



## **LEADERSHIP-TRAINING: klar und empathisch führen.**

### **Auf Grundlage der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg**

Leadership-Training ist die Antwort auf die veränderten Anforderungen in Unternehmen: Wertschöpfung wird von Wertschätzung, Entscheidungsfreiräumen und Eigenverantwortung von Mitarbeitern abhängen. Um das zu erreichen, braucht es Führungskräfte, die in der Lage sind, zu kooperieren und empathisch zu sein. Das dafür erforderliche Rüstzeug bietet der Ansatz der Gewaltfreien Kommunikation (GFK). Was es genau mit Leadership-Training und der GFK auf sich hat, erläutert uns Gabriele Lindemann, die die Ausbildung ab 18.09.2017 leiten wird.

**Hohenwart Forum:** Können Sie uns ein paar Beispiele nennen, in denen Führungskräfte von der GFK profitieren können?

**Gabriele Lindemann:** Kurzgefasst lernen Führungskräfte, Prioritäten zu setzen, klare Entscheidungen zu treffen, Verständnis für den eigenen Druck, die Arbeitsbelastung zu wecken. Darüber hinaus ist es das Ziel, dass Führungskräfte selbst klarer mit Kunden, Mitarbeitenden, KollegInnen kommunizieren und Konflikte leichter lösen können. Sie können zudem bei ihren Mitarbeitenden Eigeninitiative und Eigenverantwortung in ihrem Handlungsbereich wecken.

**HF:** Man könnte das ja auch böse auslegen und sagen: da will das Unternehmen ja nur mehr aus seinen Mitarbeitern rausholen. Was für ein Menschenbild steht hinter der GFK?

**GL:** Wenn so eine Haltung dahinter stände, würde das allenfalls zu kurzfristigen Erfolgen im Unternehmen führen, aber langfristig zu großer Unzufriedenheit, weil Mitarbeiter das Vertrauen in ihre Führungskräfte verlieren und das ist dann umso schwerer wieder herzustellen. Die Gewaltfreie Kommunikation geht von einem humanistischen Ansatz aus, dem eine bestimmte Geisteshaltung zugrunde liegt. Einige Leitlinien können das veranschaulichen:

- Menschen geben gern ihr Bestes, wenn sie nicht dazu gezwungen werden. Übertragen auf den Führungsalltag heißt das, dass Mitarbeitende gerne kooperieren, wenn sie vertrauen können, dass auch ihre Anliegen zählen und respektiert werden.
- Jegliche Form von Kritik und Widerstand ist Ausdruck von Bedürfnissen, die den Betroffenen erfahrungsgemäß nicht bewusst sind.
- Jeder Mensch trägt von Grund auf Fähigkeiten in sich, anderen empathisch zu begegnen.
- Menschen haben bemerkenswerten Ressourcen und Fähigkeiten, die erfahrbar werden, wenn sie durch Empathie mit ihnen in Kontakt kommen.

Kurz gesagt: Wertschätzung und Wertschöpfung gehören zusammen.

**HF:** Empathie und Selbstempathie sind ja zentrale Begriffe in der GFK. Was versteht Marshall Rosenberg darunter und was kann eine Führungskraft damit anfangen?

**GL:** Als Empathie beschreiben wir die Fähigkeit, in den Schuhen einer anderen Person zu gehen, die Welt mit deren Augen zu sehen und sich in die dortigen Befindlichkeiten und Bedürfnisse hinein zu versetzen, ohne sofort nach einer Lösung suchen zu müssen.

Wenn Führungskräfte zudem ein aktives Bedürfnisvokabular nutzen, können sie ihre Mitarbeitenden darin unterstützen, die eigene Motivation besser zu erkennen und ihren Handlungsraum zu erweitern. Die Sprache ist ein ganz wichtiges Mittel, über das sich ja Haltungen zeigen.

Selbstempathie ist die Fähigkeit, verständnisvoll und einfühlsam mit sich selbst zu sein, wenn uns etwas nicht gelingt und wir emotional betroffen oder im starken Ärger sind.

