

## Im Gespräch mit der Kommunikationsfachfrau und Waldhausteam-Supervisorin Suna Yamaner

# «Wir alle haben die Wahl, wie wir unsere Beziehungen gestalten wollen.»

«Wie macht ihr das eigentlich als Team, dass es euch gut geht miteinander und ihr den Rahmen für eure Gäste halten könnt?» Fragen dieser Art werden mir immer wieder von Gästen gestellt. Natürlich sind es viele Faktoren, die dabei im Spiel sind. Ein besonderes Puzzleteil sind unsere Teamsupervisionen mit Menschen von ausserhalb, die uns über die Jahre mit den unterschiedlichsten Methoden begleitet und unterstützt haben. Im Moment arbeiten wir mit Suna Yamaner. Sie ist seit 1986 selbständige Unternehmensberaterin, Coach, Management-Trainerin, Kommunikations- und Konfliktberaterin. Suna engagiert sich seit Jahren in zahlreichen politischen und gleichstellungsbezogenen Projekten, ist zertifizierte Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation (GFK) und Gründerin von Metapuls, Gesellschaft für Unternehmenskultur und Frauenförderung in Zürich ([www.metapuls.ch](http://www.metapuls.ch)).

Sunas Erfahrung als Betriebswirtschaftlerin und ihre Kompetenz in GFK und anderen Methoden haben sich für uns als wunderbare Kombination herausgestellt. Und noch wichtiger ist natürlich die Tatsache, dass die «Chemie» zwischen ihr und unserem Team stimmt. An unseren Supervisionstagen arbeiten wir unter anderem an folgenden Themen: Wie können wir uns im Team Dinge sagen, die nicht so einfach auszusprechen sind, und gleichzeitig mit dem Herzen in Verbindung bleiben? Wie bringen wir Hierarchie und Gleichwertigkeit unter einen Hut? Wie bitten wir ohne Schuldzuweisung um Unterstützung, wenn wir an unsere Grenzen kommen? Wie können wir unseren Gästen beim Auftreten von Schwierigkeiten auf eine Weise begegnen, dass beide Seiten zufrieden sind? Wie teilen wir im Team unseren Schmerz oder unsere Verzweiflung, ohne uns zu isolieren?

Dank unserer Arbeit mit Suna hat unsere Bereitschaft zugenommen, uns in den verschiedensten Situationen gegen-

seitig zu unterstützen, ebenso unsere Fähigkeit, uns mitzuteilen, einander zuzuhören und dabei den Fokus immer wieder auf das zu richten, was das Bedürfnis ist und was wir uns wünschen. Sofortwunderlösungen gibt es auch hier nicht, und wir sind beharrlich und zuversichtlich am Üben.

*Christiane Wenzl*

*Suna, inwiefern findest du Gewaltfreie Kommunikation für Teams ein geeignetes Werkzeug?*

GFK hilft, die Qualität der Beziehungen innerhalb eines Teams zu verbessern. Es ist eine Methode, die den kultivierten Umgang mit Unterschieden ermöglicht, ohne abhängig von Vorbedingungen oder Übereinstimmungen zu sein. GFK bietet einen kreativen Umgang an mit unterschiedlichen Werten, Erfahrungen, Begabungen, Leistungsmaßstäben – mit Unterschiedlichkeit in jeder Hinsicht. Trotz und mit alledem ist Verbindung möglich. Dadurch erst können die Synergien freigesetzt werden, die aus diesen Unterschieden kommen. Akzeptanz von allen in Gleichwertigkeit, das ist es, was GFK ausmacht. Unter den Methoden, die ich kennen gelernt habe, ist es diejenige, die alle Beteiligten am besten schützt, indem sie jede Form von Pauschalisieren, Entwerten, Psychologisieren, Astrologisieren usw. als Gewalt unterbindet. Was zählt, ist die Frage, welche Bedürfnisse der Beteiligten zu kurz gekommen sind und was ihnen wichtig ist. Der Fokus auf die Bedürfnisse schützt alle Anwesenden und schafft eine vertrauensvolle Atmosphäre.

Die Methode kann auch unabhängig von Unterschieden in Bezug auf Bildung, Alter, Geschlecht und Kultur angewendet werden, welche ja gerade im Falle des Waldhaus-Teams gegeben sind. Wir gehen davon aus, dass alle Menschen universelle Bedürfnisse haben, wie etwa das Bedürf-

nis nach Zugehörigkeit, Sicherheit, Wertschätzung, Austausch, Nähe, Gleichwertigkeit oder Kreativität. Afrikaner kennen diese Bedürfnisse genauso wie Skandinavien. Dies ist unsere gemeinsame Basis der Verständigung. Die Art und Weise hingegen, wie wir diese Bedürfnisse erfüllen, lernen wir je nach Kontext natürlich unterschiedlich. Dabei geht es dann um erlernte Strategien, und diese sind verhandelbar.

