

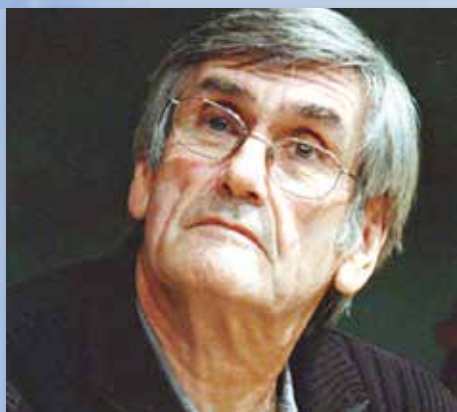


Empathische Zeit

News für den sozialen Wandel durch Gewaltfreie Kommunikation

Leseprobe 2016 – erschienen bei www.Empathikon.de

Freiexemplar



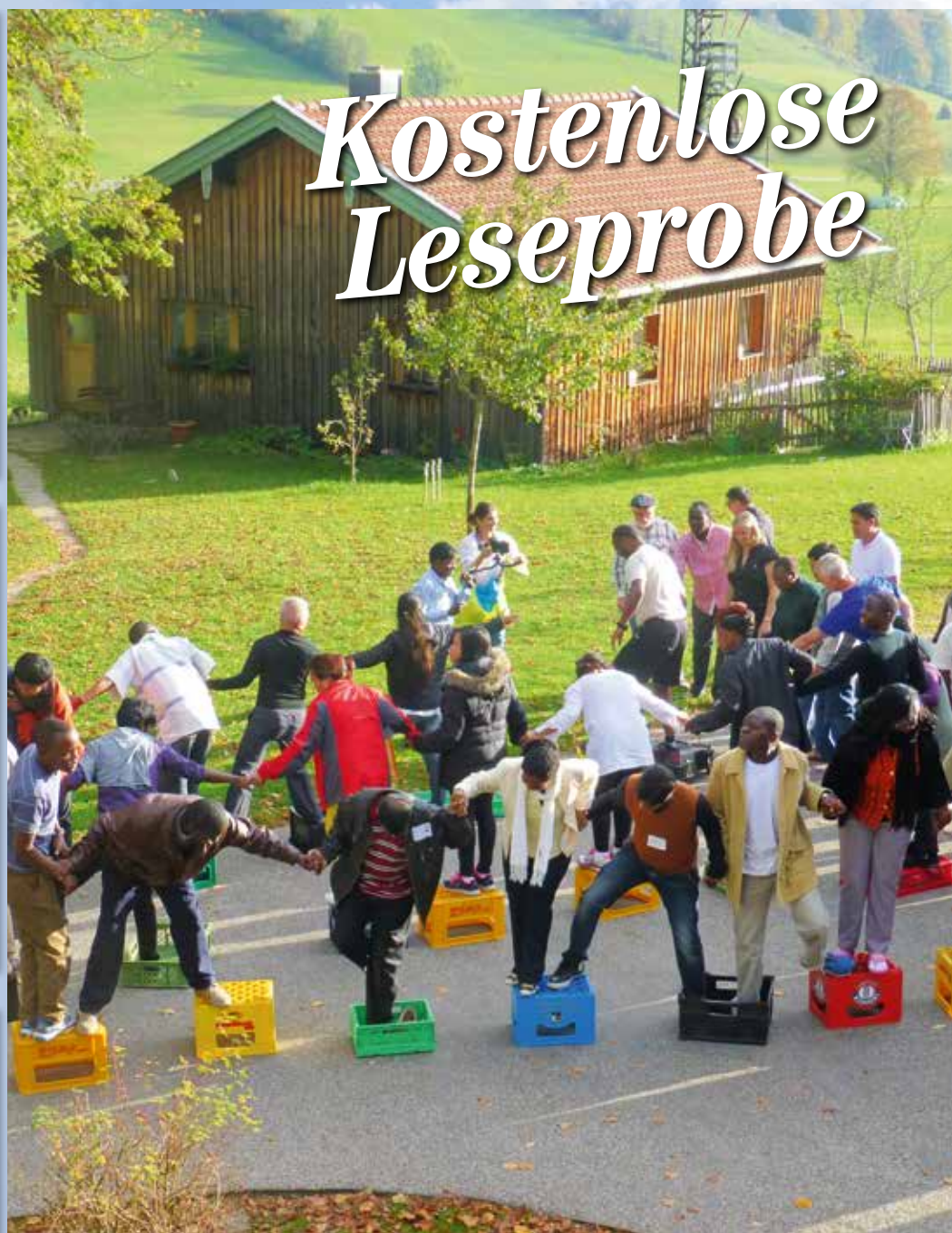
Marshall Rosenbergs Erbe:
Was wird aus dem CNVC?



Empathie hilft heilen:
Wie die GFK dazu beiträgt



Statt Erziehung: Kinder ein-
fühlend ins Leben begleiten



Kostenlose Leseprobe

Jenseits von richtig und falsch

- 🌐 Reportagen über GFK-Projekte aus aller Welt
- 🌐 Gewaltfreie Kommunikation in Schule und Beruf
- 🌐 Neuigkeiten und Infos aus der GFK-Gemeinschaft

Bis auf die erste Ausgabe sind noch alle Hefte erhältlich. Unsere Themen sind zeitlos.



Wie wäre es mit einem Abo für die „Empathische Zeit“?

Diese Zeitschrift rund um die Gewaltfreie Kommunikation erscheint nicht in einem der großen Verlagshäuser, es gibt auch keinen finanzstarken Investor. Wir erhalten uns ausschließlich durch den Verkauf der Hefte. Sie helfen uns die aktuelle Auflage sorgsam zu kalkulieren, wenn Sie die Empathische Zeit über ein Abonnement beziehen. Die Bestellung lässt sich einfach online im Webshop www.empathikon.de vornehmen. Bitte

beachten Sie, dass wir für die Bereitstellung eines Abos Ihre Bankdaten brauchen. Wählen Sie daher bitte als Bezahl-Option „Lastschrift“ aus. Wenn wir die neuesten Hefte versandfertig machen, erhalten Sie von uns eine Nachricht mit dem Hinweis auf die bevorstehende Abbuchung. Sie können Ihr Abonnement zu jeder Zeit mit einer einfachen Mail kündigen: Schreiben Sie dazu an: info@empathikon.de

Liebe Leserinnen und liebe Leser!

