Raus aus dem Grübelkarussell

Von Gabriele Lindemann

Resilienz als Führungskompetenz –
Selbstempathie mit der Gewaltfreien Kommunikation.

Hätten Sie sich manchmal gewünscht, professioneller mit einer weitreichenden Entscheidung umzugehen? Vielleicht sind Sie auch in einer größeren Kontroverse schon mit Ihren Kräften und mit Ihrem Latein am Ende gewesen?

Pannen, bis hin zu großen Schwierigkeiten, gehören zum täglichen Tun, wenn wir engagiert unterwegs sind. Die Art, wie wir damit umgehen, entscheidet darüber, wie zufrieden wir weiterhin unseren Mann, unsere Frau stehen. Was schätzen wir als Erfolg ein und was interpretieren wir als Misserfolg? Was lernen wir aus dem, was wir täglich erleben?

Viele Menschen lassen sich durch kleine Missgeschicke aus der Bahn werfen, während andere scheinbar mühelos auch

größere Krisen überstehen. Das Wissen um und der Glaube an die eigene Selbstwirksamkeit helfen uns, in Schieflagen immer wieder auf die Beine zu kommen. Dieses Bewusstsein trägt uns nicht nur in tiefgreifenden Krisen, sondern bereits bei Entmutigungen des täglichen Lebens.

Resilienz drückt die Fähigkeit eines Menschen aus, sich trotz widriger Bedingungen positiv entfalten zu können. Wenn der äußere und innere Belastungsdruck steigen, können resiliente Menschen flexibel und kreativ reagieren. So lässt sich Resilienz entfalten:

- Vertrauen in die eigene Kraft finden – Selbstwirksamkeit
- Innere Klarheit und Stabilität erhalten in Zeiten von Veränderung
- Einschränkende Denk- und Handlungsmuster erkennen und auflösen
- Eigenverantwortung und Selbststeuerung übernehmen
- Ganzheitliche Lebensbalance bewahren
- Energiehaushalt achten und Kraftquellen erschließen als Burnout-Prophylaxe
- Klar und handlungsorientiert kommunizieren in Veränderungsprozessen

Wie bedeutsam in diesem Prozess die Selbstempathie ist, zeigte sich zum Beispiel bei der ersten Fachtagung des Fachverbands Gewaltfreie Kommunikation e.V. 2013 in Stuttgart. Dort fand das Thema unter dem Titel „Auftanken im Beruf – den Empathie-Akku laden“ große Resonanz. Am besten zeigt es sich an einem Beispiel aus der Praxis.

Aus der Coachingpraxis

Herr B. ist gefragter Spezialist bei einem großen Softwarehaus. Wir lernen uns in einem Training kennen, mit dem ich seine Organisation seit einigen Monaten in einem Change-Prozess begleite. In Projektgruppen wird daran gearbeitet, den Zusammenschluss verschiedener Unternehmensteile im Alltag voranzubringen. Dabei bemerkt Herr B. innere Widerstände.

In einem Coachinggespräch stellt sich heraus, dass Herrn B. noch einige Frustrationen aus der jüngsten Vergangenheit beschäftigen, die ihn mehr belasten, als ihm lieb ist. Sein jetziges Unternehmen hatte eine Sparte seines früheren Arbeitgebers übernommen, den er jetzt als Dienstleister betreut. Vor längerer Zeit wurde er vom Leiter eines Integrationsprojektes angefragt, eine leitende Aufgabe zu übernehmen: die Integration einer neuen Entwicklergruppe und das Aussteuern der bisherigen Mitarbeiter. Zunächst ist er skeptisch und sieht einen Loyalitätskonflikt gegenüber seinen bisherigen Kollegen. Andererseits reizt ihn die Herausforderung. Er würde gern den Prozess so gestalten, dass alle Beteiligten zufrieden herausgehen und auch mit einer Qualität arbeiten können, hinter der er selbst stehen kann. Also entwickelt er Konzepte, wie die anstehende Aufgabe angegangen werden kann. Vor zwei Monaten hörte Herr B. ganz überraschend während eines Meetings von einem Kollegen, dass dieser nun selbst diese Aufgabe übernehmen wird.

