

»Konflikte sind der tragische Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse«

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg als Grundhaltung und Praxis bei Konfliktklärungen in Organisationen

Zusammenfassung

Gewaltfreie Kommunikation (GFK) ist ein Haltungs- und Interaktionsansatz für Verständigung. Rosenberg definiert Gewalt als Handlungen und Strukturen, die Menschen ohne Respekt vor ihren Bedürfnissen begegnen. Dazu gehören auch verbale Angriffe. Laut GFK sind Schuldgefühle und Angst keine effizienten Motivatoren für den Beitrag zum Wohle anderer. Das Gespräch eskaliert, wenn sich Streitende und Moderierende in Täter-Opfer-Redeweisen verstricken. GFK empfiehlt die Fokussierung auf 4 Aspekte: Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse und Bitten. So gelangen alle unter die Oberfläche des Streits. Denn auch die destruktivsten Beiträge basieren letztlich auf unerfüllten Bedürfnissen. Wenn MediatorInnen die Gefühle unter Beschuldigungen als wertvolle Signale für Bedürfnisse aufgreifen und Konfliktparteien dabei unterstützen, diese Anliegen einvernehmlich zu beantworten, entstehen Verständigung, Kooperation und nachhaltige Lösungen.

Schlüsselbegriffe

Gewaltfreie Kommunikation, Haltung, Empathie, Scham, Eskalation, Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Angriff, Urteil, Mediation, Nachhaltigkeit

Beginn einer Mediation: explosive Päckchen auf dem Laufband

Erstschilderung in einer Unternehmensmediation. Stellen Sie sich bildlich vor, von einer der Streitparteien würden Ihnen wie auf einem flotten Flughafenlaufband »hässliche, schmutzige und explosive Päckchen« von Angriffen gegen die andere Konfliktpartei entgegenkommen:

»Herr Tüftler ist maulfaul und verantwortungslos! Ich fühle mich vollkommen alleingelassen mit den dringend nötigen Entscheidungen! Sein Name ist doch Programm: Er tüfelt vor sich hin, statt zu führen, er blockiert alle Veränderungen und verbarrikadiert sich hinter seiner notorisch geschlossenen Tür! Ich fühle mich vollkommen ignoriert! Mitarbeiterführung – null! Ich werde boykottiert.« usw.

So der atemlose Beitrag von Frau Annette Kaufmann¹, 43 J., Betriebswirtin, neue Vorstandsfrau eines mittelständischen Unternehmens, auf die Frage: »Wären Sie bereit, den Konflikt aus Ihrer Sicht zu schildern?«

Ihr Kollege im zweiköpfigen Vorstand, Herr Reinhardt Tüftler, 60 J., Ingenieur, dreht sich daraufhin zur Seite und schweigt. Auf Nachfrage, wie es ihm mit dem Gehörten gehe, verkündet er nach längerem Zögern, er habe dazu nichts zu sagen, die Kollegin besitze »anscheinend keine Kinderstube«.

Frau Kaufmanns Rede-»Laufband« läuft prompt wieder an und schüttet heftig knirschend weitere Vorwürfe, Urteile, Schuldzuweisungen und Angriffe in den Raum: »Schuld am sinkenden Gewinn ... Desaster beim Vertrieb ... fühle mich nicht respektiert ... Führungskräfte ohne Schulungen ... Sicherheitsrisiko in der IT ... werde hier nicht ernst genommen ... Monarchentum ... seine Renitenz ...« Ihr »Laufband« nimmt an Fahrt zu und ihre Stimme schwillt zunehmend an, während Herr Tüftler die Augen schließt.

Sollte man Frau Kaufmann jetzt auf Gesprächsregeln hinweisen, sie begrenzen (ihr »Laufband abschalten«) und Herrn Tüftler unterstützen, sein »Rede-Laufband« anzukurbeln? Das Mediationsdreieck droht dadurch in eine Täter-Opfer-Retter-Dynamik abzugleiten. Denn ja, man könnte sich um den introvertierten Herrn Tüftler Sorgen machen: Es wirkt so, als ob er

¹ Namen geändert.

der extravertierten Rhetorik Frau Kaufmanns nicht gewachsen sei.

Marshall Rosenbergs Entwicklung seines Anliegen

Bevor wir die dargestellte Szenerie wieder auf Anfang setzen und einen alternativen Verlauf auf Basis der Gewaltfreien Kommunikation durchspielen, sei hier Grundsätzliches zum Bestreben ihres Begründers gesagt:

Marshall B. Rosenberg, klinischer Psychologe (1934–2015), ging es grundsätzlich um weit mehr als die Reflexion verbaler Kommunikation. Er wünschte sich einen grundlegenden Ausstieg aus bipolaren, abwertenden Denkmustern (»richtig-falsch«), die in lebensbeschädigende Gesellschafts-, Kommunikations- und Erziehungsmodelle mündeten. Sein Wirken war inspiriert durch die Gesprächstherapie Carl Rogers' (Humanistische Psychologie) und Mahatma Gandhis Ansatz der Gewaltfreiheit.

In der vorübergehenden Arbeit als Therapeut, besonders als Mitarbeiter einer Besserungsanstalt für Jugendliche, beobachtete er eine tief verankerte Lieb-böse-, Schuldig-unschuldig- und Oben-unten-»Philosophie«. Er erlebte konkret, wie eine dem Leben entfremdete, auf »entweder-oder«, »schwarz-weiß«, »Lob-Strafe« reduzierte Kommunikationsweise und Pädagogik den Verlust unzähliger kreativer Möglichkeiten und die Entfremdung der Jugendlichen von sich selbst und ihren Potentialen nach sich zog. Seine Vision wuchs, in alle Aushandlungsprozesse – auf privatem, beruflichem und politischem Gebiet – die Bedürfnisse, Ideen und Ressourcen aller Beteiligten einzubeziehen. Den »Kuchen der Optio-

nen« zu erweitern zum Wohle aller und für nachhaltige Lösungen. Hier liegt die offensichtliche Nähe zur Mediation.