„Jenseits von richtig und falsch liegt ein Ort. Dort treffen wir uns.“ So lautet die oft zitierte Zeile aus einem Gedicht des persischen Mystikers Dschalal ad-Din ar-Rumi aus dem 13. Jahrhundert, die zum Leitgedanken der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) geworden ist. Begründet wurde diese „Sprache des Herzens“ vom amerikanischen Friedensaktivisten und klinischen Psychologen Dr. Marshall Rosenberg (*1934 †2015). Fast 50 Jahre lehrte er in aller Welt dieses Konzept, das durch seine Wirksamkeit schnell viele Anhänger fand. „GFK ist einfach, aber nicht leicht“, pflegte Rosenberg zu sagen.



Die Journalistin, Trainerin (CNVC) und Mediatorin Claudia Broadhurst leitet die Redaktion der „Empathischen Zeit“.

In Ihren Händen halten Sie mit der ersten Leseprobe des Magazins „Empathische Zeit“ eine Einladung in diese Welt jenseits von richtig und falsch. Gegründet wurde diese Zeitschrift aus Anlass des 80. Geburtstags von Marshall Rosenberg im Oktober 2014. Unser Anliegen ist es, zur Verbreitung der GFK beizutragen. Mittlerweile gibt es sieben Ausgaben, die Empathische Zeit erscheint vierteljährlich. Jedes Heft ist einem Schwerpunkt-Thema gewidmet und ist daher nicht tagesaktuell, sondern bietet zeitlose Informationen.

Die Bereiche Gesundheit, Schule, sozialer Wandel, Familie – oder wie im neuesten Heft das Thema Frieden – werden von Trainerinnen und Trainern aus aller Welt beleuchtet. Unsere Stamm-AutorInnen sind deutsch-sprechend. Zu unseren regelmäßigen Gast-AutorInnen gehören die schwedische Top-Trainerin Liv Larsson, die Amerikanerinnen Miki Kashtan und Dian Killian, die Kanadierin Raj Gill und viele andere Kolleginnen und Kollegen.

In der Empathischen Zeit finden Sie noch dazu Infos aus der GFK-Community, fortlaufende Berichte über die Veränderungen beim Center for Non-violent Communication (CNVC) nach dem Tod Marshall Rosenbergs, Neuigkeiten von unseren Organisationen Fachverband Gewaltfreie Kommunikation e. V. und D-A-CH deutsch sprechender Gruppen für Gewaltfreie Kommunikation e. V. sowie Aktuelles aus der Forschung rund um die GFK. Erhältlich sind die Hefte über den Webshop www.empathikon.de Und jetzt viel Spaß beim Probieren des weltweit ersten GFK-Magazins!

Claudia Broadhurst



DR. MARSHALL B. ROSENBERG (1934 – 2015)

Ein rastloses Leben für die Gewaltfreie Kommunikation

Die Nachricht verbreitete sich über die sozialen Medien: Dr. Marshall Rosenberg, der Begründer der Gewaltfreien Kommunikation (GFK), ist am 7. Februar 2015 im Kreis seiner Familie friedlich eingeschlafen. Zwar hatte sich der Klinische Psychologe und international renommierte Konfliktlichter bereits 2011 aus der Leitung des Center for Nonviolent Communication (CNVC) zurückgezogen. Dennoch überraschte und erschütterte die Information über seinen Tod tausende Menschen in vielen Ländern weltweit.

Das CNVC hatte kurz nach Bekanntwerden der Nachricht einen Raum im Internet eröffnet, in dem Anhänger der Gewaltfreien Kommunikation eine Woche lang gemeinsam trauerten und Erinnerungen an das Wirken des 80-jährigen teilten. Eine Facebook-Seite zu seinem Gedenken fand innerhalb von wenigen Stunden 4000 Fans.

Wer war Marshall Rosenberg? Er stammte aus einer jüdischen Familie, erlebte im Kindesalter die ge-



walttätigen Rassenunruhen in Detroit (Michigan, USA) in unmittelbarer Nachbarschaft mit. Wegen seiner Religionszugehörigkeit wurde er von anderen Kindern gehänselt und ließ sich auf

Drängen seiner Mutter nichts gefallen. Schon als Jugendlicher beschäftigte er sich mit ungewöhnlichen Fragen: Warum wollen sich Menschen gegenseitig Schmerz zufügen? Was lässt sie gewalttätig werden? Und wie können andere Menschen auch unter widrigsten Umständen mitfühlend bleiben?

Rosenberg suchte Antworten in einem Studium der Klinischen Psychologie und verließ 1961 die Uni mit einem Ph. D. Stark beeinflusst hatten ihn der Soziologe Prof. Michael Hakeem sowie Carl Rogers, der ihn in ein Forschungsprogramm zum Thema Therapie-Effizienz aufnahm.

Als niedergelassener Psychologe in einer Praxisgemeinschaft machte Marshall schnell Karriere und verdiente gutes Geld. Er heiratete Vivian, das Paar bekam drei Kinder: Rick, Marla und Brett. Doch mittlerweile fragten immer öfter sozial engagierte Gruppen und Verbände, die nur wenig zahlen konnten, nach seinen empathischen Interventionen, die auf wahrhaftiger Mitmenschlichkeit basierten. Es kam zum Bruch mit seinen Kollegen und zur Scheidung von Vivian. Marshall Rosenberg wurde Taxifahrer, begann ein Wanderleben durch die USA. Er trampelte von Workshop zu Workshop, schlief bei Freunden oder unter Brücken und begründete Ende der 60er Jahre die Urform der Gewaltfreien Kommunikation. Aus dieser Zeit stammen auch seine ersten Veröffentlichungen. In den 70er Jahren machte sich Rosenberg einen Namen als Konfliktvermittler in amerikanischen Großstadt-Ghettos. Unterstützt wurde er dabei von Al Chapelle, dem

Anführer einer Gang von Schwarzen. Rosenberg heiratete ein zweites Mal.

