

Psychologie Heute 1/2010, Seite 38 | Rubrik: Psychologie und Praxis

*Birgit Schönberger*

## **Gewaltfreie Kommunikation: der Schlüssel für eine effektive Konfliktlösung?**

Als „Sprache der Empathie“ bezeichnet der amerikanische Psychologe Marshall B. Rosenberg sein Kommunikationsmodell. Hinter jedem Konflikt, so seine Grundannahme, stehen unerfüllte Bedürfnisse, wie beispielsweise das Bedürfnis nach Wertschätzung, Respekt, Autonomie und Verständnis. Wird das jeweilige Bedürfnis erkannt, formuliert und vom Gegenüber verstanden, führt das laut Rosenberg zur Deeskalation

Arbeiten könnte so schön sein, wenn die nervige Kollegin mit der schrillen Stimme nicht wäre und der unfähige Chef endlich abgesägt würde. So oder ähnlich denken viele, wenn sie am Montagmorgen das Büro betreten. Nicht umsonst sind die Vorabendserien im Fernsehen voll mit Bürointrigen. Bücher wie *Wer Kollegen hat, braucht keine Feinde mehr* finden reißenden Absatz. Etwa 70.000 Stunden unseres Lebens verbringen wir am Arbeitsplatz. Um halbwegs flüssig, effektiv und freudig zu arbeiten, sind wir auf eine funktionierende Kommunikation mit Vorgesetzten, Kollegen und Kunden angewiesen. Doch je größer der Druck, desto rauer das Klima. „Wolfssprache“ nennt der amerikanische Psychologe und Konfliktmediator Marshall B. Rosenberg die destruktive Art der Kommunikation, bei der ein Kontrahent den anderen abwertet, ihm niedere Motive unterstellt und Vorwürfe macht. Als Gegenmodell hat Rosenberg in den 1960er Jahren die gewaltfreie Kommunikation (GFK) entwickelt, die er auch als „Sprache der Einfühlbarkeit“ bezeichnet. Mittlerweile wird diese Methode in Mediationen, Konfliktmoderationen und Führungskräfte trainings angewendet.

Die gewaltfreie Kommunikation steht in der Tradition der klientenzentrierten Gesprächstherapie, die von Carl Rogers entwickelt wurde. Rosenberg war jahrelang Rogers' Schüler und später sein persönlicher Assistent und entwickelte dessen Ansatz weiter. Während bei Rogers das aktive Zuhören im Mittelpunkt stand, geht es Rosenberg um einfühlsames Hören und Sprechen und um eine veränderte Grundhaltung in Auseinandersetzungen. Rosenberg sieht Konflikte als tragischen Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse. Als goldenen Schlüssel für eine effektive Konfliktlösung bezeichnet er Empathie, die Fähigkeit, sich einzufühlen. Hinter jedem Konflikt, lautet seine Grundannahme, stehen menschliche Bedürfnisse, die legitim und wichtig sind. Wie beispielsweise das Bedürfnis nach Wertschätzung, Respekt, Autonomie und Verständnis. Wird das hinter einem Konflikt stehende Bedürfnis erkannt, formuliert und vom Gegenüber verstanden, führt das laut Rosenberg zur Deeskalation. Statt den Kollegen anzublaffen: „Du bist ja schon wieder zu spät dran. Nie kommst du pünktlich rüber mit deinen Unterlagen. Du machst mich wahnsinnig mit deiner Schlamperei“, geht es in der gewaltfreien Kommunikation darum, in vier Schritten offen seine Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse und Bitten mitzuteilen.

Gewaltfreie Kommunikation nach Lehrbuch funktioniert so:

1. Ich beschreibe ohne Schuldzuweisung und Verurteilung, welches Verhalten ich beobachtet habe.
2. Ich spreche über das Gefühl, das dieses Verhalten in mir weckt.
3. Ich benenne das dahinterliegende Bedürfnis.
4. Ich formuliere eine Bitte, was genau ich vom anderen möchte, um mein Bedürfnis zu befriedigen.