Die Grenzen der Interventions- und Moderationstechniken in der Mediation

In der GFK geht es erst einmal gar nicht um ein konkretes »To Do«, sondern um eine innere Grundeinstellung. Diese Haltung kann hinter jedem Mediationsmodell stehen.

Für die Entwicklung unserer Grundeinstellung als Medierende spricht: Wir können uns noch so viele perfekte Interventionstechniken, Gestaltungsmethoden und Vokabellisten kognitiv aneignen, 80% unserer Kommunikation ist ohnehin unbewusster, körperlicher Natur. In unseren westlichen Gesellschaften tendieren wir auch in (Fort-)Bildungen immer noch dazu, auf die 20% Verbalfertigkeit zu setzen und diese zu trainieren. Dabei sind allein unsere ca. 44 Mimikmuskeln in ihrer Feinsinnigkeit kaum kontrollierbar – gleichzeitig ungeheuer wirksam! (Weckert, 2012).

Jede Streitpartei erfasst in Sekundenschnelle, ob ihr Redebeitrag vom zuhörenden Mediator wertgeschätzt oder ungeduldig aufgenommen wird. Da helfen uns als Mediationsteam kein Pokerface, keine gewollte Neutralität und kein pädagogisches Lächeln – unsere Augen können nicht willentlich gütig schauen, wenn uns Stresshormone überschütten. Mit anderen Worten, egal welche Formulierungen wir wählen: Körpersprache sticht verbale Kommunikation. Letztlich braucht es im Bereich der 80% unbewusster Körpersprache die Auseinandersetzung mit eigenen Konfliktmustern, Hot Buttons und Ängsten durch aufarbeitende Selbsterfahrung und Persönlichkeitsentwicklung.

Natürlich ergeben sich aus einer bestimmten Grundhaltung trotzdem unterschiedliche Weisen, verbal zu kommunizieren. Außerdem unterstützen uns rhetorische Schulen, in einer bestimmten Haltung zu wachsen. Sprache unterstützt Bewusstsein und umgekehrt.

Die »Scheinwerfer« der Gewaltfreien Kommunikation

Bei Konflikten richten wir den Scheinwerfer in unserer Kultur gewohnheitsmäßig auf die Frage der *Schuld*: »Wer hat etwas falsch gemacht? Wer liegt falsch? (Im Englischen mehrdeutig: »Who is wrong?«). Die GFK nimmt davon Abstand. Sie richtet den Fokus stattdessen auf die Frage: »Was *brauchen* die Beteiligten (jetzt)?«

Rosenbergs tiefe Überzeugung aus der Summe seiner weltweiten Erfah-

Jenseits von richtig oder falsch gibt es einen Ort – dort treffen wir uns.



rungen: Alle Menschen können sich potentiell mit den lebensfördernden Bedürfnissen in sich und in anderen verbinden. Er nannte das »Die Macht der Empathie«, die der Entwicklung des Individuums, des Gemeinwohls und der Erde diene (Rosenberg, 2001). Da alle Menschen – unabhängig von Alter, Geschlecht, Ethnie, Kontinent oder Kultur – diese universellen Bedürfnisse haben, können sie sich mit ihnen bei Konflikten leichter verbinden als mit konkreten, kulturell geprägten Handlungen (»Strategien«) der Streitgegner.

Eine weitere Beobachtung Rosenbergs war, dass Menschen, die selbst physisch und psychisch gut »genährt« sind (durch Wertschätzung, Raum, Nahrung, Autonomie, Gerechtigkeit, Respekt usw.), gerne dazu beitragen, dass es anderen gut geht. Rosenberg empfand die Berücksichtigung der Anliegen aller Beteiligten als natürliches Bedürfnis. Menschen hätten das

Unser rhetorisches Erbe aus Feudalherrschaft und Monarchie

Unsere Sprachmuster sind laut Rosenberg aus Denkgewohnheiten und Unterdrückungsrealitäten diktatorischer Herrschaftsformen und Monarchien entstanden. Aus dem Bewusstsein:

unverstanden, nicht anerkannt, nicht ernst genommen, nicht respektiert, nicht berücksichtigt, nicht gerecht behandelt, nicht wertgeschätzt, nicht anerkannt, nicht ehrlich behandelt, nicht einbezogen ...«

Sollte ich in einem modernen Konfliktgespräch über längere Zeit in solchen Sprachgewohnheiten verharren, hört mein Streitpartner indirekt, dass er als Schuldiger, als Ignorant, als Mobber angeklagt ist und rüstet sich innerlich mit Gegengeschossen auf. Eine Eskalation ist programmiert.

Fragen Sie Teilnehmende eines Trainings nach 20 Begriffen für unangenehme Gefühle und Sie erhalten mindestens 15 »Opferformulierungen«, also indirekte Schuldzuweisungen (grammatikalisch gesehen sind es meist passive Formulierungen), ohne dass die Teilnehmenden diese Täter-Opfer-Verstrickungen beabsichtigten.

Das ist spannend, denn jetzt, wo wir in der westlichen Welt als Individuum so entscheidungsfrei sind wie nie zuvor, erscheint die Dominanz der Opferformulierungen anachronistisch. In unseren demokratischen westlichen Gesellschaften bin ich als Erwachsene nicht »total ausgeliefert«. Wie nie zuvor kann ich – theoretisch – meine Situation verändern. Was meine positive Veränderung blockiert, sind meist selbst gewählte Loyalitäten, begrenzende Glaubenssätze und mein Katastrophen-, Mangel-, und Selbstabwertungsdenken.

