



Empathie mit der inneren Familie

Von Ingeborg und Thomas Dietz

Wie gelingt Selbstführung bei Gewaltfreier Kommunikation? Durch gute Beziehung zu unterschiedlichen Anteilen der eigenen Persönlichkeit – vor allem in emotional belastenden Situationen.

Die Grundprinzipien Gewaltfreier Kommunikation sind schnell einsichtig und besonders wirksam, um Konflikte zu vermeiden oder zu lösen. Trotzdem scheitern Menschen öfter an der Umsetzung, insbesondere in Situationen, die von automatischen Reaktionen gesteuert werden und alte Verletzungen berühren. In Beziehungen zu Menschen, zu denen berufliche oder persönliche Abhängigkeiten bestehen, oder bei belastenden Erfahrungen entstehen leicht stärkere innere Spannungen. Insbesondere dann, wenn man mit einer Person immer wieder Ungerechtigkeiten oder Verletzungen erlebt hat und es aufgrund familiärer oder beruflicher Rahmenbedingungen keine Ausweichmöglichkeiten gibt. Auch heikle Momente wie Kritik, Angriff, Forderung, Provokation, starker Widerstand, die einen unvorbereitet treffen, sind herausfordernd.

Oft laufen die eigenen emotionalen Reaktionen so schnell ab, dass es schwer ist gegenzusteuern. Impulse entstehen im wahrsten Sinne des Wortes schneller, als man denken kann: man verteidigt sich, rechtfertigt sich, zieht sich zurück oder schlägt zurück. Man ist nicht mehr ganz „Herr oder Herrin im eigenen Haus“. Das Einfühlungsvermögen gegenüber dem anderen ist aufgrund der eigenen starken Emotionalität – wie Ärger, Enttäuschung oder einem Gefühl von Ungerechtigkeit – stark eingegrenzt. Vom Kopf her ist einem zwar bewusst, was eine angemessene Reaktion wäre, aber die Umsetzung gelingt nicht. Vielen fällt es schwer, ausreichend inneren Abstand zu ihren Gefühlen herzustellen, um in solchen Momenten tatsächlich klaren, gewaltfreien Selbstaussdruck und Empathie praktizieren zu können. Gute Selbstführung, die auf Geistesgegenwart und Selbstkenntnis

beruht, ist deshalb eine Grundvoraussetzung für Gewaltfreie Kommunikation.

Manager und Feuerbekämpfer

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es Menschen wesentlich leichter fällt, die eigene Innenwelt zu verstehen und sich gut zu führen, wenn sie vertraut sind mit den vielfältigen Anteilen ihrer Persönlichkeit und deren Dynamik. Solche Persönlichkeitsteile können jeweils mit eigenen Körperempfindungen, Gedanken, Gefühlen, Anschauungen, Erinnerungen erlebt werden. Ihre typischen Reaktionsweisen sind uns im Alltagsgeschehen meist nicht bewusst. Ein achtsames Beobachten innerer Zustände und Abläufe ermöglicht es jedoch, sie genauer zu erfassen und als Aspekte einzelner Teilpersönlichkeiten zu verstehen. Das, was unser alltägliches Denken ausmacht, ist häufig ein innerer Dialog verschiedener Teile.

Dr. Richard Schwartz, ursprünglich systemischer Familientherapeut, hat mit „Internal Family Systems“ (kurz: IFS) ein gut verständliches und handhabbares Modell entwickelt, das es ermöglicht, mit der „Ökologie“ der „inneren Familie“ von Persönlichkeitsteilen gut umzugehen. Ähnlich wie in einer Familie ist es sofort einsichtig, dass sensible oder ängstliche Teile anders behandelt werden müssen als vernünftige oder starke. Richard Schwartz hat seine drei „Hauptkategorien“ mit anschaulichen Bezeichnungen versehen:



Innere *Manager* sind oft in Führung und tragen dazu bei, dass Menschen ihren Alltag sicher und erfolgreich bewältigen. Teile wie der Pragmatiker, der Anspruchsvolle, der Lösungsorientierte, der Diplomat, der Helfer planen voraus-

schauend und versuchen so zu handeln, dass sie ihre Ziele erreichen und bei anderen gut ankommen. Diese Teile wollen die Persönlichkeit vor verletzlichen Zuständen bewahren, in denen sie sich schwach, hilflos und ungenügend fühlt. Erlebt werden solche Gefühle eher von *verletzlichen* Teilen, die von Managern oft im Hintergrund gehalten werden. Manchmal werden sie sogar ins Unbewusste verbannt, um alte schmerzhaft emotionale Zustände, die immer noch unter der Oberfläche lauern, nicht mehr zu spüren. Schwartz hat sie „Exiles“ genannt: *Verbannte*.