Der erste Schritt klingt simpel, hat es aber in sich. Es geht um die Frage, was – wertfrei gesehen – passiert ist. „Du hattest mir zugesagt, das Positionspapier bis spätestens heute Morgen zu schicken. Ich habe es bis jetzt nicht bekommen.“

Im zweiten Schritt wird das Gefühl benannt. Zum Beispiel „Ich bin verunsichert“ oder „Ich bin irritiert“. Die Organisationsentwicklerin und Mediatorin Monika Oboth, die Leiterin des *Business Mediation Center* in Königswinter, hält es für wesentlich, dass die Gefühle, die bei jedem Konflikt im Spiel sind, auch wenn alle Beteiligten sie leugnen, offengelegt werden. Die gewaltfreie Kommunikation unterscheidet zwischen Primärgefühlen und Sekundär- oder Pseudogeühlen. „Ich fühle mich provoziert“ ist laut Rosenberg ein Pseudogefühl, weil es ein Urteil über die andere Person beinhaltet. Unter Primärgefühlen versteht er Emotionen, die körperlich spürbar sind: Angst, Müdigkeit, Freude, Erschöpfung, Erregung, Entspannung.

Monika Oboth findet diese Unterscheidung in heiklen Gesprächen hilfreich. Es mache einen großen Unterschied, ob jemand im Konflikt über echte Gefühle spricht oder sein Gegenüber mit moralischen Urteilen und Pauschalvorwürfen angreift. „Werden echte Gefühle ausgedrückt, entspannt sich die Situation ganz schnell. Bei Vorwürfen schaltet die andere Seite auf Abwehr“, sagt Monika Oboth.

Im dritten Schritt werden Vorwürfe in Bedürfnisse übersetzt. „Ich brauche Verlässlichkeit bei der Zusammenarbeit.“ Dahinter steht die Grundannahme, dass jeder grundsätzlich bereit ist, zum Wohlbefinden des anderen beizutragen, wenn seine eigenen Bedürfnisse befriedigt werden. Da alle dieselben Grundbedürfnisse haben und sich am Arbeitsplatz Klarheit, Verlässlichkeit, Austausch und Anerkennung wünschen, mache das Sprechen darüber den Weg für konstruktive Lösungen frei.

Der letzte Schritt ist die konkrete Bitte. Wobei darauf zu achten ist, dass aus der Bitte keine Forderung wird. Der entscheidende Unterschied ist: Eine Bitte kann man abschlagen, eine Forderung beinhaltet Sanktionen. „Bitte halte in Zukunft deine Termine ein, oder sag mir rechtzeitig Bescheid, wenn sich dein Zeitplan verändert. Rechtzeitig heißt für mich drei Tage vorher. Bist du dazu bereit?“

Um den Ansatz plastisch zu machen, arbeitet Marshall Rosenberg in seinen Vorträgen mit zwei Handpuppen. Die Giraffe verkörpert das Prinzip der gewaltfreien Kommunikation, der Wolf steht für die Sprache, die verletzt, droht, beleidigt und beschämt. Ziel der GFK ist, die Giraffensprache zu erlernen. Rosenberg vergleicht die Beschäftigung mit gewaltfreier Kommunikation mit dem Erlernen einer Fremdsprache. Nur wer regelmäßig

übt, kann sich irgendwann flüssig ausdrücken. Unsere Sprachmuster seien so von Wolfssprache, von Verteidigung, Rückzug und Angriff geprägt, dass es einiger Anstrengung bedarf, anders zu sprechen und zu hören.

Die Sehnsucht, diese neue Sprache zu sprechen, ist groß. Auch in Berufsfeldern, in denen Gefühle eher tabu sind, wo ein rauer Umgangston herrscht und in Befehlen und Anordnungen kommuniziert wird. Doch wird eine Chefin, die über ihre Gefühle und Bedürfnisse spricht, überhaupt ernst genommen? Die Mediatorin Monika Oboth hält die Wortwahl für entscheidend. Sie würde keiner Führungskraft empfehlen zu sagen: „Ich bin traurig.“ In Seminaren hat sie ausgetestet, welche Formulierungen gut ankommen und respektiert werden, und empfiehlt Formulierungen wie „Ich bin befremdet“, „Ich bin irritiert“ oder „Ich fühle mich unwohl mit Ihrer Entscheidung“.