Was tun als Mediations-team? Die Rolle der Sprache im »Haltungsansatz« GFK

Marshall Rosenberg war davon überzeugt, dass die Art unseres Sprechens eine entscheidende Rolle bei unserer Fähigkeit spielt, innerlich einfühlend zu bleiben. Dabei war ihm Dogmatis-

Ein zentraler Aspekt der GFK ist das Bewusstsein, dass andere Menschen nicht für unsere Gefühle verantwortlich sind.

instinktive Bedürfnis, dazu beizutragen und *freuten sich an ihrem Beitrag*. Er hatte wohl aus diesem Grund einen tiefen Zugang zu Kindern: Bei ihnen erlebte er immer wieder die spontane Freude am unaufgeforderten Schenken (Rosenberg, 2004). Erst eine Erziehung, die andere Menschen, Ethnien oder Religionsgruppen abwertet, entfremdet von dieser natürlichen Fähigkeit und trainiert sie ab.

Ebenso erfuhr er: Wenn wir jemanden dazu nötigen, etwas aus Druck, Schuld oder Scham zu tun, werden wir selbst langfristig dafür »bezahlen«. Unsere Beziehung zu Kind, Partnerin, Mitarbeiter wird leiden, wenn wir die Person dazu drängen, sich von ihren Bedürfnissen zu entfernen und sie zu unterdrücken. Als – biologisch gesehen – Herdentier überlebt unsere Spezies nur, wenn wir als »Gruppe« aufeinander achten, ergo geht es schon aus Selbsterhaltung darum, uns für die Anliegen aller Beteiligten zu interessieren.

»Ich habe sowieso keine Wahl! Ich muss tun, was Grundherr, Pfarrer, Zunft, Heerführer, Vogt, Führer, Gauleiter usw. sagen, sonst droht mir ... Ich bin total abhängig!« entwickelte sich ein endloser Fächer von kulturell tief verankerten »Opferformulierungen«: »Ich fühle mich an die Wand gestellt, missachtet, ausgenutzt, in die Ecke gedrängt, vorgeführt, verfolgt, ausgestoßen, verraten und verkauft, ausgebeutet, ausgeliefert, an den Pranger gestellt ...« Realitäten und Metaphern aus Mittelalter, Kaiserzeit und nationalsozialistischer Herrschaft!

Jahrhundertlang erlittene Gefühle (Angst, Unsicherheit) verstrickten sich also offenbar mit der erfahrenen Realität (Abhängigkeit) zu gewohnheitsmäßigen Interpretationen in der Alltagssprache: »Ich fühle mich ausgegrenzt«. Diese grammatikalisch passive Formulierung impliziert, dass mich jemand ausgrenzt: ein Täter.

Die moderne Variante des alten Opferbewusstseins klingt so: »Ich fühle mich totgequatscht, für dumm verkauft, über den Tisch gezogen, ignoriert, isoliert, gemobbt!« Eine Reihe weiterer moderner passiver Formulierungen deuten auf unerfüllte Bedürfnisse hin: »Ich fühle mich

mus in Formulierungen völlig fremd. Ich erlebte ihn eher humorvoll und herrlich unorthodox. Letztlich ging es ihm um Menschen, nicht um sprachliche Regeln. Die Sprache sei das Boot, das uns zum Ziel transportiere, nicht mehr und nicht weniger.

Die sprachlich hartnäckige Konstruktion der emotionalen Abhängigkeit zieht bei Konflikten automatisch die Suche nach dem Schuldigen nach sich: die Verfestigung einer scheinbaren Logik (»Ich fühle mich, weil er/sie ...«) aus vergangenen Jahrhunderten.

Wenn wir als Mediationsteam Abhängigkeitsformulierungen im Sinne eines reinen Aktiven Zuhörens *wiederholen* (»Sie fühlen sich von Herrn Tüftler allein gelassen?«), vertiefen wir sprachlich die Idee der Täter-Opfer-Beziehung: Die eine Streitpartei ist für die Gefühle der anderen verantwortlich. Auch wenn wir uns ehrlich allparteilich empfinden, kreierte solch eine Formulierung eine Stimmung im Raum. Wir nähren damit die subjek-

tive Konstruktion einer Konfliktpartei: »Der eine Vorstand (Täter) lässt den anderen Vorstand (Opfer) allein«. Zumindest Herr Tüftler wird diese Formulierung an der Neutralität des Mediationsteams zweifeln lassen.

Die »4 Schritte« in der Gewaltfreien Kommunikation

Um die konflikthafte Verstrickung verschiedener Erlebnisebenen aufzulösen und die innere »Landschaft« der sprechenden Streitpartei durch eine annähernd zutreffende sprachliche »Landkarte« zu erfassen, schlägt die GFK folgende Schritte vor. Diese filtert die subjektive Geschichte der aufgegebenen Person in vier erhellende Aspekte:

1. Das Erarbeiten der *reinen, faktischen Beobachtung* (ohne wertende Interpretationen, also wirklich nur das, was die Person konkret gesehen, gehört oder gelesen hat.).

2. *Mit dem Körper wahrnehmbare Gefühle*, z. B. »Ich bin traurig; »Sie könnten platzen!« (Nicht gemeint sind indirekte Schuldzuweisungen wie: »Ich fühle mich von ihm allein gelassen«).

