

SUSANN PÁSZTOR & KLAUS-DIETER GENS

Mach doch, was *du* willst!



Gewaltfreie Kommunikation
am Arbeitsplatz

Gewaltfrei leben

Susann Pásztor & Klaus-Dieter Gens
Mach doch, was *du* willst!
Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz

Ausführliche Informationen zu weiteren Büchern aus den Bereichen Kommunikation/Konfliktbewältigung und Mediation sowie zu jedem unserer lieferbaren und geplanten Bücher finden Sie im Internet unter www.junfermann.de – mit ausführlichem Infotainment-Angebot zum **JUNFERMANN**-Programm ... mit Newsletter und Original-Seiten-Blick ...

Besuchen Sie auch unsere e-Publishing-Plattform www.active-books.de – mittlerweile über 300 Titel im Angebot, mit zahlreichen kostenlosen e-Books zum Kennenlernen dieser innovativen Publikationsmöglichkeit.

Übrigens: Unsere e-Books können Sie leicht auf Ihre Festplatte herunterladen!

Eine Auswahl von e-Books bei www.active-books.de:

Pásztor, Susann: „Eine Sprache des Lebens – ein Interview mit Marshall B. Rosenberg“ (kostenlos)

Rückerl, Thomas: „Trainieren Sie Ihre Sinnliche Intelligenz“ (kostenlos)

Lenk, Wolfgang: „Heilungsstrategien des Jesus von Nazareth aus NLP-Sicht“ (kostenlos)

Birkenbihl, Vera F.: „Was Sie über Metaphern und Stories wissen sollten“ (kostenlos)

Weiss, Martin: „Quest – Online-Seminar“ (€ 49,00)

Besser-Siegmund, Cora: „Die sanfte Schmerztherapie“ (€ 10,00)

Betz, Roland: „Zuhör-Profi werden: Was heißt zuhören können?“ (€ 3,00)

Birkenbihl, Vera F.: „Einen anderen Kopf aufsetzen?“ (€ 2,50)

Susann Pásztor & Klaus-Dieter Gens

Mach doch, was *du* willst!

Gewaltfreie Kommunikation
am Arbeitsplatz



Junfermann Verlag • Paderborn
2005

Copyright © Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2005

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung 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

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 978-3-95571-123-8

Dieses Buch erscheint parallel als Printausgabe (ISBN 978-3-87387-609-5).

Inhalt

Vorwort	9
1. Einführung	11
Teambesprechung	11
Vom Arbeitsplatz	13
... zur Lebensbereichernden Organisation	14
2. Was ist Gewaltfreie Kommunikation?	16
Das Konzept	16
Von Wölfen und Giraffen	16
<i>Grundannahmen</i>	
Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation	17
<i>1. Beobachtungen • 2. Gefühle • 3. Bedürfnisse • 4. Bitten</i>	
Über die Anwendung Gewaltfreier Kommunikation im Alltag	18
Noch ein Wort zu unserer Vorgehensweise	18
3. Achtung, Wölfe!	
<i>Über die Kunst des Umdeutens</i>	19
Kleine Anfrage	19
Gewalt in der Sprache	20
Sprachgewalt	20
Was die Menschen eigentlich sagen wollen	21
4. Auf Kollisionskurs	
<i>Trennende oder verbindende Sprachmuster (I)</i>	23
Ich werde noch wahnsinnig hier!	23
Sprachmuster, die trennen	24
<i>Verantwortung leugnen • Schuldzuweisungen und Unterstellungen ... •</i>	
<i>Verallgemeinerungen</i>	
... und Sprachmuster, die verbinden	25
<i>Beobachtung • Einfühlung</i>	
Einfühlung für Christoph	26
Der Kommunikationsexperte	27

5. Führungsangelegenheiten

<i>Führen und einfühlen</i>	28
Chefgespräch	28
Ist-Zustand und Soll-Zustand: Der Weg zur Lebensbereichernden Organisation	29
<i>Amtssprache • Vorwürfe und Analysen • „Erziehungsmittel“</i>	
Vier Schritte für Markus	31

6. Worum es wirklich geht

<i>Trennende oder verbindende Sprachmuster (II)</i>	33
Langweilig, was?	33
Reine Übungssache	34
Am Anfang war die Unterstellung	34
Belehren und Besserwissen	35
Mit anderen Ohren	35
Mit anderen Worten	36
Gemeinsam mit anderen	37

7. Zeit für Gefühle

<i>Wie viel Gefühl verträgt ein Büro?</i>	39
Wie soll ich's ihr denn sagen	39
Scheingefühle	40
„Echte“ Gefühle	40
Sie sind der Boss	41
Nicht „baden“, sondern benennen	41
Gefühle am Arbeitsplatz	42
Über Gefühle sprechen	42

8. Wer braucht was?

<i>Über Bedürfnisse und Strategien</i>	45
Pause!	45
Was wir brauchen	46
... und wie wir es bekommen	46
Bedürfnisse und Macht	47
Strategiensammlung	48
Ohne Risiken und Nebenwirkungen	49

9. Giraffentanz

Die Kunst des Bittens	50
Ich frag doch bloß	50
Einladung zum Giraffentanz	51
<i>Zwei Arten von Bitten • Sagen Sie, was Sie wollen ... • Nennen Sie die Dinge beim Namen ... • Benennen Sie konkretes Verhalten ... • Bleiben Sie im Hier und Jetzt ... • Kommen Sie auf den Punkt ...</i>	
Bitte oder Forderung?	53
Ja oder Nein?	53
Klarer Fall	54