Darüber hinaus gehört dazu, sich selbst zu reflektieren, eigene Gedanken wahrzunehmen und sie von den realen Fakten zu trennen. Es geht darum, die eigenen Befindlichkeiten anzuerkennen und mit der dahinter liegenden Motivation in Kontakt zu kommen. Wenn Führungskräfte dieses können, können sie daraus auch zielgerichtete Handlungsschritte entwickeln.

**HF:** Wertschätzende Kommunikation ist ein weiterer Begriff, der eine zentrale Rolle spielt. Was kann das konkret für Führungskräfte im Umgang mit Mitarbeitern heißen?

**GL:** Aus neurobiologischer Sicht sind Menschen Beziehungswesen, die nicht auf Konkurrenz ausgerichtet sind, sondern sich nach Anerkennung, Gemeinschaft und Zugehörigkeit sehnen. Im Umgang mit Mitarbeitenden können Führungskräfte mit wertschätzender Kommunikation eine Arbeitskultur schaffen, die die Potenziale aller Beteiligten besser miteinander verbindet und nutzbar macht.



**HF:** Das hört sich ein bisschen nach Werkzeugkiste an. Ist der Ansatz der GFK mehr ein Methodentraining oder dient es stärker der Persönlichkeitsentwicklung?

**GL:** In erster Linie geht es darum, eine Haltung zu verinnerlichen, miteinander respektvoll umzugehen und die Verantwortungsbereiche klar zu unterscheiden. Sich weg zu bewegen von alten Verhaltensmustern wie „wer ist schuld und wer hat Recht?“ hin zu „Wie geht es mir, was brauche ich?“ und „Wie geht es Dir, was brauchst Du?“, um anschließend neue Handlungswege zu finden, mit denen beide zufrieden sind.

Wenn ich vorhin gesagt habe, dass Sprache eine zentrale Rolle spielt, können wir diese natürlich auch methodisch trainieren. Das passiert auch. Aber es geht nicht um etwas Mechanisches. Die Sprache muss einer authentischen Haltung entspringen. Alles andere merken Mitarbeitende als "falschen Ton".

Wertschätzende Kommunikation beinhaltet vor allem die Fähigkeit, sich klar und offen auszudrücken und auf der anderen Seite wirklich zuhören zu können, um miteinander weiter zu kommen.

**Mehr Informationen zum Thema Gewaltfreie Kommunikation für Führungskräfte:**

Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen - wirksam kommunizieren.

Gabriele Lindemann und Vera Heim, Junfermann

Auftanken im Alltag. Mit Selbstempathie zu neuer Kraft.

Vera Heim und Gabriele Lindemann, Haufe

Change Management: Kommunikation auf Augenhöhe

Change the Change - wie sich mit der GFK Veränderungsprozesse positiv beeinflussen lassen von Gabriele Lindemann und Vera Heim

**[http://www.menschen-und-ziele.de/KuS-01-2012\\_Lindemann.pdf](http://www.menschen-und-ziele.de/KuS-01-2012_Lindemann.pdf)**

Raus aus dem Grübelkarussell - Resilienz als Führungskompetenz

Selbstempathie mit der Gewaltfreien Kommunikation - von Gabriele Lindemann

**<http://www.menschen-und-ziele.de/KuS-04-2014-Lindemann-inklAnzeige-1.pdf>**

Was Manager in Krisenzeiten bewegt - und was sie durch Empathie bewegen können

Gewaltfreie Kommunikation in der Wirtschaft - von Vera Heim und Gabriele Lindemann

**[http://www.menschen-und-ziele.de/K\\_S-Heim-Lindemann\\_Manager-01-2010.pdf](http://www.menschen-und-ziele.de/K_S-Heim-Lindemann_Manager-01-2010.pdf)**

Mehr Informationen zur Weiterbildung und Anmeldemöglichkeit

Leadership-Training: klar und empathisch führen. Auf Grundlage der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg