

Gewaltfreie Kommunikation im Betrieblichen Mentoring

Thematische Arbeit zur Berufsprüfung
„Betriebliche Mentorin mit eidg. Fachausweis“

Nadia Biondini Jörg

Weiterbildungsinstitution:
Coachingzentrum Olten GmbH

Wabern, 18.08.2021



Genderhinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermassen für alle Geschlechter.

Zusammenfassung

„Gewaltfreie Kommunikation? Davon habe ich einmal an einer Weiterbildung gehört. Aber ehrlich: So kann man im Alltag doch nicht sprechen! Ausserdem haben wir im Betrieb keine Probleme mit Gewalt“.

Solche oder ähnliche Reaktionen auf die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) sind mir im unternehmerischen Kontext mehrfach begegnet. Dies ist bedauerlich, denn die Gewaltfreie Kommunikation kann im betrieblichen Umfeld auf verschiedenen Ebenen zu Lösungen beitragen. So können beispielsweise Missverständnisse verhindert oder Konflikte gelöst werden. Sie hilft unter anderem auch bei der wertschätzenden, ehrlichen und effizienten Zusammenarbeit.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt in der Entwicklung eines auf der GFK basierenden, praxisnahen Begleitungstools für Betriebliche Mentoren. Dabei werden die Grundlagen, konkreten Anwendungsmöglichkeiten und -bereiche sowie Chancen, Herausforderungen und Grenzen der GFK im betrieblichen Mentoring vermittelt. Anhand eines echten Fallbeispiels, Basisliteratur und einer qualitativen Anwenderbefragung werden diese Themen vertieft und evaluiert. Visualisierungen der Toolanwendung und unterstützende Listen runden die thematische Arbeit ab. Die Lektüre ermöglicht das Verständnis der GFK als Methode und Haltung in der Begleitungspraxis eines Betrieblichen Mentors. Das entwickelte Tool oder Elemente daraus können direkt für eine Begleitung genutzt werden.

Mein aufrichtiger und herzlicher Dank richtet sich an Beatrice Marti, Dr. Philip Jörg, Jolanda Keller, die Teilnehmer meiner Befragung, meine Kunden, Univ.Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl, die Pfarrei St. Michael in Wabern, meine Familie und Freunde, insbesondere Adriano, Elio, Sandra, Silvio, Gianrico, Graziella, Annina und Ervin.

Diese Arbeit widme ich A.K.

Inhalt

Zusammenfassung	II
Tabellenverzeichnis	IV
1. Einleitung	5
1.1 Thema.....	5
1.2 Motivation.....	5
1.3 Fragestellungen.....	6
1.4 Ziel	6
1.5 Abgrenzung.....	6
1.6 Vorgehen.....	6
2. Methoden, relevante Theorien und Überlegungen	7
2.1 Fallbeispiel	7
2.2 Die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg	8
2.2.1 Beschreibung, Ziele und Voraussetzungen	8
2.2.2 Hindernisse: Trennende Sprache und Haltung	8
2.2.3 Einführung in die Methode GFK: Vier Schritte	9
2.2.4 Haltung und Menschenbild	15
2.3 Anwendungsmöglichkeiten der GFK im Betrieblichen Mentoring.....	15
2.4 Tool für Betriebliche Mentoren: Der GFK-4-Schritte-Prozess.....	18
2.4.1 Anwendung	18
2.4.2 Anleitung zur Anwendung des Tools	19
2.5 Anwendungsbeispiel des GFK-4-Schritte-Prozesses.....	26
3. Resultate: Antworten und konkrete Folgerungen	27
4. Evaluation und Reflexion	30
4.1 Chancen der Anwendung der GFK für Betriebliche Mentoren	30
4.2 Herausforderungen der Anwendung der GFK für Betriebliche Mentoren	30
4.3 Ausblick.....	31
4.4 Fazit und Schlusswort	31
5. Literaturverzeichnis	32
6. Anhang	33
6.1 Gefühlsliste 1.....	33
6.2 Gefühlsliste 2.....	34

6.3	Gefühlsstern	35
6.4	Gefühlsbilder	36
6.5	Liste von Pseudogefühlen nach GFK	37
6.6	Bedürfnislisten nach GFK	38
6.7	Bedürfnismatrix nach Max-Neef.....	39
6.8	Der GFK-Prozess	40
6.9	Weitere GFK-Theorie-Elemente	41
6.9.1	Symbole und Bewusstsein in der GFK.....	41
6.9.2	Marshall Rosenberg zum Wort „Bedürfnis“ und „gewaltfrei“	41
6.9.3	Ergänzungen zu „Haltung und Menschenbild“	41
6.9.4	Ergänzungen zu „Anwendungsmöglichkeiten der GFK“	42
6.9.5	Ergänzungen zu „Bewusstsein für die Beweggründe kultivieren“	42
6.9.6	Ergänzungen zu „Fremdeinführung“	42
6.9.7	Ergänzungen zu „Selbstaussdruck“	42
6.9.8	Eine weitere Anwendungsmöglichkeit der GFK	43
6.9.9	Grenzen der GFK	43
6.10	Antworten der qualitativen Umfrage.....	45

Abbildungsverzeichnis

Titelbild: Darstellung der Autorin aus www.canva.com

Abb. 1:	Ein Bedürfnis, mehrere Strategien. Darstellung der Autorin 2021.....	13
Abb. 2:	Eine Strategie, mehrere Bedürfnisse. Darstellung der Autorin 2021.	13
Abb. 3:	Das GFK-4-Schritte-Modell auf einer logischen Zeitlinie angeordnet. Darstellung der Autorin, 2021.....	25
Abb. 4:	Beispiel einer Visualisierung des GFK-4 Schritte-Prozesses. Darstellung der Autorin, 2021.	26
Abb. 5:	Beispiel einer Visualisierung der Hilfsposition „Wolfstheater“. Darstellung der Autorin, 2021.	27

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Persönliche Daten des Fallbeispiels	7
Tab. 2:	Kommunikationsformen, welche die Verbindung blockieren; statische Sprache	8
Tab. 3:	Formen der Machtanwendung nach GFK.....	44

1. Einleitung

1.1 Thema

Das Kompetenzprofil Betrieblicher Mentoren umfasst prozessorientiertes Denken, Problemerkennung, Lösungsfindung und Interventionseinleitung in verschiedenen Rollen (Meier, 2019). Sie unterstützen Führungspersonen und Mitarbeitende in Organisationen in deren Arbeits- und Berufsfeld bei Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen (Berufsprüfung Betriebliche Mentorin, 2021).

Die Gewaltfreie Kommunikation (abgekürzt: GFK) definiert sich als prozessorientierte Methode und als Haltung zum Leben. Sie unterstützt Veränderung, Entwicklung und Lernen, indem sie Verbindung zu sich selbst und zu anderen ermöglicht (Rosenberg M. B., 2016). Sie stärkt auch das Bewusstsein darüber, wo Verantwortung übernommen oder abgegeben werden kann. Zudem eröffnet die GFK auch vorher verborgene Möglichkeiten, ein Thema anzugehen. Diese Möglichkeiten werden sichtbar, sobald Klarheit über die zu Grunde liegenden Motive von Handlungen oder Befindlichkeiten besteht.

Von diesen Prämissen ausgehend werden in der vorliegenden thematischen Arbeit mögliche Verknüpfungspunkte der Kompetenzen von Betrieblichen Mentoren und der Empfehlungen der GFK untersucht.

1.2 Motivation

Vor vierzehn Jahren habe ich die GFK kennengelernt. Sie hat mit ihrem Fokus auf Klarheit und Mitgefühl mein Leben massgeblich verändert. Seither bilde ich mich darin stetig weiter und wende sie sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld an. In der Rolle der Trainerin vermittele ich sie seit 2014 an interessierte Einzelpersonen, Gruppen und Paare. Auch hier erlebe ich immer wieder ihre transformative Kraft.

Mit der Weiterbildung zur Betrieblichen Mentorin konnte ich mein Repertoire an theoretischem Wissen, praktischer Übung und Werkzeugen in der Begleitung von Einzelpersonen erweitern. Ich habe mir auch die Rolle des Coaches angeeignet und die klare Abgrenzung zu den Rollen der Beraterin und Trainerin gelernt. Mein persönlicher Begleitungsstil ist hierbei stark von der GFK geprägt. Seit Beginn der Weiterbildung treibt mich die Frage um, ob und wie ich die GFK und das Betriebliche Mentoring kombinieren kann, so dass ich meinen Kunden jene Form der Unterstützung anbieten kann, die sie gerade brauchen.

Ich möchte zudem verbreitete Missverständnisse innerhalb der Begleitungspersonen-Community in der Auslegung und Anwendung der GFK ausräumen und gleichzeitig als Multiplikatorin dazu beitragen, die GFK weiter bekannt und verständlich zu machen. So entstand die Idee, ein gebrauchsfertiges GFK-Tool für Betriebliche Mentoren zu entwickeln und, durch die eigene Anwendung, herauszufinden, wo die Stärken und Schwächen der GFK in der betrieblichen Begleitung von Einzelpersonen liegen.

1.3 Fragestellungen

Die Ausgangslage führt zu folgenden Fragen, welche im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden sollen:

- a) Wie können Betriebliche Mentoren ihre Handlungskompetenzen als Coach, Berater oder Trainer mit der Methode und Haltung der GFK vernetzen?
- b) Welche Kundenanliegen von Betrieblichen Mentoren können mit dem GFK-Ansatz bewältigt werden? Welche nicht?
- c) Worauf soll ein Betrieblicher Mentor bei der Anwendung der GFK im Begleitungsprozess mit Einzelpersonen achten?

1.4 Ziel

Das Ziel dieser Arbeit ist, aus den zentralen Elementen der GFK ein anwenderfreundliches Begleitungs-Tool mit Anleitung für Betriebliche Mentoren zu entwickeln, welche sie in ihrer Tätigkeit unterstützt. Das Tool wurde in der Praxis mit mehreren Kunden erprobt und wird in dieser Arbeit kritisch evaluiert. Ausserdem wird eruiert, inwiefern die GFK für die Begleitungspraxis Betrieblicher Mentoren einen Mehrwert darstellt.

1.5 Abgrenzung

Die Arbeit erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit der umfassenden GFK-Theorie und der zugrundeliegenden Denkschulen. Auf Grund des Umfangs der GFK werden selektiv nur die zur Anwendung des später im Tool benötigten Elemente eingeführt¹. Ein beträchtlicher Teil der Arbeit wurde investiert, um nur die notwendigen Kernelemente der GFK so fokussiert aufzubereiten, damit diese den Einstieg in den Begleitungsprozess mit dem in der Folge entwickelten Tool vereinfachen. Im Anhang finden sich Ergänzungen zur GFK und deren Anwendung.

Es wurde nicht untersucht, welche Erfahrungen andere Betriebliche Mentoren in der Anwendung des entwickelten Tools machen. Offen sind beispielsweise die Fragen, wie sie die Unterschiede und Gemeinsamkeiten des systemischen und empathischen Fragens bewerten und ob ein vorheriges Aneignen eines erweiterten Gefühls- und Bedürfniswortschatzes (und -bewusstseins) unumgänglich ist.

1.6 Vorgehen

Anhand eines Fallbeispiels werden Theorie, Praxis und Herausforderungen der Anwendung der GFK beschrieben. Die Methode der GFK wird im zweiten Teil der Theorie durch das entwickelte Begleitungs-Tool in vier Schritten anhand des Fallbeispiels in die Praxis überführt. Da das Kapitel 2.4 alleinstehend genutzt werden kann, lassen sich gewisse Repetitionen aus der Theorie nicht vermeiden. Mithilfe von Literatur und einer Nutzerbefragung werden mögliche Grenzen, Erfolgsindikatoren und konkrete Praxistipps der Anwendung ermittelt. Die Nutzerbefragung wurde in Form einer qualitativen Onlinebefragung als Interview durchgeführt, um die konkreten Nutzererfahrungen und Motive für die Anwendung der GFK zu eruieren und interpretativ auszuwerten. Von

¹ Zur Vertiefung der Materie wird auf die Literatur verwiesen.

Interesse war auch, ob die Anwender Strategien zur erfolgreichen Anwendung oder Anwendungsüberprüfung entwickelt haben. Für die Befragung wurde der vorhandene GFK-Kunden- und Fachkollegenstamm zu ihren bisherigen Erfahrungen befragt. Aufgrund der heterogenen Zusammensetzung der Gruppe, wurden die Fragen allgemein und offen formuliert.

Nach der Datenerhebung erfolgte die wörtliche Transkription der Antworten und die Auswertung. Hierbei wurden sich wiederholende Aussagen herausgearbeitet und, zusammen mit den Antworten aus der Literaturrecherche (siehe Kapitel 3), ausgewertet.

2. Methoden, relevante Theorien und Überlegungen

2.1 Fallbeispiel

Persönliche Daten aus einem echten, anonymisierten Fallbeispiel einer durchgeführten Begleitung.

Tab. 1: Persönliche Daten des Fallbeispiels

Name	Herbert Studer
Alter	47
Beruf	Geschäftsleitungsmitglied eines Grossunternehmens, verantwortlich für Innovation
Zivilstand	Verheiratet mit Luzia, zwei Kinder
Hobbys	Familie, Outdoor, Reisen
Arbeitsweg	Homeoffice und vor Ort; 1 Std. mit dem Auto
Hinweise	Die Familie und seine Freizeit sind ihm sehr wichtig. Berufsbedingt und weil er und seine Frau mit den bisherigen Wohnorten unzufrieden waren, sind sie in den letzten sieben Jahren drei Mal umgezogen. Er möchte seinen Kindern nun Konstanz und den Aufbau eines Freundeskreises ermöglichen. Herr Studer wurde vor drei Jahren in seine aktuelle Position befördert. Zuvor leitete er fünf Jahre einen Teilbereich der Innovationsabteilung.

Herr Studer erläutert die Situation wie folgt: „Der Einstieg in die neue Rolle hat sehr gut funktioniert. Ich langweile mich aber zunehmend, da Routine in meinen Arbeitsalltag eingekehrt ist. Ausserdem mache ich mir Sorgen über einen anstehenden Vorgesetztenwechsel. Zu meinem jetzigen Chef habe ich ein sehr gutes Verhältnis. Ich befürchte, dass dieser durch eine inkompetentere und unsympathische Person ersetzt wird, so wie Karl Kummer, der auf meiner Hierarchiestufe ist. Dieser präsentiert sich als fachlicher Profi, macht aber viele Fehler, zu denen er nie steht, sondern sie mir in die Schuhe zu schieben versucht. Er mischt sich auch in Themen ein, die ihn gar nicht betreffen, um unseren Vorgesetzten zu beeindrucken und daraus Vorteile zu ziehen. Ich suche einen Plan B, für den Fall, dass meine Motivation noch weiter nachlässt oder dass der neue Chef mir nicht zusagt. In meinem Verantwortungsbereich läuft es momentan auch nicht so gut. Mein Team ist, infolge Homeoffice wegen Covid-19, nicht mehr fokussiert und

motiviert. Entsprechend konnten wir schon länger keine spannenden neuen Ideen präsentieren. Mein Chef hat kürzlich angedeutet, dass wir wieder in die alte Form zurückfinden müssen. Das beschäftigt mich und ich möchte dieses Thema mit meinem Team ansprechen, bevor es zu größeren Problemen kommt. Meine Motivation hält sich aber auch hier in Grenzen und ich stelle fest, dass ich zu Hause weniger ausgeglichen bin.“ Der Kunde wünscht sich Klarheit über seine Situation und seine Prioritäten, damit er die Probleme gezielt angehen kann. Besonders wichtig ist ihm, eine Perspektive zu haben, wie er die ihm verbleibenden Berufsjahre sinnvoll und zu seinen Interessen und Fähigkeiten passend planen kann.

2.2 Die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg

2.2.1 Beschreibung, Ziele und Voraussetzungen

Die GFK² ist eine Haltung zum Leben und eine Kommunikationsmethode, welche vom US-amerikanischen Psychologen und Mediator Marshall B. Rosenberg (1934 – 2015) entwickelt wurde. Er bezeichnet sie als Prozesssprache und meint damit, dass Menschen sich in einem ständigen Prozess befinden. Der Fokus der GFK liegt demnach darauf, was jemanden zu einem bestimmten Zeitpunkt gerade beschäftigt oder beschäftigt hat.

Das Ziel der GFK ist, durch Kommunikation und Präsenz Verbindung mit sich selbst und/oder anderen herzustellen. Diese Verbindung äussert sich durch echtes Mitgefühl (auch „Einfühlungsvermögen“ oder „Empathie“), welches die Entwicklung wertschätzender Beziehungen, ein Zusammenleben im Einklang mit den eigenen Werten und mehr Kooperation erleichtert.

Eine Maxime beim Lernen, Anwenden und Vermitteln der GFK ist: Das Verlassen der vertrauten Verhaltensweisen und Ausdrucksformen ist ein Prozess und benötigt Zeit.