In den achtziger Jahren erschien mit „A Model for Nonviolent Communication“ seine erste Veröffentlichung, in der er die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation beschrieb. Auf Anraten von Freunden und Unterstützern gründete er 1984 die Non Profit Organisation „Center for Nonviolent Communication“.

In den folgenden 25 Jahren war Rosenberg weltweit unterwegs, um in Konflik-



1947 tanzt Marshall bei seiner Bar Mitzvah mit seiner Mutter. Unten: 1958 die Hochzeit mit Vivian. Rechts: Seine erste Schallplatte mit Al Chapelle



ten zu vermitteln, Menschen in Gewaltfreier Kommunikation zu unterrichten, verfeindete Stämme zu versöhnen und Organisationen und Verbände darin zu unterstützen, empathische Strukturen zu entwickeln. Seine Bücher sind in 60 Sprachen übersetzt und weltweit wird seine „Giraffensprache“ unterrichtet.

Der Arbeitskreis Friedenserziehung hatte in Deutschland 1985 erstmals Rosenberg nach München eingeladen. Doch der Durchbruch für die GFK kam erst 1992 nach seinem Auftritt beim Evangelischen Kirchentag. 2001 erschien sein Buch „Gewaltfreie Kommunikation – Eine Sprache des Lebens“ auf deutsch. Rastlos tourte der Amerikaner durch die Welt, ab 2006 unterstützt von

seiner dritten Frau Valentina. 2011 zog sich Rosenberg aus gesundheitlichen Gründen aus der Leitung des CNVC zurück, verfolgte aber aufmerksam die Geschehnisse rund um die Fortentwicklung seines Lebenswerks. Annähernd 500 zertifi-



zierte Trainerinnen und Trainer aus aller Welt geben heute die GFK weiter.

Ein Nachruf mit Infos von Al Weckert sowie des CNVC und des Junfermann Verlags. Fotos: CNVC, Puddle Dancer Press. Wir danken Familie und Freunden für die Überlassung zahlreicher Privatfotos.



Valentina war seit 2006 ständig an der Seite von Marshall



Marshall mit Krawatte! 1999 zusammen mit Alan Seld und seinem Sohn Brett in Kolumbien

Zur Gesundheit durch Empathie

Sarah Peyton beschreibt die wissenschaftlichen Grundlagen für verbesserte Immunfunktionen durch Einfühlung – Deutsche Übersetzung: Eva Ebenhoeh

(Dies ist eine stark gekürzte Version eines Artikels, der auf unserer Webseite <http://www.empathischezeit.com> sowohl in voller Länge sowie im englischen Original mit Literaturhinweisen auf die aufgeführte Forschung zu finden ist.)

Unsere Gesundheit fängt bei unseren Neuronen an

Gefühle, die uns übermannen, laugen uns auch aus. Wenn wir im Angesicht unserer Gefühle keine Wahl haben, seien es ständige Angst, unterschwellige Wut oder nicht enden wollende Trauer, dann nagen sie an unserem Wohlbefinden und unserer Fähigkeit, mit Stress umzugehen. Gewaltfreie Kommunikation (GFK) lädt uns zu einer Praxis ein, in der wir benennen, welche Gefühle in uns präsent sind und aus welchen tiefen Bedürfnissen unsere Wünsche stammen. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass das Benennen der Gefühle uns helfen kann, uns zu beruhigen, indem es den Fluss elektrischer Energien und Informationen im emotionalen Zentrum des Gehirns, der Amygdala, verändert. In der Gegenwart einer mitfühlenden Person kann das Benennen von Gefühlen zu warmen, vertrauensvollen Beziehungen beitragen. Wenn wir diese Beziehungen verinnerlichen, hilft uns das, uns in der Welt sicherer zu fühlen. Das wiederum verbessert langfristig unser Immunsystem, unsere Widerstandskraft gegen Depressionen und posttraumatischen Stress, sowie unsere Beziehungen zu anderen und zu uns selbst.

Es gibt wenig wissenschaftliche Forschung, in deren Konzeption und Umsetzung GFK und Empathie explizit verwendet werden. Allerdings wurden einige Untersuchungen über die Auswirkungen von Teilen des GFK-Prozesses auf unsere Gesundheit und unser Stressmanagement unternommen. Hier werden drei Erfahrungen betrachtet, die unser Nervensystem beruhigen oder regulieren können: **warme Gemeinschaft, das Benennen von Emotionen und die Neubewertung schwieriger Situationen.** Wir werden sehen, wie die GFK diese drei Arten von Erfahrungen herbeiführt und wie dadurch zu einem erlebten Gefühl von Sicherheit und Anerkennung beigetragen wird. Es kann sich sogar die Stimmung unserer automatischen Gedanken dadurch ändern. Schließlich werden wir die Heilung von Traumata diskutieren und darlegen, wie die GFK zur Integration von Erinnerungen verwendet werden kann, was ebenfalls zu Gesundheit beiträgt.

Regulierende Erfahrung #1: warme Gemeinschaft

Wir Menschen haben ein so tiefes Bedürfnis nach Zugehörigkeit, dass es sehr negative Auswirkungen auf unsere Gesundheit haben kann, wenn wir Ausschluss erleben. Ein andauerndes Erleben von Ablehnung und Isolation kann sogar die DNA Übertragung in unsere Immunzellen beeinträchtigen. Diese Störung beeinflusst das Denken, unsere Willenskraft und Ausdauer, sowie unsere Fähigkeit soziale Signale

zu lesen und soziale Fähigkeiten anzuwenden. Es vermindert außerdem unsere Fähigkeit, unsere Emotionen intern zu regulieren. Wenn wir einsam sind, sinken unsere endogenen Opiode ab und das Stresshormon Cortisol nimmt zu, wir haben schneller Angst und unser Immunsystem leidet.