Valentina Rosenberg, Marshall Rosenberg und Autorin Gabriele Lindemann (v. l.)

Auskünfte von
Gabriele Lindemann, Nürnberg

Zuweilen erliege ich gern der Versuchung, dem anderen im Streit mal so richtig meine Meinung zu geigen und zu sagen, was ich von ihm halte. Bin ich – aus GFK-Sicht – ein hoffnungsloser Fall?
Eher einer mit Wachtumschancen.

Was würden Sie mir in diesen Fällen empfehlen, künftig zu tun?
Durchatmen. Einen Notausgang finden. Auftanken mit einem Tässchen Selbstempathie und erst dann durchstarten.

Wie intensiv nutzen Sie GFK im Alltag? Empathie beansprucht ja, etwa bei der Erkundung der Bedürfnisse des anderen, eine für ungewohnte Ohren recht sperrige Sprache …
Sie gehört zum Leben, denn die Haltung zählt. 80 Prozent der Empathie ist nonverbal und nicht zu vergessen: der klare Selbstausdruck bringt Gleichgewicht ins Gespräch.

Gibt es zuweilen eine Konflikt-Situation, in der Sie auch mit GFK nicht weiterkommen?
Dann, wenn ich die Haltung verliere, weil ich z. B. nicht gut genug für mich selbst sorge. Oft hilft mir, mich zu erinnern: Ziel ist nicht, mit GFK alles zu lösen, doch in Kontakt zu kommen und handlungsfähig zu bleiben.

„Das hätte mir nicht passieren dürfen“

Im Coaching beleuchten wir dieses Erlebnis. Herrn B. wird deutlich, dass ihn diese unerwartete Mitteilung zuerst schockiert hat, dass er anschließend wie erstarrt war und zu einer inneren Rebellion überging. Er bewertet diese Erfahrung als Scheitern, als persönlichen Misserfolg. Seine kritische Stimme meldet sich: „Dass der Job an jemand anderes vergeben wird, ohne mich zu informieren, das hätte mir nicht passieren dürfen. Das ist eine Missachtung meiner Kompetenz. Ich habe mir ein Bein ausgerissen und mache mir seit Monaten Gedanken um die Aufgabe, und jetzt werde ich einfach abgebügelt.“

Die innere Rebellion wird an diesen Gedanken deutlich: „Das wird Konsequenzen haben. Mein Kollege ist zwar ein guter Akteur, doch fachlich ist er dem Ganzen nicht gewachsen. Ich lasse mich nicht ausnutzen und werde mich hüten, ihn mit meinem Know-how zu unterstützen, das er dann als sein eigenes verkaufen kann.“

Erkenntnisse aus der Gewaltfreien Kommunikation und aus der Achtsamkeitspraxis zeigen: Die Quelle anhaltenden Leidens ist oft darin begründet, dass Menschen ihre wertenden Gedanken als Realität ansehen. Damit geben sie der auslösenden Situation eine verfälschte Bedeutung.

Der Klient ist nun bereit, den Fakten auf den Grund zu gehen, die hinter seinen Bewertungen stehen. Was ist hier tatsächlich passiert? „Ich wurde gefragt, ob ich mir vorstellen kann, diese Aufgabe zu übernehmen und habe grundsätzlich zugestimmt, obwohl ich es als heißes Eisen ansehe und innerlich ziemlich zerrissen war. Ich habe mich sechs Monate gedanklich damit beschäftigt, wie ich den optimalen Einsatz der Mittel steuern könnte und die Beteiligten beim Beheben der Störungen unterstützen kann. Ich habe ein Grobkonzept erstellt, um die von Störungen betroffene Planung in der Realität umsetzen zu können. Mein Kollege sagt im Meeting, dass er die Aufgabe übernimmt.“

Sich diese Fakten klar vor Augen zu halten, bringt ihm erste Erleichterung. Danach geht es darum, sich die Anliegen klarzumachen, auf die seine kritische Stimme zeigt.