2.2.2 Hindernisse: Trennende Sprache und Haltung

Die Alltagssprache enthält zahlreiche Elemente, welche die Verbindung blockieren können, weil sie sich in der Haltung nicht auf Augenhöhe befinden. Mischformen und Kombinationen davon sind möglich und verbreitet:

Tab. 2: Kommunikationsformen, welche die Verbindung blockieren; statische Sprache

Moralische Urteile/Etikettierungen	„Herr Kummer ist inkompetent.“, „Ich bin egoistisch.“
Vergleiche	„Meine Kollegin hat ihr Team viel besser im Griff.“
Verantwortung leugnen	„Ich musste auf den Bericht warten und bin deshalb verspätet.“, „Das macht man bei uns so“.
Forderungen	„Ich will, dass Sie das in Ordnung bringen!“

² Die Theorie der GFK basiert hauptsächlich auf der Grundlage zweier Bücher: 1) Rosenbergs Standardwerk (Rosenberg M. B., 2016), welches v.a. die Anwendung des Konzepts beschreibt, 2) das Interview mit Gabriele Seils (Rosenberg M. B., 2010), welches auf die Haltung fokussiert. Der Lesbarkeit halber wird auf die Quellenangaben verzichtet, ausser bei abweichenden Quellen oder bei direkten Zitaten.

Schuldzuweisungen	„Wegen meinem un kreativen Team muss ich beim Chef vorsprechen.“, „Ich bin schuld, wenn meine Kinder durch einen Umzug die Schule wechseln müssen.“
Verallgemeinerungen	„Er ist immer zu spät.“
Rechtfertigungen	„Ich wäre gern proaktiver, aber mir fehlt die Motivation.“
Unterteilungen in „gut/schlecht“, „richtig/falsch“	„Er ist ein guter Chef.“ „Es war falsch, dass er das vor allen gesagt hat.“
Ratschläge	„Wenn Sie unzufrieden sind, sollten Sie etwas ändern.“
Bemitleiden	„Sie Armer. Das ist eine schwierige Situation.“
Bagatellisieren	„Das ist nicht so schlimm, das wird schon wieder.“
eigene Geschichte erzählen	„Das ist noch gar nichts. Mir ist mal passiert, dass...“
Analysieren	„Wie ist es dazu gekommen?“
Diagnosen	„Sie haben offenbar gerade ein kreatives Tief.“

Diese trennende Sprache wird im deutschsprachigen GFK-Raum „Wolfssprache“ genannt. Die GFK beschäftigt sich damit, wie dieses „Wolfstheater im Kopf“ (Rosenberg M. B., 2010, S. 26), also die trennenden Gedanken, genutzt werden kann, um zu verstehen, worum es auf einer tieferen Ebene geht. So können anschliessend konstruktive Alternativen entwickelt werden.

2.2.3 Einführung in die Methode GFK: Vier Schritte

Die Methode der GFK hilft bei der Umgestaltung der Ausdrucksweise und des Hörens von trennenden Elementen.

Sie besteht aus vier Schritten, welche im Anschluss beschrieben werden. Dabei darf das Vokabular der Situation, der eigenen Persönlichkeit und dem Gegenüber angepasst werden, „denn es geht nicht um die Worte, sondern um die Verbindung“ (Rosenberg M. B., 2010, S. 54).

Die Beschreibung der Theorie wird im Folgenden direkt auf die Praxis von Betrieblichen Mentoren und das Fallbeispiel bezogen.

Schritt 1: Beobachtung

Eine Beobachtung ist eine präzise, auf einen Zeitraum und Zusammenhang bezogene Beschreibung dessen, was gesehen oder gehört wird/wurde. Sie verzichtet gänzlich auf Bewertungen, Interpretationen, Verallgemeinerungen oder Meinungen.

Beispiel für eine Beobachtung: „Karl Kummer hat bei der gestrigen Sitzung zum Projekt XYZ gesagt, er habe das Formular zu spät erhalten und dabei auf mich geschaut“.

Beispiel für eine Interpretation: „Karl Kummer versucht ständig, mir seine Fehler in die Schuhe zu schieben.“

Gespräche, die mit Vorwürfen eröffnet werden, führen meist zu Gegenangriff, Rückzug oder Verteidigung. Deshalb ist eine tatsachenbasierte Beobachtung hilfreich, um in Kontakt zu kommen oder zu bleiben.

Dabei soll nicht grundsätzlich auf Bewertungen verzichtet werden, denn zu bewerten ist eine zutiefst menschliche und auch nützliche Eigenschaft. Es geht vielmehr darum, „eine Form der Bewertung zu finden, die dem Leben dient... ohne mich über [einen anderen Menschen] zu stellen“ (Rosenberg M. B., 2010, S. 13).

Für Begleitpersonen bedeutet dies, mit ihren Fragen die Fakten aus dem Anliegen des Kunden herauszufiltern.

Sehr hilfreich ist die Frage, was in einem Drehbuch stehen müsste, um die Situation oder das Verhalten, um die es geht, zu beschreiben.

Schritt 2: Gefühl

Herbert Studer befindet sich in einer Ausgangslage, welche er als herausfordernd bewertet. Dies löst bei ihm Gefühle aus, in diesem Fall unangenehme.

In der GFK sind unangenehme Gefühle Anzeiger dafür, dass aktuell wichtige Bedürfnisse (siehe Schritt 3: Bedürfnis) nicht erfüllt sind. Angenehme Gefühle hingegen deuten darauf hin, dass Bedürfnisse erfüllt sind.

Durch eine präzise Benennung der Gefühle wird die eigene Menschlichkeit gezeigt, was wiederum die Kontaktaufnahme mit sich selbst oder anderen erleichtert.

Dabei unterscheidet die GFK „echte Gefühle“ (z.B. frustriert, unsicher, zufrieden, neugierig), welche ausschliesslich etwas über das aktuelle Befinden aussagen, von „Pseudogefühlen“ (z.B. „Ich fühle mich nicht ernst genommen“, „Ich habe das Gefühl, dass ...“), die vielmehr bewertende Gedanken sind und meistens ein Opfer und einen Täter definieren.

Beispiel für ein Gefühl: „Wenn ich an die Neubesetzung der Stelle denke, bin ich besorgt“.

Beispiel für einen Gedanken: „Ich befürchte, dass ein inkompetenter Chef angestellt wird“.

Ebenso wichtig ist, dass auch energiereiche, unangenehme Gefühle wie Ärger oder Wut vollständig ausgedrückt werden. Oftmals werden diese im Alltag klein gemacht oder verdrängt. Nur über sie gelangen wir jedoch zur Wurzel der Gefühle und „finden dort immer unerfüllte Bedürfnisse“ (Rosenberg M. B., 2010, S. 23). Über diese kann wieder Verbindung zu Ressourcen hergestellt werden.

Es gibt sprachlich bei der Suche von echten Gefühlen eine Hilfe: Alle Gefühlswörter, welche nach „ich bin ...“ grammatikalisch möglich sind, sind echte Gefühle („ich bin traurig / frustriert / sprachlos / erleichtert“). Hingegen können auf „ich fühle mich“ auch Pseudogefühle folgen. Eine weitere Hilfestellung ist, dass echte Gefühle pantomimisch dargestellt werden können. Versucht man stattdessen ein Pseudogefühl darzustellen, ist es für eine aussenstehende Person, nicht möglich, dieses zu erraten. Viel wahrscheinlicher wird das dahinter liegende, echte Gefühl erraten.

Auch bewertende Wörter können auf „ich bin“ folgen (z.B. „ich bin dumm“). Diese sind nicht gemeint, weil sie keine Gefühle ausdrücken.

Wenn Kunden Pseudogefühle benennen, können diese von der Begleitungsperson in Bedürfnisse übersetzt und dem Kunden als empathische Frage (siehe Kapitel 2.3 b) angeboten werden.

Beispiele: „ich fühle mich nicht ernst genommen“ = „Möchten Sie ernst genommen werden?“ oder „Geht es Ihnen um Wertschätzung?“

„Ich fühle mich ignoriert“ = „Möchten Sie gesehen werden?“

Als Unterstützung zum Finden eines geeigneten Gefühls- oder Bedürfniswortes können die Listen im Anhang³ verwendet werden.

Gefühle haben die Eigenschaft, sehr volatil zu sein; sie ändern sich schnell und sind deshalb immer eine Momentaufnahme. Gewöhnlicherweise erleben Kunden im Verlaufe einer einzelnen Begleitung viele verschiedene Gefühle. Diese können einander auch diametral entgegengesetzt sein. Aus diesem Grund ist es nicht empfehlenswert, auf ein vergangenes Gefühl zurückzukommen. Idealer ist es, darauf zu fokussieren, welches Gefühl im jetzigen Moment aktiv ist und was dazu geführt hat, dass es sich verändert hat, z.B. von „frustriert“ zu „neugierig“. Dies fördert die Ressourcenaktivierung und den Perspektivenwechsel. Für die Begleitungsperson kann es auch als innerer Kompass sehr hilfreich sein, die emotionalen Reaktionen des Kunden auf die gewählten Interventionen wahrzunehmen.

Das Ziel ist nicht, unangenehme Gefühle zu vermeiden, sondern alle aktuell lebendigen Gefühle und darunterliegenden Bedürfnisse zu erkennen und zuzulassen.

Schritt 3: Bedürfnis

Die dritte und zentrale Komponente der GFK sind die Bedürfnisse und Werte, welche zum Gedanken und folglich zum aktuellen Gefühl geführt haben.

Bedürfnisse werden als „der grundlegende Bedarf, den alle Menschen zum Leben brauchen“ (Rust, 2007, S. 78) definiert. Sie werden weder willentlich gesteuert, noch ist es möglich, sie dauerhaft und ohne negative Konsequenzen zu unterdrücken. Entsprechend gehören sie zu den mächtigsten menschlichen Motivationsquellen (Schneider, 2009).

Das Erkennen und Ausdrücken von nicht erfüllten Bedürfnissen ist Voraussetzung dafür, dass sie erfüllt werden können.

Erfüllte Bedürfnisse erzeugen angenehme Gefühle, unerfüllte Bedürfnisse erzeugen unangenehme Gefühle.

Dieses Bewusstsein soll dazu verhelfen, Verantwortung für die eigenen Gefühle, Bedürfnisse und Gedanken zu übernehmen.

Was Herr Kummer sagt oder tut, kann, gemäss GFK, der Auslöser für Herrn Studers Gefühle sein, jedoch nie die Ursache. Die Ursache der Gefühle ist das, was Herr Studer darüber denkt und welches Bedürfnis durch die Handlung nicht erfüllt wird. Herr Studer ist demnach z.B.

³ Kapitel 6.1 – 6.7

genervt, wenn er an Herrn Kummers Aussage am Meeting zurückdenkt, weil seine Bedürfnisse nach Fairness oder Ehrlichkeit dadurch nicht erfüllt sind.

Alternativen zum Wort „Bedürfnis“ können sein: „Motivation“, „was mir wichtig ist“ oder „worum es mir geht“. Gemeint sind Begriffe mit folgenden Eigenschaften:

- positiv
- abstrakt
- universell
- von Person, Zeit, Ort und Handlung unabhängig
- nicht verhandelbar.

Die GFK schlägt vor, Bedürfnisworte in den Sprachgebrauch stärker zu integrieren und unterteilt das Vokabular in 9 Überbegriffe, welche vom Wirtschaftstheoretiker Neefs (Bitschnau, 2008, S. 137) übernommen wurden:

- Bedürfnis nach körperlicher Nahrung (z.B. essen, trinken, schlafen, Schutz, Unterkunft)
- Bedürfnis nach Sicherheit
- Bedürfnis nach Verständnis (oder Empathie)
- Bedürfnis nach Kreativität
- Bedürfnis nach Liebe (oder Intimität)
- Bedürfnis nach Spiel
- Bedürfnis nach Erholung
- Bedürfnis nach Autonomie
- Bedürfnis nach Sinn (oder Spiritualität)

Rosenberg betont die Wichtigkeit, eigene, stimmige Worte für die Bedürfnisse zu finden. Dabei gilt zu beachten:

Sobald ein Wort beschreibt, was genau die andere Person oder ich selbst tun soll, handelt es sich nicht mehr um ein Bedürfnis. In diesem Fall ist es eine Strategie (= Weg, wie Bedürfnisse erfüllt werden können).

Strategien sind möglichst konkret (Zeit, Ort, Person, Dauer) und durchaus verhandelbar.

Beispiel für ein Bedürfnis von Herrn Studer: „Mir sind Fokus und Kreativität wichtig“.

Beispiel für eine Strategie: „Ich möchte, dass mein Team 2-mal wöchentlich im grossen Meetingraum Brainstormings zu Innovationsthemen abhalten kann“.

Bedürfnisse zu formulieren kann deshalb sehr verbindend sein, weil jeder sie kennt, unabhängig vom Alter, Herkunft oder Position in einer Hierarchie.

Ein Bedürfnis kann durch viele verschiedene Strategien erfüllt werden. Eine Strategie kann zur Erfüllung verschiedener Bedürfnisse eingesetzt werden.

Die folgenden Visualisierungen wurden mit Herrn Studers Fall erarbeitet und sollen dies beispielhaft darstellen.

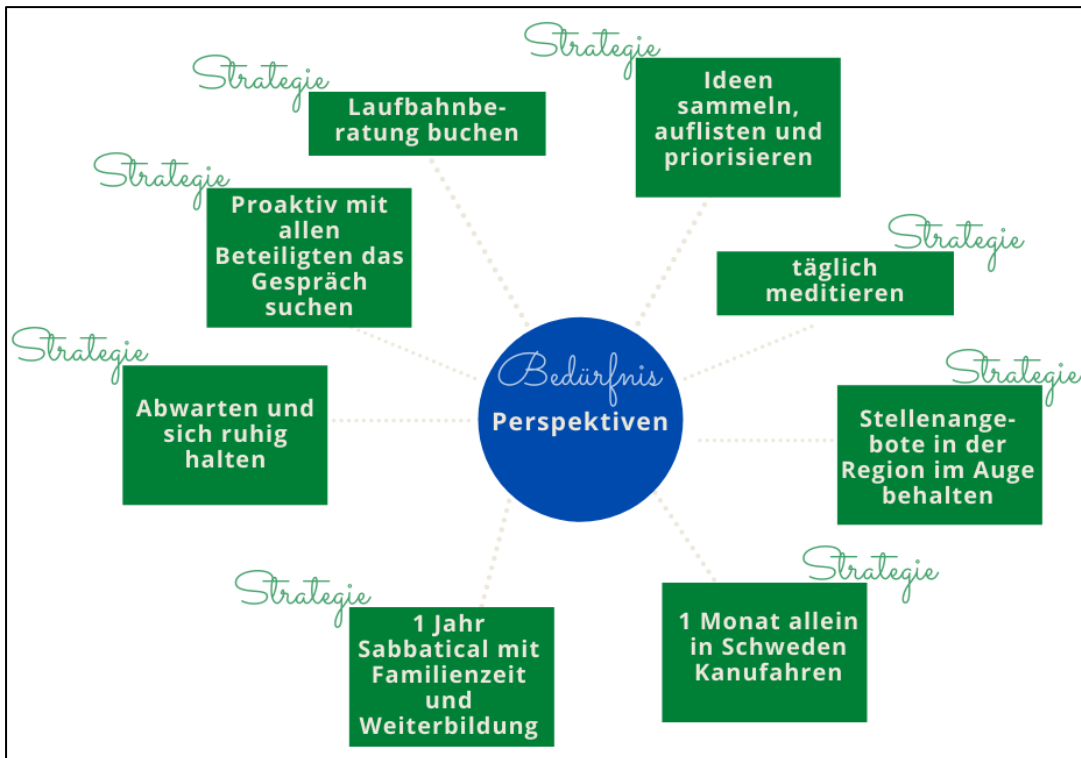


Abb. 1: Ein Bedürfnis, mehrere Strategien. Darstellung der Autorin 2021.



Abb. 2: Eine Strategie, mehrere Bedürfnisse. Darstellung der Autorin 2021.

In der Logik der GFK entstehen Konflikte somit niemals auf der Ebene der Bedürfnisse, sondern immer auf Strategie-Ebene. Bedürfnisse sind demnach von Natur aus jedem Lebewesen gegeben und nichts, was vermieden werden kann oder soll. Ganz im Gegenteil stellen Bedürfnisse eine Ressource dar.

Menschen haben die Fähigkeit, ihre eigenen Bedürfnisse und jene der anderen zu erkennen, zu benennen und durch die Erfüllung derselben das Leben zu bereichern.

Als Unterstützung zum Finden eines geeigneten Bedürfniswortes können die Listen im Anhang⁴ verwendet werden.