Je sicherer wir in einer warmen, unterstützenden Gemeinschaft eingebettet sind, umso leichter haben wir es, uns selbst zu regulieren, umso weniger Bedrohung erleben wir, und umso besser ist unser Gesundheitszustand. Es geht uns nicht nur besser, wenn wir in unserer Gemeinschaft sind, sondern wir integrieren dieses bessere Gefühl und tragen es mit uns, wenn wir woanders sind. So nehmen wir die Liebe und Fürsorge der Gemeinschaft als Fern-Unterstützung mit, selbst wenn diese Menschen bereits gestorben sind. Teil der GFK ist die gelebte Erfahrung, mit Wärme gehalten zu werden, oft zum ersten Mal in unserem Leben. Dies geschieht zum Beispiel in Kreisen, wie dem unten beschrieben:

Elissa: *Es ist schwierig darüber zu sprechen, aber seit mein Mann gestorben ist, kann ich nicht mehr lachen. Das ist so, als würde der Impuls, das Leben genießen zu wollen, in meinem Bauch anfangen und nach oben steigen, aber wenn er mein Zwerchfell erreicht, stirbt er. Der Kreis sitzt einen Moment lang in Stille, dann gibt es eine Runde, in der behutsam Gefühle und Bedürfnisse erraten werden:*

„Bist du traurig und möchtest trauern?“

„Fühlst du dich leer und sehnst dich danach zu wissen, dass dein Leben immer noch einen Sinn hat?“

„Bist du erschüttert, wenn du an die Zerbrechlichkeit des Lebens denkst? Brauchst du Sicherheit?“

„Wenn du an deinen Mann denkst, fühlst du dich einsam und wünschst dir Gemeinschaft?“

Elissa: *„Das hilft mir, mich zu verstehen. Ich bin wütend auf mich selbst, weil ich erleichtert bin, dass er fort ist. Ich liebe ihn. Aber die Beziehung war schwierig und kompliziert. Jetzt, hier mit euch, kann ich die Wahrheiten sagen. Und ich bin nicht allein mit der Komplexität. Ich fühle, wie diese harte Grenze an meinen Rippen sich auflöst. Natürlich war es schwer. Natürlich war ich erleichtert. Und das heißt nicht, dass ich eine schlechte Ehefrau war.“*

Elissas Beispiel demonstriert sowohl die Erfahrung der warmen Gemeinschaft, die durch Empathie entstehen kann, als auch die Erleichterung, die sich einstellt, wenn wir die Wahrheit benennen und eine Situation mit mehr Mitgefühl zu uns selbst neu betrachten (wie in den folgenden beiden Abschnitten).

Gewaltfreie Kommunikation kann in therapeutischen Zusammenhängen noch einmal neue Impulse geben

Regulierende Erfahrung #2: Benennen, was ist

Das Alarmsystem des Gehirns filtert alle ankommenden Informationen auf der Suche nach Anzeichen von Gefahr. Dieses System, das den ganzen Körper umfasst, arbeitet unter der Kontrolle der Amygdala, die Teil der inneren Hirnstruktur ist, tief hinter unseren Augen. Es prüft das, was gerade passiert, permanent darauf, ob es etwas entspricht, das wir bereits erlebt haben, und informiert uns über alle Gefahren. Wenn es anspringt, wird Cortisol ausgeschüttet. Das Hormon hilft uns, unseren Motor in Gang zu bringen und mit den normalen (und intensiveren) Stressfaktoren des Lebens umzugehen.

Je weniger wir in der Lage sind, uns selbst wieder zu beruhigen, umso mehr Zeit verbringen wir in diesem Alarmzustand und unser Körper stiehlt Energie, um unser unmittelbares Überleben zu sichern. Wir haben dann weniger Kraft zur Verfügung, um Krankheiten abzuwehren und unseren physischen Körper zu reparieren.

Eine Beruhigung des Alarmsystems erfolgt durch die Aktivierung der Ressourcen des Präfrontalen Kortex, was unter anderem durch das Benennen von Gefühlen geschieht. Sobald wir beginnen, Verbindungen zwischen Emotionen und Worten zu ziehen, sinkt die Aktivität in den Amygdalae und dadurch auch die Ausschüttung von Cortisol, so dass wir wieder in einen ausgeglichenen Zustand finden können. Wir können unsere Gefühle auch nonverbal ausdrücken. Je expressiver wir sind und je mehr wir emotional verarbeiten, umso mehr können wir Entzündungskeime in unserem Körper reduzieren. Auch wenn wir Wärme erleben und das Benennen von Gefühlen in uns resoniert, wird die Amygdala durch Oxytocin reguliert.

Gleichzeitig erhöht eine verstärkte Aktivität des Präfrontalen Kortex unser Vermögen, für das, was im Moment um uns passiert, aufmerksam zu sein. Im Präfrontalen Kortex sitzen unsere

Fähigkeiten, bewusst zu handeln, Entscheidungen zu fällen, sowie für Empathie und Selbstregulation – Fähigkeiten, die zu dem Wort „Weisheit“ zusammengefasst werden können, und die uns helfen, Situationen neu zu bewerten.

Regulierende Erfahrung #3: Neubewertung

Als Elissa sagt: „Natürlich war es schwer. Natürlich war ich erleichtert. Und das heißt nicht, dass ich eine schlechte Ehefrau war.“ benennt sie ihre eigene Neubewertung und mitfühlende Neuinterpretation durch die Erfahrung von Empathie.

Die Fähigkeit, Prozesse mit tiefer Empathie zu erleben, hat noch mehr als das Ausdrücken von Emotionen deutliche Verbesserungen unseres Wohlbefindens zur Folge.

Zum Beispiel verbessert es die langfristigen Überlebenschancen von Menschen mit HIV.

Wenn sich die Amygdala in der Gegenwart schwieriger Erinnerungen oder Erfahrungen beruhigt, kann ein anderes Organ des Gehirns, der Hippocampus, uns dabei helfen, die Situation neu zu bewerten.