In Situationen, die von den *Managerteilen* nicht mehr souverän gehandhabt werden können, übernehmen häufig jene Teile die Führung, die wie eine Art Feuerwehr agieren. Sie verhalten sich eher impulsiv, spontan und unreflektiert – manchmal wie kämpferische, rebellische Jugendliche. Das kann sich als Aggression, Rückzug oder Ablenkung (z.B. Suchtverhalten) zeigen. Diese *Feuerbekämpfer* schützen die Person vor akuter Bedrohung und versuchen damit auch, die Gefühle der empfindsameren Teile einzudämmen. Ihre Schutzfunktion und ihre gute Absicht werden oft nicht erkannt, vor allem wenn sie ausgeprägt extreme Rollen haben.

Wertschätzung des anderen

Am Beispiel eines Trainerkollegen wollen wir aufzeigen, wie Gewaltfreie Kommunikation mit guter Selbstführung aussehen kann.

Rolf (Name verändert) bietet ein zweiteiliges Persönlichkeitstraining für erfahrene, anspruchsvolle Führungskräfte an – erstmals in einem neu gebuchten Seminar-Hotel. In wenigen Stunden summieren sich unangenehm viele Beschwerden seitens der Teilnehmer über unfreundliche Bedienung und schlechten Service. Rolf ärgert sich besonders über den meist nicht funktionierenden Internetanschluss, den er und einige Teilnehmer dringend brauchen. Sein Stresspegel steigt, auch weil seine Bedürfnisse begrenzt Gehör finden. Er hört Formulierungen wie: „Wenn Ihnen das so wichtig ist, dann schenke ich Ihnen einfach einen Gutschein über eine Stunde Internetnutzung.“ „Wenn Sie vorher gesagt hätten, dass Sie einen PC im Seminarraum brauchen, dann hätten wir den natürlich besorgt.“ Er fühlt sich vom Hotelbesitzer mit zweitrangigen Lösungen abgekanzelt und herablassend behandelt.

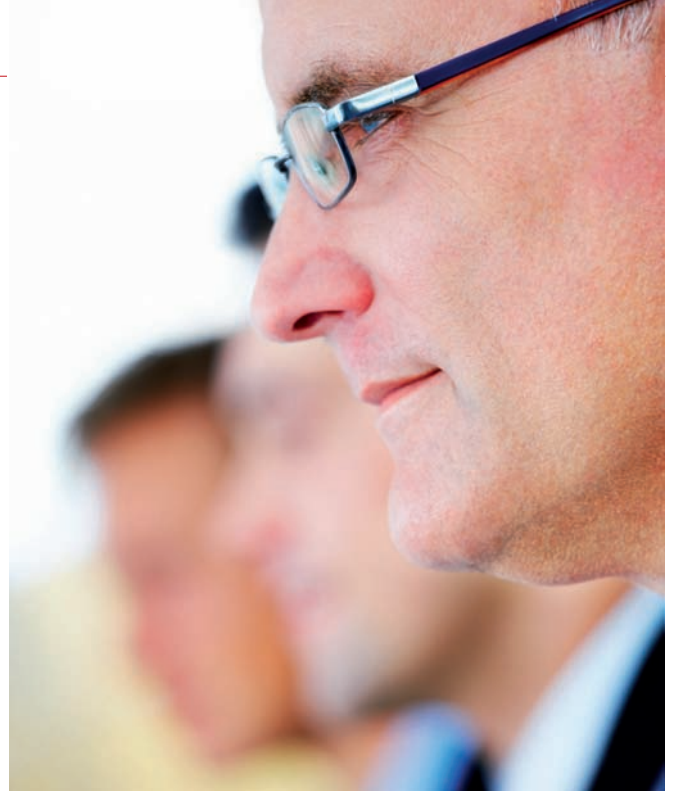
Rolf beobachtet überdies, dass der Hotelier auch mit seinen Mitarbeiterinnen abwertend umgeht. Den Teilnehmern gegenüber ist es ihm richtig peinlich, mit dem Training in einem so unfreundlichen Hotel gelandet zu sein. Er denkt darüber nach, für den zweiten Teil des Trainings in zwei Monaten ein anderes Hotel zu organisieren. Er denkt: Das wird hier nichts mehr – wenn schon vom Chef keine Service-

