

Grundlagen der Gewaltfreien Kommunikation nach Dr. Marshall Rosenberg

für private und gewerbliche Kontexte

von Gabriel Fritsch

*Wodurch wird aus einer Situation ein Problem: Durch eine Zielsetzung.
Wie wird aus einem Problem ein Konflikt: Durch unterschiedliche und unvereinbare Zielsetzungen.*

Gewaltfreie Kommunikation – was ist das?

Die Gewaltfreie Kommunikation, wie sie von Dr. Marshall Rosenberg entwickelt wurde, wird meistens als eine reine Methode angesehen. Man kalibriert mit ihr die Sprache auf eine bestimmte Weise, weil dadurch Konflikte leichter zu lösen sein sollen. Unter dem selben Titel formuliert sich auch gerne der Anspruch auf eine nette und höfliche Gesprächsführung, mit der man den Anschein der Freundlichkeit bewahren kann, selbst wenn jede echte Herzlichkeit schon lange verloren gegangen ist.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Leute, die das erste Mal in ihrem Leben die Bezeichnung „Gewaltfreie Kommunikation“ hören, den TrainerInnen, die jahrelang in diese Richtung geforscht und gearbeitet haben, erklären wollen, um was es sich dabei handelt und wie das Thema zu verstehen wäre. Viele Menschen glauben also, über eine natürliche Kompetenz zu verfügen, was von Seiten der Fachleute jedoch kaum bestätigt werden wird. Es bleibt uns also die Frage: Was ist Gewaltfreie Kommunikation?

Gewaltfreie Kommunikation ist eine Fähigkeit mit einem methodischen Kern. Es ist die Fähigkeit, die komplette Dynamik einer Situation mit all den verschiedenen Gefühlen und Bedürfnissen durch kommunikative Abstimmung zu einer einenden Strategie zusammenzuführen.

Üblicher Weise pflastern wir uns in Spannungssituationen gegenseitig mit Ansichten und Meinungen zu. Es ist dabei oft unmöglich, alle im Raum stehenden widersprüchlichen Definitionen und Interpretationen unter einen Hut zu bringen, von den moralischen Urteilen gar nicht zu reden. Doch das ist auch nicht erforderlich. Aus reiner Angewohnheit nehmen wir die Mentaleruptionen eines Menschen wichtiger als ihn selbst mit all dem, was hinter seinen Worten und Meinungen steht. Mit der Gewaltfreien Kommunikation versuchen Menschen deshalb, sich mit ihren momentanen inneren Wahrheiten zu vernetzen. Die Gewaltfreie Kommunikation ist also weit mehr mit Sinninhalten als mit Ausdrucksformen beschäftigt.

Ein gutes Beispiel hierzu ist der Vorwurf oder die negative Kritik: Nach der Gewaltfreien Kommunikation sind das nichts anderes als unglücklich gestellte Bitten. Unglücklich deshalb, weil die Chance auf eine positive Antwort üblicher Weise sehr stark von der Ausformulierung abhängt, mit der eine Bitte gestellt wird. So kann man entweder sagen: *„Dieser Entwurf ist ja der totale Mist! Was soll ich denn damit anfangen? Haben Sie nicht mehr alle Tassen im Schrank?“* Oder man drückt seine Bitte gleich als Bitte formuliert aus, hier in Kombination mit einer Selbstaussage: *„Ich bin völlig ratlos, wie wir diesen Entwurf erfolgreich zum Einsatz bringen könnten. Ich erkläre Ihnen noch mal die Anforderungen und dann brauchen wir bis heute Mittag einen Entwurf, hinter dem wir beide stehen können. Sind Sie bereit, sich darum zu kümmern?“* Dabei steht hinter beiden Ausdrucksformen der selbe Sinninhalt. Mit der Gewaltfreien Kommunikation versuchen wir, Sinninhalte möglichst verständlich zum Ausdruck zu bringen, Differenzen herauszustrichen und die besten Kombinationen zu finden.