Aktuelle Forschungen legen nahe, dass es unsere Gesundheit langfristig verbessert, wenn wir unsere Möglichkeiten ausweiten, schwierige Situationen einzuschätzen und unsere emotionalen Reaktionen darauf verändern zu können. Das ist besonders für akute und unmittelbare Stressfaktoren relevant oder für all solche Situationen, die unseren sozialen Status bedrohen oder andauernde Anstrengung erfordern.

Die Heilung von Trauma integrieren

Wir behandeln drei Hauptkategorien von Trauma. Die erste ist aktuelle oder anhaltende Verzweiflung wie ein kürzlich erlebter Schicksalsschlag oder das Leben mit häuslicher Ge-

Empathie in der Chefetage – eine neue Führungsaufgabe

In einer vierteiligen Serie beleuchtet der Trainer und Autor Al Weckert, wie „Empathic Leadership“ gelingen kann. Zum Auftakt: Es geht um die Haltung

Als Topaufgabe der Personalentwicklung benennt der aktuelle „Haufe HR-Report“ den Ausbau der Führungskompetenz. Dafür gibt es vier Hauptgründe. Erstens arbeiten Unternehmen und Organisationen heute unter den Bedingungen permanenten Wandels. Unternehmen, die sich früher als Paläste präsentierten, organisieren sich heute in Form mobiler Zeltstädte. Führungskräfte müssen sich in komplexen Netzwerken zurechtfinden und bewähren. Zweitens haben sich die Erwartungen des Umfelds gedreht. Kunden sind immer besser informiert und erwarten umfassenden Service. Aber auch die Mitarbeiter melden selbstbewusst ihre Bedürfnisse an. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie als Leuchttürme eine Vorbildfunktion ausfüllen und dass die ihre jeweiligen Ansprechpartner beteiligen und motivieren. Drittens sind Führungskräfte zwar fachlich top geschult, in der Praxis managen sie aber überwiegend die immer weiter steigende Komplexität des Alltags. **40-60 Prozent ihrer wöchentlichen Arbeitszeit verbringen sie mit Kommunikation.** Einen wesentlichen Teil dieser Zeit verwenden sie auf Konflikte oder Konfliktfolgen. Ausbildung und Arbeitsrealität klaffen weit auseinander. Viertens müssen die zunehmenden Erwartungen auch körperlich und mental bewältigt werden. Selbstfürsorge hat sich im Interesse aller zu einem „Must-have“ entwickelt. Als roter Faden zieht sich durch sämtliche genannten Trends: Um für Gegenwart und Zukunft gut aufgestellt zu sein, brauchen Führungskräfte mehr Sozialkompetenz als bisher vorhanden. Denn nichts wirkt sich positiver auf das Gelingen zwischenmenschlicher Prozesse aus als die Fähigkeit zur Empathie.

Führungskräfte werden daran gemessen, wie gut oder schlecht sie die Erwartungen des Arbeitgebers und der Geldgeber, aber auch von Mitarbeitern, Kunden und anderen Stakeholdern (wie zum Beispiel der Öffentlichkeit) befriedigen. Ihre Tätigkeit umfasst Planung, Organisation, Führung und Kontrolle. Wie alle gesellschaftlichen Bereiche hat sich auch das Management weiterentwickelt. Die Zeitschrift „Harvard Business Manager“ unterscheidet zwischen drei



Fachkenntnisse stehen heute oft nicht im Vordergrund. Führungskräfte sollen Vorbilder sein und Mitarbeiter und Ansprechpartner beteiligen und motivieren

Management-Zeitaltern. Anfangs lag der Fokus allein auf Wachstum. Unternehmen wurden wie Maschinen geführt. In der „Exekutions-Ära“ war Stabilität der Normalzustand, Veränderung die Ausnahme. Nach 1945 verlagerte sich der Fokus auf immer hochwertigere Service-Leistungen. Die „Fachkompetenz-Ära“ förderte die Aufwertung der Wissensarbeiter. Kommando und Kontrolle wurden durch Motivation und Engagement ersetzt. Das 21. Jahrhundert bringt eine neue radikale Veränderung der Arbeitsorganisation und einen weiteren Wertewandel mit sich. Immer mehr

Menschen erwarten von ihrer Arbeit sinnvolle Erfahrungen. In der „Ära der Empathie“ gilt es herauszufinden, wie Management funktionieren kann, wenn Arbeit eine wachsende emotionale Bedeutung hat und Wertschöpfung mehr und mehr in Rahmen flexibler und von Unterschiedlichkeit geprägter Netzwerke stattfindet.

Immer bedeutungsvoller wird die Fähigkeit zu einer schnellen Auffassungsgabe. Führungskräfte, deren Teams und Aufgabenfelder von Veränderungen betroffen sind, müssen qualitativ hochwertig zuhören können, um die Bedürfnisse der Beteiligten und Betroffenen rasch und präzise zu erfassen. Auf Basis solcher Informationen können (gemeinsam) situativ passende Lösungen für Organisation, Kunden und Mitarbeiter erarbeitet werden. Finden entsprechende Gespräche bereits im Vorfeld statt, kann ein Großteil möglicher Konfliktkosten vermieden werden. Gleichzeitig fördert wertschätzender Dialog die Arbeitszufriedenheit. Obwohl im Zuge der Demokratisierung von Arbeit Netzwerke mit flachen Hierarchien entstehen, bleibt Führung ein entscheidender Faktor, wenn Führungskräfte ihre Aufgabe stärker in der Förderung von Selbstorganisation, Austausch und Beteiligung sehen. Ihr Vorbildverhalten führt zu Loyalität, gezielt gesetzte Herausforderungen motivieren zu konstanter Leistungsbereitschaft und Weiterentwicklung. Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, gehört die Umsetzung einer offenen und achtsamen Feedbackkultur zu den Kernaufgaben zukünftigen Führungskräfteverhaltens. Der Haufe-Report empfiehlt, dass „alle relevanten Akteure an einen Tisch sollten,

um auf gleicher Augenhöhe über neue Führungsgrundsätze zu diskutieren“. Vom Direktorium eines Großkrankenhauses wurde mir in diesem Sinne erlaubt, Führungskräfte aller Geschäftsbereiche in qualitativen Interviews zu befragen. Die Befragten wünschen sich ...