3. Das tiefere Anliegen im Sinne eines *universellen menschlichen Bedürfnisses* wie z. B. Sicherheit, Zugehörigkeit, Kontakt. (Gemeint ist hier nicht die konkrete Strategie, um das jeweilige Bedürfnis zu erfüllen: z. B. ein Versicherungsabschluss, ein Vereinsbeitritt, ein Anruf usw.)

4. *Die erfüllbare, konkrete und fragend formulierte Bitte*, damit sich mein Bedürfnis erfüllt, z. B. »Könntest du mich morgen um 10 Uhr vom Steuerberater abholen?« Mit Offenheit für ein »Nein« als Antwort, ohne die verneinende Person mit Vorwürfen zu bestrafen. Gemeint ist also keine Forderung, wie z. B. »Entweder Sie kooperieren jetzt bitte mal konstruktiv mit Herrn Mies oder Sie finden sich im Archiv wieder, Schneider!«. Bei der offe-

	Ich-Aussagen (So erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, gehört zu werden. Achtung: lieber aufrichtig sprechen als »politisch korrekt«, aber unauthentisch!)	Zuhörende Person, z. B. MediatorIn Fragen, Reformulierungen mit Rückversicherung (Frage-ton o. ä.) und Formulierungsangebote
Beobachtung:	Ich habe konkret gehört, gesehen, gelesen ... von Ihnen ... in der Sitzung XY ... im Mail ...	Wie haben Sie die Situation beobachtet? Was ist aus Ihrer Sicht konkret passiert?
Gefühl:	Dabei fühl(t)e ich mich ... Daraufhin ging es mir ... Jetzt geht es mir ... Ich war ..., Ich bin ... Meine Stimmung ist ...	Wie ging es Ihnen dabei? Sie sind richtig sauer, frustriert, resigniert!? Was löst das in Ihnen aus? Wenn ich Sie richtig verstehe, befürchten Sie ...? Sie sind jetzt irritiert?
Bedürfnis:	Weil mir wichtig ist ... Weil ich gebraucht hätte ... Mir geht es um ...	Hätten Sie Unterstützung, Klarheit ... gebraucht? Es geht Ihnen um ...? Sie hätten sich ... gewünscht? Ihnen ist wichtig ...? Ihr Anliegen ist ... Ist das so?
Bitte:	Wären Sie bereit ...? Deshalb bitte ich Sie konkret um ... Wäre das möglich? Von daher die Frage: Könnten wir am Montag ...?	Was wünschen Sie sich jetzt konkret von ihm/ihr? Was wäre eine konkrete Maßnahme, die Ihr Bedürfnis erfüllen würde? Was wäre für Sie der nächste Schritt? Gibt es etwas, worum Sie XY konkret bitten möchten?

Abbildung 1 Die vier empfohlenen Schritte im Prozess der Gewaltfreien Kommunikation zur Unterstützung von 100% Selbstverantwortung

nen Bitte ist es hilfreich, einen Plan B bereit zu haben, um den anderen nicht unter Druck zu setzen. Kein Mensch erfüllt gerne aus Druck, Schuldgefühlen oder Zwang eine Bitte. Paradoxerweise erhöht die Selbstverantwortung für die Erfüllung eigener Bedürfnisse also die Wahrscheinlichkeit, dass unser Gegenüber motiviert ist, zu unserem Wohlergehen beizutragen.

Beginnen wir bei der Erläuterung der vier Schritte mit den *Gefühlen*, denn diese stehen gleich zu Beginn einer Mediation atmosphärisch massiv im Raum. Ich halte es in der Konfliktklärung für wesentlich, die Gefühle umfassend aufzunehmen, um das volle Potential ihrer Hinweise zu entschlüsseln. Empathie heißt übersetzt: »Einfühlung«. Das Mediationsteam verpasst Wesentliches, wenn es sofort zu den positiven Anliegen (Bedürfnissen) überschwenkt und die wertvollen Botschaften der Gefühle überspringt.

Gefühle: wertvolle Alarmlampen

Besitzen Sie einen PKW? Nehmen wir für einen Moment das Armaturenbrett in Ihrem Auto als Bild für die Bedeutung der Gefühle: Sie sind auf der Autobahn unterwegs zu einem für Sie extrem wichtigen Geschäftsabschluss. Da blinkt plötzlich das Lämpchen Ihres Armaturenbretts für den Füllstand des Benzintanks. Sie denken: »Mist. Das Benzin ist fast leer, ich muss tanken.«

Sie denken auf der Autobahn nicht als Erstes: »Das Lämpchen blinkt, weil er, mein Geschäftspartner Heinz-Olaf, gestern Abend nach Benutzung des

Firmenwagens blöderweise vergessen hat aufzutanken, denn er ist einfach ein Chaot. Und dies besonders, da gerade zuhause dicke Luft mit seiner Frau herrscht, weil sie lieber eine Wochenendbeziehung mit ihm führen möchte, da sie mit einem neuen Job im Ausland liebäugelt, denn sie ist karrieregeil, weil ihre Eltern ihr zu wenig Anerkennung in der Kindheit gegeben haben, da der Krieg die nämlich hart gemacht hatte.«

Nein, Sie denken spontan: »Mist. Das Benzin ist fast leer, ich muss tanken!«

Bei sachlich-technischen Zusammenhängen fällt es uns leicht, den kausalen Zusammenhang praktisch anzusteuern, in schlichten Worten zu benennen und Abhilfe zu schaffen. Das Lämpchen blinkt, weil der Tank leer ist. Daher fahren wir zur Tankstelle und füllen ihn auf. Normal. Wir wollen ja schließlich weiterkommen!

Sobald es sich um menschliche konflikthafte Zusammenhänge handelt, geraten wir in Geschichten: Weil der und die das und das so und so getan hat, der Idiot, Egoist usw., habe ich jetzt ein Problem. Je länger Sie Ihre Interpretation der Geschichte ventilieren und von anderen in ihr bestätigt werden, desto mehr sind Sie von ihr überzeugt (und auch davon, im Recht zu sein).

