltag

Ausführliche Informationen zu jedem unserer lieferbaren und geplanten Bücher finden Sie im Internet unter www.junfermann.de. Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren und sicherstellen, dass Sie alles Wissenswerte über das **JUNFERMANN**-Programm regelmäßig und aktuell erfahren.

Besuchen Sie auch unsere e-Publishing-Plattform www.active-books.de.

Ike K. Lasater

Worte, die im Business wirken

**Gewaltfreie Kommunikation –
bewährte Techniken für den Arbeitsalltag**

Aus dem Amerikanischen von Dagmar Mallett



Junfermann Verlag • Paderborn
2011

Copyright © der deutschen Ausgabe: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2011

Translated from the book **Words That Work In Business**, ISBN 9781892005014, by **Ike Lasater**, with **Julie Stiles**, Copyright © Spring 2010 PuddleDancer Press, published by PuddleDancer Press. All rights reserved. Used with permission. For further information about Nonviolent Communication please visit the Center for Nonviolent Communication on the Web at: www.cnvc.org

Übersetzung: Dagmar Mallett

Fachliche Begleitung der Übersetzung: Gabriele Seils

Coverfoto: © matttilda – Fotolia.com

Coverentwurf/Reihengestaltung: Christian Tschopp

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95571-103-0

Dieses Buch erscheint parallel als Printausgabe (ISBN 978-3-87387-773-3).

Inhalt

Vorwort.....	7
Einführung	11
Einige Bemerkungen, bevor wir anfangen.....	13
Sie erinnern sich?	15
Kapitel 1	
Zum Anfang: Stille GFK-Übungen	19
1.1 Sich bewusst werden, wie Verbindungen blockiert werden.....	20
1.2 Einsatz von Selbst-Empathie – Erkennen Sie Ihre Trigger	21
1.3 Einsatz von stiller Empathie – Verstehen Sie Ihre Kollegen.....	25
Kapitel 2	
Der Lernzyklus: Erfolge feiern, Fehler bedauern	29
2.1 Feiern und Bedauern in der GFK.....	30
2.2 Den Lernzyklus in die tägliche Praxis einbauen	33
Kapitel 3	
Die Praxis: Vertrauen und Kompetenz aufbauen	37
3.1 Stille Fähigkeiten üben	37
3.2 Fähigkeiten laut üben	38
3.3 Vereinbarungen für GFK treffen.....	39
3.4 Sich die Zeit nehmen, die man braucht.....	48
Kapitel 4	
Kraftvolle Bitten: Bitten Sie um das, was Sie möchten	51
4.1 Erkennen typischer Verhaltensmuster bei unklaren Bitten	51
4.2 Klarheit gewinnen, um Bitten klar formulieren zu können	52
4.3 Anderen helfen, ihre Bitten klar zu formulieren	62

Kapitel 5

Vorschläge für den Umgang mit den üblichen

Kommunikationsproblemen am Arbeitsplatz	65
5.1 Wie man Feindbilder erkennt	65
5.2 Umgang mit schwierigen Gesprächen	71
5.3 Humor am Arbeitsplatz	73
5.4 Vorurteile am Arbeitsplatz	77
5.5 Zum Erfolg von Meetings beitragen	80
5.6 Umgang mit Machtstrukturen.....	83
5.7 Reaktionen auf Beschwerden von Kollegen.....	85
5.8 Feedback und Beurteilungen	87
5.9 Teilen gemeinsamer Arbeitsbereiche.....	92
5.10 Mediation nicht eingehaltener Vereinbarungen.....	93
5.11 Beantworten von E-Mails	95
5.12 Das Ende eines Arbeitsverhältnisses neu gestalten.....	97

Fazit	101
--------------------	------------

Anhang	105
---------------------	------------

A. Stützrädersatz	105
B. Gefühle.....	107
C. Gefühle vs. Urteile, die wie Gefühle aussehen	109
D. Bedürfnisse	113

Wie Sie den GFK-Prozess anwenden können	115
---	-----

Einige grundlegende Gefühle, die wir alle haben	116
---	-----

Grundlegende Bedürfnisse, die wir alle teilen	116
---	-----

Über Gewaltfreie Kommunikation	118
--------------------------------------	-----

Über das CNVC.....	119
--------------------	-----

Über den Autor.....	121
---------------------	-----

Vorwort

Sieben Schritte in die Freiheit

Im Mai 1986 traf ich zum ersten Mal Marshall Rosenberg, den Entwickler und Begründer der Gewaltfreien Kommunikation (GFK). Wir waren etwa 25 Teilnehmer, die zu einem Einführungstraining gekommen waren, bei dem es um die Grundlagen ging: Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse und Bitten. Ich war begeistert: solch ein einfaches Modell, das so viel erklärte! Viele von uns, ich eingeschlossen, waren während des Workshops tief berührt.