Schritt 4: Bitte

Der vierte Schritt des GFK-Modells konzentriert sich auf das Benennen der gewünschten Handlungen, welche die aktuell unerfüllten Bedürfnisse erfüllen könnten (die „Lieblingsstrategie“). Hier geht es, im Gegensatz zu den Bedürfnissen, um eine möglichst

- konkrete
- positive
- gegenwärtige
- an Personen, Orte und Zeiten

orientierte Handlungsanweisung.

Beispiel einer Bitte von Herrn Studer an die Begleitperson: „Könnten Sie mich heute, durch ein Mentoring-Gespräch in meinem Büro während maximal 75 Minuten dabei unterstützen, meine Probleme zu ordnen und zu priorisieren?“.

Bitten unterscheiden sich von Wünschen, weil sie sich aufs „Jetzt“ beziehen, während Wünsche sich auf die Zukunft beziehen und vage sind.

Beispiel für eine konkrete Bitte „Könnten Sie (jetzt) einschätzen, ob Sie die Tabelle bis am Freitag erstellen können?“

Beispiel für einen Wunsch: „Können Sie zuverlässiger sein?“.

Je konkreter eine Person weiss, was sie jetzt tun soll oder will, umso leichter fällt es ihr, zu entscheiden, ob sie es tun möchte oder nicht.

Hierbei gilt zu beachten, dass ein „Nein“ als Antwort kein Kontaktabbruch ist. Ein „Nein“ ist in der GFK ein „Ja zu etwas anderem“ (Gens, 2005, S. 51). In diesem Sinne unterscheidet sich eine Bitte auch nur dadurch von einer Forderung, dass einem „Nein“ respektvolles Verständnis entgegengebracht wird. Der Gedanke dahinter ist, dass dieses „Nein“ sich lediglich auf die erbetene Strategie bezieht (und nicht auf eine Person oder deren Bedürfnis).

Solange der Gedanke da ist, dass jemand etwas tun muss oder tun soll (und ein „Nein“ entsprechend sanktioniert wird), ist eine Bitte nicht möglich.

⁴ Kapitel 6.6 und 6.7

Die meisten Menschen sind Forderungen mit daran geknüpften Konsequenzen gewohnt. Aus diesem Grund ist es anfangs ein Übungsfeld, eine wirkliche Bitte zu formulieren und/oder zu hören.

Oft ist den Kunden nicht klar, was sie ganz konkret vom Gegenüber oder sich selbst wollen. Sie wissen eher, was sie nicht wollen, oder sie formulieren ihre Bitte zu vage.

Beispiel für eine negativ formulierte Bitte: „Herr Kummer soll aufhören, sich in Angelegenheiten einzumischen, die ihn nichts angehen“.

Beispiel für eine vage Bitte (Wunsch): „Könnt ihr bitte wieder kreativer werden?“

Beispiel für eine konkrete, positiv formulierte Bitte: „können wir uns morgen von 9 bis 10 Uhr zu einem Meeting vor Ort zusammenfinden und gemeinsam erarbeiten, wie wir bis Ende Monat zu mindestens 3 innovativen Ideen kommen?“

Es gibt drei Arten von Bitten in der GFK:

- **Handlungsbitte:** Eine konkrete Handlung erbitten („Können Sie mir heute eine Outlook-Einladung für das morgige Meeting senden?“).
- **Beziehungsbitte:** Eine Rückmeldung zum Stand der Beziehung erbitten („Wie geht es Ihnen mit der Aussage, die ich gerade gemacht habe?“).
- **Verständnisbitte:** Sicherstellen, dass beim Empfänger das angekommen ist, was der Sender ausdrücken wollte („Können Sie mir sagen, was Sie von mir gehört haben?“).

2.2.4 Haltung und Menschenbild

Die GFK geht von einem humanistischen Menschenbild aus (siehe Kap.2.3 b) Eine Grundannahme der humanistischen Psychologie ist, dass Menschen sich immer entscheiden können (Bühler, 1987). In der GFK bedeutet dies unter anderem dass Menschen entscheiden können:

- wie sie ihre Wahrnehmungen bewerten
- welche Worte sie wählen möchten
- wie sie handeln werden

Dabei geht die GFK davon aus, dass alles, was ein Mensch sagt oder tut, sein aktuell bestmöglicher Versuch ist, ein Bedürfnis zu erfüllen.

2.3 Anwendungsmöglichkeiten der GFK im Betrieblichen Mentoring

Die GFK kann immer angewandt werden, wenn ein verbindender und konstruktiver Umgang gewünscht wird (Bänteli, 2021). Im Kontext des Betrieblichen Mentorings ist dies hauptsächlich in folgenden Formen möglich:

- Selbstreflexion für die Begleitperson
- Anleitung für Selbstreflexion für den Kunden
- im Dialog zu zweit innerhalb des Begleitungsgesprächs
- als Trainingsmethode um ein Gespräch vorzubereiten

Die Anwendung kann in drei Bereiche unterteilt werden:

a) **Sich selbst Einfühlung geben/Selbstempathie**

Voraussetzung für die Fähigkeit, Einfühlsamkeit und Präsenz für ein Gegenüber zu haben, ist, dies mit sich selbst zu praktizieren (Rosenberg M. B., 2016, S. 125).

Selbsteinfühlung erleichtert das Fokussieren auf das, was zur Verbesserung einer Situation erstrebenswert ist, anstatt auf Fehler und Schuld. In der Rolle des Trainers können Betriebliche Mentoren ihre Kunden konkret folgendermassen dazu anleiten:

- Gedanken „ich muss“ oder „ich sollte“ in „ich wähle frei“ oder „ich will“ übersetzen

Beispiel: „ich sollte mit meinem Team über unsere aktuelle Performance sprechen (weil ich Angst davor habe, sonst Probleme zu bekommen)“

könnte Herr Studer übersetzen in

„Ich will mit meinem Team über unsere aktuelle Performance sprechen (weil ich so für mein Bedürfnis nach Sicherheit, Proaktivität und Austausch Sorge)“.

- Vorwurfsvolle Gedanken („das war ein Fehler“) wahrnehmen und in Gefühle und Bedürfnisse, die jetzt lebendig sind, übersetzen.

Beispiel: „Dass ich auf Herrn Kummers Angriff nicht sofort reagiert habe, war dumm von mir“
wird zu

„Wenn ich daran denke, dass ich auf Herrn Kummers Angriff nicht sofort reagiert habe, bin ich frustriert. Ich brauche Gerechtigkeit und möchte gehört werden.“

- Sich in Erinnerung rufen, welche Bedürfnisse mit der Handlung, die nun bedauert wird, („dem Fehler“) damals erfüllt werden sollten. So ist es möglich, Frieden mit der Vergangenheit zu schliessen und nach vorne schauen.

Beispiel: „Zu schweigen anstatt mich zu wehren war dumm von mir“

wird zu:

„Ich war in dem Moment sprachlos und durch das Schweigen habe ich mein Bedürfnis nach Verarbeiten der Informationen erfüllt. Nun ist mir vieles klarer und ich überlege mir, wie ich weiter vorgehe“.

- Das Bedürfnis hinter jeder Handlung (Strategie), Aussage oder hinter jedem Gefühl suchen und entscheiden, ob die Strategie tatsächlich die aktuell nützlichste ist.

Beispiel: „Meinen Kindern einen weiteren Umzug zuzumuten, ist egoistisch und eine andere Stelle mit dem guten Salär in der Gegend zu finden, ist fast unmöglich. Darum bleibe ich lieber, wo ich bin.“

Mögliche Bedürfnisse hinter der Strategie „hierbleiben“: Stabilität, Rücksicht, Verantwortung, Sicherheit, Wohlergehen.

Alternative Strategien: Augen offenhalten, ob es nicht doch eine andere Stelle mit ähnlichem Salar in der Gegend gibt, Familienbudget auf finanziellen Spielraum überprüfen, Partnerin fragen, ob sie Ideen hat, usw.

- Bei inneren Konflikten jedem ambivalenten Anteil eine Stimme verleihen und dabei die verurteilenden Gedanken mit oben genannten Elementen in Gefühls- und Bedürfnissprache übersetzen. Wenn alle Anteile gehört wurden, kann die Suche nach Lösungen (Strategien) beginnen.

Beispiel: „Meinen Kindern einen Umzug zuzumuten, ist egoistisch, darum will ich durchhalten (Anteil 1), aber ich schaffe es nicht mehr lange, in dem Job durchzuhalten und will einfach weg (Anteil 2)“

wird zu:

„Ich bin hin und her gerissen und besorgt“ (Gefühle). Einerseits ist mir Stabilität und Verlässlichkeit (Bedürfnisse Stimme 1) wichtig, andererseits brauche ich auch Sinnhaftigkeit, Respekt und Wertschätzung (Bedürfnisse Stimme 2)“.

Die anschließende Lösungssuche folgt der Frage: „Welche Strategien berücksichtigen alle Bedürfnisse?“

b) Einem Gegenüber Einfühlung geben/Empathie

Rosenberg hat mit Carl Rogers gearbeitet und wurde von dessen Forschung stark geprägt. So zitiert er auch Rogers bei der Definition von Empathie:

„Wenn... dir jemand wirklich zuhört, ohne dich zu verurteilen, ohne dass er den Versuch macht, die Verantwortung für dich zu übernehmen oder dich nach seinem Muster zu formen ... Es ist erstaunlich, wie scheinbar unlösbare Dinge doch zu bewältigen sind, wenn jemand zuhört.“ (Rosenberg M. B., 2016, S. 113).

Konkret wird dem Gegenüber still und aktiv zugehört, mit dem Fokus auf seine aktuellen Gefühle und Bedürfnisse. Die entsprechenden Gefühls- und Bedürfnisworte werden in Form von geschlossenen Fragen angeboten. Diese Form der Einfühlsamkeit nennt die GFK „empathisch Spiegeln“ oder „empathisch Zuhören“. Sie ist damit nicht mit intellektuellem Verstehen („Ich kann nachvollziehen, warum Sie das gesagt haben“) oder Mitleid („Das macht mich ganz traurig, dass es Ihnen so schlecht geht“) zu verwechseln.

Beispiel: „Wenn Sie an Ihre aktuelle Situation denken, sind Sie dann frustriert?“, „Geht es Ihnen dabei um Klarheit?“.

Auf jede Frage wird das Gegenüber mit Bestätigung oder Berichtigung eingehen. Seine Ausführungen dann wiederum empathisch spiegeln; so lange, bis das Gegenüber wahrnehmbar (Mimik, Gestik) erleichtert ist. Gerade im Coaching- und Beratungsumfeld kann diese Frage-Art zu Irritation oder Widerstand von Seiten der Begleitungspersonen führen, da das Arbeiten mit geschlossenen Fragen unüblich ist. Die GFK empfiehlt, diese Fragetechnik auszuprobieren und die Wirkung zu beobachten. Wichtig ist: Beim empathischen Spiegeln geht es nicht um eine Diagnose

von Seiten der Begleitperson, sondern um den Versuch, sich in das Gegenüber hineinzusetzen.

Dabei ist das Ziel nicht, das „richtige“ Wort anzubieten, sondern einzig und allein, dass das Gegenüber durch das Nachdenken in Kontakt mit seinen Gefühlen und Bedürfnissen kommt. Dies wird auf jeden Fall geschehen, egal ob die Begleitperson mit ihrer Vermutung ins Schwarze trifft oder danebentippt.

c) Sich im Dialog ausdrücken/Selbstaussdruck

Diese Anwendungsform ist immer dann hilfreich, wenn jemand einem Gegenüber etwas auf ehrliche und wertschätzende Art sagen möchte. Die Begleitperson kann sie aktiv im Gespräch mit dem Kunden anwenden (auch zum Verbalisieren von Irritationen oder Grenzen innerhalb des Beratungssystems) oder den Kunden als Trainer z.B. bei einer Gesprächsvorbereitung anleiten.

1. Schritt: innehalten und atmen
 2. Schritt: die eigenen Gedanken feststellen
 3. Schritt: die eigenen Gefühle und Bedürfnisse feststellen
 - Zwischenschritt: Ggf. dem Gegenüber empathisch zuhören, damit es offener für den nächsten Schritt ist
 4. Schritt: Entsprechende Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte (od. Dank⁵) formulieren
- } Schritte 1 – 3 finden innerlich statt (denken)

2.4 Tool für Betriebliche Mentoren: Der GFK-4-Schritte-Prozess⁶

2.4.1 Anwendung

Das in dieser Arbeit entwickelte Tool nennt sich „GFK-4-Schritte-Prozess“ und wird im Betrieblichen Mentoring zur Achtsamkeitsförderung, Umgestaltung des sprachlichen Ausdrucks und zur Wandlung gewohnheitsmässiger Reaktionen genutzt. Des Weiteren kann es bei anstehenden Entscheidungen, zum Perspektivenwechsel, zur Rollenklärung, zur Klärung von Konflikten, zur Ressourcenaktivierung oder bei Anliegen im Bereich Kommunikation, sowie zur Reduktion Komplexität angewendet werden. Seine Wirksamkeit besteht in der strukturierten Unterscheidung von Fakten, Gedanken, Werten, Gefühlen, Bedürfnissen, Wünschen und Bitten. Es kann genutzt werden, um Klarheit darüber zu gewinnen, worum es dem Kunden und ggf. anderen Beteiligten in einer herausfordernden Situation geht. Anschliessend können damit die Weichen zur konstruktiven Lösungsfindung gestellt werden. Im Laufe des Prozesses werden die Perspektiven gegenüber Menschen, Situationen oder Anteilen des Kunden selbst, welche er als problematisch bewertet, wohlwollender. Je nach Rolle und Situation, kann die Begleitperson durch Fragen, Vorschläge oder eine Anleitung durch die verschiedenen Phasen der Begleitung führen, z.B. Anliegenklärung, Zieldefinition, Lösungsarbeit oder Massnahmenplanung.

⁵ Der GFK-Selbstaussdruck kann auch genutzt werden, um Wertschätzung auszudrücken, anstelle von Komplimenten oder Lob. In diesem Fall wird das Element der Bitte durch das Wort „Danke“ ersetzt.

⁶ Auf das Element „Theoretischer Hintergrund“ geht das Kapitel 2.2 dieser Thematischen Arbeit ein, darum wird es in der Toolbeschreibung weggelassen. Das Thema „Herausforderungen im Umgang mit dem GFK-Modell“ wird in Kapitel 4.2. behandelt.

2.4.2 Anleitung zur Anwendung des Tools

Vorbereitung

Bereiten Sie eine Visualisierung des GFK-4-Schritte-Prozesses sowie der beiden Hilfspositionen (5. und 6.), z.B. mittels Flipchart oder Bodenarbeit, vor.

1. Beobachtung
2. Gefühl
3. Bedürfnis
4. Bitte
5. Wolfstheater
6. Aussensicht

Als Unterstützung für Ihr Gefühls- und Bedürfnisvokabular können Sie zudem die entsprechenden Listen vorbereiten. Die verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten der GFK (Kap.2.3) können vorgängig ebenfalls repetiert werden.

Persönliches Anliegen/ Thema

Bitten Sie die den Kunden, sein Anliegen kurz in Worte zu fassen.

Führen Sie nun, allenfalls physisch, durch die sechs Prozessschritte (z.B. mit Bodenankern gekennzeichnet) und halten Sie die Erkenntnisse in geeigneter Form fest. Je nach Situation und Bedarf, kann es hilfreich sein, die einzelnen Prozessschritte in der Rolle des Trainers vorgängig kurz vorzustellen.

Schritt 1: Beobachtung

Im ersten Schritt geht es darum, urteilsfrei zu beobachten. Bitten Sie den Kunden die Situation oder das Verhalten, das er verändern möchte, zu beschreiben: was jemand tut oder gemacht/gesagt hat, respektive was der Kunde (mit den Sinnen) wahrgenommen hat. Gleichzeitig sollen sich die geäußerten Beobachtungen möglichst auf einen Zeitrahmen und auf den Zusammenhang beziehen.

Beispielfragen:

- Beschreiben Sie einmal die Situation ganz genau und wie im Zeitlupentempo: Wo sind Sie? Was tun Sie? Was tut wer in Reaktion darauf? Was tun Sie dann? Was sind die Reaktionen?
- Was ist der Auslöser?
- Was genau tut die Person in einer typischen Situation, die Sie ärgert?
- Was hat Sie in Ihrer Lebensqualität eingeschränkt?
- Was genau haben Sie wann genau gesehen oder gehört (oder gerochen, oder...)?
- Was sind die Fakten/Tatsachen in der Situation?
- Wie oft, wie lange, wann, wo ist das Problem (nicht) aufgetreten?
- Was würde in einem Drehbuch stehen? Was würde man auf einem Foto sehen?
- Welche Zahlen/Fakten gibt es?