Gewaltfreie Kommunikation soll helfen, aus gewohnten Reaktionsmustern, die die Fronten nur verhärten, auszusteigen und sich für eine Lösung zu öffnen, die die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt, auch die des Unternehmens oder der Organisation. Doch wie groß ist die Bereitschaft in einem Betrieb, Verständnis für die Bedürfnisse anderer zu entwickeln? Der Neu-Ulmer Diplomingenieur Hans-Ulrich Streit, der als Mediator, systemischer Coach und Unternehmensberater arbeitet, findet das Vierschrittemodell der gewaltfreien Kommunikation grundsätzlich sehr gut, hält es jedoch im beruflichen Alltag nur für begrenzt praktikabel. „Wenn Sie in einer eher sachlich orientierten Arbeitswelt auf einmal über Gefühle sprechen, wirkt das sehr ungewohnt. Es braucht eine hohe Transferleistung, um den Boden dafür zu bereiten, dass es überhaupt möglich wird, Gefühle offen zu zeigen“, glaubt Streit. In einer hitzigen Auseinandersetzung im Büro sei es nicht leicht, klar zu benennen, welches Bedürfnis hinter dem Konflikt steht. Dieses Problem lösen viele Teilnehmer von GFK-Seminaren, indem sie mit Worttabellen arbeiten, auf denen Gefühle und Bedürfnisse aufgelistet sind. Hans-Ulrich Streit befremdet diese Vorgehensweise: „Die starke Konzentration darauf, den richtigen Ausdruck zu finden, führt dazu, dass der spontane Ausdruck verlorengeht.“

Rosenberg selbst betont immer wieder, gewaltfreie Kommunikation dürfe nicht als Werkzeug oder Technik verstanden werden, es komme vielmehr auf die innere Haltung an. Streit findet Rosenbergs Aussagen in diesem Punkt widersprüchlich: „Bei einer guten und wirkungsvollen Kommunikation kommt es mir vor allem auf Authentizität an. Ich habe jedoch den Eindruck, dass GFK-Teilnehmer vor allem den sprachlichen Ausdruck üben.“ Rosenbergs Sicht auf Konflikte erscheint dem Unternehmensberater wertvoll. Auch er beobachtet, dass in scheinbar sachlichen Auseinandersetzungen Gefühle einen großen Einfluss haben, jedoch meistens ausgeblendet werden. „In allen Konflikten, die nicht auf Antrieb lösbar sind, spielen emotionale Hintergründe in der Regel eine große Rolle. Darüber sollten sich die Menschen viel bewusster sein. Gewaltfreie Kommunikation ist jedoch für die meisten zu schwierig.“

Ein weiterer Kritikpunkt ist aus Streits Sicht, dass die Anhänger der gewaltfreien Kommunikation davon ausgehen, es gäbe eine „richtige“ Form der Kommunikation. Als Systemiker stellt er das infrage. Das Modell reduziert die Kommunikation in seinen Augen auf ein einfaches Sender-und-Empfänger-Modell. Er bemängelt auch, dass das Modell

trotz hervorragender Ansätze oft humorlos und steif erscheint. „Die Auseinandersetzung mit der eigenen Gefühlswelt ist wichtig, sie sollte jedoch weniger formalisiert sein.“ Außerdem findet er den Begriff gewaltfreie Kommunikation im beruflichen Kontext ungünstig, weil er impliziert, dass jeder, der diese Methode nicht anwendet, gewalttätig kommuniziert. „Ich würde eher von achtsamer Kommunikation sprechen.“ Man müsse auch aufpassen, dass dieses Modell nicht von gewieften Mikropolitikern in Unternehmen zu manipulativen Zwecken eingesetzt wird. „Die schlimmsten Wölfe sind die gelernten Giraffen. Sie nehmen ihrem Gegenüber den Knüppel aus der Hand, indem sie plötzlich über Gefühle reden und ‚Ich bitte dich‘ sagen.“