Am Abend des zweiten Tages traf ich zum Abendessen meine Frau Judith, mit der ich damals seit 24 Jahren verheiratet war, und unsere drei Kinder, die damals 19, 16 und 14 Jahre alt waren. Ich weiß noch, wie ich ihnen in meiner Begeisterung erzählte, was ich tagsüber gelernt hatte. Kurz darauf korrigierte ich jemanden, der versuchte, das anzuwenden, was ich gerade erzählt hatte, mit scharfer Stimme: „Das ist kein Gefühl!“ Meine Reaktion zeigte mir, wie viel ich noch zu lernen hatte und wie tief die alten Verhaltensmuster, die ich verändern wollte, noch in mir verwurzelt waren. Seit damals ist der Satz „Das ist kein Gefühl“ mein eigener GFK-Witz über mich selbst.

Als ich GFK lernte, fand ich heraus, wie leicht es doch sein konnte, einen neuen Satz von Regeln anzunehmen und ihn in dem bereits von mir gelebten Paradigma anzuwenden. Ich war in eine Seinsform hinein sozialisiert worden – erst an der Brust meiner Mutter und dann in der rauen Welt meiner Mitbürger –, die voller Scham und Schuldzuweisungen war. Ich hatte gelernt mich anzupassen und hatte in diesem Paradigma und Gesellschaftssystem nicht nur Erfolg, sondern wurde auch davon durchdrungen. Als mir Jahre später meine Aufzeichnungen jenes ersten Workshops mit Marshall wieder in die Hände fielen, musste ich lachen, als ich sah, wie ich seine Worte in Regeln gepresst hatte wie „Sagen Sie es nicht so ...“ und „Sie sollten sagen ...“ und so weiter.

Ich erzähle das zum Teil auch, um Sie davor zu bewahren, dasselbe zu tun. Ich möchte nicht, dass Sie in der Begeisterung über Ihre neue Entdeckung das tun, was für mich so einfach war – meine eigene Vorstellung von GFK anderen aufzudrängen, bevor ich sie selbst verinnerlicht hatte. Ich weiß aus eigener Erfahrung, wie

man darunter leiden kann. Ich wünsche Ihnen Folgendes: Wenn Sie in diesem Buch etwas für Sie Nützliches finden, wenden Sie es erst in Ihrem eigenen Leben an, bevor Sie versuchen, andere dafür zu interessieren. Äußern Sie Bitten gegenüber sich selbst und anderen, keine Forderungen. Lernen Sie den Unterschied. Fühlen Sie ihn. Lernen Sie zu lernen. Das wünsche ich mir bis heute für mich selbst am meisten – und natürlich auch für Sie.

Für mich bedeutet GFK zum Teil eine Möglichkeit, meine Wahrnehmung der Realität durch meine Art, über sie nachzudenken und zu sprechen, zu erneuern; zum anderen Teil ist sie eine stark vom Einsatz der Sprache abhängige Methode, meinen Umgang mit anderen friedvoller zu gestalten. Bei der GFK geht es also nicht nur darum, wie ich Sprache bei der Kommunikation mit mir selbst (d. h. wie ich denke) und mit anderen (d. h. wie ich spreche) verwende, sondern auch darum, wie ich die Wahrnehmungen meiner Sinne aus meiner inneren und äußeren Welt filtere. Für mich ist GFK immer ein sehr hilfreiches Mittel gewesen, eine Strategie, wenn Sie es so nennen wollen, meine Werte in der Welt zu leben. In diesem Buch liegt der Schwerpunkt auf GFK als Strategie, nicht als Selbstzweck.