Tipp: Die Beobachtung von einem Urteil oder einer Bewertung zu trennen, soll den Auslöser für die Situation präzisieren. Wenn der Kunde Interpretationen, Bewertungen oder andere trennende Formulierungen (siehe Tab. 2) benennt, erarbeiten Sie mit ihm die Handlungen, Aussagen oder Umstände, welche ihn zu dem Gedanken bringen und konkretisieren Sie so weit wie möglich (z.B. „Letzten Monat ist es 5-mal passiert“ anstatt „Es passiert ständig“). Es ist auch möglich, einen Gedanken als solchen in der Beobachtung zu deklarieren („Ich denke, dass eine neue Arbeitsstelle mit einem Umzug verbunden ist“). Hier können Sie in der Rolle des Trainers ggf. erklären, weshalb die Unterscheidung wichtig ist oder Formulierungsvorschläge machen.

Schritt 2: Gefühl

Im zweiten Schritt soll die der Kunde artikulieren, was er empfindet, wenn er eine Situation oder ein bestimmtes Verhalten beobachtet oder daran zurückdenkt. Ziel ist es, anstelle von vagen oder allgemeinen Begriffen („gut“, „schlecht“, etc.) oder Pseudogeühlen („ich fühle mich nicht ernst genommen“) die erlebten Gefühle so treffend wie möglich auszudrücken. Hier können Sie auch Listen mit Gefühlsvokabular oder Bilder (siehe Anhänge 6.1 – 6.5) zu Hilfe nehmen und gemeinsam mit dem Kunden die passendsten Worte ableiten. Sie können auch Ihre eigenen Ideen als empathische Vorschläge in der Rolle des Coaches anbieten. Bei der Suche nach Gefühlsworten kann es hilfreich sein, die 5 Sinne einzubeziehen. Es kann sein, dass während des Erarbeitens der Gefühle, auch Bedürfnisse aufgedeckt werden. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, auch den Prozessschritt „Bedürfnisse“ bereits zu visualisieren und den Zusammenhang zu erklären: Gefühle sind Anzeiger für den aktuellen Stand der Erfüllung unserer Bedürfnisse. Unangenehmes Gefühl = ein oder mehrere Bedürfnisse sind nicht erfüllt; angenehmes Gefühl = ein oder mehrere Bedürfnisse sind erfüllt. Je klarer wir uns über die aktuellen Gefühle sind, umso einfacher kommen wir dem unterfüllten Bedürfnis/Wert auf die Spur. Es passiert oft, dass Kunden hier Gedanken anstatt Gefühle benennen. Versuchen Sie in diesem Fall gemeinsam, diese Gedanken zu übersetzen. Achten Sie darauf, die *gegenwärtigen* Gefühle des Kunden abzuholen. Sie können Gefühle mithilfe einer Skala einfangen und zur Bewertung von Bedürfnissen, Zielen oder Massnahmen nutzen.

Beispielfragen:

- Wie fühlen Sie sich, wenn Sie an die Situation/das Verhalten denken?
- Wie geht es Ihnen damit?
- Sind Sie <Gefühlswort-Vorschlag>, wenn Sie daran denken?
- Wo spüren Sie im Körper das Gefühl?
- Fühlt es sich angenehm an oder unangenehm?
- Wie würden Sie das Gefühl pantomimisch darstellen?
- Wenn Sie denken, dass er Sie nicht ernst nimmt, wie fühlen Sie sich dann?
- Sind Sie eher verärgert oder ratlos? Hat das Gefühl eher viel Energie oder wenig? Wie würden Sie das Energielevel des Gefühls auf einer Skala platzieren?
- In der Situation waren Sie wütend. Was für ein Gefühl haben Sie jetzt, wenn Sie daran zurückdenken?
- Wenn Sie die Stärke ihres Gefühls von <Gefühlswort> denken, wie stark ist es auf einer Skala von 1 – 10?

Tipp: Um Gefühle von Gedanken oder Pseudogefühlen zu unterscheiden lohnt es sich auf folgende sprachliche Formulierung zu achten: „*ich bin ...<Gefühlswort>...*“ (anstatt „*ich fühle mich ...*“ oder „*ich habe das Gefühl, ...*“ oder „*ich fühle mich wie ...*“). Falls der Kunde Pseudogefühle benennt („ich fühle mich nicht ernst genommen“), paraphrasieren Sie das Wort als Bedürfnis („Sie möchten in der Situation ernst genommen werden?“) und visualisieren es beim Prozess-Schritt „Bedürfnisse“.

Wichtig: Wenn ein Teil der Beobachtung von dem Kunden positiv bewertet wird, kann auch dieses (angenehme) Gefühl mit dem dazugehörigen (erfüllten) Bedürfnis notiert werden. Dies hilft, den Blick für die Ressourcen und das, was schon funktioniert, zu öffnen. Es kann auch sein, dass dasselbe Bedürfnis durch Teile der Situation sowohl erfüllt als auch nicht erfüllt ist. Mit grosser Wahrscheinlichkeit werden sich die Gefühle des Kunden während der Begleitung ändern. Visualisieren Sie entsprechend die Gefühle chronologisch.

Schritt 3: Bedürfnis

Beim Prozessschritt „Bedürfnisse“ geht es darum, die Bedürfnisse und Werte, welche hinter den Gedanken und Gefühlen des Kunden stehen, zu finden. Bedürfnisse sind hier als menschliche Motivationsquelle, das was uns antreibt und Sinn gibt, zu verstehen. Erfüllte Bedürfnisse führen zu angenehmen Gefühlen, unerfüllte Bedürfnisse führen zu unangenehmen Gefühlen. Hier können Sie auch Listen des Bedürfnisvokabulars (siehe Anhänge 6.6 und 6.7) zu Hilfe nehmen und dem Kunden Ihre Vorschläge als empathische Fragen in der Rolle des Coaches anbieten. In der GFK ist die Unterscheidung zwischen Bedürfnissen (d.h. nicht an Handlung, Ort, Person, Zeit gebunden) und Strategien (d.h. konkrete Handlung, Ort, Person, Zeit) zentral. Wenn Ihr Kunde Strategien benennt, führen Sie ihn durch Fragen auf die Bedürfnis-Ebene. Fokussieren Sie hierbei auf die *gegenwärtig* lebendigen Bedürfnisse des Kunden. Die Suche nach Bedürfnissen in der Vergangenheit ist grundsätzlich nur dann angezeigt, wenn es um mehr Verständnis für eine vergangene Handlung geht.

Beispielfragen:

- Was ist Ihnen in dieser Situation wichtig?
- Geht es Ihnen um <Bedürfniswort>?
- Was brauchen Sie in diesem Zusammenhang?
- Was ist/war die Antriebskraft/Motivation dahinter?
- Wenn Herr XYZ tut, was Sie sich wünschen <Strategie>, was ist dann für Sie anders?
- Was macht es aus, dass Sie bisher mit der Situation zurechtgekommen sind?
- Was würde eine Ihnen wohlwollende Person sagen, was Ihr Bedürfnis ist?
- Wodurch würde sich Ihre Lebensqualität verbessern?
- Was würde Ihr Leben bereichern?
- Was ist lebendig in Ihnen?
- Was ist/war der gute Grund dahinter?
- Wenn die Person <Strategie> tun würde, was hätten Sie dann davon?

- In der Situation war Ihr Bedürfnis nach <Bedürfniswort> nicht erfüllt. Die Situation beschäftigt Sie jetzt immer noch. Was für ein Bedürfnis kommt jetzt zu kurz?
- Wenn Sie sich den Grad der Erfüllung ihres Bedürfnisses nach <Bedürfniswort> als Tankanzeige vorstellen, wo steht der Anzeiger auf einer Skala von 1 – 10?

Tipp: Wenn der Kunde ein Urteil („Herr Kummer missachtet mich“) anstatt eines Bedürfnisses ausspricht, können Sie durch folgende zwei Fragen auf das Bedürfnis kommen:

- 1) Was ist das Gegenteil davon? (Antwort: „Herr Kummer achtet mich“)
- 2) Welches Bedürfnis erfüllt sich dadurch? (Antwort: Achtung, Respekt, Wertschätzung)

Schritt 4: Bitte

Hier geht es um die Formulierung von Bitten in positiver Handlungssprache und in der Gegenwart, mit denen die unerfüllten Bedürfnisse erfüllt werden können. Hier sollen Ort, Person, Zeitpunkt und Handlung so konkret wie möglich sein. Legen Sie beim Erarbeiten dieses Schrittes Wert darauf, wirklich Bitten (Strategien) und keine Wünsche oder Forderungen zu formulieren. Dabei gilt: Es gibt immer eine Vielzahl an Bitten/Strategien, um ein Bedürfnis zu erfüllen. Oft brauchen die Kunden Zeit, sich zu überlegen, was genau sie wollen. Hier ist es möglich, als Berater oder Realitätenkellner, ergänzende Vorschläge und Ideen anzubieten. Geben Sie vorgängig Ihrem Kunden Zeit und Raum für eigene Bitten.

Beispielfragen:

- Was könnten Sie konkret genau jetzt tun, um Ihr Leben in Bezug auf das Anliegen zu bereichern?
- Worum könnten Sie Ihr Gegenüber oder sich selbst bitten, um Ihr Bedürfnis nach <Bedürfniswort> zu erfüllen?
- Durch welche Handlungen oder Gespräche könnten Sie oder jemand anders Ihr Bedürfnis nach <Bedürfniswort> erfüllen?
- An wen könnten Sie eine Bitte richten, um Ihr Bedürfnis zu erfüllen?
- Wann/auf welche Art/wo/mit wem könnten Sie das Bedürfnis erfüllen?
- Stellen Sie sich vor, Ihr Bedürfnis ist erfüllt. Was ist dann anders?
- Woran würden Sie merken, dass Ihr Bedürfnis erfüllt wäre?
- Wie haben Sie bisher Ihr Bedürfnis nach ... erfüllt?
- Was könnten Sie selbst tun, um Ihr Leben zu bereichern?
- Was würde passieren, wenn die Person „nein“ zur Bitte sagt? Welche anderen Bitten wären möglich?

Tipp: In der GFK sollen Menschen eine Bitte nur dann erfüllen, wenn sie freiwillig dazu bereit sind und sie dies nicht aus Angst vor Konsequenzen, Schuld, Scham oder Verpflichtung tun. Nehmen Sie deshalb die formulierten Bitten mit in die spätere Massnahmenplanung und überprüfen Sie dort mit dem Kunden, ob er ein vollständiges „ja“ zu den Bitten, welche er an sich selbst richtet, hat. Falls er Widerstände spürt, kann die Ausarbeitung derselben für den Transfer

in die Praxis nützlich sein oder sie können z.B. mit den Elementen aus 2.3 a) oder anderen passenden Tools aus Ihrem Repertoire verarbeitet werden.

Wichtig: Achten Sie darauf, dass das Gefühl zur entsprechenden Beobachtung, das Bedürfnis zum entsprechenden Gefühl und die Bitte zum entsprechenden Bedürfnis passt. Wiederholungen sind möglich und in Ordnung: Es kann sein, dass z.B. ein Bedürfnis mehrmals vorkommt. Dies bedeutet, dass das Bedürfnis für den Kunden sehr wichtig ist. Sie können dies visualisieren, indem Sie es markieren oder mehrmals notieren.

Hilfsposition: Wolfstheater

Das Wolfstheater kann immer dann zur Anwendung kommen, wenn der Kunde sehr starke Urteile, Glaubenssätze, Vorstellungen und Ansichten mitbringt. Gerade wenn im Vordergrund die Gefühle „Ärger“ und „Wut“ stehen und dadurch die Weiterarbeit mit den vier Schritten ins Stocken gerät, ist es nützlich, den 4-Schritte-Prozess kurz zu unterbrechen und einen Exkurs zum Wolfstheater zu machen. Ermutigen Sie die den Kunden dort, diese Gedanken ungefiltert auszusprechen. Das Wolfstheater kann auch als Startpunkt für die Arbeit mit dem Modell genutzt werden.

Beispielfragen:

- Was ärgert Sie am meisten?
- Was empört Sie an der Situation/Person?
- Was denken Sie, was mit der Person/mit Ihnen das Problem ist?
- Was „soll“, „muss“ oder „darf“ (nicht)?
- Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf. Welche Gedanken steigern Ihren Ärger?
- Stellen Sie sich vor, Sie könnten alles mal so sagen, wie Sie es denken. Wie würde das aussehen/klingen?

Hinter Ärger und Wut steckt oft der Gedanke, dass „der andere“ oder ein Teil von einem selbst im Unrecht ist. Darunter finden sich oft weitere Gefühle, wie z.B. Ratlosigkeit, Hilflosigkeit oder Resignation. Wut kann sich steigern, wenn man in den entsprechenden Gedanken bleibt. Darum unterstützen Sie Ihren Kunden nach dem Freisetzen der „Wolfsgedanken“ auf produktive Weise, indem Sie ihn anleiten, diese Gedanken in die dahinterliegenden lebensbereichernden Gefühle und Bedürfnisse zu übersetzen. Diese werden in den GFK-4-Schritte-Prozess, zu welchem Sie dann zurückkehren, zur Weiterarbeit mitgenommen.

Beispielfragen:

- Dient dieser Gedanke dem Leben? Falls nicht: Was könnten Sie tun, um einen effektiveren Weg zu finden, der Sie weniger kostet?
- Wenn Sie das denken, wie fühlen Sie sich dann?
- Wenn Sie das denken, sind Sie dann <Gefühlswort>?
- Was für ein Wert, der Ihnen wichtig ist, kommt dadurch zu kurz?
- Geht es Ihnen um <Bedürfniswort>?

Hilfsposition und Abschluss: Aussensicht

Die verschiedenen Wahrnehmungsperspektiven inklusive Aussensicht sind weitere Möglichkeiten, welche Sie jederzeit in Anspruch nehmen können, wenn der Kunde oder Sie keine Worte für ein Element finden. Kehren Sie danach wieder auf den GFK-Prozessschritt zurück, den Sie verlassen hatten. Wichtiger als die Abfolge ist, sich auf ihren Kunden und den Prozess einzulassen, dabei allenfalls die Reihenfolge anzupassen und/oder einzelne Positionen mehrmals aufzusuchen. Sie können die Aussensicht auch als Abschluss nutzen.

Beispielfragen:

- Beobachten Sie sich selbst aus der Distanz. Was bewegt Sie aktuell am meisten?
- Wie würde Ihr Konterpart/eine Arbeitskollegin/Ihr Partner die Situation beschreiben?
- Was hätte eine Fliege an der Wand beobachtet?
- Was für ein Gefühl würde eine unbeteiligte Person anhand Ihrer Mimik/Körperhaltung wahrnehmen?
- Was würde eine gute Freundin sagen, was Ihr Bedürfnis sein könnte?
- Wenn Sie selbst ein Mitarbeiter in Ihrem Team wären, was müsste ein Vorgesetzter tun, um Ihr Bedürfnis nach ... zu erfüllen?
- Gibt es eine Person, die Sie kennen und die dieses Problem vermutlich völlig im Griff hätte? Stellen Sie sich vor, diese Person käme gerade jetzt hier herein – welche Bitten würde sie formulieren?
- Wenn Sie sich selbst von aussen betrachten, was wäre gerade jetzt wichtig zu tun?
- Was für Bitten würden einer unbeteiligten Person für die Situation einfallen?
- Worum würde ein Teammitglied bitten?
- Stellen Sie sich vor, Sie wären ein Adler, der über den Wald fliegt: Was würden Sie sehen? Was noch?
- Was fällt Ihnen auf?
- Was freut Sie?
- Was soll so bleiben? Was soll anders werden?
- Welche der formulierten Bitten möchten Sie umsetzen?
- Zu welchen Ihrer Bitten sagen Sie mit Freude „ja“?
- Zu welchen Ihrer Bitten sagen Sie, oder Teile von Ihnen, „nein“? Was macht den Widerstand aus?

Zeitzone

Auch die Kombination mit Timeline ist möglich. Hierbei ist wichtig, dass sich das Gefühl, das Bedürfnis und auch die Bitte in der Gegenwart befinden, weil sich die GFK immer daran orientiert, was aktuell lebendig ist und was jemand aktuell tun kann, um das Leben zu bereichern. Die Beobachtung ist oft in der Vergangenheit zu finden.