Zwei Aspekte sollten wir beachten, bevor wir uns dem methodischen Kern der Gewaltfreien Kommunikation zuwenden:

1. Das System eint die Menschen

Das System ist der Kontext, in dem zwei oder mehr Menschen ein Problem zu lösen oder eine Aufgabe zu bewältigen versuchen. Das kann eine Partnerschaft, ein Team oder ein Unternehmen sein, es kann sich aber genauso gut um eine Herausforderung handeln, durch die unterschiedliche Personen spontan geeint werden. Man denke dabei nur mal an eine Notsituation, zu der unterschiedliche Menschen als Helfer hinzu geraten. Selbst eine Busreise kann Menschen zu einer Reisegruppe verbinden.

Nun neigt der Mensch manchmal dazu, nur die eigenen Schäfchen ins Trockene bringen zu wollen und die anderen ihrem Schicksal zu überlassen, besonders dann, wenn es kritisch und stressig wird. Doch genau diese Haltung sorgt dafür, dass die beteiligten Personen mit Absicherungs-, Abschottungs- oder Rückzugsgefechten beschäftigt sind und eher gegeneinander agieren, anstatt miteinander das Problem effektiv anzugehen. Diese Personen suchen ihre Vorteile und ihren Komfort und wollen Nachteile und Unannehmlichkeiten vermeiden. Sie sind einseitig auf ihre eigenen Bedürfnisse konzentriert, die sich dadurch allerdings eher als triebhafte Begierden und affektives Begehren auswirken. Für einen optimalen Lösungsweg ist es natürlich wichtig, dass sich alle Beteiligten der gemeinsamen Aufgabe bewusst sind und dass sie ein wechselseitiges Verständnis ihrer Bedürfnisse innerhalb dieses Rahmens erlangen können. Sie sollten auch den Systemrahmen präsent haben, der von dieser Aufgabe betroffen ist (z.B. eine Abteilung oder eine Schulklasse). Es kann sein, dass dieser Systemrahmen sogar erst durch diese Aufgabe generiert wird (z.B. ein Konfliktsystem oder ein Projektrahmen). Ein Problem zu lösen bedeutet also nicht, es im betroffenen System von der eigenen Position weg irgendwo anders hinzuschieben, sondern es für das gesamte System zu lösen. Das Wissen von der Einheit des Systems führt zur Gemeinsamkeit der Bestrebungen und zum Wunsch nach umfassenden Lösungen.

In Systemen, die im Modus der Belohnung und Bestrafung bzw. des Ausgleichs und der Schuld arbeiten, kann man diesen Bewusstseins Schritt kaum nachvollziehen, denn hier geht es um Dominanz und Unterordnung und dabei werden Menschen immer wieder auf sich selbst zurückgeworfen und versuchen sich dann zu schützen und zu verteidigen. Die Vorstellung von einer Liebesbeziehung oder einem ‚echten Team‘ bleibt unter solch ungünstigen Bedingungen ein rein philosophischer Anspruch, allerdings ohne jede Hoffnung auf Verwirklichung. Pseudobeziehungen und Pseudoteams werden das System prägen, bis der Dominanzmodus einem fürsorglichen Miteinander weicht, das den Einheitsgedanken aufleben lassen kann.

Da sowohl die Verbindung als auch die Verbindlichkeit adäquat gefördert werden müssen, wird uns eine reine Verbalartistik nicht weiter helfen. Gewaltfreie Kommunikation hängt also zentral nicht an einer verbesserten Rhetorik. Wir suchen ein echtes und belastbares Miteinander durch verbindende Kommunikation möglich werden zu lassen.

Mitunter beängstigt uns die stark ansteigende Komplexität und Diversität unserer Systeme. Auch sind die Zeiten bald vorbei, in denen alle Wege in einem Zentrum der Macht zusammenlaufen, wie einst in Rom und heute immer noch in den Chefetagen. Es gibt in der westlichen Kultur bereits kein echtes Familienoberhaupt mehr. Es bilden sich vermehrt Netzwerke statt Hierarchiepyramiden. Ein Netzwerk hat kein Zentrum der Macht mehr und damit auch keinen Flaschenhals, der Entscheidungsprozesse einbremst. Die Macht entsteht und ruht im Netzwerk selbst, doch das Steuerrad für den Kapitän scheint zu fehlen.

