

Dr. Karen
Dittmann

Wertschätzende Kommunikation im Projekt

Kommunikation unter dem Blickwinkel der GFK nach M. Rosenberg
Fachgruppenabend des STZ-ITPM Juni 2014



GFK – Was ist das?

„Jede Form von Gewalt ist der tragischen Ausdruck eines unerfüllten Bedürfnisses...“

- Konzept zu gewaltfreien/wertschätzenden Kommunikation entwickelt von M. Rosenberg in den 60-er Jahren
- Erste Einsatzgebiete in der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung, danach auch in vielen Krisengebieten wie z.B. Ruanda, Serbien, Palästina
- Grundannahmen:
 - Empathie als Grundvoraussetzung für eine gelungene Kommunikation
 - Kontaktaufnahme über die Berücksichtigung von Bedürfnissen
 - GFK ist eher eine Haltung, als eine Technik
- Das Gegenteil der GFK („lebensentfremdende Kommunikation“):
 - Moralisches Urteilen (gut/böse, gut/schlecht...)
 - Leugnen von Verantwortung („Sie müssen das nochmal machen, weil der LK es so will....“)
 - Fordern statt Bitten („Behandeln Sie mich mit mehr Respekt!“)

Anwendungsfelder im Projekt

Rassenunruhen und Krisenherde finden sich in unseren Projekten nur selten 😊
Trotzdem können die Elemente der GFK auch hier wertvolle Dienste leisten
eine Haltung zu entwickeln, die Blockaden abbauen hilft und zu einem
wertschätzenden Umgang führt.

Typische Situationen, in der die GFK eingesetzt werden kann:

- Kritik formulieren
- Unzufriedenheit ausdrücken
- Lob eines Mitarbeiters oder Kollegen
- Wertschätzung gegenüber mir selbst
- Stakeholder Kommunikation

Grundmodell

„Verknüpfen wir Beobachtung und Bewertung, neigen die Leute eher dazu Kritik zu hören.“

1. Schritt: Beobachtung, Wahrnehmung, Fakten
 - Nennen von konkreten Handlungen, die wir beobachtet haben. Keine Wertung, keine Beurteilung

GFK	Ohne GFK
Du hast die letzten zwei Arbeitspakete eine Woche nach Termin abgeschlossen	Du bist schon wieder nicht zum Termin fertig geworden.
Du hast mich heute zweimal unterbrochen, als ich etwas erklärt habe.	Unterbrich mich nicht dauernd! Könntest Du mich jetzt bitte mal ausreden lassen! Jetzt bist Du aber mal still!

Grundmodell

„Unterdrückte Gefühle kommen teuer zu stehen.“

2. Schritt: Gefühle/Emotionen

- Das Nennen eigener Gefühle schafft Verbindung zum Gesprächspartner und erklärt, warum ich dieses Thema ansprechen will
- Gefühle, die eher Interpretationen oder Zuschreibungen gleichen, trennen

GFK	Ohne GFK
Ich bin stink sauer!	Ich fühle mich ausgenutzt...
Mich ärgert es...	Ich fühle mich nicht ernst genommen....
Beispiele für Gefühle: ärgerlich, besorgt, betroffen, durcheinander, empört, enttäuscht, genervt, hilflos, irritiert, traurig, mutlos, sauer, ungeduldig, unwohl, unzufrieden, verärgert, wütend...	Interpretation anderer Menschen: bevormundet, herabgesetzt, in die Enge getrieben, nicht ernstgenommen, nicht verstanden, nicht wertgeschätzt, provoziert, übergangen...

Grundmodell

*„Was andere sagen oder tun
mag Auslöser für unsere
Gefühle sein, ist aber nie ihre
Ursache.“*

3. Schritt: Bedürfnis

- Verknüpfen von Gefühlen mit Bedürfnissen: Ich fühle...., weil ich.....

GFK	Ohne GFK
<p>Mir ist wichtig, dass Abmachungen gehalten werden. Ich brauche eine Vertrauensbasis, um mit Leuten zusammenarbeiten zu können und ich habe das Gefühl, dass ich Deinen Aussagen nicht vertrauen kann. Außerdem kostet mich das Tracking des Arbeitsfortschritts viel Zeit, die ich lieber in andere Dinge stecken würde.</p>	<p>Jetzt kann ich wieder dem LK erklären, warum wir nicht fertig geworden sind!</p>
<p>... weil mir das Thema wichtig ist und ich auch etwas dazu sagen möchte!</p>	<p>... weil Du mir gar nicht zuhörst!</p>

Grundmodell

„Es ist dem Zuhörer vielleicht nicht klar, was wir von ihm wollen, wenn wir nur unsere Gefühle ausdrücken.“

4. Schritt: Bitte

- Es wird um eine konkrete Handlung gebeten – die Nichterfüllung ist auch in Ordnung!
- Keine Forderungen!