Wenn Sie auf der Autobahn den schlichten Zusammenhang zwischen Lampe und Tank wie einen menschlichen Konflikt handhaben würden, dann würden Sie das Lampeblinken mit 100 vergangenen Missetaten Ihres Geschäftspartners Heinz-Olaf emotional aufladen und dann trotzig weiterfahren, bis der Wagen mitten auf der Autobahn stehenbleibt. Denn so geht es schließlich nicht! Sie machen doch nicht die Arbeit für Heinz-Olaf!! So weit kommt es noch! Vielleicht würden Sie Ihren Wagen auch alternativ auf der Seitenlinie abstellen, Heinz-

Olaf anrufen und ihn gehörig herunterputzen.

Um diesen destruktiven Prozess des Aufwärmens alter »Geschichten« zu stoppen, unterbrechen wir die jeweilige Mediandin freundlich und sprechen sie in einer »organisationskompatiblen« Sprache auf ihre aktuellen Gefühle an. Für das umfassende Aufnehmen der Gefühle spricht, dass diese bei Nichtbeachten langsam ein schrilles akustisches Signal entwickeln, in Form von permanenten ironischen und abwertenden Nebenbemerkungen. Dies kann bis zur letzten Phase der Mediation dauern – eben so lange, bis die darunterliegenden Bedürfnisse endlich beachtet werden.

Der leere Benzintank als Bild für ein unerfülltes Bedürfnis

In Konflikten sind die Gefühle unsere Alarmlämpchen. Sie zeigen an, dass mindestens einer unserer vielen essenziellen Bedürfnistanks nicht gefüllt ist. Gefühle der Frustration, Wut, Unsicherheit, Angst usw. blinken also, weil uns z. B. Anerkennung, Fairness, Offenheit, Verlässlichkeit usw. fehlen.

Die GFK favorisiert analog zu »Das Alarmlämpchen blinkt, weil der Benzintank fast leer ist« die ungewohnte Formulierung: »Ich fühle *mich* ..., weil *ich* ... bräuchte«. Es wird kein Schuldiger ausgeguckt. Die Logik lautet: »Wir sind frustriert, *weil wir* uns in der Betriebsversammlung Transparenz gewünscht hätten«. Oder: »Wenn *ich* höre, wie Herr Baumann in der Sitzung dem Vorstand das Projekt als seine Idee vorstellt, platzt *mir* der Krage! *Ich* bin sauer, weil *ich mir* da Fairness und Anerkennung meiner Entwicklungsarbeit wünsche!« Wir werfen den Scheinwerfer zügig auf die schmerzhaften Gefühle und die leeren

Bedürfnis-»Tanks«. Es geht um 100 % Selbstverantwortung für die Befüllung unserer Tanks. Wir warten nicht auf Heinz-Olaf.

»Gewalt« definiert sich im Sinne Marshall Rosenbergs, wenn wir das Auffüllen unserer Bedürfnis-»Tanks« an andere delegieren, weil sie es uns gemäß unserer Diagnose schuldig sind. Unser historisch gewachsenes kollektives Bewusstsein: »Die Welt schuldet mir etwas!« ist tief in vielen von uns verankert. Wenn wir die anderen, »die müssten, sollten und nicht dürften«, verurteilen und mit zunehmender gegenseitiger Beschuldigung in beschädigender Verstrickung feststecken, spricht GFK von Gewalt. Wir brauchen nur die Zeitung aufzuschlagen, um zu sehen, wie physische und strukturelle Gewaltanwendung dieser Denkverstrickung folgen: Wir sind die Guten, wir sind die Opfer, wir haben Recht, also legitimiert das unsere Waffenlieferungen, unsere Besiedlungen fremder Gebiete, unsere Bombenangriffe ... Selbst die meisten Kinder- und Jugendfilme transportieren die Botschaft: Die »Guten« haben das Recht, die »Bösen« zu bestrafen oder sogar auszulöschen.

Die positive Rolle der Empörung

Dies redet in keiner Weise Wut und Empörung über beschädigende Handlungen weg. Ich glaube, dass Wut im Sinne einer spontanen Empörung für unsere Psyche kerngesund ist, da sie uns biologisch (Ausschüttung von Handlungshormonen wie Adrenalin, Cortisol, Dopamin) in die Lage versetzt, unsere Situation zum Guten zu verändern. Eine Empörung (»emporkommen: sich aufrichten, aufstehen)

könnten wir uns viel häufiger zum Schutz unserer Kinder, der Natur, unserer Gesundheit, zum Schutz bedrohter Völker und zugunsten von Lebensgrundlagen für alle leisten.

Schädigend hingegen ist das, was Mediationsteams in vielen chronifizierten Konflikten in Organisationen vorfinden: Wenn aus Empörung eben *keine* selbstverantwortliche Handlung, wie z. B. eine »beschützende Anwendung von Macht« für mich selbst, für mein Team oder für das Projektziel entspringt, sondern »strafende Macht«: Kooperationsabbruch und Rache. Oder wenn sich die Wut nach innen richtet und in sprachlose, bittere Depression oder psychischem Burnout implodiert.