Die Qualität der Kommunikation und der Diskurse werden aber für die Bewältigung der Probleme immer offensichtlicher von Nöten, weil wir sonst ein Netzwerk auf dem Prinzip des schwächsten Gliedes der Kette aufbauen, also nur eine Vernetzung auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner erreichen. Was wir jedoch suchen, ist eine kluge Vernetzung unterschiedlicher Stärken und Schwächen zu einem supersoliden Gewebe von leistungsstarker und erlebnisreicher Verbundenheit. Dazu bedarf es geeigneter Technologien, wie sie unter anderem die Gewaltfreie Kommunikation zur Verfügung stellen kann.

Fazit: Aus der Einheit heraus denken und agieren.

2. Die Position im Systemraum

Sobald wir uns des Systems bewusst sind, entsteht auch ein Wissen über die unterschiedlichen Positionen innerhalb dieses Systems. Diese Positionen mögen sich zueinander in einer hierarchischen Anordnung befinden, die Menschen auf den Positionen sind jedoch einander gleichwertig. Der Chef ist also Chef über den funktionalen Ablauf, nicht jedoch über die Menschen. Die starke Hoffnung auf eine berechenbare Problemlösung führt und verführt unseren Verstand zu funktionalem und sehr sachlichem Denken. Unser Wunsch, Prozesse kontrollierbar und beherrschbar zu machen, betont die Bedeutung des verwaltenden Verstandes, für den das Erreichen bekannter Ziele die oberste Maxime darstellt. Der funktionale Verstand ist gewissermaßen auch der verarmte Verstand. Menschen erscheinen durch ihn schnell wie Zahnräder in einem langweiligen Getriebe. So werden keine Höchstleistungen erzielt werden. Langweile und Stress passen gut zu Depression und Burnout, jedoch schlecht zu Eigenverantwortung und Kreativität.

„Was kann man dagegen tun?“ wäre auch nur ein weiterer funktionaler Gedanke. Mit den gleichen Mitteln, die in die Krise hineinführen, versucht der Verstand den Weg aus der Krise heraus zu kommen. Glück ist jedoch nicht machbar sondern erlebbar und ein rein funktionaler Systemmodus wird kein Milieu für ein echtes Glückserleben generieren. An den Gesichtern und den Krankenakten kann man den Milieuzustand recht gut ablesen, der fast deckungsgleich mit dem Kommunikationszustand eines Systems ist. Viele Unternehmen haben insofern bereits die Schwelle überschritten, an der sie bei gleichem Systemmilieu durch steigenden Leistungsdruck noch mehr aus den Menschen herausholen können. Ab dieser Schwelle geht es dann bergab und die Leistungskurve wird auch bei steigendem Druck immer stärker rückläufig. Alle Notmaßnahmen bewirken dann nur mehr wenig. Spätestens am Gipfelpunkt gingen die letzten Reste von echter Gemeinsamkeit in einsamen Überlebenskämpfen verloren, was jedoch nicht bedeutet, dass nicht der Anschein von Gemeinsamkeit teilweise gewahrt werden kann. Doch das kostet alle Beteiligten viel Energie, die anderswo viel besser eingebracht werden könnten. Verzweifelte Apelle zur Ordnung und stärkere Regelungen und Sanktionen sind dann nicht mehr sinnvoll, erscheinen aber oft der letzte Strohalm in Griffnähe. Besorgniserregend erscheint, dass auch viele Beziehungen heute genauso wie ein privates Unternehmen geführt werden und an den selben Symptomen leiden.