Wenn Sie hier etwas über GFK lesen, könnten Sie den Eindruck haben, dass ich mich auf ein etabliertes konkretes „System“ beziehe. Das tue ich nicht. Ich spreche von meinem Verständnis von GFK, und das ist die Interpretation meiner ganz persönlichen Erfahrungen. Ich schlage vor, Sie behandeln GFK wie ein Experiment – nicht wie etwas Statisches oder als ein Bedürfnis an sich. Probieren Sie meine Vorschläge aus und achten Sie dabei auf Ihre eigenen Erfahrungen. Lernen Sie dann das, was Ihnen lohnend erscheint. So wird GFK ein Teil von Ihnen, etwas, das aus Ihrem selbst entdeckten und selbst angeeigneten Lernen entstanden ist.

Damit will ich sagen, dass die Interpretationen in diesem Buch weitestgehend meine eigenen sind, die sich auf viele Jahre gründen, in denen ich Workshops mit Marshall Rosenberg und anderen besucht habe und in denen ich das Gelernte in vielen Situationen angewandt habe: Mediation zahlloser Kontroversen, Coachen vieler Menschen in Konfliktsituationen, Leitung von Workshops und sechsjährige Mitarbeit im Vorstand des *Center for Nonviolent Communication* (CNVC). Ich habe versucht, mein Verständnis von GFK zu verkörpern und es täglich anzuwenden; dabei hat sich meine Präsentation von GFK geändert und ist nicht mehr dieselbe, die mir selbst einst präsentiert wurde. Konsequenterweise erhebe ich nicht den Anspruch, dass das, was ich in diesem Buch als GFK vorstelle, mit der Interpretation anderer übereinstimmt.

Am Entstehen dieses Buches war auch Julie Stiles stark beteiligt, sodass ihre Sicht der Welt in den Text Einzug gehalten hat. Aus meiner Sicht hat dieser unvermeidbare Teil unserer Zusammenarbeit dieses Buch nicht nur überhaupt möglich, sondern sehr viel besser gemacht, als es ohne ihre Unterstützung geworden wäre.

Abschließend bitte ich um Ihr Feedback, wie wir dieses Buch für zukünftige Auflagen verbessern können. Besonders würde mich interessieren, was wir Ihrer Meinung nach ausgelassen haben und wie wir das, was wir geschrieben haben, hätten besser machen können. Wenn Sie uns diese Art Feedback geben wollen, schreiben Sie mir bitte eine E-Mail an IkeLasater@WordsThatWork.us.

Einführung

Einige von Ihnen haben vielleicht bereits folgende Erfahrung gemacht: Sie kommen gerade aus einem Workshop für Gewaltfreie Kommunikation und sind voller Hoffnungen und Ideen. Sie sind energiegeladener und ganz gespannt auf Ihre zukünftigen bedeutungsvollen, mit einem Gesprächspartner verbundenen Kommunikationen. In Ihrer Begeisterung, das Gelernte mit jemandem zu teilen, gehen Sie nach Hause oder zurück an Ihren Arbeitsplatz, um bei der nächstbesten Gelegenheit etwas aus dem Workshop auszuprobieren. Doch statt der kraftvollen emotionalen Verbindung und der klaren Bitte, auf die Sie sich gefreut haben, sagt der andere: „Wie redest du denn?“ Sie spüren, wie Ihre Aufregung schwindet, Ihr Energielevel sinkt und zu Ihrem großen Bedauern reagieren Sie genauso wie immer statt auf mitfühlende verbundene Weise, wie Sie es sich erhofft hatten.

Wenn unsere ersten Versuche, das Gelernte zu üben oder mit anderen zu teilen, auf wenig Begeisterung stoßen, dann sind wir schnell entmutigt und glauben, dass die neu erworbenen Fähigkeiten in manchen Situationen – wie zum Beispiel am Arbeitsplatz – nur schwierig anzuwenden sind. So kann es passieren, dass Sie die frisch gelernten Kenntnisse über GFK für sich selbst als sinnvoll erachten, aber dennoch so etwas denken wie: „Ich kann den Wert von GFK für mein Privatleben erkennen, und vielleicht können andere Leute sie auch an ihrem Arbeitsplatz anwenden, aber an meinem geht das nicht! Die Leute an meinem Arbeitsplatz sind dafür einfach nicht offen!“