Wenn es um die Selbsteinführung für vergangene Handlungen geht (Kap. 2.3 a), empfiehlt es sich, das in der Vergangenheit lebendige Bedürfnis formal in die Beobachtung zu setzen („damals habe ich so entschieden, weil ich mein Bedürfnis nach Selbstverwirklichung erfüllen wollte“ = Beobachtung. „Wenn ich heute daran denke, bin ich enttäuscht...“ (Gefühl) „...“, weil mein Bedürfnis nach Sicherheit (gegenwärtiges Bedürfnis) zu kurz kommt.“

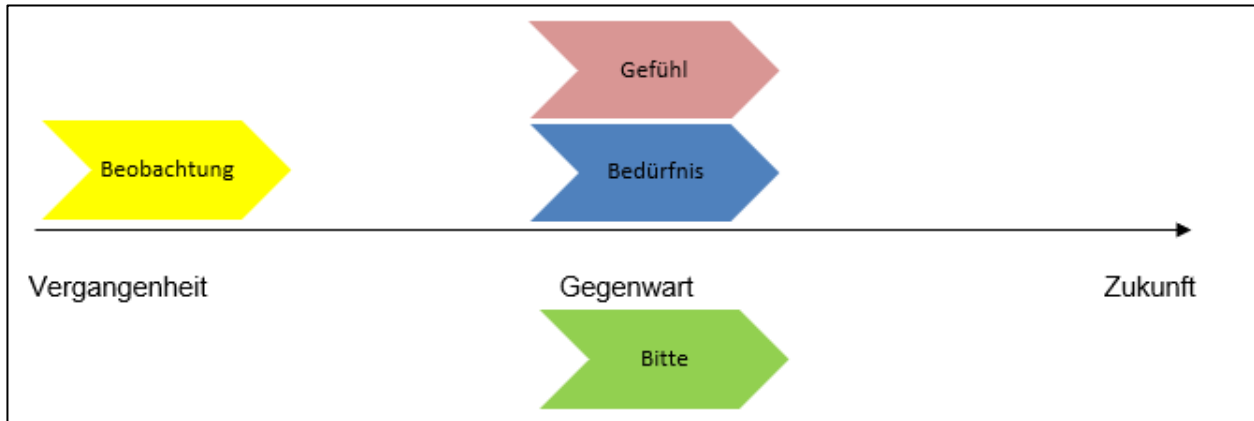


Abb. 3: Das GFK-4-Schritte-Modell auf einer logischen Zeitlinie angeordnet. Darstellung der Autorin, 2021.

Weitere Verwendungsmöglichkeiten des Tools

Sie können den GFK-4-Schritte-Prozess auch bei der Anwendung eines anderen Begleitungstools als Orientierungshilfe im Hinterkopf haben oder z.B. in Kombination mit verschiedenen Perspektiven, Zeitaspekten und Ebenen (Problem, Ressourcen, Lösungen, Ziel) nutzen. Es kann helfen:

- mit dem Kunden herauszufinden, wo er eine Veränderung braucht oder welche Elemente in einer Situation zu Reibungen führen
- geeignete Fragen zu stellen
- die Wahrnehmung des Kunden zu schärfen
- In der Rolle des Trainers oder Beraters ein Gespräch mit dem Kunden vorbereiten, indem z.B. der Selbstaussdruck, das empathische Zuhören oder Selbstempathie (Kap.2.3) angewendet wird.
- im Selbstcoaching oder in Intervisionsgruppen Fälle zu reflektieren

Der GFK-4-Schritte-Prozess lässt sich auch mit zwei Prozess-Strängen ausführen, z.B. ein Strang für den Kunden und ein Strang für eine andere Person oder Sichtweise. So kann die der Kunde Selbst- und Fremdeinführung praktizieren und dadurch u.a. Verständnis für schwierige eigene Anteile, oder die Beweggründe anderer Menschen herstellen.

2.5 Anwendungsbeispiel des GFK-4-Schritte-Prozesses

Nachfolgend das visualisierte⁷ Fallbeispiel des GFK-4-Schritte-Prozesses mit Herrn Studer:

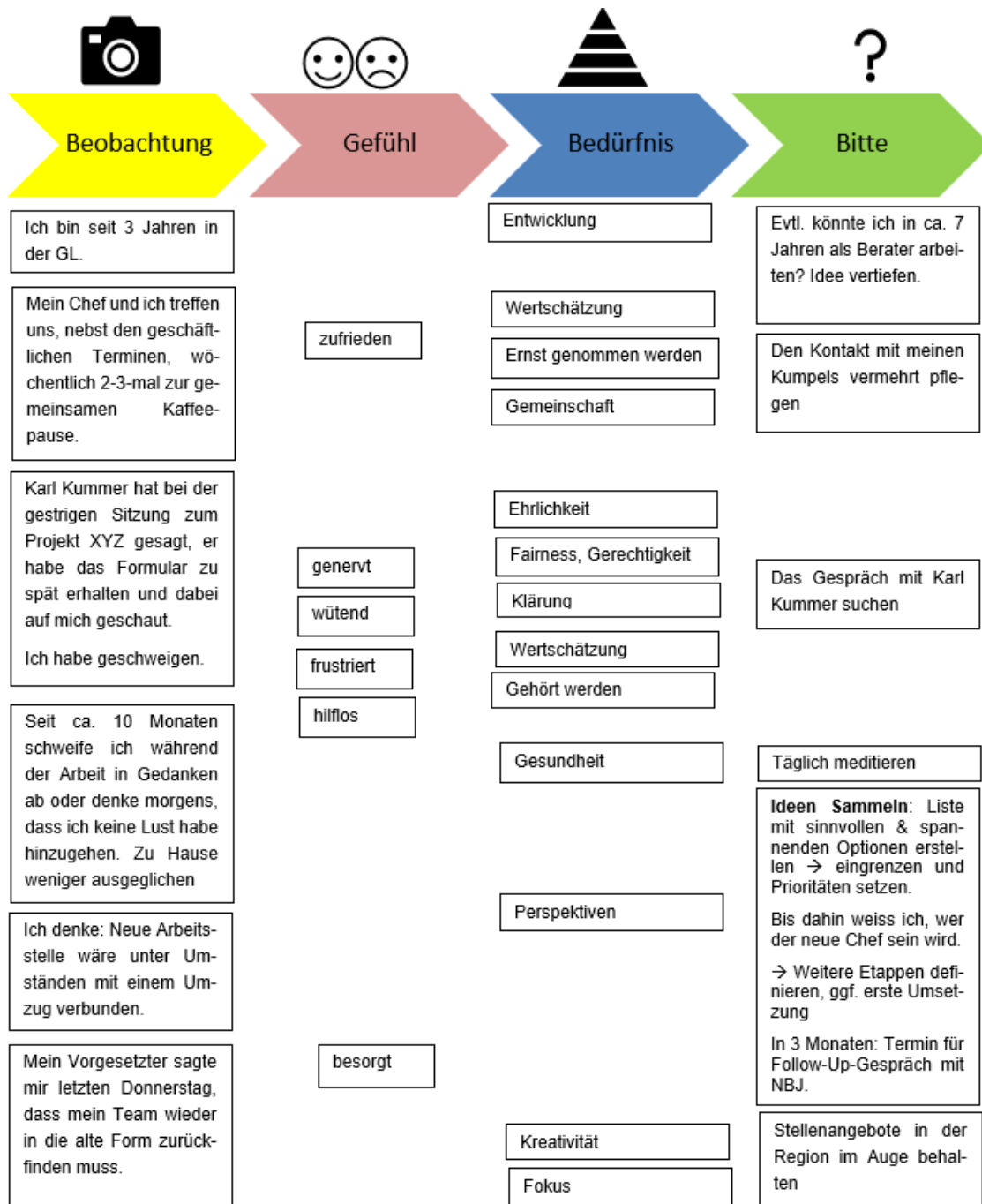


Abb. 4: Beispiel einer Visualisierung des GFK-4 Schritte-Prozesses. Darstellung der Autorin (NBJ), 2021.

⁷ Quelle der Symbole und Piktogramme: Microsoft Word Illustrationen

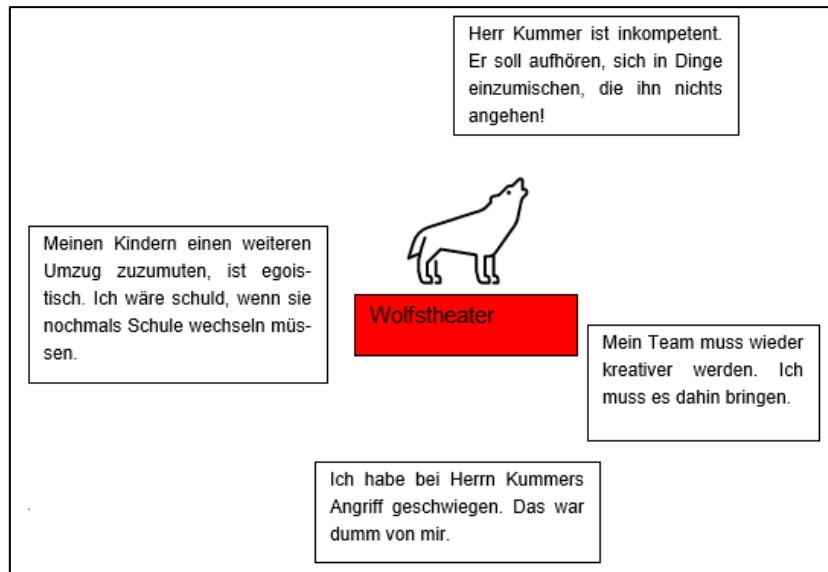


Abb. 5: Beispiel einer Visualisierung der Hilfsposition „Wolfstheater“. Darstellung der Autorin, 2021.

3. Resultate: Antworten und konkrete Folgerungen

Als Ziel dieser Arbeit wurde ein neues Tool für Betriebliche Mentoren entwickelt, welches sich die Theorie der GFK als Grundlage nimmt. Um dies zu erreichen, wurde die Theorie der GFK auf die für das Tool relevanten Bestandteile reduziert. Das abgeleitete Tool, der „GFK-4-Schritte-Prozess“, folgt im Aufbau den vier elementaren Schritten der GFK (Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Bitte) sowie zwei Hilfsschritten („Wolfstheater“ und „Aussensicht“). Das Interventions-Element „Aussensicht“ wurde hierbei aus der systemischen Begleitung sowie den zirkulären und dissoziierenden Fragetypen hergeleitet. Der GFK-4-Schritte-Prozess berücksichtigt die Prozessorientierung, indem er die Schritte in einen Zusammenhang stellt (Gefühl passt zur Beobachtung, Bedürfnis passt zum Gefühl, Bitte passt zum Bedürfnis). Die Begleitung und Anleitung der Kunden bei der Erarbeitung der verschiedenen Prozessschritte ist von Seiten der Begleitperson in allen Rollen (Coach, Trainer, Berater) situationsgerecht möglich. Als Zugabe zu den systemischen Fragetypen, Zeitaspekten, Wahrnehmungsperspektiven und Begleitungsebenen (Problem, Ressourcen, Lösungen, Ziel), bietet das Tool auch den Einsatz empathischer Fragestellungen, ohne dass ein Fragetyp den anderen ausschließt. Ebenso möglich ist die Kombination mit Zeitachse(n) oder Skalen. Betriebliche Mentoren können folglich ihr Methoden-Portfolio mit diesem Tool auf eine auf ihr Begleitungskonzept angepasste Art ergänzen.

Nachfolgend werden die anfangs gestellten Fragestellungen beantwortet. Hierzu werden folgende Informationen berücksichtigt:

- Ergebnisse aus der Entwicklung und Anwendung des Tools in der Beratungspraxis
- Antworten einer strukturierten qualitativen Befragung von Personen⁸, welche die GFK aktiv anwenden. Mithilfe einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse wurden die Antworten

⁸ Total 10 Personen mit unterschiedlichen Erfahrungsstufen (wenige Monate – über 10 Jahre)

auf einen Kurztext beschränkt und ausgewertet, wobei nur die essenziellen Inhalte der Aussagen berücksichtigt wurden.

- Antworten aus der Literaturrecherche⁹

Frage a): Wie können Betriebliche Mentoren ihre Handlungskompetenzen als Coach, Berater oder Trainer mit der Methode und Haltung der GFK vernetzen?

Die GFK ist eine Lebenshaltung und Kommunikationsmethode, welche die intra- und interpersonelle Verbindung fördert. Obwohl sie eine klare Methodik anbietet (vier Schritte, empathische/geschlossene Fragen), legt sie den Fokus auf die wertschätzende Grundhaltung und das situations- und adressatengerechte Anpassen der Methodik. Für Betriebliche Mentoren stellt die GFK in diesem Sinn eine Ergänzung ihres Expertenwissens (Berater-Rolle), ihres methodisch-didaktischen Wissens (Trainer-Rolle) und ihrer Einsatzmöglichkeiten der Rolle des Coaches. Konkret geschieht dies, indem das Tool „GFK-4-Schritte-Prozess“ oder Elemente davon, während des Begleitungsprozesses eingesetzt werden. Als griffige Kombinationsmöglichkeiten aus dem Betrieblichen Mentoring haben sich systemische Fragen, Skalenarbeit, Zeitachse, Bodenanker und Perspektivenwechsel erwiesen.

Frage b): Welche Kundenanliegen von Betrieblichen Mentoren können mit dem GFK-Ansatz bewältigt werden? Welche nicht?

Alle Anliegen, in welchen Kunden innerlich oder äusserlich einen Mangel an Verbindung feststellen, können mit der GFK mit einem der in Kapitel 2.3 beschriebenen Ansätze in einer oder mehreren Rollen (Coach, Trainer oder Berater) bewältigt werden. Dadurch unterstützt sie bei der konstruktiven Entwicklung oder Veränderung in den Bereichen Beziehungen, Kooperation, Werte, Fähigkeiten/Ressourcen und Handlungsoptionen. Der GFK-4-Schritte-Prozess wurde mit 5 Kunden in der Praxis angewendet. Die Anliegen betrafen: Projektplanung, Kommunikation, Konfliktlösung und Rollenklärung. Auch das vorliegende Fallbeispiel wurde mit dem Tool bearbeitet. Hier handelte es sich zusätzlich um Anliegen im Bereich Laufbahnplanung, Zieldefinition und -erreichung, Entscheidungsfindung, Perspektivenwechsel, Reduktion der Komplexität und Erarbeitung von Lösungen. Bei der Erarbeitung und Anwendung des Tools wurden keine Anliegen identifiziert, welche explizit nicht damit bewältigt werden können. Ausschlaggebend ist, ob das Tool für die Begleitungsperson und den Kunden stimmig ist.

Frage c): Worauf soll ein Betrieblicher Mentor bei der Anwendung der GFK im Begleitungsprozess mit Einzelpersonen achten?

Das wichtigste Element für den Zugang zur GFK als Begleitungsmethode ist eine Haltung der Wertschätzung und Präsenz der Begleitungsperson gegenüber dem Kunden. Ein erweiterter Gefühls- und Bedürfniswortschatz sowie die Bereitschaft, diesen ungezwungen anzuwenden, sind von Vorteil. Das Sprechen in den vier Schritten unterstützt die klare und wohlwollende Kommunikation, kann jedoch unnatürlich anmuten. Aus diesem Grund wird ein Integrieren des Modells

⁹ (Rosenberg M. B., 2016), (Schneider, 2009) und (Bitschnau, 2008)

in die eigene Sprache empfohlen. Als sehr nützlich hat sich die Unterteilung in die vier Schritte für die Anliegenklärung und Lösungsarbeit erwiesen, weil sie für Klarheit und Struktur sorgt.

Bei der „Beobachtung“ können z.B. Fakten, Termine, Daten und Eckpunkte ebenso festgehalten werden wie objektive Beschreibungen eines Situationsablaufs, Zitate oder - als solche deklarierte - Gedanken. Beim Element „Gefühle“ werden sich mit der grössten Wahrscheinlichkeit im Verlauf des Begleitungsprozesses immer wieder Veränderungen einstellen. Sie können z.B. von der unangenehmen auf die angenehme Seite wechseln, durchgängig unangenehm bleiben, an Energie zu- oder abnehmen. Die „Bedürfnisse“ stellen eine verbindende Basis dar, welche die Suche nach Bitten/Strategien ermöglicht. Beim Element „Bitte“ ist es günstig, alle Ideen der Kunden zu notieren. Von dieser Liste können dann die für sie stimmigen und passenden Massnahmen ausgewählt, konkretisiert und in den Alltag transferiert werden.

Die Elemente der GFK können variiert und kombiniert werden. Beispielsweise können zuerst die Beobachtungen/Fakten erarbeitet werden. Anschliessend werden die Gefühle, Bedürfnisse und Bitten mit drei verschiedenen Strängen, aus den Perspektiven der z.B. in einen Konflikt involvierten Personen, festgehalten. Dabei können die Kunden jeweils die Rolle wechseln (analog Meta-Mirror-Modell). Dies kann das Verständnis für Konfliktpartner oder eigene Persönlichkeitsanteile fördern. Das sich in die anderen Rollen Hineinversetzen und darüber Nachdenken, was die Gefühle sein könnten, wurde von den Kunden als schwierig und gleichzeitig hilfreich bewertet. Beispielsweise konnte dadurch ein Zugang zur Klärung von Rollen und Einflussmöglichkeiten in der Organisation geschaffen werden.

Das Feld des „Wolfstheaters“ hat sich als Ort für Urteile, Interpretationen und weitere belastende Gedanken bewährt. Hier kann die Begleitungsperson, in der Trainer-Rolle, das Konzept der Wolfsgedanken und der Selbsteinführung erklären, um danach mit den Kunden gemeinsam die Gedanken in Gefühle und Bedürfnisse zu übersetzen. Dies kann, im Sinne eines Trainingselements, als neue Reaktions- und Selbstreflexionsmassnahme vermittelt werden.