Die Gewaltfreie Kommunikation fördert Menschen in ihrem Erleben. Dazu brauchen sie mehr als nur rein funktionale Positionen im System. Doch genau das ist es, was wir planen und verwalten können – das Netzwerk von Funktionen und Funktionsabläufen. Im Lauf der Geschichte haben Menschen immer wieder ihre Menschlichkeit geopfert, um für diesen Preis wenigstens eine rein funktionale Position einnehmen zu dürfen, die ihnen ihre Gemeinschaft oder ein Unternehmen zur Verfügung stellte. Sie „verschwanden“, um dableiben zu dürfen. Sie sprechen dann aus der ihnen zugewiesenen Position heraus im Dienste der ihnen zugeteilten Funktion und der dazugehörigen Rolle: Frau Prokop/ Abteilungsleiterin: „Herr Mayer, ich kann eine Leistung auf diesem Niveau nicht akzeptieren!“ Hierbei dürfen wir uns fragen, ob Frau Prokop als Mensch oder als Abteilungsleiterin die Leistung von Herrn Mayer nicht akzeptieren möchte. Spricht sie rein im Dienste des Unternehmens? Dann verliert sie viel an persönlicher Kraft, ein Problem zu bewältigen. Außerdem kommunizieren zum Schluss nur mehr Rollen und Funktionen miteinander, was den Abteilungen etwas fast Zombihaftes verleihen kann – es entstehen Bereiche für Untote und Schattenwesen, die ihr Unwesen treiben. Das mag etwas übertrieben klingen, doch dieses Problem wird umso größer, je weniger die Menschen in ihrer Menschlichkeit hinter ihren Rollen, Funktionen und Positionen noch zu greifen sind. Mit wem will man dann noch in Kommunikation treten – mit einer Rolle vielleicht? Verantwortung, auch im wörtlichen Sinn von: „eine Antwort geben“, das kann nur ein Mensch, der auf einer Position für eine Aufgabe einsteht. Positionen tragen eben keine Verantwortung, sie stellen sie nur jemandem zur Verfügung.

Das eigentliche Ziel eines gut strukturierten Miteinanders ist es, die Kompetenzen und Potenziale von Menschen optimal zu vernetzen. Im Unternehmenskontext ist das Ziel dabei eine leistungsstarke Professionalität, in privaten Umfeldern arbeiten wir so an gemeinsam getragenen Qualitätsfeldern, damit Worte wie „Heim“, „Heimat“, „Freundschaft“ und „Partnerschaft“ nicht nur Etiketten auf leeren Gläsern sind. All dies sind nämlich in Wirklichkeit konstruktive Lebensbereiche, und jede Konstruktion braucht Zeit und Beständigkeit. Je stärker durch die Gewaltfreie Kommunikation Dinge in Fluss kommen, desto wichtiger werden deshalb die Stabilitätsfaktoren der Gemeinsamkeit, wie die Verbindlichkeit, die Verlässlichkeit, sowie die Fähigkeit, unterschiedliche Situationen aus- und durchzustehen. Hier geht es darum, die eigene Position auch gegen die Widerständigkeit der dynamischen Prozesse behaupten zu können.

Bei der Verwaltung von frei denkenden und fühlenden Menschen bekommen wir mit unseren alten Spielvarianten Probleme, weil jeder neue Impuls die von oben vorgegebene Prozessplanung durcheinander

bringen kann. Aus diesem Gesichtspunkt heraus möchte man am liebsten alle kreativen Einflüsse abschalten, ohne dabei allerdings einen Leistungsverlust hinnehmen zu wollen. Sich modern gebende Unternehmen sammeln kreative Impulse und Ideen ein um sie dann erst wieder zu verwalten, was selten eine gute Lösung ist. Mit vielen Ansätzen wie *flache Hierarchien* und *command by objectives* versucht man, alte Systeme aufzupolieren. Man versucht sich hipper zu geben und hofft, dass alle ein Spiel mitspielen, welches nie ihr eigenes sein wird.

Wir suchen also – bildlich gesprochen – nicht die Dampfmaschine mit verbessertem Überdruckventil, sondern den Antrieb der Zukunft. Dafür wird man das kommunikative Netzwerk eigenständiger Menschen nicht mehr kontrollieren dürfen, sondern nur mehr richtungsweisend steuern können. Man wird also über die Schaffung und Beeinflussung der Prozessräume eine übergeordnete Vision anzusteuern versuchen und nicht mehr die Menschen oder die Prozesse in diesen Räumen dominieren wollen. Den Rest werden die kommunikativ vernetzten Menschen in den dazu bereitgestellten Prozessräumen durch Selbststeuerung selbst bewältigen müssen, und das werden sie unglaublich effektiv machen. Dies wird ihnen allerdings nur dann gelingen, wenn sie sich nicht dabei innerlich abschalten.