Nach der Klärung persönlicher Verstrickungen entspannt sich die Atmosphäre und es treten bei Organisationskonflikten die *fachlichen Streitthemen*, *Teambedarfe* und *Unternehmensziele* in den Vordergrund. Hier ist interessant, dass auch organisatorische Einheiten und Lobbys Gefühle und Bedürfnisse haben. Beispiele: Die IT-Abteilung braucht Anerkennung der Mehrarbeit wegen wachsender Sicherheitsanforderungen. Ein neues Geschäftsfeld hat Unterstützungsbedarf. Dem Betriebsrat geht es um Transparenz und Fairness. Hier geht es über die persönlichen Befindlichkeiten hinaus um die Selbsterhaltung der Organisation durch das immer wieder auszuhandelnde Gleichgewicht ihrer Teilelemente.

Mediation: Goldbarren aus schmutziger Verpackung befreien!

Als ich im Jahr 2002 an einem »International Intensive Training« bei M. Rosenberg teilnahm, meldete ich mich freiwillig für eine Stellvertretermediation mit einem mich emotional und finanziell drückenden Konflikt.

Marshall's erste Fragen an mich und den Stellvertreter für meinen abwesenden Konfliktgegner: »Was brauchen Sie? Worum geht es Ihnen?« ließen mich fast vom Stuhl kippen! Denn ich hatte – ehrlich gesagt – erwartet, dass ich erst einmal die leidvolle, mehrjährige Konfliktgeschichte aus meiner Sicht schildern könne (»Erst-schilderung« bitteschön!), naturgemäß mit vielen kleinen Nebengleisen und Varianten des »schuldhaften Verhaltens« meines Konfliktgegners. Völlig überrumpelt brachen meine jahrelang verfestigten Textbausteine gegen meinen Streitgegner zusammen. Ich wechselte unwillkürlich – textbausteinmäßig entwaffnet – vom Kopf zu Bauch und Herz, wo ich tiefe Erschöpfung, massiven Frust und Empörung vorfand. Diese Gefühle und die darunterliegenden hungrigen Bedürfnisse nach Gerechtigkeit, Entlastung, Respekt und inneren Frieden wurden von Rosenberg so wertschätzend entgegengenommen wie kostbare »Goldbarren«. Die Atmosphäre änderte sich in Sekunden – von kurzatmiger, aggressiver Anklage und Jammer-Trance hin zu: Verlangsamung, zum Kontakt mit mir selbst und zur anderen Streitpartei. Ein großer Teil dieser Wirkung war Rosenberg selbst mit seiner echten, gütigen Ausstrahlung geschuldet.

Am Montag nach diesem Erlebnis standen zwei Manager auf der Matte meines Business Mediation Centers für ein Mediationsverfahren. Ich schätzte meine Wirkung längst nicht so gütig ein wie die Rosenbergs. Daher begann ich, wie ich es schon viele Jahre praktiziert hatte, mit dem sorgfältigen »Herstellen des sicheren Rahmens« (erste Mediationsphase), um dann zur »Darstellung des Konflikts« (zweite Phase) einzuladen.

Ich spürte gleichzeitig, wie sich meine Antennen geschärft hatten. Ich war neben den verbalen Aussagen zu Fakten und Verläufen durchgehend im Kontakt mit dem Frust, der Wut und Empörung der Streitparteien, die stimmlich, gestisch und mimisch jede Äußerung begleiteten. Ich hatte also alle Kopf-, Bauch- und Herzantennen auf Empfang gestellt und konnte so alles spiegeln, was ich wahrnahm, auch wenn es nicht verbal geäußert wurde:

entstandene Effizienz hat sich die zeitliche Dauer der Mediationssitzungen stark verkürzt.

Konkrete Interventionen, basierend auf der Haltung der GFK

Drehen wir das anfängliche Szenario noch einmal auf unseren Ursprungsfall zurück: Frau Kaufmanns Gifttransport ist also in Wirklichkeit ein Gold-

und damit verbundene Resignation oder Deprimiertheit. Auch diese Gefühlsäußerungen nehme ich wertschätzend entgegen. Die Verbindung der Gefühle als Alarmlampen zu den dazugehörigen unerfüllten Bedürfnissen servieren die Konfliktparteien automatisch mit ihren Reaktionen und Ergänzungen. Auf meine Reformulierung »Was ich deutlich höre, ist Ihre Resignation, ist das so?« folgt: »Klar, kein Wunder, ich seh' da in absehbarer Zeit *null Veränderung*.« Worauf ich das von ihr selbst (negativ) geäußerte Bedürfnis als positive Zielnachfrage anbiete: »Es geht Ihnen um *Veränderung*? Es klingt so, als ob Sie extrem frustriert seien, weil Sie sich schon lange eine *Weiterentwicklung* wünschen?« Ich biete keine eigenen Fantasien an, sondern folge sorgfältig der Spur der Streitpartei mit Wiederholungen und Synonymen.

Beim Aktiven Zuhören im Sinne der GFK ist es extrem förderlich, auf Mangelrhetorik wie »nicht«, »kein«, »niemand«, »nie«, zu verzichten (»Aha, Herr T. ist *nie* anwesend, wenn Sie ihn brauchen?«). Hilfreich ist stattdessen, direkt herauszuarbeiten, was die Streitparteien positiv bräuchten:

Es geht sehr oft um das intuitive Herausschälen des Bedürfnisses aus einer Negativformulierung (wie: »Ich fühle mich boykottiert.«): Hat Frau Kaufmann Bedürfnisse nach Kooperation, Interesse, Berücksichtigung? Oder: »Ich werde hier wohl *gar nicht* anerkannt.« Geht es ihr um Anerkennung, Wertschätzung, Zugehörigkeit? Interessanterweise ist zu beobachten, dass Herr Tüftler bei diesem Dialog zwischen Frau K. und dem Mediationsteam viel eher aufmerksam bleiben kann, als wenn er ständig mit Anklagen angesprochen wird und sich gedanklich aufrüsten muss.



Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg ist eine Haltung, keine Mediationsschule.