Den inneren Kritiker ernst nehmen

Wenn Menschen sich einen Misserfolg zuschreiben, dann ist eine innere Stimme besonders laut. Der „innere Kritiker“ will sich Gehör verschaffen, denn seine Anliegen sind zu kurz gekommen. Ignorieren wir dieses innere Rumoren, führt es nur scheinbar zur Ruhe. Denn starker emotionaler Stress sucht sich auf Dauer andere Kanäle im Körper und die Gesundheit leidet. Echte Chancen zur Burnout-Prophylaxe gibt es dann, wenn Haltepunkte zum Mitgefühl mit sich selbst eingelegt werden. Damit kann auch Herr B. würdigen, weshalb er dieser Situation eine spezifische Bedeutung zugeschrieben hat. Seine obigen Selbstvorwürfe lassen sich in Befindlichkeiten und Bedürfnisse übersetzen: Aktuell nimmt er noch eine große Portion Enttäuschung wahr, verbunden mit Wut und Frustration. Einbezogen sein, Offenheit, Transparenz, wahrgenommen zu werden mit der eigenen Kompetenz und Erfahrung, Verlässlichkeit, Akzeptanz, sinnvolles Tun, auch Fortschritt und Entwicklung – das ist sein Anliegen, das hier respektiert werden möchte.

Mindestens eine weitere innere Stimme gesellt sich zum „Grübelkarussell“. Bei Herrn B. ist das der innere Entscheider, und mit ihm wird deutlich, dass Herr B. aus guten Gründen so handelte: „Nach der Anfrage und meinem grundsätzlichen ‚Ja‘ sollte ein weiteres Gespräch rund um unsere beidseitigen Vorstellungen folgen, sobald der Projektleiter das ‚Go‘ gibt. Zur Präsentation beim Projektleiter des Integrationsprojektes kam es noch nicht, bis ich dann im Meeting von meinem Kollegen hörte.“ Die innere Rechtfertigung beginnt: „Ich konnte ja auch nicht anders als stillhalten, denn das ‚Go‘ vom Projektleiter stand noch aus.“

Wie war die Gefühlslage, die Herrn B. zu seinem Handeln bewogen hat? „Ich war etwas unsicher und auch beunru-

higt.“ Jetzt werden die Bedürfnisse klar, für die sich Herr B. mit seinem Handeln eingesetzt hat. „Ich wollte mir genügend Zeit nehmen, um ein Konzept zu entwickeln, hinter dem ich stehen kann. Ich wollte auch kongruent sein und integer mit den Beteiligten umgehen können. Auch um Verlässlichkeit in Absprachen ging es mir.“

„Wo ich jetzt stehe …“

Nachdem Herr B. seine guten Gründe für sein Handeln vor Augen hat, kann er durchatmen. Das Anliegen seines Kritikers und das des inneren Entscheiders sind offensichtlich gleichwertig. Was hätte er denn getan, wenn er sich seines Anliegens schon vorher bewusst gewesen wäre? „Ich denke, ich hätte mich genauso verhalten. Vielleicht noch einmal nachgefragt, wie es um die Planung steht. Doch die Zeit für meine eigene Klärung habe ich gebraucht.“

Und was will er jetzt tun, um beide Seiten zu verwirklichen? Herr B. lächelt. „Es tut richtig gut, jetzt zur Ruhe zu kommen. Dieses Ereignis gibt mir die Chance für eine neue Standortbestimmung. Ich werde ausloten, wo ich jetzt stehe und welche Möglichkeiten es für mich in meinem Unternehmen oder in der ehemaligen Firma gibt, damit ich mein Know-how so einbringen kann, dass es gewürdigt wird. Nächste Woche werde ich meine Maßnahmenliste beginnen. Und den Leiter des Integrationsprojektes werde ich fragen, wie es zu dieser Personalentscheidung kam.“