Emotionen sind für die Selbststeuerung von immenser Bedeutung und bekommen für das gemeinsam getragene Management der Zwischenmenschlichkeit einen besonderen Platz. Leider kann man heute sehr lange suchen, will man etwas über die spezifischen Einflüsse und Bedeutsamkeiten einzelner Emotionen für die gelingende Kommunikation lernen. Auch die Unterscheidung in relevante und nicht relevante Emotionen zur Bewältigung einer Aufgabe wird zu selten gezogen. Nicht die Emotionen sind deshalb im Gesamtkontext irrational, wir verstehen ihren Anteil am gelingenden Miteinander einfach noch zu wenig. Die Gewaltfreie Kommunikation bietet hier einige gute Ansätze, was jedoch nicht bedeutet, dass diese alle jeder Trainerin und jedem Trainer bekannt sein müssten.

Fazit: Das Miteinander selbstbestimmter Menschen ist anders kommunikativ zu vernetzen, als das Zusammenwirken von reinen Funktionsträgern, die im Dienste fremder Interessen aktiv sind.

Der methodische Kern: die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation

Die Gewaltfreie Kommunikation findet sich methodisch in vier Schritten, die wir hier zusammen nachvollziehen wollen: Als erstes unterteilen wir das System in Außenwelt und Innenwelt. Außen ist die Situation bzw. das Problem. Dabei unterscheiden wir die Ausgangssituation von den nachfolgenden Maßnahmen, mit denen diese Ausgangssituation positiv verändert werden soll. Diese Maßnahmen, die eine IST-Situation in eine SOLL-Situation verwandeln, werden als Bitten geäußert. Wir beginnen also den ersten Schritt der GFK (Gewaltfreie Kommunikation) mit der faktischen, nüchternen IST-Situation.

1. Schritt: die faktische Situation, wie sie sich einer Kamera darstellen würde, ohne Gefühle und Interpretationen.

Der letzte Schritt ist die in individuellen Bitten beschriebene, gemeinsame Strategie, um eine SOLL-Situation zu verwirklichen.

4. Schritt: Die in Bitten formulierte gemeinsame Strategie, frei von einer Forderung.

Zwischen dem ersten und dem vierten Schritt beachtet die GFK in den Schritten Zwei und Drei die innere Situation eines Menschen. Hierzu werden nicht die Meinungen und Ansichten der Personen herangezogen, weil sich das nicht bewährt hat. Jeder lebt ja in seiner eigenen Bedeutungs- und Bewertungswelt, die wir rein kognitiv kaum wirklich teilen können. Also fragen wir nach den Gefühlen und Bedürfnissen. Mit Gefühlen und Bedürfnissen wird das Erleben eines Menschen in einer Situation beschrieben.

2. Schritt: Die zentralen Gefühle werden benannt, die aus der Situation entstanden sind, jedoch ohne Erklärungen und Metapher.

Anschuldigungen gelten nicht als Gefühle: „Ich fühle, Du liebst mich nicht“, „Ich fühle, Du hörst mir nicht zu“, „Ich fühle mich unverstanden“. Als Unterstützung gibt es eine eigene Liste von Gefühlswörtern, durch die man sich inspirieren lassen kann. Da der denkende Teil des Gehirns nicht fühlen und der fühlende Teil nicht denken kann, braucht es einen Transfer, durch den sich unsere Kognition an den emotionalen Prozessen zu beteiligen vermag. Das eben geschieht über die Gefühlsworte. So beantwortet sich die Frage: „Wie *weiß* ich, was ich fühle?“ Indem ich nämlich an das dem Gefühl entsprechende Wort denke.

Gefühle zeigen also die eigene Resonanz und Dissonanz am Geschehen, wobei ihre Intensität unsere innere Beteiligung offenbart.

3. Schritt: Die eigenen Bedürfnisse in der Situation, jedoch ohne konkrete Erfüllungsstrategie.

Die Gefühle werden jedoch nicht kausal mit der Situation verknüpft („Ich fühle mich so, weil du das gemacht hast“) sondern sie werden mit den eigenen Bedürfnissen in Verbindung gebracht: („Ich fühle mich in dieser Situation so, weil ich dieses Bedürfnis habe“). Die Bedürfnisse sind dabei abstrakter Natur und keine konkreten Strategien. Außerdem sind Bedürfnisse wie auch die Gefühle transkulturell und interkulturell, was das Verständnis extrem vereinfacht. Man kann der Aussage kaum widersprechen, wenn jemand von sich sagt: „Ich bin enttäuscht“, oder „Ich brauche mehr Vertrauen in unserem Gespräch.“ Auch für die Bedürfnisse gibt es eine Liste, weil Menschen nicht so häufig in abstrakten Bedürfnissen wie z.B. *Vertrauen*, *Offenheit* oder *Verlässlichkeit* denken.