... eine zeitnahe Bearbeitung von Problemen (Konflikte sollen nicht erst Kreise ziehen)

... Meetings, in denen jeder angemessen zu Wort kommt, in denen Schwierigkeiten offen und ehrlich besprochen werden können und Konflikte (möglichst sofort) geklärt werden

... Handwerkszeug, um eigene Bedürfnisse schneller zu erkennen und sich klar und authentisch ausdrücken zu können

... in schwierigen Situationen Einblick in das Gefühlsleben und die Bedürfnisse anderer zu bekommen (um andere besser zu verstehen)

... einen wertschätzenden, respektvollen Umgang im Team und die Entwicklung eines Wir-Gefühls

... eine Verbesserung der Kommunikation und des Austausches zwischen den Berufsgruppen, um Transparenz und klarere, deutlichere Absprachen zu erzielen

... einen wertschätzenden Umgang zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen

... auch in schwierigen Situationen eine wertschätzende Haltung bewahren zu können

... dass sich diese Wertschätzung auch auf „unsympathische“ Kollegen, Mitarbeiter oder Vorgesetzte bezieht

... Handwerkszeug für Selbstreflexion, Selbstempathie und Resilienz

... Dynamiken, die zu Stigmatisierungen (wie „unfähiger Kollege“) führen, zu stoppen und die Hintergründe verstehen zu können

... offener auf Mitarbeiter einzugehen, ohne an Anerkennung zu verlieren

... eine Kommunikation über Sachfragen, die auf klaren Beziehungen und offener Rückmeldung basiert, um effizienter arbeiten zu können

Obenstehende Interview-Ergebnisse haben einerseits mit der Empathiefähigkeit des Einzelnen und andererseits den Werten bzw. der Kommunikationskultur der Gruppe zu tun. Als „Empathie“ wird die Fähigkeit bezeichnet, die Emotionen, Gedanken und Bedürfnisse eines Menschen zu erfassen und die eigenen Reaktionen darauf wahrzunehmen. Wir nehmen am Innenleben unseres Gegenübers teil, wechseln die Perspektive, schlüpfen in die Mokassins des Gesprächs-

partners und entwickeln eine „Theory of Mind“. Dabei helfen uns affektive Erlebnisse (wir fühlen, was der andere fühlt) und ergänzende kognitive Zwischenschritte (wir erkennen, was der andere fühlt). Empathie ist ein komplexes Phänomen, dass sich in mehreren unterschiedlichen Gehirnregionen abspielt und von Mensch zu Mensch verschieden entwickelt ist.

Daniel Golemans Konzept der „emotionalen Intelligenz“ und die Entdeckung der Spiegelneurone durch den italienischen Neurowissenschaftler Giacomo Rizzolatti haben einen Boom der Empathie-Forschung ausgelöst. Aber lässt sich Empathiefähigkeit überhaupt erfolgreich trainieren? Jeder von uns kennt in seinem beruflichen Umfeld mindestens einen Ego-Shooter, bei dem jede Liebesmüh vergeblich scheint. Diese Befürchtung ist jedoch wissenschaftlich gesehen unbegründet. In jedem Menschen ist die Fähigkeit zu sozialer Resonanz und gelingenden Beziehungen angelegt. Der Freiburger Neurowissenschaftler Joachim Bauer bezeichnet Empathie als eine „Use-or-lose-it“-Fähigkeit. So lange das Frontalhirn intakt ist und keine schweren seelischen Erkrankungen (wie eine Psychose) vorliegen, können auch Ego-Shooter ihre Empathiefähigkeit zurückgewinnen, wenn sie sich auf ein Training einlassen.



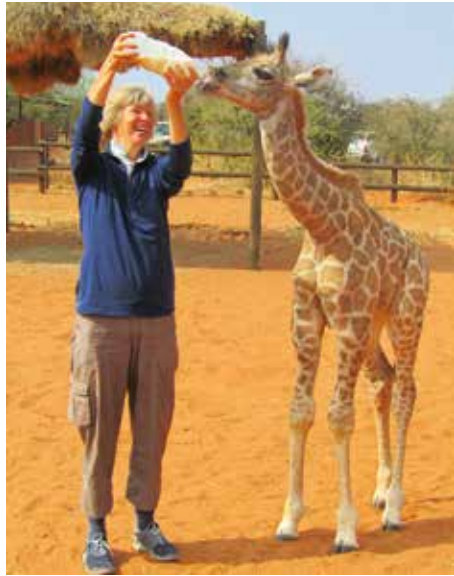
Die Veränderung der inneren Haltung ist weder gratis noch „overnight“ zu haben. Dazu bedarf es auch eines wertorientierten Unternehmensleitbildes.

Die erfolgreiche Veränderung der inneren Haltung von Unternehmensangehörigen ist allerdings weder gratis noch „overnight“ zu haben. Die Erfahrung zeigt, dass entsprechende Personalentwicklungskonzepte nur im Einklang mit einem wertorientierten Unternehmensleitbild, in Abstimmung mit den Betroffenen und unter Einsatz erheblicher Ressourcen greifen. Zwar kann man die wichtigsten Elemente empathischer Kommunikation innerhalb von drei Workshop-Tagen vermitteln. Damit diese Elemente von den Teilnehmenden aber auch unter Druck und ohne Hilfe von außen selbstständig abgerufen werden können, sind angemessene Investitionen in eine Führungskräfte-Ausbildung nötig.