orientierung vorgelebt wird, dann lässt sich so viel Grundlegendes im Hause vermutlich nicht in ein paar Wochen ändern. Aber es stellt sich heraus, dass so kurzfristig kein Alternativhotel gefunden werden kann. So muss er wohl sein Bestes versuchen, um Wege zu finden, dass Chef und Personal die folgenden Seminargruppen freundlicher und kundenorientierter behandeln.

Er verabredet sich mit dem Hotelbesitzer, Herrn Holz, zu einem Gespräch unter vier Augen. Er möchte aus den Erfahrungen der Woche Leitlinien für die nächste besprechen. Nach den ersten Höflichkeiten sagt Holz: „Sagen Sie mir doch einfach, was Sie brauchen – und Sie kriegen es!“ und zwar in einem schroffen Ton. Rolf merkt sofort, wie er am liebsten sagen würde: „Wissen Sie, es geht nicht darum, dass ich Ihnen erkläre, welches Essen oder welche Materialien ich wann wie brauche – es geht darum, dass Sie verstehen, dass wir wie gute Kunden behandelt werden wollen!“

Aber er reguliert den Teil, der gerne kämpferisch kontern will. Er nimmt einen Teil der Verantwortung dafür, dass manches ungut gelaufen ist, auf die eigene Kappe: „Herr Holz, ich kann dieser Aufforderung jetzt nicht so leicht nachkommen. Mir ist inzwischen klar geworden, dass ich recht verwöhnt bin und dass ich für Hotels, die mich nicht kennen, auch ein schwieriger Kunde bin. Weil ich die letzte Zeit immer alles so gerichtet bekommen habe, wie ich's brauchte, bin ich mir gar nicht mehr so bewusst, was das alles ist.“ Gleichzeitig spürt er, dass Holz Anerkennung braucht für seine Bemühungen, Rolf gerecht zu werden, und sagt: „Ich habe die letzten Tage erlebt, dass Sie ein Macher sind: Wenn man Ihnen sagt, was man will, dann versuchen Sie alles, um das auch so schnell wie möglich umzusetzen. Das schätze ich sehr!“

Nachdem Holz dem zugestimmt hat und sichtlich offener wirkt, sagt Rolf: „Ich kann gar nicht so leicht beschreiben, was ich brauche, weil es mir eher darum geht, wie ich mich behandelt fühle. Es fühlt sich unangenehm an, wenn ich vermittelt bekomme, dass meine Ansprüche unangemessen seien und ich verwöhnt sei. Man hört nicht gern, dass man selbst schuld ist, wenn man Wünsche oder Rahmenbedingungen nicht vorher im Detail abspricht. Das ist umso unangenehmer, da ich das ja weiß. Früher habe ich bei neuen Hotels immer alles vorher geklärt.“ Hierauf erzählt Holz, wie genervt er tatsächlich über Rolfs Wünsche war, aber auch, dass er versteht, wie schlecht es bei Gästen ankommt, wenn man sie vorwurfsvoll behandelt. Er sagt sogar: „Jeder bekommt die Mitarbeiter, die er verdient! Also: Ich muss bei mir selber anfangen.“ Und dann fragt er Rolf nach Ratschlägen, wie er sein Verhalten verbessern kann. Innerhalb einer guten halben Stunde bekommt Holz ein anspruchsvolles Coaching und Rolf einen Verbündeten, der seine Kollegen und Teilnehmer in der nächsten Woche so gut wie möglich behandelt.