Solche Gedanken kann ich verstehen, denn ich habe auch mal so gedacht. Als ich anfangs GFK zu lernen, arbeitete ich als Strafverteidiger. Das letzte Gerichtsverfahren, an dem ich teilnahm (1999 vor meinem Rückzug als Anwalt und meiner Arbeit im Vorstand des CNVC), fand vor dem Oberlandesgericht im Central Valley of California statt. Es ging um die Entsorgung toxischer landwirtschaftlicher Chemikalien. Als Zeugin der Regierung trat eine hoch qualifizierte, sehr analytische Chemikerin auf, die noch nie vor einem Gericht ausgesagt hatte. Ich kannte ihre Zeugenaussage, weil ich sie vorher aufgenommen hatte. Während des Verfahrens wollte ich einige der Aspekte herausstellen, um sicherzustellen, dass sie ins Gerichtsprotokoll aufgenommen wurden. Mein Kreuzverhör wurde jedoch zu einem quälend unerfreulichen Prozess. Sie beantwortete zwar jede meiner Fragen, führte

aber dann unnötigerweise alle anderen Aspekte ausführlich an, zu denen sie bereits eine Aussage gemacht hatte.

In meiner Verzweiflung setzte ich alle Techniken ein, die ich als Anwalt gelernt hatte, um sie unter Kontrolle zu bringen und sie daran zu hindern, diese langen Erklärungen zu wiederholen. Keine dieser Kreuzverhörtechniken brachte den gewünschten Erfolg. In einer Pause erfuhr ich sogar, dass die Zeugin meine Versuche als Erniedrigung ihrer Person interpretierte. Es ist mir peinlich zugeben zu müssen, dass es mir den ganzen Tag lang nicht in den Sinn kam, eine andere Art der Kommunikation auszuprobieren.

Ich war verzweifelt, denn wir lagen weit hinter dem Zeitplan zurück, und ich befürchtete, der Richter würde das Kreuzverhör abbrechen, wenn es am nächsten Tag so weiterging. Am Abend überlegte ich mir, was ich tun könnte, als eine kleine innere Stimme mir sagte: „Versuch es doch mal mit GFK.“

Meine spontane Antwort war: „Nein, nicht in dieser Situation!“ Nach meinen Erfahrungen mit der steifen Umgebung des Gerichtssaals – ich am Rednerpult, die Zeugin in ihrer Zeugenbank, der Richter am Richtertisch und hinter mir ein Haufen Anwälte der Regierung, die nur allzu bereit waren, gegen meine Sprache Einspruch einzulegen, wenn ich von dem abwich, was üblich war – hielt ich es für äußerst schwierig, meine GFK-Fähigkeiten einzusetzen. Dennoch ließ mir meine Situation keine andere Wahl und ich fing an, mir einen Weg mit GFK zurechtzulegen. Nachdem ich mir eine Zeit lang Selbst-Empathie gegeben hatte, legte ich mir das Verhör der Zeugin gedanklich zurecht.

Am nächsten Tag fing das alte Spiel von Neuem an. Als die Zeugin auf meine Fragen wieder mit ihren langen Erklärungen begann, unterbrach ich sie: „Entschuldigen Sie mich bitte.“ Als sie still war und ich ihre ganze Aufmerksamkeit hatte, fuhr ich fort: „Ich mache mir Sorgen, dass Ihre Zeugenaussage die gesamte verbleibende Zeit in Anspruch nimmt und frage mich, ob Sie wohl bereit wären, erst einmal nur meine Fragen zu beantworten und Ihre Erklärungen auf später zu verschieben. Ich verspreche Ihnen, dass Sie Zeit bekommen werden, noch vor Abschluss der Zeugenaussagen mit dem Regierungsrat zu sprechen und alle weiteren Dinge zu erklären. Wären Sie jetzt erst einmal bereit, nur meine Fragen zu beantworten?“

Ich gebe zu, während ich diese Frage stellte war meine Pulsfrequenz in die Höhe geschossen und das Herz schlug mir bis zum Hals. Bis heute weiß ich nicht, was ich mir selbst einredete, dass ich so stark reagierte. Vielleicht hatte ich panische Angst, jemand könne Einspruch erheben und mit den Worten aufspringen: „Sie können in einem Gerichtssaal nicht GFK anwenden!“ Natürlich rührte sich niemand. Nach einem kurzen, Zustimmung erheischenden Blick auf die Regierungsvertreter war sie mit meinem Vorschlag einverstanden. Ich musste sie zwar noch einige Male an