*Manchmal ist es doch einfach ehrlich und authentisch, seinem Frust und Ärger Ausdruck zu geben. Hat dieser in der Gewaltfreien Kommunikation auch seinen Platz?*

Ja, selbstverständlich. Wir heissen angenehme und unangenehme Gefühle in gleicher Weise willkommen, und wir streben auch nicht an, dass wir nur noch glücklich und zufrieden sind. Unangenehme Gefühle wie Frust, Angst oder Hilflosigkeit zeigt an, dass mindestens ein Bedürfnis, das ich habe, nicht erfüllt ist. Wenn ich gerade glücklich und zufrieden bin, ist mindestens ein Bedürfnis erfüllt. Unerfüllt zu sein heisst einfach, Hunger nach einer bestimmten Lebensqualität zu haben.

*Die Frage ist also nicht, ob diese Gefühle Platz haben, sondern wie man mit ihnen umgeht?*

Ja, es geht darum, wie wir Gefühle ausdrücken können, ohne dass sich die Umgebung schuldig fühlen muss. Indem wir Gefühle ausdrücken, möchten wir ja gehört werden und auch etwas Mitgefühl bekommen, doch das ist nur möglich, wenn sich die Beteiligten nicht schuldig fühlen. Es ist wichtig, dass wir die Verantwortung für unser eigenes Befinden auch sprachlich vermitteln und uns nicht als Opfer von andern darstellen. Wenn ich sage: «Ich fühle mich nicht ernst genommen», ist dies nach unserer Definition eine Schuldzuweisung und kein Gefühl. Die Frage ist, wie ich mich wirklich fühle,

wenn ich mich nicht ernst genommen «fühle»: vielleicht ohnmächtig, frustriert, ärgerlich. Dieses Gefühl kann ich ausdrücken, ohne die andere Person zu bewerten und mich als ihr Opfer darzustellen. Sonst kappe ich die Verbindung zwischen uns, weil der andere sich gegenüber dieser Schuldzuweisung schützen wird. Dies macht jeder nach seiner momentanen Verfassung – mit Gegenangriff, Rückzug, Rechtfertigung usw. –, und schon sind wir mitten in der Art von Ping-Pong-Gespräch, das wir alle kennen und uns keinen Millimeter weiter bringt. Alle Gefühle sind für uns Wegweiser zu den Bedürfnissen und in diesem Sinn für die Empathie uns selbst und anderen gegenüber sehr bedeutsam. Deshalb sind sie in jeder Form sehr willkommen.

*Wie sieht es denn aus, wenn die Beteiligten überlastet sind oder unter Stress stehen: Ist es da nicht manchmal unvermeidlich, dass man aus seinen Emotionen heraus reagiert?*

Wenn ich vertraut bin mit GFK, habe ich immer die Wahl, ob ich kooperieren will oder nicht. Ich bestimme, was ich höre. Ich gebe niemandem die Macht, mich zu befehlen oder zu bewerten. Aber ich kooperiere gerne und leiste auch gerne meinen Beitrag. Jeder hat die Macht, eine Beziehung mitzugestalten. In dieser Kommunikationskultur sind wir nicht Opfer, wir prägen sie täglich mit durch das, was wir mitbringen. Wenn mir jemand sagt: «Ich erwarte von dir...», dann buche ich das heute als Sprachproblem ab und höre, dass die Person dringend etwas möchte und dabei davon ausgeht, dass ich es ihr erfüllen könnte.

*Ist es nicht eine immense Aufgabe, ständig in diesem Bewusstsein zu bleiben?*

Es braucht Training, ja. Wir haben alle angelernte Verhaltensmuster und Strategien aufgrund unserer Konditionierung, aber wir sind nicht Sklaven unserer Gewohnheiten. GFK hilft uns, uns daran zu erinnern, dass wir Wahlmöglichkeiten haben, wie wir einander begegnen wollen. Es ist ganz wichtig, dass wir uns diese Wahl

wieder erschliessen. Das gelingt nicht immer, aber immer öfter. Verhaltensänderungen brauchen bekanntlich mehrere Anläufe, doch man kann sofort ernten, sobald man die Methode anwendet. Dies motiviert die Leute zum Dranbleiben.