Positive Rückmeldungen von Seiten der Kunden in Bezug auf

1) die GFK als Begleitungsmethode

und

2) den von mir entwickelten 4-Schritte-GFK-Prozess

bezogen sich insbesondere auf die klare Unterscheidung der sprachlichen Elemente und die verbindende Wirkung von Gefühlen und Bedürfnissen, weil sie die Offenheit und das Verständnis für die eigenen Reaktionen, die Konfliktpartner oder die Situation erhöht haben. Das empathische Zuhören mit geschlossenen Fragen wurde dabei als Zeichen von ungeteilter Aufmerksamkeit und voller Präsenz gewertet.

4. Evaluation und Reflexion

4.1 Chancen der Anwendung der GFK für Betriebliche Mentoren

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass GFK im Betrieblichen Mentoring flexibel und situationsabhängig als Methode und/oder als Haltung erfolgreich angewendet werden kann. Sie kann von der Begleitungsperson als Coaching-, Trainings-, Beratungs- oder Selbstreflexionselement eingesetzt werden. Das Potential liegt einerseits darin, *Sprache als Hilfsmittel* im prozessorientierten Denken, der Problemerkennung, Ressourcenaktivierung und Lösungsfindung zu nutzen. Andererseits *schärft sie die Wahrnehmung und Achtsamkeit* der Begleitungspersonen und/oder des Kunden. Sie unterstützt das Bewusstsein über das eigene Befinden, die eigene und fremde Autonomie, Selbstständigkeit und Handlungsfreiheit. Sie befähigt zu präziserem Beschreiben und Benennen von Sachverhalten. Auch nonverbale Kommunikation kann leichter wahrgenommen und eingeordnet werden. Unterschiede können erkannt und lösungsorientiert genutzt werden. Dadurch werden Fähigkeiten zu Beziehungsaufbau, und -erhaltung, Resilienz, Empathie, Deeskalation, Selbstwirksamkeit und -vertrauen gestärkt. Anwender erleben mehr Klarheit über ihre Motivationen, die Auswirkungen ihres Sprechens und Handelns, die nötigen Massnahmen für eine authentische Lebensführung und Kommunikation und folglich eine ausgeglichene Life-Balance. Hierbei hat die Länge des Zeitraums, die Kontinuität, die Intensität und die Möglichkeit des Lernens und Übens einen bedeutenden Einfluss auf die erlebten Nutzungserfolge.

Wie andere Begleitungstools kann auch der GFK-4-Schritte-Prozess Ausgangspunkt fürs Ausprobieren, Experimentieren und Vertiefen sein. Erst die selbst gemachten Erfahrungen mit einer Methode weisen ihr ihre persönliche Bedeutung zu oder lassen relevante Anregungen für die Begleitungsperson entstehen.

4.2 Herausforderungen der Anwendung der GFK für Betriebliche Mentoren

Die hindernden Gedanken- und Kommunikationsmuster zu erkennen und auf eine konstruktive Art zu übersetzen ist ein Lernprozess. Schwierigkeiten in der Alltagsanwendung der GFK wie Rückfall in destruktive Muster unter zeitlichem oder sonstigem Druck, fehlender Gefühls-/Bedürfniswortschatz, die Befürchtung, keine Lösungen zu finden, Angst vor unangenehmen Gefühlen oder das Erleben von Rückschlägen können entmutigen.

Das Ausdrücken von Gefühlen am Arbeitsplatz wird als unpassend bewertet (Rosenberg M. B., 2016, S. 58). Die Erfahrungen der befragten Anwender zeigen, dass es, nebst des Überraschungseffekts, zu mehr Offenheit und Kooperation führen kann. Es ist eine individuelle und situative Entscheidung, ob und wie sich Kunden und Betriebliche Mentoren mit ihren Gefühlen zeigen wollen. Die Volatilität der Gefühle ist hier nochmals zu erwähnen: Sie ändern sich schnell und oft. Sie sind praktische Anzeiger für das aktuelle Befinden der Kunden oder der Begleitungsperson innerhalb eines Begleitungsgesprächs oder -prozesses. Vorgängige Selbsterfahrungen der Begleitungsperson mit dem Ausdrücken von Gefühlen sind von Vorteil.

Im Betrieblichen Mentoring/Systemischen Coaching gilt die Faustregel, nur so lange wie nötig bei der Schilderung des Problems/der Situation zu verweilen (Radatz, 2000, S. 124). Die GFK hingegen nimmt sich viel Zeit für das Erkennen der in der Problemschilderung enthaltenen Gefühle

und Bedürfnisse und vernachlässigt hierbei scheinbar die Zielorientierung. Sie geht davon aus, dass in dieser Phase das einzige Ziel ist, die Kunden in Kontakt mit ihren Gefühlen und Bedürfnissen zu bringen. Je klarer diese sind, umso unmittelbarer werden sich die Lösungen und Optionen anschliessend zeigen. Der Umgang mit dieser Umverteilung im Zeitmanagement muss beachtet werden.

Die GFK kann, wie jede andere Begleitungsmethode, ihr Ziel verfehlen, sobald sie als Ideologie oder starres Muster verwendet wird. Entsprechend ist es empfehlenswert, sich nicht im Formalen zu verlieren, sondern auf die Verbindung und Präsenz zu fokussieren.

4.3 Ausblick

Das Ziel der Arbeit war das Entwickeln eines anwenderfreundlichen GFK-basierten Begleitungs-Tools für Betriebliche Mentoren sowie die Überprüfung desselben in der Praxis. Ob das Tool von anderen Betrieblichen Mentoren effektiv als anwenderfreundlich bewertet wird, bleibt zu klären.

Ebenso wurde bei der Befragung darauf verzichtet, explizit auf Begleitungspersonen zugeschnittene Fragen zu stellen. Da auch die Literatur zu Betrieblichem Mentoring mit GFK beschränkt ist, fehlen diesbezüglich Erfahrungswerte, die es in Zukunft zu erheben gilt.

4.4 Fazit und Schlusswort

Die GFK stellt für die Begleitungspraxis von Betrieblichen Mentoren meiner Ansicht nach einen eindeutigen Mehrwert dar. Dieser findet sich in der Verbindung, Klarheit der Gedanken und der Sprache sowie der lebensbejahenden Haltung. Manchmal braucht es dazu Sprache, manchmal andere Formen der Kommunikation. Wer als Betrieblicher Mentor die zur Verfügung stehenden Interventionsformen bewusst zu variieren und nutzen vermag, nimmt direkt Einfluss auf die Beziehung und das Resultat im Beratungssystem. Die Grundlage für eine erfolgreiche Begleitung liegt im wertschätzenden und mitfühlenden Umgang der Begleitungsperson mit sich selbst.

Für meine eigene Begleitungspraxis sind die Resultate und Folgerungen dieser Arbeit relevant. Die Erarbeitung des Themas motivierte und inspirierte mich persönlich, weil ich dadurch Elemente zusammenführen und überprüfen konnte, die mich begeistern. Die Resultate konnte ich in meine Begleitungspraxis transferieren und hoffe, dass sie auch Impulse für andere Betriebliche Mentoren geben können.

Es hat sich gezeigt, dass es kein „entweder oder“, respektive „richtig oder falsch“ gibt. Ich fühle mich motiviert und frei, die verschiedenen Ansätze bezüglich zeitlicher Aufteilung, Frageform oder Haltung flexibel in meinen Begleitungsprozess einzuweben.

5. Literaturverzeichnis

- Bünteli, R. (2.. Juni 2021). *Gewaltfreie Kommunikation Schweiz*. Von <https://www.gewaltfrei-schweiz.ch/gewaltfreie-kommunikation.html> abgerufen
- Berufsprüfung Betriebliche Mentorin* . (26. Juni 2021). Von <https://www.bp-mentor.ch/berufsbild/> abgerufen
- Bitschnau, K. I. (2008). *Die Sprache der Giraffen. Zur Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen. Wie GFK Ihr Leben verändern kann*. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.
- Bühler, C. &. (1987). *Einführung in die humanistische Psychologie*. Ullstein: Klett Verlag.
- Gens, K.-D. /. (2005). *Mach doch ... was du willst! Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Meier, A. (18.. Juni 2019). *Vom Trend zum State-of-the-Art: betriebliches Mentoring als Basis für erfolgreiche Unternehmen*. Von Coachingzentrum Olten Website: <https://www.coachingzentrum.ch/ueber-uns/news-artikel/news-detail/artikel/die-drei-rollen-eines-betrieblichen-mentors-187/> abgerufen
- Rosenberg, M. B. (2010). *Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation*. Freiburg i.B.: Herder.
- Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation, eine Sprache des Lebens*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Rust, S. (2007). *Wenn die Giraffe mit dem Wolf tanzt. Vier Schritte zu einer empfindsamen Kommunikation*. Burgrain: KOHA-Verlag.
- Schneider, M. T. (29. September 2009). *Das Modell der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg. Anwendungen in der Sozialen Arbeit*. Von Hochschule Neubrandenburg, Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung : <http://docplayer.org/17357086-Das-modell-der-gewaltfreien-kommunikation-nach-marshall-rosenberg-anwendungen-in-der-sozialen-arbeit.html> abgerufen
- Storch, M. &. (kein Datum). *Selbstmanagement - ressourcenorientiert*. Bern: Verlag Hans Huber.

6. Anhang

6.1 Gefühlsliste 1

Gefühle, die auftreten, wenn Bedürfnisse erfüllt sind, alphabetisch geordnet, nicht abschliessend

(Rosenberg M. B., 2016, S. 54f)

angeregt	fasziniert	motiviert
aufgeregt	freundlich	munter
angenehm	friedlich	mutig
aufgedreht	fröhlich	neugierig
ausgeglichen	froh	optimistisch
befreit	gebannt	ruhig
begeistert	gefasst	satt
behaglich	gefesselt	schwungvoll
belebt	gelassen	selbtsicher
berauscht	gespannt	selbstzufrieden
berührt	gerührt	selig
beruhigt	gesammelt	sicher
beschwingt	geschützt	sich freuen
bewegt	glücklich	spritzig
eifrig	gutgelaunt	still
ekstatisch	heiter	strahlend
energiegeladen	hellwach	überglücklich
energisch	hocherfreut	überrascht
engagiert	hoffnungsvoll	überschwänglich
enthusiastisch	inspiriert	überwältigt
entlastet	jubilnd	unbekümmert
entschlossen	kraftvoll	unbeschwert
entspannt	klar	vergnügt
entzückt	lebendig	verliebt
erfreut	leicht	wach
erfrischt	liebepoll	weit
erfüllt	locker	wissbegierig
ergriffen	lustig	zärtlich
erleichtert	Lust haben	zufrieden
erstaunt	mit Liebe erfüllt	zuversichtlich

6.2 Gefühlsliste 2

Gefühle, die auftreten, wenn Bedürfnisse nicht erfüllt sind, alphabetisch geordnet, nicht abschließend (Rosenberg M. B., 2016, S. 55).

ängstlich alarmiert angeekelt angespannt voller Angst ärgerlich apathisch aufgeregt ausgelaugt bedrückt beklommen besorgt bestürzt betroffen bitter deprimiert dumpf durcheinander einsam elend empört enttäuscht entrüstet ermüdet ernüchtert erschlagen erschöpft erschreckt erschrocken erschüttert	erstarrt frustriert furchtsam gehemmt geladen gelähmt gelangweilt genervt hasserfüllt hilflos in Panik irritiert kalt kribbelig lasch leblo lethargisch lustlos miserabel müde mutlos nervös niedergeschlagen perplex ruhelos traurig sauer scheu schlapp schüchtern	schockiert schwer sorgenvoll streitlustig teilnahmslos todtraurig tot überwältigt voller Sorgen unglücklich unter Druck unbehaglich ungeduldig unruhig unwohl unzufrieden verärgert verbittert verletzt verspannt verstört verzweifelt verwirrt widerwillig wütend zappelig zitternd zögerlich zornig
---	---	---

6.3 Gefühlsstern

Gefühle, wenn Bedürfnisse erfüllt oder nicht erfüllt sind, sternförmig und nach Aktivierungsgrad angeordnet, nicht abschliessend (Darstellung der Autorin)



6.4 Gefühlsbilder

Illustrationen verschiedener Gefühle (Cornelia Schafrath, Giraffen-Schatzkiste¹⁰)



¹⁰ <https://www.meetlife.at/home/angebot/schatzkiste-gfk-f%C3%BCr-kinder/>

6.5 Liste von Pseudogeühlen nach GFK

alphabetisch geordnet, nicht abschliessend, (Rosenberg M. B., 2016, S. 53)

abgeschnitten	herabgesetzt	niedergemacht
angegriffen	hintergangen	provoziert
ausgebeutet	in die Enge getrieben	sabotiert
ausgenutzt	manipuliert	übergangen
bedroht	missbraucht	unterbrochen
benutzt	missverstanden	unter Druck gesetzt
beschämt	nicht beachtet	unterdrückt
betrogen	nicht ernst genommen	ungewollt
bevormundet	nicht geachtet	uninteressant
eingeengt	nicht gehört	unwichtig
eingeschüchtert	nicht gesehen	verlassen
festgenagelt	nicht verstanden	vernachlässigt
gequält	nicht unterstützt	vernichtet
gezwungen	nicht respektiert	vertrieben
gestört	nicht wertgeschätzt	zurückgewiesen

6.6 Bedürfnislisten nach GFK

alphabetisch geordnet, nicht abschliessend, (Rosenberg M. B., 2016, S. 64f)

Abwechslung Aktivität Akzeptanz Aufmerksamkeit Austausch Ausgewogenheit Authentizität Autonomie Bewegung Beständigkeit Bildung Effektivität Ehrlichkeit Einfühlung Entspannung Entwicklung Feiern Freiheit Freude/Spaß Frieden Geborgenheit Gesundheit	Gemeinschaft Glück Harmonie Identität Initiative Integrität Inspiration Intensität Kultur Kongruenz Kontakt Kraft Kreativität Lebensfreude Liebe Menschlichkeit Mitgefühl Nähe Natur Offenheit Originalität Ordnung	Respekt Ruhe Selbstbestimmung Selbstverantwortung Selbstverwirklichung Sicherheit Sinn Schutz Sexualität Spiritualität Struktur Unterstützung Verantwortung Verbundenheit Vergnügen Vertrauen wahrgenommen werden Wärme Wertschätzung Zentriertheit Zugehörigkeit
---	--	---

Ergänzungen (Rust, 2007, S. 169)

Achtsamkeit Anregung Ästhetik Bewusstheit Dankbarkeit Einbezogen sein Entfaltung	Erholung Ganzheit Individualität Intimität Klarheit Lebenserhaltung Tiefe	Verbindlichkeit Verständnis Wachstum Wahrhaftigkeit Wissen Würdigung
--	---	---

6.7 Bedürfnismatrix nach Max-Neef¹¹

Wertkategorien	Sein (Qualitäten)	Haben (Dinge)	Tun (Handlungen)	Befinden (Rahmen)
Menschliche Grundbedürfnisse				
Subsistenz (Lebensunterhalt)	Physische und mentale Gesundheit	Nahrung, Obdach, Arbeit	Nähren, kleiden, ruhen, arbeiten	Lebendige Umgebung, sozialer Rahmen
Schutz	Sorge, Anpassungsfähigkeit, Autonomie	Soziale Sicherung, Gesundheitssysteme, Arbeit	Zusammen arbeiten, planen, sorgen, helfen	Soziale Umwelt, Unterkunft
Zuwendung	Respekt, Humor, Großzügigkeit, Sinnlichkeit	Freundschaft, Familie, Beziehung zur Natur	Teilen, sorgen lieben, Gefühle ausdrücken	Privatsphäre, intime Bereiche des Zusammenseins
Verstehen	Kritikfähigkeit, Neugier, Intuition	Literatur, Lehrer, Politiken, Erziehungssysteme	Analysieren, untersuchen, meditieren, erforschen	Schulen, Familien, Universitäten, Gemeinschaften
Teilhabe	Empfänglichkeit, Hingabe, Humor	Verantwortlichkeiten, Pflichten, Arbeit, Rechte	Zusammen arbeiten, ablehnen, Meinungen ausdrücken	Vereine, Parteien, Kirchen, Nachbarschaften
Vergnügen	Vorstellung, Ruhe, Spontaneität	Spiele, Feiern, Geistesfrieden	Tagträumen, erinnern, entspannen, Spaß haben	Landschaften, intime Bereiche, Orte des Alleinseins
Schöpfung	Vorstellungskraft, Mut, Erfindungskraft, Neugier	Fähigkeiten, Fertigkeiten, Techniken, Arbeit	Erfinden, bauen, arbeiten, entwerfen, übersetzen	Orte des Ausdrucks, Workshops, Zuhörerschaften
Identität	Zusammengehörigkeit, Selbstachtung, Widerspruchsfreiheit	Sprache, Religion, Arbeit, Sitten, Werte,	Sich kennen lernen, wachsen, sich hingeben	Heimat, tägliche Umgebung
Freiheit	Autonomie, Selbstachtung, Aufgeschlossenheit	Gleiche Rechte	Ablehnen, wählen, Risiken eingehen, Bewusstsein entwickeln	Überall