Vor meinem inneren Auge sah ich förmlich ein »Laufband« neben jedem Stuhl einer Streitpartei, das – in der unappetitlichen »Verpackung« von Zynismus, Übertreibungen und Beleidigungen verborgene – »Goldbarren« in unsere Mitte beförderte. Ich nahm jedes »Päckchen« vom »Laufband«, sprach die schildernde Person mit Namen an und lud sie ein, das »Päckchen auszupacken«. Das »Auspacken« bestand nicht im Beschreiben der schmierigen (abfällige Diagnosen), giftigen (Angriffe), hässlichen (zynische Analysen) und stinkenden (Schuldzuweisungen) »Verpackung«, sondern im Entdecken des »Päckcheninhaltes«: den extrem wichtigen explosiven oder deprimierten Emotionen als heftig blinkende Alarmlampen und den darunter verborgenen, fast aufgebrauchten Bedürfnisakkus. Kein Mensch würde sich lange mit der Verpackung aufhalten, wenn er darin mit Goldbarren rechnen könnte! So waren wir innerhalb von zwanzig Minuten beim Kern des Konflikts. Durch die

barrentransport! Wir wissen es natürlich, ihr Co-Vorstand Herr Tüftler ahnt dagegen wohl noch nichts von diesem »goldenen« Potential für die gemeinsame Zusammenarbeit!

Bei Frau K. höre ich nicht nur den Satz: »Herr Tüftler ist maulfaul und verantwortungslos!«, sondern auch ihre wütende, tief frustrierte Stimme und Mimik. Da Gefühlsäußerungen in institutionellen Kontexten meist gelehnet und in Angriffen versteckt werden, spreche ich sie direkt wertschätzend (als ernstzunehmende Alarmlämpchen) mit Frageton an: »Frau K., Sie sind *richtig* sauer, empört. Ist das so?« Frau K.: »Allerdings!« Wenn ihre Wut noch unverändert durchklingt, lege ich nach, ermutige sie weiter, diese zu äußern: »Sie sind geladen! Es steht Ihnen bis hier!?!« Ich zeige durch mein Nachfragen und durch meine Reformulierungsangebote, dass jedwede ihrer Emotionen willkommen sind und zur Konfliktklärung dazugehören.

Sobald Frau K. ihre Stimmfärbung ändert, folge ich ihr in meinen Formulierungsangeboten. Unter der Wut finden sich oft Ohnmachtsempfinden

Raus mit dem Mehrkomponentenkleber aus unserem Mediationskoffer!

Der zähe »Konfliktkleber« eines Medianten (»Frau Baum ist eine Egoistin. Sie lässt mich mit der ganzen Arbeit hängen!«) ist das Ergebnis folgender Komponentenvermischung:

1. *Beobachtungen* (»Wegen Systemumstellung viel Arbeit«, »Frau Baum geht ca. halbstündlich eine Zigarette rauchen.«),
2. unangenehme *Gefühle* (empört, erschöpft u. a.),
3. nicht erfüllte *Bedürfnisse* (Gerechtigkeit, Unterstützung, Entlastung u. a.),
4. verrührt mit abwertenden *Gedanken*: moralischem *Urteil* (»Das ist egoistisch!«), *Interpretation* (»Die will sich nur drücken!«), *Diagnose* (»Süchtig! Drückebergerin!«), *Analyse* (»Sie ist letztlich Schuld an meiner Dauererschöpfung.«).

Die Mischung aller Komponenten mündet im »Hochleistungskleber« einer perfekten Delegation von Eigenverantwortung. Wenn diese Anklage nicht getrennt und gelöst wird in konkrete Beobachtungen, starken Gefühlen und zugrunde liegenden Bedürfnissen, verhärtet der »Konfliktkleister« unweigerlich für Monate oder gar Jahre.

Mit einer ebenfalls »verklebten« Reformulierung des Mediationsteams (»Aha, verstehe ich Sie richtig: Herr Baum ist egoistisch und lässt Sie mit der ganzen Arbeit allein?«) ist es mühsam, die Basis für Lösungen zu schaffen. Mit dem Herausfiltern und Würdigen der einzelnen Komponenten können wir die Beteiligten bei ihrer *Entstrickung* unterstützen und *gemein-*

sam nachhaltige Lösungsideen zur Erfüllung aller Anliegen zu finden.

Wenn direkt mit den tieferen Anliegen unter längeren »Geschichten« gearbeitet wird, gleicht sich die Rededauer der unterschiedlichen Charaktere übrigens zunehmend an. Frau Kaufmann bspw. drückt sich plötzlich verblüffend fokussiert aus, da sie registriert: »Ich brauche mich nicht derart anzustrengen, redundante Beweisführungen aufzufahren. Meine Anliegen werden ohnehin gehört und ernst genommen.«

»In welcher Phase der Konfliktklärung wende ich die GFK an?«

Immer wieder stellen Teilnehmende unserer Ausbildungen »Mediation in Unternehmen und Organisationen« diese Frage. Wie gesagt: Die GFK im Rosenbergschen Sinne ist weniger eine Mediationsschule – mit einem Set von Interventionstechniken, Redeweisen oder einer Semantik – als ein Hal-

sem Einwurf – und zwar ganz direkt, ohne auf alte Geschichten oder den Gesamtkonflikt einzugehen. Die Frage stellt sich: Was ist jetzt in ihr los, was braucht die Person jetzt gerade? (Dies setzt voraus, dass ich gegenüber einem zynischen Einwurf frei bin von Ablehnung, so dass ich in ihm selbstverständlich ein wertvolles Alarmzeichen erkennen kann.)