10. Jetzt reicht's!

Wohin mit dem Ärger?	55
Kopierpapier	55
Ärgerlich!	56
Aggression und Wut	56
Unser Aggressionsmodell	56
Und was steckt dahinter?	57

11. Zuhören und Nachfragen

Über Einfühlung	60
Armer Markus	60
Was ist Einfühlung?	61
Weder Mitleid noch Ratschläge	61
Gut gefragt	61
Die Grenzen der Empathie	62
Und noch einmal: Die vier Schritte	62
Teeküchen-Meeting	63

12. Eine unerfreuliche Geschichte

Mobbing und seine Hintergründe	65
Schräglage	65
Was heißt hier Mobbing?	66
<i>Aus der Sicht der Gewaltfreien Kommunikation ... • Hintergründe und Ursachen • Das Mobbing-Opfer • Vorgesetzte und Mobbing</i>	
Vorbereitungsgespräche	68

13. Mediation

Eine neue Verbindung	71
Markus – einerseits	71
... und Holger – andererseits	72
Flurgespräch	74
Nicht immer läuft es so einfach	75
Und jetzt?	75

14. Jules Abschied

Über Dankbarkeit – und Feiern!	77
Praktikumsbericht	77
Danke	78
Feiern!	79
Abschied	79

Praxisteil	80
Dankesrunden	80
Lob – Tadel – Feedback	80
<i>Feedback • Beispiele</i>	
Mitarbeitergespräche – ein möglicher Ablauf	83
Tipps zur Schaffung eines offenen Arbeitsklimas	84

Anhang	85
Gefühlsworte, die auf erfüllte Bedürfnisse hinweisen	85
Gefühlsworte, die auf unerfüllte Bedürfnisse hinweisen	86
Interpretation statt Gefühl	88
<i>Identifizierung von „Interpretationsgefühlen“ •</i>	
<i>Es ist wahrscheinlich eine Interpretation • Ausdruck wirklicher Gefühle</i>	
Bedürfnisse	89
Über Marshall B. Rosenberg	90
Das Center for Nonviolent Communication	90
Trainer im deutschsprachigen Raum	91
Das Zentrum Gewaltfreie Kommunikation Berlin e.V.	91

Vorwort

Mach doch, was *du* willst ... Ein ungewöhnlicher Titel für ein Buch über Gewaltfreie Kommunikation – geht es doch dort normalerweise um Bedürfnisse und weniger um das, was Menschen *wollen*. Dennoch zeigt dieser Titel eine interessante Spannung auf: Viele Menschen nehmen das, was anderen wichtig ist, wichtiger als sich selbst. Sie wissen auch nicht, was sie im Moment brauchen und was das Richtige für sie wäre. Für diese Menschen ist es ein entscheidender Schritt, mit der Gewaltfreien Kommunikation herauszufinden, was sie eigentlich *wollen* und *brauchen*. Auf der anderen Seite gibt es Kollegen, die sehr genau zu wissen scheinen, was sie brauchen – und die die Bedürfnisse der anderen nicht sehen. In der Gewaltfreien Kommunikation trainieren wir beides: sich selbst bewusst zu sein über das, was man braucht und will – und sich bewusst zu sein über das, was der andere braucht und was ihm helfen würde, es zu bekommen. Dann setzt eine Verhandlung über diese gegenseitigen Bitten ein. Wir nennen das den Giraffentanz.

„Mach doch, was *du* willst“ ist damit nicht eine Aufforderung, seinen Willen um jeden Preis, ohne Rücksicht auf die anderen durchzusetzen, sondern selbst bewusst über die eigenen Bedürfnisse im Einklang mit den Bedürfnissen der anderen zu sein. Konkret könnte das heißen: Du kannst machen, was du willst, also alle deine Bedürfnisse leben, solange du die Bedürfnisse der anderen Menschen respektierst und mit einbeziehst. Dies ist die einzige Grenze, die wir in zwischenmenschlichen Beziehungen sehen. Allerdings machen wir einen Unterschied zwischen Bedürfnissen und der Art und Weise ihrer Erfüllung.

Als wir beschlossen, dieses Buch zu schreiben, war es uns wichtig, genau diese Dynamik aufzuzeigen: dass es möglich ist, so miteinander umzugehen, dass mit Respekt, Wertschätzung und Achtsamkeit bestimmte Spannungen und Konflikte gar nicht erst entstehen. Dabei kann die Gewaltfreie Kommunikation helfen. Wenn dann doch Konflikte auftauchen (was wir für unvermeidlich halten), sollen sie auf eine Weise gelöst werden, in der es keinen Verlierer gibt und alle mit der Lösung einverstanden sein können.

Wir sind sicher, dass dieses Bedürfnis nach Harmonie auch am Arbeitsplatz Bedeutung hat. Für ebenso wichtig und sinnvoll halten wir es, dass angesichts der starken Belastung, der viele Berufstätige ausgesetzt sind, sie Arbeitsplätze vorfinden und einen Umgang miteinander pflegen können, der ihnen ein effektives, flüssigeres und letztlich auch befriedigendes Arbeiten ermöglicht. Wer zufrieden arbeitet, ist in seiner