Dieses Beispiel zeigt: Die Annahme, etwas falsch gemacht zu haben, lähmt die eigene Initiativkraft. Ist das Selbstvertrauen angeknackst, steht uns nicht mehr die volle Energie zur Verfügung, um innere und äußere Konflikte konstruktiv anzugehen. Stattdessen dreht sich das innere Grübelkarussell und mit ihm nicht selten der Boden unter den Füßen. Selbstempathie auf Basis der Gewaltfreien Kommunikation hilft, wieder einen festen Stand zu gewinnen: Ärger zu entschärfen, aus Misserfolgen zu lernen, das Grübelkarussell zu stoppen oder mit klarem Kopf Entscheidungen zu treffen. Auf diese Weise kommen wir mit unseren Bedürfnissen in Kontakt. Damit finden wir aus der Dynamik der Selbstvorwürfe wieder in eine Lebenskraft zurück, die uns auch in hektischen Momenten handlungsfähig hält.

Stärkung für das seelische Immunsystem

Wie wäre es, wenn wir statt „Fehlern“ oder „Misserfolgen“ Abweichungen vom gewünschten Ergebnis sähen? Wenn wir uns selbst in schwierigen Situationen so einfühlsam behandelten, wie unsere beste Freundin, den besten Freund? Die Art und Weise, wie wir in Herausforderungen mit uns umgehen, trägt maßgeblich dazu bei, ob wir seelisch und gesundheitlich ausgeglichen sind oder nicht. Auch Forschungsergebnisse der University of Texas in Austin zeigen: Wer empathisch mit sich selbst sein kann, leidet seltener unter Depressionen und Ängsten.[1] Er verkraftet auch Schicksalsschläge besser als Menschen, die sich eher kritisch begegnen. So können wir eine wertschätzende Haltung gegenüber uns selbst fördern, entscheidende Fähigkeiten trainieren und unsere Resilienz kultivieren:

- Annehmen, was ist. Je früher wir die Situation akzeptieren, wie sie ist, desto mehr können wir unsere Kräfte achten und für die Zukunft nutzen.
- Hilfe annehmen. Wir können uns als Geste des Mitgefühls zugestehen, verletzlich zu sein und Unterstützung anzunehmen.
- Distanzieren – den Raum zwischen Reiz und Reaktion nutzen. Trennen wir die auslösende Situation von Gedanken, die meist der Grund für anhaltendes Leiden in Krisen sind.
- Verantwortung übernehmen für die eigene Wetterlage. Wir können uns klarmachen, was in unserem Ermessen liegt und was in der Verantwortung anderer Personen, und dort ansetzen, wo wir Einfluss nehmen können.
- Den Lebensmotor in Schwung bringen. Andere Personen mögen mit ihrem Verhalten zwar Auslöser für unsere Befindlichkeiten sein, wir selbst sind jedoch für unsere Gefühle verantwortlich. Die zeigen sich deshalb, weil wichtige Anliegen von uns zu kurz gekommen sind.
- Praktikabel handeln, um diese Bedürfnisse zu erfüllen, die in der Situation zu kurz gekommen sind.
- Sich selbst wertschätzen. Wir können als Quelle zum Auftanken all das würdigen, was uns trotz aller Widrigkeiten gelungen ist.

Literatur

- Vera Heim und Gabriele Lindemann (2013): Auftanken im Alltag – mit Selbstempathie zu neuer Kraft. München, Haufe
- Gabriele Lindemann und Vera Heim (2010): Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren. Paderborn, Junfermann

Gabriele Lindemann, Mitbegründerin, Vorstand und anerkannte Trainerin Fachverband Gewaltfreie Kommunikation®, Managementcoach, Autorin und Moderatorin.
Website: www.menschenundziele.de

1 Kristin Neff, Professor in Human Development and Culture: „Self-Compassion”. In: Mark R. Leary und Rick H. Hoyle (Hg.): Handbook of Individual Differences in Social Behavior (New York: Guilford Press, 2009): 561–573