Sicherlich hat das Würdigen der Gefühle und Aufnehmen der Bedürfnisse in der zweiten Phase (Darstellung des Konflikts) und dritten Phase (Erhellung des Konflikts) eine besondere Bedeutung. Aber auch in den letzten Mediationsphasen arbeiten wir mit dem Ansatz der GFK:

Wenn die Bedürfnisse genügend erhellt und im Perspektivenwechsel gegenseitig zusammengefasst worden sind, erkundigen wir uns nach möglichst objektiven *Beobachtungen* – sozusagen als Brücke, auf der sich alle Konfliktbeteiligten treffen und verhandeln können. Zum Beispiel bei »Die Unternehmensleitung hat uns doch faktisch mit diesem Papier belogen!«

Auch organisatorische Einheiten haben Gefühle und Bedürfnisse.



tungsansatz. So wechsele ich natürlich meine Grundhaltung nicht zwischen den einzelnen Mediationsphasen, sondern stelle sie für die gesamte Mediation zur Verfügung (Oboth/Weckert, 2011). Wenn bereits in der ersten Phase (Herstellung des sicheren Rahmens) eine zynische Bemerkung fällt wie: »Jaja, du, Petra! Du und Einhaltung der Vertraulichkeit! Dass ich nicht lache!«, dann heißt es, sofort in einer Art Erste-Hilfe-Empathie zu erkunden, was die sprechende Streitpartei gerade bewegt. Wir erfragen die Gefühle und Bedürfnisse hinter die-

fragen wir: »Um welchen Punkt geht es genau? An welchem Passus machen Sie das konkret fest?« Auf der Basis konkreter Fakten fällt es den Beteiligten leichter, maximal alltagstaugliche *Lösungsideen* zu entwickeln und letztlich als *Maßnahmenplan* zu fixieren.

Haltung und Handwerkszeug der GFK lassen sich übrigens – über die Arbeit an der emotionalen Entstrickung der Streitparteien hinaus – durch alle Mediationsphasen hindurch hervorragend mit kreativen

Methoden der Gruppenmediation (Bähler et al., 2008, Oboth/Seils, 2005) und weiteren Ansätzen, z. B. systemischen Organisationsaufstellungen verbinden. Dies kommt meiner Erfahrung nach der Entwicklung von tragfähigen sowie innovativen Lösungen zu Gute.

Was ich an der Gewaltfreien Kommunikation schätze – persönliches Fazit:

- ▶ GFK beschleunigt durch ihre Direktheit und Tiefe echte Verständigung zwischen den Streitparteien, besonders bei stark eskalierten Konflikten.
- ▶ Sie unterstützt durch gewachsene Akzeptanz und Kontaktfähigkeit der Beteiligten untereinander die Entwicklung nachhaltiger Lösungen.

Conflicts are the tragic expression of unfulfilled needs

Abstract »Non-violent Communication« (NVC) is a mindset and approach that facilitates an interactional process for clarification discussions. Marshall Rosenberg defines »violence« as actions and structures that encounter people – without respect for their needs. This may include rhetorical pressure such as degrading remarks or accusations. According to NVC, feelings of shame and helplessness are not efficient motivators that contribute to the well-being of others. Disputes between conflicting parties will escalate if they entrap themselves in »offender-

victim« jargon. NVC recommends focussing on 4 aspects: Observations, feelings, needs and requests. That way, everyone can go beneath the surface of the conflict to see what in fact moves the involved parties. Even the most destructive comments are ultimately based on unfulfilled needs. When mediators take up the feelings in attacks and judgements as valuable signals for needs and facilitate conflicting parties to respond mutually to each others' concerns, a basis for respect, cooperation and sustainable solutions will be created.

Keywords Non-violent Communication, mindset, empathy, shame, escalation, »offender-victim« jargon, observation, feeling, need, attack, judgement, mediation, sustainability

Literatur

- Bähler, C./Oboth, M./Schmidt, J. (2008). Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Praktische Anleitung und 60 Methoden zur Mediation in Gruppen. Paderborn: Junfermann.
- Oboth, M./Seils, G. (2005). Mediation in Gruppen und Teams. Praxis- und Methodenhandbuch. Konfliktklärung in Gruppen, inspiriert durch die Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn: Junfermann.
- Oboth, M./Weckert, A. (2011). Mediation für Dummies. Weinheim: Wiley-VCH.
- Rosenberg, M.B. (2001). Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann.
- Rosenberg, M.B. (2004). Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation. Ein Gespräch mit Gabriele Seils. Freiburg: Herder.
- Weckert, A. (2012). Tanz auf dem Vulkan. Gewaltfreie Kommunikation & Neurobiologie in Konfliktsituationen. Paderborn: Junfermann.
- Weckert, A. (2014). Gewaltfreie Kommunikation für Dummies. Weinheim: Wiley-VCH. ■

Die Autorin



Monika Oboth

Mirbachstraße 18
53639 Königswinter bei Bonn
oboth@businessmediation.de
www.businessmediation.de

Monika Oboth ist Kulturanthropologin M. A., Mediatorin/Ausbilderin BM[®], Zertifizierte Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation CNVC[®], Organisationsentwicklerin und Führungskräfte-Coach. Die Inhaberin des Business Mediation Centers spezialisierte sich ab 1995 auf »Mediation in Teams« und veröffentlichte dazu Fachbücher. Sie entwickelte das »Trainingssystem mit dem Roten Tuch« und das »MAGMA Management Training« zum Umgang mit starken Gefühlen und Eskalation. Ihr jetziger Fokus gilt der Persönlichkeitsentwicklung im Bereich Führung. Zur Professionalisierung von Konflikt- und Krisenkompetenzen bietet sie Coachings, Workshops und eine Coachingausbildung für Führungskräfte und Beratende an.