Gute Innenpolitik – äußerer Frieden

Rolf war über dieses positive Ergebnis, das sich übrigens die Woche darauf in einem Seminar von Kollegen bestätigte, selbst überrascht und stolz. Wenn wir nun die Erfolgsfaktoren genauer analysieren, dann sind zwei hervorzuheben. Erstens hat Rolf sich das Ziel für dieses entscheidende Gespräch bewusst gemacht: Herrn Holz zu vermitteln, was anspruchsvolle Teilnehmer und Trainer von einem Hotel erwarten, und darin verstanden zu werden, dass die Unzufriedenheit noch mehr mit dem Umgangston als mit den sachlichen Leistungen zu tun hat. Zweitens lassen sich in vertrackten Situationen gute Außenbeziehungen oft erst dann erreichen, wenn die inneren Beziehungen geklärt sind. Die alte Maxime: „Siegreiche Außenpolitik erleichtert die Innenpolitik“ wird ersetzt durch „Erst gute Innenpolitik macht äußeren Frieden möglich!“ Dass Rolf trotz Holz' „abwertenden“ Einstiegs nicht zu einem Gegenangriff ausholte, sondern spontan konstruktiv handelte, verdankt er vor allem seiner bewussten Selbstführung:

1. Rolf erkennt sofort seinen „Oberlehrer“, der anspringt, um zu erklären, was er „wirklich braucht“. Der unvermeidlich beherrschende Ton hätte das Gespräch nur eskalieren lassen. Da Rolf weiß, dass dieser Feuerbekämpfer einen wunden Punkt beschützen will, kann er ihn innerlich freundlich zurückpfeifen.
2. Rolf ist klar, welche seiner Managerteile sich schlecht behandelt fühlen: Der „Anspruchsvolle“ ist innerlich und äußerlich – der Gruppe gegenüber – im Druck und erwartet ein gewisses Niveau, auch auf der persönlichen Ebene. Der „Menschenfreund“, der sich viel Mühe gibt, freundlich, zugewandt und wohlwollend zu sein, fühlt sich nicht gesehen und zurückgewiesen. Die Bedürfnisse dieser beiden Teile alleine treffen jedoch nicht den Kern von Rolfs Unzufriedenheit, deshalb würde es nicht ausreichen, nur deren Wünsche zu kommunizieren.

3. Von Holz' abfälligem Tonfall bei dem Satz „Wenn Sie mir sagen, was Sie brauchen, kriegen Sie's“ wird ein empfindsamer Teil getroffen. Dieser Teil, den Rolf einmal seinen „Mickerly“ genannt hatte, fühlt sich von Holz gedemütigt und abgewertet – als wäre er zu dumm, zu sagen, was er will.
4. Da Rolf viel Erfahrung mit seiner inneren Familie hat, gelingt es ihm, diesem kleinen Teil innerlich gut zuzureden und ihn zu beruhigen, dass er nicht gemeint ist. Dadurch kann auch der Oberlehrer entspannter im Hintergrund bleiben und übernimmt nicht einfach so das Steuer.
5. In der Vorbereitung auf das Gespräch mit Holz konnte Rolf sich die innere Dynamik seiner Persönlichkeitsteile vergegenwärtigen und sich so auf deren mögliche Reaktionen einstellen. Besonders wichtig war, eine Form zu finden, um über die Bedürfnisse des „Mickerly“ zu sprechen – nämlich sich wertschätzend behandelt zu fühlen, auch wenn er etwas nachlässig war.
6. Indem der empfindsamer Teil sich entspannte, konnten die Teile, denen Empathie nicht so leicht fällt, zurücktreten. So entstand für Rolf der innere Raum, gegenüber Holz in einer authentischen, empathischen Grundhaltung zu bleiben. In diesem Zustand fiel es Rolf leicht, Anerkennung und Verständnis für die „Macher“-Qualitäten von Herrn Holz zu zeigen.