Es muss sich also nicht nur der Einzelne, sondern auch die Unternehmensführung bewusst für eine bedürfnisorientierte Kommunikationskultur entscheiden. Vorbehalte dagegen ziehen sich durch alle Hierarchieebenen. **Mehr als die Hälfte aller Führungskräfte fürchten Konflikte, weil sie sich nicht vor-**

Maria schlägt kein Kind mehr

Schon seit 2007 leistet Gitta Zimmermann weltweit GFK-Entwicklungshilfe. Ihre Projekte in Indien, auf den Philippinen und in Afrika tragen heute längst Früchte



„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“
Erich Kästner

Die Mutter hatte Gitta und ihre Schwester einst zu den bedürftigen Nachbarn geschickt, damit sie diese mit Flötenspiel und selbst gebackenen Keksen zu Weihnachten aufmuntern. Den Mitmenschen im Blick zu haben ist der GFK-Trainerin aus dem bayerischen Prien schon immer ein Anliegen gewesen. Doch längst sind es nicht mehr nur Plätzchen, die da angeboten werden. Gitta Zimmermann hat in den vergangenen neun Jahren ein internationales Netz aufgebaut, das Gewaltfreie Kommunikation in Länder mit niedrigem Pro Kopf-Einkommen bringt. Ihr wichtigstes Ziel: Die Kinder auf den Philippinen, in afrikanischen Ländern wie Äthiopien oder in Indien sollen wieder lachen lernen.

Das Elend der Straßenkinder hatte Dr. Gitta Zimmermann schon lange bewegt. Als sie 2007 ihre Workshop-Reihe „First Call for Children“ begründete, hatte sie zunächst gehofft, direkt mit den verlorenen Jungen und Mädchen arbeiten zu können. Doch schnell wurde ihr klar: Sie haben keine Pässe, keine Eltern, die eine Erlaubnis für eine Reise nach Deutschland geben könnten. Um den Kindern helfen zu können, musste sie mit den Menschen zusammen kom-

men, die vor Ort deren Ansprechpartner sind. Dank der Unterstützung durch einen Pater von den Philippinen kamen 2007 erstmals 35 Sozialarbeiter, Lehrerinnen und Angehörige von Hilfsorganisationen nach Ruhpolding, um zu lernen, wie sie mithilfe der Gewaltfreien Kommunikation dazu beitragen können, den Kindern in ihrer Heimat das Lächeln zurückzugeben. In den Jahren 2010, 2012 und 2014 reisten Multiplikatoren aus Indien, einigen afrikanischen Ländern, den Philippinen und Kolumbien auf Einladung der Trainerin nach Oberbayern, um dort die GFK kennen zu lernen und mit neuen Anregungen für ihre Arbeit in ihre Heimat zurückzukehren.

Nachhaltigkeit ist Gitta Zimmermann dabei ganz wichtig. Deshalb lädt sie immer gleich mehrere Mitarbeitende aus den verschiedenen Organisationen und Einrichtungen ein, damit diese sich auch nach dem Ende des Kurses in ihrer Heimat gegenseitig unterstützen können. „Nur GFK unterrichten reicht mir nicht“, sagt die Trainerin. Ich möchte sicher stellen, dass Projekte vor Ort angestoßen werden. Über unsere Multiplikatoren soll die Gewaltfreie Kommunikation an Straßenkinder weiter vermittelt werden. Wir wollen ihnen Wege

aufzeigen, auf denen sie auch unter den konfliktreichen Gegebenheiten der Straße Verhaltensstrategien finden können, die ihre grundlegenden Bedürfnisse nach Versorgt-Werden, Geborgenheit, Respekt und Liebe erfüllen: auf friedvolle, gemeinschaftsfördernde und lebensdienliche Art und Weise.

Organisatorisch begleitet wird die promovierte Biologin seit Jahren von der Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie. Doch die gesamte Vorbereitung und das Aufbringen von Spenden für so ein Mammutprojekt stemmt die 58-Jährige allein, gelegentlich unterstützt durch ihre Familie. Flugtickets, Unterkunft, Essen für die Teilnehmenden, Kleidung, Bücher, Lernmaterial – die Aufgabenliste ist riesig. Und in wenigen Monaten ist es wieder so weit: Auch 2016 sollen wieder Menschen aus aller Welt zu Gitta nach Bayern kommen, um sich eine neue Portion Giraffensaft abzuholen. Diesmal sind nur Ehemalige eingeladen, die ihre GFK-Kenntnisse weiter vertiefen möchten. So soll sicher gestellt werden, dass die Trainings-Teilnehmenden in ihrer Heimat die Haltung der GFK weiter verbreiten können. Lehrkräfte profitieren besonders von den Workshops in Rupolding. Ein kurzer Do-

GFK-Workshop in Ruhpolding. Sozialarbeiter, Priester, Nonnen und Lehrkräfte aus aller Welt entdecken die Macht des Spiels. Hinterher wird über Gefühle, Bedürfnisse und Strategien geredet. Begeistert nehmen die Teilnehmer diese Ideen mit in ihre Heimat, um dort die GFK spielerisch an Kinder weiter zu geben.



Die Biologin und CNVC-Trainerin Dr. Gitta Zimmermann engagiert sich unter anderem für ein Waisenhaus in Indien

kumentarfilm einer Workshop-Teilnehmerin, mitgebracht aus Ihrer Schule in Kenia, Nairobi, hatte in Bayern für Bestürzung gesorgt. Wie in vielen armen Ländern wurden die Kinder während des Schulbesuchs geschlagen, weil sie etwas „falsch“ gemacht hatten, „zu spät“ zum Unterricht gekommen oder „unaufmerksam“ waren. Erstmals bekamen die Lehrerinnen und Lehrer jetzt mit der Gewaltfreien Kommunikation ein Werkzeug an die Hand, um sich mit den Kindern zu verbinden. Und Maria, eine der Lehrerinnen, weiß heute: „Ich schlage kein Kind mehr!“ Seit in ihrer Schule ein einfühlsamer Umgang miteinander gepflegt wird, kommen wieder mehr Jungen und Mädchen zum Unterricht. Jetzt brauchen sie keine Angst mehr vor alltäglicher Gewalt zu haben. Auch einige Eltern wurden inzwischen in GFK geschult. Manche Kinder erleben es jetzt zum ersten Mal, dass sie respektiert und gehört werden.