¹¹ <https://de.slideshare.net/Karuna77/glck-spirit-0912>

6.8 Der GFK-Prozess

(Rosenberg M. B., 2016, S. 210)

Wie Sie den GFK-Prozess anwenden können	
Ehrlich ausdrücken, wie es mir geht , ohne zu beschuldigen oder zu kritisieren.	Empathisch aufnehmen, wie es dir geht , ohne Beschuldigungen oder Kritik zu hören.
Beobachtungen	
1. Was ich beobachte (<i>sehe, höre, an was ich mich erinnere, was ich mir vorstelle, frei von meinen Bewertungen</i>), das zu meinem Wohlbefinden beiträgt oder nicht: „Wenn ich sehe, höre ...“	1. Was du beobachtest (<i>siehst, hörst, an was du dich erinnerst, was du dir vorstellst, frei von deinen Bewertungen</i>), das zu deinem Wohlbefinden beiträgt oder nicht: „Wenn du siehst/hörst ...“ <small>(Wird beim Anbieten von Empathie manchmal weggelassen.)</small>
Gefühle	
2. Wie ich mich fühle (<i>Emotionen oder Empfindungen statt Gedanken</i>) in Beziehung zu dem, was ich beobachte: „... fühle ich ...“	2. Wie du dich fühlst (<i>Emotionen oder Empfindungen statt Gedanken</i>) in Beziehung zu dem, was du beobachtest: „... fühlst du ...“
Bedürfnisse	
3. Was ich brauche oder schätze (<i>statt einer Präferenz oder einer spezifischen Handlung</i>), das meine Gefühle verursacht: „... weil ich brauche/mir wichtig ist ...“	3. Was du brauchst oder schätzt (<i>statt einer Präferenz oder einer spezifischen Handlung</i>), das deine Gefühle verursacht: „... weil du brauchst/dir wichtig ist ...“
Klar um etwas bitten, das mein Leben bereichern würde, ohne zu fordern.	Empathisch aufnehmen, was dein Leben bereichern würde, ohne irgendeine Forderung zu hören.
Biten	
4. Die konkreten Handlungen, von denen ich mir wünsche, dass sie in die Tat umgesetzt werden: „Wärest du bereit, zu ...?“ „Und würdest du bitte ...“	4. Die konkreten Handlungen, von denen du dir wünschst, dass sie geschehen: „Würdest du gern ...?“ <small>(Wird beim Anbieten von Empathie manchmal weggelassen.)</small>

6.9 Weitere GFK-Theorie-Elemente

Diese Elemente waren für die Entwicklung und das Verständnis des Tools nicht notwendig. Für interessierte Leser stellen sie eine Vervollständigung der GFK-Theorie dar.

6.9.1 Symbole und Bewusstsein in der GFK

Als Symbol für die Sprache der GFK hat sich die Giraffe etabliert, weil sie das grösste Herz aller landlebenden Säugetiere hat. Der Wolf symbolisiert die trennende Sprache und Haltung. Dabei gilt es zu beachten, dass „wölfische“ Haltungsanteile zum Mensch-Sein gehören. Die GFK plädiert hier jedoch für Achtsamkeit und Verantwortungsbewusstsein: „Was sage/frage ich jetzt?“ „Aus welchem Grund?“, „Mit welchem Ziel?“, „Mit welcher Reaktion habe ich folglich zu rechnen?“, „Wie gehe ich damit um?“.

6.9.2 Marshall Rosenberg zum Wort „Bedürfnis“ und „gewaltfrei“

Marshall Rosenberg mochte das Wort „Bedürfnis“ (engl. „need“) „überhaupt nicht“ (Rosenberg M. B., 2010, S. 27), weil es mit „Bedürftigkeit“ oder „Abhängigkeit“ assoziiert wird. Er hat lange erfolglos nach einem äquivalenten, positiv assoziierten Wort gesucht, weshalb es dabei geblieben ist. Dasselbe gilt für das Wort „gewaltfrei“ (Rosenberg M. B., 2010, S. 154).

6.9.3 Ergänzungen zu „Haltung und Menschenbild“

Die 4-Schritte-Methode der GFK soll dabei helfen, die folgenden, von Empathie geprägten Grundannahmen in die Sprache und ins Leben zu transferieren:

- Alles, was ein Mensch sagt oder tut, ist sein aktuell bestmöglicher Versuch, ein Bedürfnis zu erfüllen
- Alles, was ein Mensch sagt oder tut, ist entweder Ausdruck eines erfüllten oder eines unerfüllten Bedürfnisses
- Gewalt (gegen innen oder gegen aussen) entsteht, wenn die Verbindung (zu mir selbst oder zu meinen Mitmenschen) gekappt ist.
- Es ist für das Wohlergehen und die Verbindung zum Leben nützlicher, sich darauf zu konzentrieren, ob etwas das Leben bereichert oder blockiert, anstatt darauf, was richtig, falsch, gut oder schlecht ist.
- Das Ziel ist, Lösungen zu finden, bei denen die Bedürfnisse (nicht die Lieblingsstrategien) aller berücksichtigt werden.
- Es liegt in der Natur des Menschen, zum Wohlergehen anderer beitragen zu wollen, wenn dabei seine eigenen Bedürfnisse auch berücksichtigt werden.

Die Haltung und Sprache der GFK ist somit immer auf Augenhöhe und wertschätzend, gleichzeitig sehr transparent und direkt. Dies gelingt, weil die Person, welche GFK anwendet, durch Selbstreflexion, Klarheit über die 4 Schritte und die verbindende Wirkung der Grundhaltung hat.

6.9.4 Ergänzungen zu „Anwendungsmöglichkeiten der GFK“

Durch die Anwendung der GFK werden „unsere Beziehungen in Freundschaften, in der Familie, am Arbeitsplatz und in der politischen Arena auf einen Boden gestellt, der von Wertschätzung geprägt ist“ (Rosenberg M. B., 2016, S. 125). Lösungsvorschläge, Ausflüge in die Zukunft oder in die Vergangenheit können, gemäss GFK, den Prozess der Verbindung ggf. für einen Moment unterbrechen. Es ist aber jederzeit möglich, ihn wieder aufzunehmen, indem man sich auf die aktuellen Gefühle und Bedürfnisse fokussiert.

6.9.5 Ergänzungen zu „Bewusstsein für die Beweggründe kultivieren“

Rosenberg weist ausdrücklich darauf hin, dass folgende Beweggründe früher oder später destruktive Folgen für alle Beteiligten haben werden (Rosenberg M. B., 2016, S. 133ff): Geld/Bezahlung, Liebe, Bestätigung durch andere, Angst vor einer Bestrafung, um sich nicht schuldig zu fühlen oder sich zu schämen.

6.9.6 Ergänzungen zu „Fremdeinfühlung“

Wie in Tab. 2: Kommunikationsformen, welche die Verbindung blockieren, erwähnt, verzichtet die GFK in ihrer Reinform komplett auf Ratschläge oder Ähnliches. Situativ und, falls gewünscht, kann man sich am Ende Lösungen zuwenden. Hierbei ist wichtig, sich „ganz viel Zeit zu lassen, bevor man die empathische Verbindung verlässt, um auf Lösungsebene zu gehen. Und selbst wenn Sie die perfekte Lösung vor Augen ... haben: Zählen Sie bis eine Million, bevor Sie irgendwelche Vorschläge machen, und fragen Sie vorher, ob [das Gegenüber] sie hören will“ (Rosenberg M. B., 2010, S. 113f). Rosenberg selbst hat Empathie nach GFK auch in der Psychotherapie und Beratung angewendet, um mit seinen Patienten eine gleichberechtigte und authentische Beziehung herzustellen. Mit der entsprechenden Übung kann die GFK auch genutzt werden, um in schwierigen Situationen wie Gewalteskalation, persönliche Angriffe, Kritik „nein“, Widerstand, Unfreiwilligkeit, totgelaufenen Gespräche oder Schweigen in Verbindung zu bleiben.

Wichtig: Um die GFK mit einem Gegenüber anzuwenden, muss dieses weder darin ausgebildet sein noch die Absicht haben, sich im Kontakt mit uns einfühlsam zu verhalten. Wenn *eine* Person den Prinzipien der GFK treu bleibt, wird das Gegenüber mit der Zeit automatisch in den verbindenden Prozess mit hineinkommen.

6.9.7 Ergänzungen zu „Selbsta Ausdruck“

Rosenberg selber sagte im Rückblick auf seine Tätigkeit in Gefängnissen oder der Psychiatrie zum Selbsta Ausdruck: „Probleme gab es immer nur in den Fällen, in denen ich mich nicht getraut habe, ehrlich zu sein, dann kam keine Verbindung zustande. Aber wenn ich bei mir war, wenn ich meine Gefühle kommuniziert habe und mich selbst verletzbar gemacht habe, dann hatte ich immer das Gefühl, ich kann den Menschen erreichen.“ (Rosenberg M. B., 2010, S. 79).

6.9.8 Eine weitere Anwendungsmöglichkeit der GFK

d) Konfliktklärung (Mediation)

Konkret:

Schritt 1: Erzeugen von Verbindung zwischen den Konfliktparteien durch gemeinsames Festlegen des Ziels (Lösungen finden, die die Bedürfnisse aller Beteiligten erfüllen. Niemand will die Gegenpartei dazu bringen, etwas Bestimmtes zu tun).

Schritt 2: Durch empathisches Spiegeln sicherstellen, dass alle Parteien ihre aktuellen Bedürfnisse vollständig ausdrücken können und dass sie den aktuellen Bedürfnissen der jeweils anderen Partei aufmerksam zuhören. Erst wenn alle Bedürfnisse gehört wurden, geht es weiter.

Schritt 3: Gemeinsames Suchen von konkreten, klaren Handlungsschritten, welche positiv formuliert sind. Meistens „findet uns die Lösung schneller als wir denken“ (Rosenberg M. B., 2010, S. 115), wenn die Beteiligten über ihre Bedürfnisse im einfühlsamen Kontakt sind.

Die Anwendung der GFK in der Mediation unterscheidet sich von traditionellen Konfliktlösungsmethoden, weil sie sich, auch zeitlich, darauf konzentriert, die Bedürfnisse der involvierten Parteien herauszuarbeiten. Erst im Anschluss sucht sie nach Möglichkeiten, wie diese Bedürfnisse erfüllt werden können (Strategien).

Rosenberg hat als Mediator u.a. mit Paaren, Familien, Mitarbeitenden, Arbeitgebenden oder sich bekriegenden Volksgruppen gearbeitet. Sein Fazit war, dass es möglich ist, fast jeden Konflikt zur Zufriedenheit der Beteiligten zu klären, unter Voraussetzung folgender Faktoren:

- genügend Geduld
- Bereitschaft, eine menschliche Verbindung herzustellen
- Entschlossenheit, den GFK-Prinzipien zu folgen, bis eine Lösung gefunden wurde
- Vertrauen, dass der Prozess wirksam sein wird

6.9.9 Grenzen der GFK

In manchen Fällen ist ein Dialog zur Suche von passenden Lösungen nicht möglich, z.B. wenn eine Seite nicht bereit ist, zu kommunizieren. Falls dadurch Einzelne (andere oder ich selbst) geschützt werden müssen oder wenn z.B. wegen einer drohenden Gefahr keine Zeit für ein Gespräch vorhanden ist, kann die Anwendung von Macht sinnvoll sein. Dabei kann Macht sowohl körperlich als auch verbal ausgeübt werden. Die GFK empfiehlt, sich in einer solchen Situation zuerst Klarheit darüber zu verschaffen, welche Art von Macht zum Einsatz kommen soll. Sie unterscheidet dabei zwei Arten (Rosenberg M. B., 2010, S. 81):

Tab. 3: Formen der Machtanwendung nach GFK

	Beschützende Anwendung von Macht	Bestrafende Anwendung von Macht
Zweck	Verhinderung von Verletzungen oder Ungerechtigkeit	Bestrafen, jemanden bereuen oder leiden lassen, jemanden verändern
Folge der Anwendung	<p>Feindseligkeit, Abwehr gegen das erwünschte Verhalten. Beschädigt den guten Willen und das Selbstvertrauen. Lenkt die Aufmerksamkeit weg von der Bedeutung der Handlung hin zu den äusseren Konsequenzen (Angst).</p> <p>→ Da die Aufmerksamkeit der machtanwendenden Person in dieser Form auf den Bedürfnissen liegt, ist die Bereitschaft zu einem anschliessenden Gespräch mit Fremdeinfühlung nötig, um Verbindung wieder herzustellen.</p>	<p>Feindseligkeit, Abwehr gegen das erwünschte Verhalten. Beschädigt den guten Willen und das Selbstvertrauen. Lenkt die Aufmerksamkeit weg von der Bedeutung der Handlung hin zu den äusseren Konsequenzen (Angst).</p>

6.10 Antworten der qualitativen Umfrage

Nachfolgend alle Antworten der E-Mail-Befragung, auch jene die für die Resultate nicht berücksichtigt wurden. Befragt wurden Menschen, welche die GfK selbst anwenden und teils auch als Coach, Berater oder Trainer weitergeben.

Person 1

Frage: Wie lange kennen Sie die GfK ungefähr?

Antwort: Ca. 15 Jahre.

Frage: Was konkret hat Ihnen die Anwendung der GfK im Alltag gebracht?

Antwort: Einen liebevollen Blick für die Menschen; einen Weg, in Verbindung mit den Menschen und mir selbst zu kommen.

Frage: Wie wenden Sie sie konkret an? Was denken oder sagen/tun Sie?

Antwort: Die 4 Schritte der GfK helfen mir: wahrnehmen, Gefühle und Bedürfnisse benennen, Bitte formulieren.

Frage: Welche "Tricks" helfen Ihnen dabei?

Antwort: Pause machen, bevor ich antworte.

Frage: In welchen Situationen? Mit welchen Menschen? Mit sich selbst?

Antwort: Insbesondere in Konfliktsituationen.

Frage: Welche sind Ihre grössten Erfolge gewesen?

Antwort: Neufundierung meiner persönlichen Spiritualität. In Gesprächen Menschen von ihren selbstzerstörerischen Urteilen befreit zu sehen. Wandel vom Frontalunterricht zu Lernwelten (anderer Umgang mit Kindern). Wandel in meiner Art Leitung im Mitarbeiterstab wahrzunehmen. Wandel der Organisation.

Frage: Welches sind Ihre grössten Schwierigkeiten damit?

Antwort: Meine Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen und auszusprechen.

Frage: Was fällt Ihrem Umfeld auf, seit Sie die GfK anwenden?

Antwort: Da der Wandel sich über Jahre vollzog und mit anderen zusammen geschah, vermutlich nichts.

Frage: Wie überprüfen oder beurteilen sie, ob es Ihnen gelungen ist, die GfK in einer bestimmten Situation anzuwenden?

Antwort: Ich prüfe das nie. Aber ich spüre, ob ich in Verbindung bin mit mir oder meinem Gegenüber.

Person 2

Frage: Wie lange kennen Sie die GFK ungefähr?

Antwort: Seit 2 Jahren.

Frage: Was konkret hat Ihnen die Anwendung der GFK im Alltag gebracht?

Antwort: Mehr Achtsamkeit für was ich sage, wie ich es sage. Mehr Empathie für mein Gegenüber, eine Veränderung in meiner Sicht- und Sprechweise. Dass in der GFK davon ausgegangen wird, dass jeder Mensch eigentlich das Beste will und es auch an mir liegt dieses Beste zu hören und zu verstehen. Ich lerne erkennen, wann und warum ich meine Gefühle und Bedürfnisse nicht ausspreche. Dass ich dazu neige beleidigt oder enttäuscht oder wütend zu sein, wenn mein Gegenüber mich nicht richtig wahrnimmt, mich nicht versteht, meine Bedürfnisse ignoriert. Ich lerne, wieviel ich dazu beitragen kann, dass dies nicht passiert; wenn ich mich ehrlich klar und mutig ausdrücke, wirklich von mir spreche. Dass es einfacher ist empathisch zuzuhören, als wenn ich Ratschläge geben „muss“. Oft ist es verblüffend wie viel einfacher es werden kann. Dann wieder ist es herausfordernd. Es ist wie ein Instrument lernen. Eine neue Sprache.

Frage: Wie wenden Sie sie konkret an? Was denken oder sagen/tun Sie?