Diese Gefahr sieht auch Monika Oboth. Gewaltfreie Kommunikation dürfe niemals manipulativ benutzt werden. Und es gibt weitere Grenzen. Wenn in einem aktuellen Konflikt eine alte Wunde aufgerissen wird, die jemand seit der Kindheit mit sich herumträgt, nützt auch der schönste gewaltfreie Dialog nichts. Wird zum Beispiel Kollege A zum Abteilungsleiter befördert und Kollege B akzeptiert das nicht, kann Kollege A noch so wunderbar kommunizieren, er wird nichts erreichen. Im Kopf von B läuft ab: Warum ist A bevorzugt worden? Wahrscheinlich, weil er sich eingeschleimt hat. Der ist doch völlig unfähig und beherrscht das gar nicht. Den werde ich boykottieren. „Wenn der andere bevorzugt wird, ist das eine Kränkung“, erklärt Monika Oboth. „Es geht um das unerfüllte Bedürfnis nach Anerkennung, Erfolg und Spielraum. Wenn Kollege B in diesem Punkt sehr verwundbar ist, weil er schon als Kind erlebt hat, dass ständig sein älterer Bruder bevorzugt wurde, wird ein gewaltfreier Dialog nichts fruchten.“ Allerdings hat Monika Oboth schon erlebt, dass einem der Kontrahenten plötzlich klar wird, dass er deshalb so allergisch auf die Chefin reagiert, weil sie die gleiche schrille Stimme hat wie seine Mutter. Diese Erkenntnis wirkt sofort deeskalierend und macht einen Dialog möglich.

### Weiterführende Informationen

- Klaus-Dieter Gens, Susann Pásztor: Mach doch ... was du willst! Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz. Junfermann, Paderborn 2005
- Monika Oboth, Gabriele Seils: Mediation in Gruppen und Teams. Junfermann, Paderborn 2008
- Marshall B. Rosenberg: Erziehung, die das Leben bereichert. Gewaltfreie Kommunikation im Schulalltag. Junfermann, Paderborn 2007
- Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Junfermann, Paderborn 2007
- Informationen über das Center for Nonviolent Communication im Internet unter [www.cnvc.org](http://www.cnvc.org)
- Informationen über Trainerinnen und Trainer für gewaltfreie Kommunikation im deutschsprachigen Raum unter [www.gewaltfrei.de](http://www.gewaltfrei.de)

---

### Die Sprache des Herzens

*Marshall B. Rosenberg und sein Konzept der gewaltfreien Kommunikation*

Die Aula ist bis auf den letzten Platz ausverkauft. Auf der Bühne sitzt Marshall B. Rosenberg und schaut neugierig in den Zuschauerraum. Neben ihm auf dem Boden liegen die Giraffe und der Wolf, zwei Handpuppen, die ihn immer begleiten. Genau wie er sind sie inzwischen zur Verkörperung der gewaltfreien Kommunikation geworden. Fast 600 Menschen interessieren sich an diesem Abend für das Thema.

Schaut man in Rosenbergs Gesicht, dann kann man erahnen, dass er in seinem Leben viel Leid gesehen hat. Das Interesse für eine friedlichere Art, miteinander zu kommunizieren, hat in Rosenbergs Kindheit seinen Ursprung: „Als ich neun Jahre alt war, zog meine Familie nach Detroit in Michigan, USA. Wir kamen gerade passend, um die Rassenunruhen im Jahr 1943 mitzubekommen. Direkt in unserer Nachbarschaft wurden 40 Menschen getötet. Ich lernte schon als kleiner Junge, dass man nur wegen seiner Hautfarbe gehasst werden konnte. Als ich dann zur Schule ging, fand ich heraus, dass auch mein Nachname anderen Anlass zur Gewalt geben konnte. Was muss mit Menschen geschehen, dass sie so eine Freude daran haben, zum Leid von anderen beizutragen? Glücklicherweise hatte ich gleichzeitig die Gelegenheit, Menschen zu erleben, die gerne zum Wohlergehen eines anderen beitragen. Ich glaube ja, dass das die natürlichere Verhaltensweise ist. Von diesem Zeitpunkt an hat mich die Frage beschäftigt, was Menschen dazu bringt, in die eine oder in die andere Richtung zu gehen.“

Um das Konzept der gewaltfreien Kommunikation zu entwickeln, brauchte Rosenberg ein fundiertes Wissen über die menschliche Kommunikation. Deshalb studierte er Klinische Psychologie an der *University of Wisconsin*. Er untersuchte die Verhaltensweisen der Menschen, die anderen Leid zufügen, und untersuchte im Gegenzug die Sprache und das Verhalten der Menschen, die sich leidenschaftlich für das Wohlergehen der anderen einsetzen. Er stellte fest, dass sie eine völlig unterschiedliche Kommunikation hatten, und formte daraus die Prinzipien der gewaltfreien Kommunikation.