Innere Versöhnung

Früher, als Rolf sich noch nicht um seine verletzlichen Teile gekümmert hatte, gab es häufig Situationen, in denen er trotz besseren Wissens und Übens von Gewaltfreier Kommunikation immer wieder in Kämpfe oder Belehrungen verfiel. Dass er auf Herrn Holz' Abwertung nicht mehr so automatisch reagierte, hat er vor allem der Versöhnung mit seinem „Mickerly“ zu verdanken. Dessen Gefühle von Minderwertigkeit waren früher so unangenehm, dass schnell Beschützer wie der „Oberlehrer“ oder auch ein „Gerechtigkeitskämpfer“ ansprangen und den Verursacher zurechtwies. Und – das war besonders perfide – solange dieser Teil innerlich nicht erkannt und liebevoll integriert war, litt er zusätzlich noch unter Rolfs eigenem Anspruch – dem er nie gerecht werden konnte. Erst seit Rolf begriffen hat, dass er selbst sich liebevoll um seinen Mickerly kümmern muss, kann er gelassener damit umgehen, wenn er von außen getroffen wird.

Bei den meisten automatischen Reaktionen verbirgt sich hinter dem getroffenen „wunden Punkt“ ein verletzlicher Teil – wie in diesem relativ harmlosen Beispiel der „Mickerly“. Weil die Gefühle der verletzlichen Teile so unangenehm, verunsichernd und auch bedrohlich erlebt werden, werden sie oft verdrängt. Auch deshalb fällt es Klienten nicht leicht, tiefer liegende Gefühle und Bedürfnisse zu erkennen und für diese zu sprechen. Meistens ist man eher in

Kontakt mit der Reaktion eines Feuerbekämpfers – beispielsweise dessen Ärger oder Verteidigung. Aber aufgrund ihrer negativen Wirkung werden auch diese Teile innerlich oft unterdrückt oder abgewertet. Insbesondere rationalen Menschen, die gewohnt sind, ihre Gefühle zu kontrollieren und nicht differenziert wahrzunehmen, fällt es schwer, Bedürfnisse auszudrücken. Das Dilemma dabei ist: umso stärker verletzliche Teile unterdrückt werden, desto mehr neigen sie dazu, die Person mit ihren Gefühlen zu überwältigen. Und desto stärker und häufiger reagieren die Feuerbekämpfer. Und das sind immer Teile, denen Empathie und Gewaltfreie Kommunikation schwer fällt.

Verletzliche Teile haben oft eine lange Geschichte. Solange diese Teile Lasten tragen und nicht gut integriert sind, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass sie in der Gegenwart überempfindlich reagieren und automatische Reaktionen auslösen. Damit sich auf der Verhaltensebene etwas verändert, kann es im Coaching entscheidend sein, die Erfahrungen, Gefühle und Anschauungen aufzudecken und tiefer zu verstehen. Der Schlüssel liegt darin, eine annehmende Haltung und gute Beziehung gegenüber allen Teilen der Persönlichkeit zu entwickeln.

Wenn Menschen lernen, jene Teile zu identifizieren, die bei einem Konflikt reagieren, können sie leichter aus einem inneren Abstand heraus für die Interessen der unterschiedlichen Teile reden. Für Selbstführung ist eine achtsame Präsenz entscheidend, die immer wieder – und im Notfall sehr schnell – wahrnimmt, wer oder was einen da im Inneren gerade steuert und wie diese Innenwelt mit den Anforderungen der Außenwelt zusammenwirkt.

Zwei wesentliche Grundfesten abendländischer Kultur und Religion kommen dabei zusammen: Der Satz, der über dem Delphischen Orakel steht: „Erkenne dich selbst und du erkennst die Welt“, sowie das biblische „Liebe deinen Nächsten wie dich selbst“. Menschen, die uns „Schwierigkeiten machen“, wie Herr Holz, zwingen uns und unsere Klienten immer wieder, die Fähigkeiten des Erkennens und Liebens weiterzuentwickeln. Nicht mehr – aber auch nicht weniger – fordert und fördert die Arbeit an der Selbstführung.



Ingeborg und Thomas Dietz haben sich als Trainer, Coaches und Coachingausbilder auf die emotionale Intelligenz spezialisiert. Im Herbst 2007 erschien ihr Buch „Selbst in Führung“ beim Junfermann Verlag.
www.dietz-training.de