Antwort: Ich versuche wann immer möglich zumindest an GFK zu denken. Wenn ich jemandem zuhöre oder wenn ich ein anspruchsvolles Gespräch habe. dass ich GFK kenne und gelernt habe, auf was bei einem Gespräch unbedingt zu achten ist, hilft schon ungemein. ich versuche von mir zu sprechen, wenn es um meine Bedürfnisse und Gefühle geht und diese klar auszudrücken. Ich versuche richtig zuzuhören, wenn mein gegenüber von seinen Bedürfnissen und Gefühlen spricht. Ich versuche Erwartungen zu vermeiden. Davon ausgehen was ist. Wenn ein Wunsch von mir nicht erfüllt werden kann, dann gebe ich nicht gleich (enttäuscht oder frustriert) auf, sondern versuche gemeinsam mit meinem Gegenüber herauszufinden, wie wir uns sonst noch entgegenkommen können. Ich versuche dranzubleiben, wenn es um meine Bedürfnisse geht. Ich versuche mich abzugrenzen und klar zu sagen, wenn mir etwas zu viel ist. Dann spreche ich von mir und sage: ich brauche mehr Zeit für mich oder das ist mir jetzt zu viel. Es braucht Mut. Ich muss lernen zu mir zu stehen in dem was ich sage.

Frage: Welche "Tricks" helfen Ihnen dabei?

Antwort: Atmen, mich innerlich beruhigen. Mir sagen "weniger ist mehr", also lieber weniger sagen, dafür klar. Lieber nur zuhören ohne Kommentare, nicht korrigieren, bewerten, keine Ratschläge. Mir und meinem Gegenüber Raum und Zeit geben. Wohlwollen signalisieren.

Frage: In welchen Situationen? Mit welchen Menschen? Mit sich selbst?

Antwort: In allen Situationen wo es Kommunikation gibt. Mit allen Menschen um mich herum. Mit mir selbst, nach einem Gespräch, um zu analysieren, was habe ich wie gemacht. Mit mir selbst, indem ich empathischer mit mir bin und meine Bedürfnisse und Gefühle benenne und respektiere, mich weniger verurteile und mehr wertschätze. Ich darf zu mir stehen.

Frage: Welche sind Ihre grössten Erfolge gewesen?
Antwort: Ich hatte diverse Erfolge. Gespräche und Auseinandersetzungen innerhalb der Familie, mit meinem Partner, mit Freundinnen, auf der Arbeit, mit Vorgesetzten. Wenn es anfängt, hört es nicht mehr auf.

Frage: Welches sind Ihre grössten Schwierigkeiten damit?
Antwort: Mangelnde Zeit, Angst dass es zu anspruchsvoll ist. Immer wieder die Frage, was sage ich jetzt am besten. Wenn ich im Stress bin und vergesse an GFK zu denken.

Frage: Was fällt Ihrem Umfeld auf, seit Sie die GFK anwenden?
Antwort: Positiv: "das hat mir jetzt geholfen, dass du mir einfach zugehört hast, dass du mich nicht kritisiert hast, dass du mit mir fühlst, meine Gefühle anerkennst, etc. " Negativ: du bist mechanisch und nicht mehr spontan, du sprichst wie aus dem Katalog, das tut dir nicht gut denn es ist gekünstelt."

Frage: Wie überprüfen oder beurteilen sie, ob es Ihnen gelungen ist, die GFK in einer bestimmten Situation anzuwenden?
Antwort: Manchmal merke ich es schon im Moment, wenn mein gegenüber sich entspannt oder wenn eine Verbindung entsteht wo vorher Misstrauen, Kühle, Unverständnis war. Die Gefühle können sich beruhigen, verändern.
Manchmal lasse ich mir ein Gespräch im Nachhinein durch den Kopf gehen und überprüfe mit den GFK-regeln was ich gut und was ich falsch gemacht habe. warum das Gespräch schiefgelaufen ist oder was sich gut entwickelt hat.

Person 3

Frage: Wie lange kennen Sie die GFK ungefähr?
Antwort: Seit ca. 5 Jahren.

Frage: Was konkret hat Ihnen die Anwendung der GFK im Alltag gebracht?
Antwort: Bewusster wahrnehmen können, was bei mir gerade los ist. Gefühle und Bedürfnisse benennen und ansprechen können.

Frage: Wie wenden Sie sie konkret an? Was denken oder sagen/tun Sie?
Antwort: Empathisches Zuhören, Wertschätzung ausdrücken. Stehe noch am Anfang deshalb noch ausbaufähig.

Frage: Welche "Tricks" helfen Ihnen dabei?
Antwort: Gefühls- und Bedürfniskarten anschauen.

Frage: In welchen Situationen? Mit welchen Menschen? Mit sich selbst?
Antwort: Mit mir selbst, Beziehung, Freunde, Familie.

Frage: Welche sind Ihre grössten Erfolge gewesen?
Antwort: Einem Familienmitglied mit dem GFK-Prozess ein Anliegen durchleuchtet und ausformuliert.

Frage: Welches sind Ihre grössten Schwierigkeiten damit?
Antwort: Das zurückfallen in alte Muster .

Frage: Was fällt Ihrem Umfeld auf, seit Sie die GFK anwenden?

Antwort: -

Frage: Wie überprüfen oder beurteilen sie, ob es Ihnen gelungen ist, die GFK in einer bestimmten Situation anzuwenden?

Antwort: Anhand der "positiven" oder ungewohnten Reaktion des Gegenübers.

Person 4

Frage: Wie lange kennen Sie die GFK ungefähr?

Antwort: Seit ca. 6 Jahren.

Frage: Was konkret hat Ihnen die Anwendung der GFK im Alltag gebracht?

Antwort: Alternativen, Leichtigkeit v.a. in schwierigen Gesprächen.

Frage: Wie wenden Sie sie konkret an? Was denken oder sagen/tun Sie?

Antwort: Nach Bedürfnissen fragen, Spiegeln, ...

Frage: Welche "Tricks" helfen Ihnen dabei?

Antwort: -

Frage: In welchen Situationen? Mit welchen Menschen? Mit sich selbst?

Antwort: -

Frage: Welche sind Ihre grössten Erfolge gewesen?

Antwort: Kritische Kunden werden ruhiger, beklagen sich weniger.

Frage: Welches sind Ihre grössten Schwierigkeiten damit?

Antwort: Wenn ich mich wirklich nicht in die andere Person hineinfühlen kann, bei schwierigen Themen wie Kinderschutz o.ä.

Frage: Was fällt Ihrem Umfeld auf, seit Sie die GFK anwenden?

Antwort: Manche sind genervt, andere finden es spannend. Fast alle haben es „durchschaut“.

Frage: Wie überprüfen oder beurteilen sie, ob es Ihnen gelungen ist, die GFK in einer bestimmten Situation anzuwenden?

Antwort: Wie fühle ich mich während und nach dem Gespräch?

Person 5

Frage: Wie lange kennen Sie die GFK ungefähr?

Antwort: 20 Jahre, seit 6 Monaten verstärkt.

Frage: Was konkret hat Ihnen die Anwendung der GFK im Alltag gebracht?

Antwort: Meinem Vorgesetzten geholfen, sich wieder zu beruhigen. Mit meinem Partner eine ruhigere Gesprächsbasis und grösseres Verständnis von seiner Seite

Frage: Wie wenden Sie sie konkret an? Was denken oder sagen/tun Sie?

Antwort: -

Frage: Welche "Tricks" helfen Ihnen dabei?

Antwort: Ich versuche mein Gegenüber erkennen zu geben, dass ich seine Bedürfnisse erkenne.

Frage: In welchen Situationen? Mit welchen Menschen? Mit sich selbst?

Antwort: -

Frage: Welche sind Ihre grössten Erfolge gewesen?

Antwort: Mein Thema ist eher, dass ich gut zu mir schaue. Durch die GFK ist mein Bedürfnis, nicht immer die Schuld auf mich zu nehmen gestärkt worden. Ich versuche mehr, eine Lösung zu finden, die mich in meiner Persönlichkeit nicht schwächt.

Frage: Welches sind Ihre grössten Schwierigkeiten damit?

Antwort: Die Gewohnheit, dass ich das immer so gemacht habe. (Der Gedanke: komm, ich mach das, dann ist das Thema vom Tisch...).

Frage: Was fällt Ihrem Umfeld auf, seit Sie die GFK anwenden?

Antwort: Ich glaube, sie haben es noch nicht gross gemerkt.

Frage: Wie überprüfen oder beurteilen sie, ob es Ihnen gelungen ist, die GFK in einer bestimmten Situation anzuwenden?

Antwort: Wenn es mir in der Situation gut geht und ich keine „faulen“ Kompromisse eingehe, ist das ein Qualitätszeichen. Dann ist es gut.

Person 6

Frage: Wie lange kennen Sie die GFK ungefähr?

Antwort: Im letzten Dezember 2020 habe ich das Buch gewaltfreie Kommunikation von Rosenberg gelesen. Irgendwie konnte ich das aber nicht richtig einordnen. Seit einem eintägigen Seminar, versuche ich es anzuwenden und probiere es aktiv aus.

Frage: Was konkret hat Ihnen die Anwendung der GFK im Alltag gebracht?

Antwort: Es nimmt Druck aus Diskussionen, bevor Missverständnisse auftreten. Es ist Wertefrei und hebt die Diskussion auf ein anderes Niveau.

Frage: Wie wenden Sie sie konkret an? Was denken oder sagen/tun Sie?

Antwort: Ich kann neutral erklären, was ich beobachte, was ich fühle, was mein Bedürfnis ist. Auch wenn es nicht immer genau nach dieser Reihenfolge abläuft, das achtsame neutrale Erklären reicht schon aus, um Missverständnisse und Emotionen zu minimieren.

Frage: Welche "Tricks" helfen Ihnen dabei?

Antwort: Ich habe das Thema als mein Begleiter mitgenommen. Ich beobachte und überlege mir, wie ich die Situation neutral beschreiben würde. Weiter bin ich achtsamer, in dem ich danach mich frage, wie mein Gefühl und das Bedürfnis ist. Zurzeit bin ich in der

komfortablen Ausgangslage, dass ich nicht mehr lange in der aktuellen Firma sein werde. Das gibt mir Luft und ich gelassener an Sitzungen oder in Gespräche.

Frage: In welchen Situationen? Mit welchen Menschen? Mit sich selbst?

Antwort: Ich wende es mit mir selbst an, um zu üben. Mit meiner Familie. Im geschäftlichen Umfeld bei Gesprächen.

Frage: Welche sind Ihre grössten Erfolge gewesen?

Antwort: Mein persönlich grösster Erfolg ist, dass ich achtsamer zuhöre, mir Zeit gebe um zu antworten und die direkte Anrede "DU" vermeide.

Frage: Welches sind Ihre grössten Schwierigkeiten damit?

Antwort: Manchmal geht es mir zu langsam. Dabei mache ich wieder einen Schritt zurück und lasse mich von Emotionen leiten. Der Wolf kommt da schon noch raus.

Frage: Was fällt Ihrem Umfeld auf, seit Sie die GFK anwenden?

Antwort: Gute Frage. Im Geschäft im Team, haben Sie mir gesagt, dass zum Teil die Meetings neutraler sind. Auch Sie verhalten sich neutraler, da ich darauf achte und da auch das Feedback gebe.

Frage: Wie überprüfen oder beurteilen sie, ob es Ihnen gelungen ist, die GFK in einer bestimmten Situation anzuwenden?

Antwort: Innerlich für mich selbst. Da vergleiche ich gleiche Situationen in der Vergangenheit und jetzt.

Person 7

Frage: Wie lange kennen Sie die GFK ungefähr?

Antwort: Davon gehört habe ich schon vor Jahren aber erst nun vor kurzem ein Seminar besucht.

Frage: Was konkret hat Ihnen die Anwendung der GFK im Alltag gebracht?

Antwort: Vor allem im Dialog mit dem Partner, aber auch bei Freunden oder der Arbeit.

Frage: Wie wenden Sie sie konkret an? Was denken oder sagen/tun Sie?

Antwort: Ich überlege mir eher nach dem GFK System wie ich eine Bitte oder ein Gespräch angehen kann, wenn ich es mir genug vorher überlegen kann.

Frage: Welche "Tricks" helfen Ihnen dabei?

Antwort: Immer wieder an die 4 Hauptpunkte der GFK zu denken.

Frage: In welchen Situationen? Mit welchen Menschen? Mit sich selbst?

Antwort: Vor allem mit dem Partner oder Freunden aber manchmal auch mit mir selber, um mich selbst aufzubauen.

Frage: Welche sind Ihre grössten Erfolge gewesen?
Antwort: Im Dialog mit dem Partner: harmonischere Gespräche oder Lösungen gefunden zusammen ohne zu viel Streit.

Frage: Welches sind Ihre grössten Schwierigkeiten damit?
Antwort: Mich an den harmonischen Dialog halten, die Geduld dazu aufbringen und den Ablauf verinnerlichen.

Frage: Was fällt Ihrem Umfeld auf, seit Sie die GFK anwenden?
Antwort: Mein Partner ist positiv überrascht und froh darüber.

Frage: Wie überprüfen oder beurteilen sie, ob es Ihnen gelungen ist, die GFK in einer bestimmten Situation anzuwenden?
Antwort: Vor allem im Dialog mit meinem Partner merke ich es sofort da er sehr sensibel darauf reagiert, wie ich Gespräche zwischen uns angehe.

Person 8

Frage: Wie lange kennen Sie die GFK ungefähr?
Antwort: 17 Jahre.

Frage: Was konkret hat Ihnen die Anwendung der GFK im Alltag gebracht?
Antwort: Ich habe mich mehr lieben gelernt. Meine inneren Antreiber konnte ich deutlich befrieden und ich bin selbstsicherer und vor allem selbstbewusster geworden. Ich beobachte viel mehr und hinterfrage mehr meine Bewertungen. Dadurch bin ich offener und achtsamer im Alltag.

Frage: Wie wenden Sie sie konkret an? Was denken oder sagen/tun Sie?
Antwort: Gerade die Empathie hilft mir, Verständnis für mich und andere Menschen zu entwickeln. Viele Verhaltensweisen, die ich früher bewertet und den dadurch den Menschen verurteilt hätte kann ich jetzt in Bedürfnisse übersetzen. Bei der Selbstempathie nutze ich meine Bewertungen über mich selbst und andere Personen. Ich schenke ihnen keinen Glauben mehr kann sie aber nutzen und übersetzen in Bedürfnisse. Bsp. „Der ist rücksichtslos.“ In „Ich wünsche mir im Miteinander gegenseitige Rücksichtnahme.“ Wenn ich andere Menschen sprechen höre und Urteile höre, dann kann ich diese Urteile auch übersetzen und es hilft mir, mich einzufühlen.

Frage: Welche "Tricks" helfen Ihnen dabei?
Antwort: Ich nehme mir Zeit zum Spüren, zuhören, beobachten und übersetzen. Ich mache mir bewusst, dass eine Bewertung nur ein Gedanke ist. Ich kann ihn glauben muss es aber nicht. Ich kann ihn übersetzen und lasse ihn wieder ziehen.

Frage: In welchen Situationen? Mit welchen Menschen? Mit sich selbst?
Antwort: Immer dann, wenn meine Emotionen mich aufmerksam machen. Auch wenn ich glücklich und dankbar bin übersetze ich meine Bewertungen in Bedürfnisse.

Frage: Welche sind Ihre grössten Erfolge gewesen?
Antwort: Empathie tut mir gut und befriedet Ärger und Wut. Meinen Ärger aber auch den meiner Mitmenschen. Ich bin immer wieder überrascht wieviel Nähe und Verbindung entsteht.

So konnte ich auch bei sehr festgefahrenen Beziehungen vermitteln und zu mehr Offenheit im miteinander beitragen.

Frage: Welches sind Ihre grössten Schwierigkeiten damit?

Antwort: Manchmal sehe ich rot. Ich bin dann so aufgebracht, dass ich meinen Bewertung 100% Glauben schenke und will sie einfach nicht ziehen lassen.

Frage: Was fällt Ihrem Umfeld auf, seit Sie die GFK anwenden?

Antwort: „Ich bin so anders.“ höre ich hin und wieder. Und mein Einfühlungsvermögen wird immer als besonders wertvoll dargestellt. Manche empfinden es auch als nervig, dass ich immer „so viel Verständnis“ habe.

Frage: Wie überprüfen oder beurteilen sie, ob es Ihnen gelungen ist, die GFK in einer bestimmten Situation anzuwenden?

Antwort: Meine Emotionen zeigen mir immer wieder an, wo ich stehe. Es gibt Gefühle, die anzeigen, dass sich Bedürfnisse erfüllen und Gefühle, die anzeigen, dass sich Bedürfnisse nicht erfüllen. Wenn sich letztere wandeln in Gefühle, die anzeigen, dass sich Bedürfnisse erfüllen, dann ist es mein Gradmesser für Erfolg.