Zu ihrem Unterstützungsprogramm gehört die Aufklärung der Bevölkerung auf den Dörfern durch Schulprojekte, Vorträge und Filme. Nach der Idee von Katrin Rohde, die in Burkina Faso (Afrika) wirkt, hat sie auch auf den Philippinen ein „Cinemobil“ organisiert: ein Auto mit Leinwand und Projektor, das von Dorf zu Dorf fährt und Informationen für Familien bietet mit Themen wie Frauenrecht, Sexuaufklärung, Schutz vor Aids, Beschneidung, Hygiene etc. Das Projekt, vom BMZ unterstützt, ist in den Philippinen sehr gut aufgenommen worden. Die Eltern waren zum Teil schockiert zu erfahren, was mit ihren Kindern in den großen Städten geschieht. Und so wurde dem Mädchenhandel

der Kampf angesagt: Der Polizei ist es gelungen, eine ganze Busladung verkaufter Mädchen zu befreien. Doch häufig will die Familie diese Kinder nicht wieder bei sich aufnehmen. Wenn die Mädchen als Prostituierte gearbeitet haben, glaubt der Vater, seine Tochter sei nun unrein. Er denkt, sein Ansehen bei den Nachbarn würde darunter leiden, wenn er das Mädchen wieder ins Haus lässt. Das ist auch für die Helfer schwer auszuhalten und es braucht viel Empathie für alle Beteiligten.“

Immer wieder gelingt es der Trainerin, Geldförmige Ideen aufzutreiben. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, aber auch andere Institutionen fördern solche Projekte und Gitta Zimmermann ist es schon mehr als einmal gelungen, Aktivisten und Geldgeber zusammenzubringen. Also geht es in den Workshops auch darum, Pläne zu schmieden und genau zu überlegen, was es braucht, um diese Träume wahr werden zu lassen.

Durch die Vergabe von Mikrokrediten können zum Beispiel Frauen sich eine eigene Existenz als Ziegenzüchterin aufbauen. Mit nur 200 Euro konnte sich der Vater eines behinderten Jungen mit einer Werkstatt selbstständig machen und heute fertigt er Stühle für eine nahe gelegene Schule. Auch Präventionsarbeit wird ganz groß geschrieben. In einem Gefängnis auf den Philippinen lernen mittlerweile viele hundert junge Insassen, aber eben auch die Mitarbeiter und die Gefängnisleitung Gewaltfreie Kommunikation. „Auch Mörder sind unter den Schülern. Ich möchte



Junge Gefangene auf den Philippinen erhalten erstmals GFK-Unterricht. Auch die Wärter sind einbezogen

Präventionsarbeit leisten. Ich möchte mit dazu beitragen, dass diese jungen Menschen eine Alternative finden können zu der Gewalt, die sie in ihrem Leben erlebt und verübt haben.“

Aktuell bereitet die Trainerin den nächsten Workshop in Ruhpolding vor. Dazu bittet sie im lokalen Drogeriemarkt um Spenden, besorgt Turnschuhe für die Teilnehmenden, plant das Seminarprogramm. Zwischendurch macht sich manchmal Erschöpfung breit. „Ich bin Einzelkämpferin, und mit 58 Jahren merke ich an manchen Tagen, dass ich auch nicht mehr so fit bin wie früher. Zum Glück kann ich mich dann mit meinem Mann beraten und mir noch ein paar neue Impulse holen.“

Gitta Zimmermann ist nicht nur zertifizierte GFK-, sondern auch Spiele-Trainerin. Das kommt den Workshops sehr zugute und macht das Lernen leicht. In diesem Jahr allerdings hat sie sich etwas Neues einfallen lassen. „Viele unserer Teilnehmenden machen leidenschaftlich gern Rollenspiele. Deshalb wird diesmal eine Trainerin mit in unserem Team sein, die anhand von Improvisationstheater Konfliktsituationen aufbereitet. Ich bin sicher, das wird allen Freude machen.“

Immer häufiger bekommt Gitta Zimmermann heute auch von offiziellen Stellen in Entwicklungsländern Einladungen, um dort ihr Wissen weiter zu geben. „Solche Reisen unternehme ich besonders gern“, berichtet sie. „Ich kann dann unseren Kursteilnehmern noch einmal Unterstützung für ihre Projekte zukommen lassen und sie ermutigen, auf ihrem Weg weiter zu gehen. 2017 werde ich wieder mit einem Team von Trainern auf den Philippinen sein.“

Wird ihr die Arbeit nicht manchmal zu viel? „Wenn ich die Augen der Kinder sehe, sehe ich Sinnhaftigkeit, Freude, Leichtigkeit und Lebendigkeit in meinem Leben. Ich bin zufrieden, weil ich etwas Sinnvolles mit meiner Zeit anfangen. Es gibt ein Gedicht, in dem ein alter Mann überlegt, was er täte, wenn er noch mal jung wäre. Ich würde keinen Tag ändern. Das gibt mir Zufriedenheit.“

Text: Claudia Broadhurst
Dr. Gitta Zimmermann im Internet:
<http://www.drgez.de> Ihre Arbeit ist auch durch einen Film dokumentiert.
Zu sehen unter: First call for children:
<https://youtu.be/HhNagmg33LE>

Echt anziehend:
Shirts mit GFK-Motiv oder Zitat



Alle Ausgaben seit 2015
noch erhältlich!



empathikon

Entspannung finden
beim Malen



2 Jahre empathikon-Shop

Wir feiern mit tollen Geschenken für Sie!

GFK-Starter-Set 27,90 Euro
versandkostenfrei
Sie sparen 5,75 Euro

GFK-Fan-Set 63,35 Euro
versandkostenfrei
Sie sparen 10,90 Euro

GFK-Profi-Set 179,90 Euro
versandkostenfrei
Sie sparen 43,80 Euro

...Ihr Geschenk

...Ihr Geschenk

...Ihr
Geschenk

plus

plus

plus



Zusätzlich zu Ihrer GFK-Set Bestellung im Warenkorb erhalten Sie von uns das jeweilige Geschenk gratis dazu und wir übernehmen die Versandkosten.

empathikon



Weitere Seminarmaterialien auf: www.empathikon.de