Die GFK scheint also recht einfach zu sein. Statt festzustellen: „Also das haben Sie ja mal so richtig in den Sand gesetzt. Ich kann mich also nicht mehr auf Sie verlassen!“ können wir folgendes mitteilen: „In dieser Situation hatten wir mit Ihrer Vorgangsweise dieses Ergebnis. (Situation) Das überrascht mich nicht, aber es verunsichert mich (Gefühl), da ich darauf vertrauen möchte, dass sich unsere Einschätzungen einigermaßen decken (Bedürfnis). Bitte sagen Sie mir, wie wir uns in Zukunft besser abgleichen können. Zwei oder drei leicht umsetzbare Vorschläge würden mir da wirklich weiterhelfen (Bitte).“

Fazit: Der methodische Kern der Fähigkeit der Gewaltfreien Kommunikation besteht aus den vier Schritten:

- 1. Schritt: Situation**
- 2. Schritt: Gefühl**
- 3. Schritt: Bedürfnis**
- 4. Schritt: Bitten, gemeinsame Strategie**

Die Praxis der Gewaltfreien Kommunikation

Leider haben sich bisher zu wenige Leute wirklich detailliert interessiert, was uns auf welche Art bewegt. Deshalb können wir unsere innere Dynamik selten auf Anhieb so präzise ausdrücken, wie das für einen effektiven Diskurs erforderlich wäre. Das führt uns zu der unangenehmen Situation, dass die Gewaltfreie Kommunikation keine Frage einer schnellen und einfachen Entscheidung ist, sondern vielmehr eine Frage des Trainings von Fähigkeiten. Außerdem ist im obigen Beispiel erst ein einseitiger Kommunikationsfluss beschrieben. Mehr als die Hälfte der GFK ist jedoch nicht das gewaltfreie Sprechen sondern das gewaltfreie Hören. Zusammen bilden sich so gewaltfreie Diskurse, in denen die volle Emotionalität wirken kann, ohne als verletzend wahrgenommen zu werden. Die emotionale Intensität zeigt die Wichtigkeit, die eine Situation für jemanden hat und bringt so die persönliche Energie ins Geschehen.

Will man einer Person ihre menschliche Gleichwertigkeit innerhalb einer hierarchischen Ablaufstruktur bewusst machen, so entpuppt sich das als gar nicht so einfach, da wir auf eine jahrhundertlange Geschichte der Dominanz und Unterordnung zurückblicken, die uns noch allen in den Knochen hängt. Auch das heutige Rechtswesen, auf dem ja auch unser Vertragswesen aufbaut, folgt dem Prinzip nach noch der Schuld und Strafe. Das bleibt zu beachten.

Überall dort aber, wo Systeme heute schon ausreichende kommunikative Fähigkeiten in Qualität und Quantität aufweisen, können wir dank der Gewaltfreien Kommunikation mit großem Erfolg Schritte in die Zukunft der gelingenden Gemeinsamkeit und der selbstorganisierten Zusammenarbeit gehen. Die Probleme von morgen werden in vielen Fällen sowieso nicht mehr anders lösbar sein.

Werden Sie mit Ihrer Familie und Ihrem Team dabei zu den Pionieren dieser Zeit! Machen Sie mit. Informieren Sie sich über die Vorteile, die Ihnen die Gewaltfreie Kommunikation bringen kann.

Thema:		
	Person 1	Person 2
1. Situation (außen, faktisch) (beide stimmen zu)	Ja, das ist geschehen/ passiert/ die jetzige Situation:	
2. Gefühl (innen, sensorisch)	Ich fühle ..., Ich bin ...	Du fühlst ... Du bist ...
3. Bedürfnis (innen, abstrakt)	Ich brauche ...	Du brauchst ...
4. Bitte (gemeinsame Strategie)	Unsere Bitten an uns selbst und an die jeweils andere Person:	

Liste der Gefühle und Bedürfnisse und einiges mehr erhalten Sie zum freien Download unter www.gfk-mediation.de