GFK	Ohne GFK
Ich möchte mich mit Dir jetzt unterhalten, wie wir mit dieser Situation umgehen sollen.	Wenn Du wieder verschiebst hat das Konsequenzen!
Bitte lass mich ausreden!	Hör mir endlich zu!

„Wenn jemand eine Forderung von uns hört, dann sieht er zwei Möglichkeiten: Unterwerfung oder Rebellion.“

Bedenken gegenüber dem Konzept

- Keine Kommunikationsmethode, sondern **Haltungsänderung**
 - Nur über die Haltungsänderung kann authentisch kommuniziert werden
 - Diese Haltungsänderung ist eine lebenslange Aufgabe 😊
- **Gekünstelte Sprache**
 - Es bedarf einiger Übung, die richtigen Worte für Gefühle und Bedürfnisse zu finden
 - Die Haltungsänderung hilft authentisch zu werden
- Immer die „richtige“ Kommunikationsmethode? **Nein!**
 - In gefährlichen oder kritischen Situationen können andere Haltungen zielführender sein (beschützende Anwendung von Macht, z.B. Ansagen, Verbieten, Wegnehmen...)
 - Jedoch niemals bestrafen, verurteilen oder beschuldigen

Einsatzempfehlungen

- Für Einsteiger
 - Schon der 1. Schritt: „Beobachtung und Wertung trennen“ hat eine große Wirkung
 - 4 Schritte zur Vorbereitung einer ganz konkreten schwierigen Situation

- Für Fortgeschrittene
 - Ganzheitliche Haltungsänderung!
 - Wertschätzen der Mitmenschen ohne Beurteilung, Zuschreibungen, Forderungen
 - Führungskräfte können ein Umfeld aufbauen indem
 - Fehler offen diskutiert,
 - Konflikte auf „gute“ Weise ausgetragen,
 - Entscheidungen nachhaltig getroffen... werden

Anhang: Situationen

- Lob
- GFK gegenüber uns selbst
- Stakeholderkommunikation

Beispiel: Lob

Ist Ihnen schon einmal passiert, dass Sie jemanden gelobt haben, dieser sich darüber jedoch nicht gefreut hat?

Oder Sind Sie schon einmal gelobt worden, und hatten danach ein schales Gefühl?

- Komplimente, Lob auch wenn sie noch so positiv klingen, sind oft ein Urteil über andere:
 - „Sie haben richtig gute Arbeit geleistet!“
 - „Sie sind ein guter Organisator!“
- Lob, als Wertschätzung und Grund zum Feiern klingt anders:
 - „Sie haben die Anforderungen des Kunden in der Hälfte der veranschlagten Zeit umgesetzt. Ich möchte mich bei Ihnen für ihr Engagement bedanken!“
 - „Mir gefällt ihr Lösungsvorschlag sehr gut!“

Beispiel: GFK gegenüber uns Selbst

- Die Ursache von Stress-Situationen liegt oft in einem nicht wertschätzenden Umgang mit uns selbst
 - „Warum muss ich nur heute zu diesem blöden Meeting gehen?“
 - „Jetzt habe ich schon wieder einen Fehler gemacht!“
- Mit Hilfe der GFK können diese aufgelöst werden:
 - „Heute ist Team-Meeting. Ich habe keine Lust dort hin zu gehen, weil mein Bedürfnis nach stringenter Moderation und effizientem Arbeiten dort nicht erfüllt werden kann.
 - a) Deshalb beschließe ich, nicht hinzugehen.
 - b) Schlage ich vor, selbst die Moderation zu übernehmen
 - c) Akzeptiere ich die Meetings, wie sie sind, weil die Teilnahme zu den Spielregeln im Projekt gehört und ich Teil des Projektteams sein will. „
 - „Bei der Übernahme der Daten ist mir ein Fehler unterlaufen. Das ärgert mich, weil ich gerne für meine sorgfältige Arbeit geschätzt werden will.
 - a) Aber eigentlich sollte mir die Meinung der anderen egal sein. Ich weiß, dass ich gute Arbeit abliefere, auch wenn ich mal einen Fehler mache.“
 - b) Ich werde in Zukunft für mich sorgen und nicht zwei Dinge gleichzeitig machen, sondern priorisieren, damit ich bei wichtigen Dingen konzentriert arbeiten kann.

Beispiel: Stakeholderkommunikation

- Ein Betriebsrat, der sich gegen eine Umstrukturierung stellt
 1. „Ich habe Ihren Forderungskatalog erhalten und gelesen. In vielen Punkten stimme ich nicht mit Ihnen überein“
 2. „Ich bin froh, dass wir hier zusammen sitzen und über die Punkte reden können. Gleichzeitig bin ich besorgt, dass wir vielleicht nicht zu einem befriedigenden Ergebnis kommen werden.“
 3. „Mir ist dieses Projekt sehr wichtig, da ich mir verspreche.“
 4. „Deshalb wünsche ich mir, dass wir heute hier fair und auf Augenhöhe unsere Punkte darlegen und versuchen einen Konsens zu finden.“