Als er 1961 promovierte, kam der Psychotherapeut und Begründer der Gesprächstherapie Carl R. Rogers als Professor an die Universität. Rogers legte besonderen Wert auf echte menschliche Begegnungen, die die emotionale Ebene miteinbeziehen und auf gegenseitigem wohlwollendem Respekt basieren. Er untersuchte die Frage, welche Faktoren die Heilung von psychischen Krankheiten unterstützen, und organisierte eine Gruppe von Psychotherapeuten, die nach unterschiedlichen Ansätzen arbeiteten. So wollte er herausfinden, wie groß die Heilungserfolge der unterschiedlichen Therapierichtungen waren. Marshall B. Rosenberg war einer der Psychotherapeuten in Rogers' Forschungsgruppe. „Die Ergebnisse der Untersuchungen waren sehr aufschlussreich. Sie bestätigten meine Theorien, dass psychische Heilung nicht vom intellektuellen Verstehen oder von bestimmten therapeutischen Kompetenzen abhängt. Carl Rogers fand heraus, dass die beiden entscheidenden Dinge aufrichtige Empathie und die Fähigkeit, wie ein menschliches Wesen aus ehrlichem Herzen zu sprechen, sind. Diese Ergebnisse haben die gewaltfreie Kommunikation entscheidend geprägt, weil sie deutlich machten, wie wichtig Empathie ist.“

In den 1960er Jahren sammelte Rosenberg seine ersten Erfahrungen mit der Gewaltfreien Kommunikation in innovativen Schulprojekten und bei seiner Arbeit in anderen

öffentlichen Institutionen in den USA. 1984 gründete er das *Center for Nonviolent Communication* (CNVC), eine gemeinnützige Organisation mit über 100 Trainerinnen und Trainern, die in mehr als 30 Ländern Seminare und Schulungen in gewaltfreier Kommunikation anbieten.

Wieso fällt es vielen Menschen so schwer, über ihre Gefühle zu sprechen? Marshall B. Rosenberg erklärt das mit den Dominanzstrukturen, die seit Jahrtausenden in unserer Kultur vorherrschen. Sie resultieren daraus, dass es, so lange wir denken können, Menschen gegeben hat, die sich anderen überlegen fühlten und die glaubten, das Recht zu haben, sie zu kontrollieren. Damit sich diese Strukturen so hartnäckig halten konnten, musste man die Menschen eine Sprache der Dominanz lehren. Mit dieser Sprache verlieren die Menschen immer mehr den Kontakt zu ihrem Innersten.

Marshall B. Rosenberg gibt nicht nur Seminare in gewaltfreier Kommunikation, er reist auch als Vermittler in internationalen Konflikten um die Welt. Er holt Israelis und Palästinenser ebenso an einen Tisch wie Polizisten und Straßenbandenmitglieder in amerikanischen Großstädten.

„Gewaltfreie Kommunikation basiert auf der Idee, dass jede Form von Kritik ein tragischer Ausdruck eines nicht erfüllten Bedürfnisses ist. Ein ganz zentraler Glaubenssatz der gewaltfreien Kommunikation ist, dass man die Menschlichkeit des anderen und seine Bedürfnisse sehen muss, ohne Feindbilder im Kopf zu haben. Dann kann jeder Konflikt ohne Gewalt gelöst werden, weil jedes Bedürfnis Beachtung findet.“

Wer sich nach einer friedlicheren Welt sehnt, der muss also bei sich selbst anfangen und seine ganz individuelle Art, sich auszudrücken und mit anderen in Kontakt zu treten, beobachten und hinterfragen.

*Katharina Sieckmann*

© Psychologie Heute, Beltz Verlag, D-69469 Weinheim. Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Übersetzung, Nachdruck, Vervielfältigungen auf fotomechanischem oder ähnlichem Weg oder im Magnettonverfahren, Aufnahme in Onlinedienste und Internet, Verwendung für Vortrag, Funk- und Fernsehsendung sowie Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen – auch auszugsweise – bleiben vorbehalten. Kopien dürfen nur für den persönlichen Gebrauch hergestellt werden.