*Im Waldhaus-Team sind wir immer wieder auf der Suche nach Wegen im Umgang mit Hierarchie und Gleichwertigkeit.*

*Siehst du diese als Widerspruch?*

Es ist ein Paradox. Einerseits hat man Strukturen, welche die Führung von Menschen und die Verantwortung für bestimmte Aufgaben beinhalten und in diesem Sinne hierarchisch sind. Gleichzeitig möchte man im zwischenmenschlichen Bereich keine Hierarchie haben. Wie können wir also auf Augenhöhe führen? Dies ist das Paradox, mit dem wir tagtäglich zu tun haben. Nicht nur im Waldhaus, auch in der Privatwirtschaft gibt es niemanden, der gerne gehorcht. Es ist wesentlich, dass wir in der Beziehungsgestaltung von der Haltung ausgehen, dass die Menschen kooperieren wollen! Wenn dies nicht mehr der Fall ist, ist etwas passiert, über das wir reden müssen. Jeder will seinen

Beitrag leisten und freiwillig kooperieren, nicht unter Zwang, niemand will sich unterwerfen. Wenn wir dem Rechnung tragen, können wir gut auf hierarchischen Ebenen zusammenarbeiten. Wir können einander um etwas bitten und danke sagen, und dies kann auf gleicher Augenhöhe stattfinden. Wenn ich einen Menschen um etwas bitte, kann ich auch ein Nein akzeptieren. Und wenn die Beziehung stimmt, ist auch die Ehrlichkeit da, dass ich das Nein sofort bekomme.

*Welche weiteren Methoden fließen in deine Arbeit ein?*

Es gibt eine sehr breite Palette an Literatur und an Menschen, die mich inspiriert haben. Methodenvielfalt ist mir wichtig. GFK ist ein Kommunikations- und Konfliktmodell auf der Ich-Du-Ebene und für sich genommen nicht vollständig. Was fehlt, ist der systemische Aspekt. Dazu braucht es einen anderen Ansatz, wie ihn zum Beispiel die Tiefenökologin Joanna Macy bietet. Für sie ist der «Sense of Interbeing» ein zentraler Faktor. Wenn die Hälfte der Tiere in den Alpenländern in dreissig Jahren ausgestorben sein wird, können wir nicht meinen, dass uns dies nichts angeht. Wir sind alle Teil eines lebendigen Systems, eines Lebensnetzes, und wenn dieses Netz geschädigt wird oder krankt, hat dies Auswirkungen auf uns. Dies führt uns eindeutig auf die spirituelle Ebene. Statt uns zu beschuldigen, können wir erkennen, dass wir heute kein Leben führen können, das nicht zum Klimawandel oder zur Ausbeutung der Ressourcen beiträgt. Es ist ein grosser Schmerz und eine Anforderung, dies zu sehen. Denn es ist immer einfacher, mit dem Finger auf andere zu zeigen. Es geht darum, nicht in Apathie und Selbstmitleid zu versinken, sondern Kraft zu schöpfen und zur Tat zu schreiten.

*Was hat dieses kollektive Thema in der Arbeit mit einem Team zu suchen?*

Auf den Gruppenprozess bezogen heisst dies: Wenn es jemandem in der Gruppe schlecht geht, kann uns dies nicht kalt lassen, es hat Einfluss auf jeden Einzel-

nen. Dieses Bewusstsein ist natürlich für die Zusammenarbeit in einer Gruppe sehr wichtig. Wir tragen Sorge füreinander, unabhängig davon, ob wir mit Leistungen immer zufrieden sind. Mit dieser Achtsamkeit können wir uns auch in Respekt voneinander trennen. Joanna Macy hat Rituale entwickelt, die dieses Bewusstsein, dass alles miteinander verbunden ist, erlebbar machen. Wenn es jemandem nicht gut geht in einer Gruppe, zieht er sich normalerweise zurück. Mit diesen Ritualen laden wir die Leute ein, sich mitzuteilen. Joanna Macy sagt: Dein Schmerz ist nicht dein Privatbesitz, er gehört uns allen. Es ist eine alte buddhistische Weisheit, dass manches erst erträglich wird, wenn wir es teilen. Du kannst da von ausgehen, dass du mit deiner Unzufriedenheit nicht der Einzige bist und andere deine Erfahrung teilen. Für die Handlungsfähigkeit des Einzelnen ist es wichtig, aus dieser Isolation herauszukommen. Mit entsprechenden Ritualen versuche ich einen Raum zu schaffen, der dies möglich macht, in dem man auch unlösbar Themen ansprechen kann, ohne therapiert, pathologisiert oder getröstet zu werden. Wenn ich dem Schmerz in die Augen schauen kann, liegt im Untröstlichsein eine grosse Kraft.

*Was wünschst du dem Waldhaus-Team?*

Dass es bestehen kann in diesen unruhigen Zeiten, die wir haben und die noch weiter auf uns zukommen werden. Dass es dem Waldhaus gelingt, das Schiff durch die Klippen zu führen und seinen Beitrag zu leisten zum grossen Wandel, der nötig ist auf dieser Welt, damit das Leben auch für kommende Generationen weitergehen kann und wir es in allen Facetten geniessen und feiern können. Ich habe Hochachtung vor der Arbeit und Motivation der Leute im Waldhaus-Team und vor ihrem ehrlichen und manchmal auch anstrengenden Bemühen um Verbindung zueinander und zu den Gästen.

*Herzlichen Dank, Suna, für diesen bereichernden Beitrag!*

*Interview: Alexander Lanz*