



Andreas Basu / Liane Faust

Gewaltfreie Kommunikation

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

„Macht mit Menschen“. Das heißt, anderen auf Augenhöhe zu begegnen, sie zu meinen Unterstützern zu machen. Wer im Streit das Anliegen der anderen genauso ernst nimmt wie das eigene, schafft die Grundlage, um nach Möglichkeiten zu suchen, die beide zufrieden machen (ein Gesprächsbeispiel hierzu finden Sie im Abschnitt „Konstruktive Gespräche im Unternehmen“).

Wie Sie als Führungskraft profitieren

Wenn Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe begegnen, erzielen Sie viele positive Effekte:

- Sie verstehen „schwierige Mitarbeiter“ leichter und können auf deren Einwände konstruktiv eingehen, ohne Ihren eigenen Standpunkt aufzugeben.
- Sie gewinnen an Autorität und können auf autoritäres Verhalten verzichten, ohne in ein „Laisser-faire“ zu verfallen.
- Sie gestalten effizientere und zielführendere Besprechungen, anstatt, wie in den meisten Unternehmen, 30 % Ihrer Zeit für (unterschwellige) Konflikte zu verwenden.
- Wenn Sie die Grundprinzipien in Ihrem Team verankern, werden Ihre Mitarbeiter Probleme und Konflikte zunehmend selbst lösen.
- Sie fördern ein Betriebsklima, in dem die innere Motivation der Mitarbeiter mit Blick auf den Unternehmenszweck im Vordergrund steht und nicht Entlohnung, Titel oder Rangabzeichen.
- Sie fördern die interne Kommunikation und beschleunigen Entscheidungen, ohne die Akzeptanz der Betroffenen zu verlieren. Die Rentabilität wird erhöht und der Unternehmenswert erhalten bzw. gesteigert.

Kommunikation ist das Hauptwerkzeug des Managements. Ihre Haltung bestimmt Ihr Denken. Ihr Denken beeinflusst Ihre Worte. Worte entfalten Wirkungen, die aufbauen oder zerstören.

Gewaltfrei sprechen

Nehmen wir an, einer Ihrer Mitarbeiter kommt zum dritten Mal hintereinander zur Montagsbesprechung statt um 8 Uhr erst um 8:10

Uhr. Sie und Ihre Mitarbeiter warten, bis er eintrifft. Jetzt ist Ihre Geduld am Ende, was sagen Sie? – Viele reagieren mit Vorwürfen, Anklagen, drohen mit Strafen.

Gewalt in unserer Sprache

In den letzten Tausenden von Jahren haben wir eine Kriegssprache mit einem Arsenal an sprachlichen „Waffen“ entwickelt. Diese Sprache ist gerade in kritischen Situationen alles andere als wohlwollend und wird nicht mehr als eskalierend wahrgenommen: „Ist doch normal, so zu sprechen!“ Kurzfristig wirken diese Waffen und Sie bekommen vielleicht sogar, was Sie wollen, doch nachhaltig wirkt vor allem der Vertrauensverlust. Im Austausch mit anderen spielt unsere Sprache eine tragende Rolle. Worte können Feindbilder oder Vertrauen fördern. Für tragfähige Win-win-Ergebnisse heißt es, auf die folgenden Strategien möglichst zu verzichten.

Formen sprachlicher Manipulation und Gewalt		
anklagen	ignorieren	ungefragt helfen
befehlen	lächerlich machen	Vergangenes vorhalten
belehren	pauschalisieren	vergleichen
beschwichtigen	psychologisieren	verweigern
drohen	Ratschläge geben	voreilig Lösungen offerieren
etikettieren („Ich bin ...“ „Du bist ...“)	Rechthaberei	warnen
erpressen	Schuld zuweisen	wertend kritisieren/loben („Ich habe das Gefühl, dass ...“)
erwarten	schonen	Wieso-, Warum-Fragen
fordern	schweigen	witzeln
generalisieren	sich zurückziehen	
„Ich kann nicht.“/ „Ich muss ...“	sich einverstanden geben	

Solche Reaktionen werden vom Gegenüber üblicherweise mit „Rollladen herunterlassen“ beantwortet. Überprüfen Sie selbst anhand des Beispiels des verspäteten Mitarbeiters: Fällt Ihre Aussage unter eine dieser Formen? Sagen wir, dass Sie einen Mitarbeiter vor sich haben,

den Sie schätzen und gerne halten wollen: Würden Sie dann nicht, anstatt zu spekulieren, wissen wollen, was ihn regelmäßig später kommen lässt? Was ist der Grund dafür, sprachliche Gewalt auszuüben, wenn sie uns schadet? Meist tun wir es dann, wenn uns eine „Sache“ viel bedeutet und wir nicht wissen, wie wir diese ohne Gewalt bekommen können. Wenn wir bereits wüssten, wie wir dies gewaltfrei erreichen könnten, was würde uns davon abhalten?

In Ich-Botschaften sprechen

Wir lernen früh, Schuldige zu suchen. Eine Form, unsere Gefühle und eigene unerfüllte Anliegen auszudrücken ist, sie in moralische Urteile in Form von Du-Botschaften zu verpacken. Jede Du-Botschaft ist eine verunglückte Ich-Botschaft – verunglückt, denn Ihre Chancen das zu bekommen, was Sie wollen, reduzieren sich dadurch erheblich. Wenn Menschen hören, sie seien schuld an Ihren Gefühlen, nimmt deren Bereitschaft zuzuhören und auf Ihre Anliegen einzugehen, drastisch ab. Versuchen Sie deshalb, solche Du-Botschaften in Ich-Botschaften zu übertragen.

Beispiele: Moralische Urteile übersetzen

Die Aufmerksamkeit liegt darauf, was ...	
... der andere macht:	... ich brauche:
Du bist eine Klette.	Ich brauche mehr Freiraum.
Du kapiert einfach nichts.	Ich brauche Verständnis dafür, wie schwer es mir fällt, mich verständlich zu machen.
Sie schmücken sich mit fremden Federn.	Ich brauche Respekt für meinen Anteil am Ergebnis.

Vorsicht: „Ich finde, dass Sie sich mit fremden Federn schmücken.“ bleibt eine Du-Botschaft, auch wenn Sie sie mit dem Wort „ich“ kaschieren.

Wichtig

Moralische Urteile sind ein tragischer Ausdruck unserer Bedürfnisse, die zu kurz kommen. (Marshall B. Rosenberg)

Neue Sprache – neues Denken

Sind Sie gewohnt, bei Schwierigkeiten Feindbilder von Ihren Mitmenschen aufzubauen? Interpretieren Sie ihr Verhalten als böse, schlecht oder gemein? Der Chef wird zum Ausbeuter, der Mitarbeiter zum Schmarotzer, das eigene Kind zum Fehler des Lebens, die geliebte Frau zum Drachen, der Mann zum Waschlappen? Durch Grübeln bauen wir das Feindbild weiter auf, brechen den Dialog ab, ziehen uns zurück, kleben den Vorfall auf unser Rabattmarken-Heft oder greifen mit den Mitteln, die uns zur Verfügung stehen, an. Erst nach einiger Zeit erkennen wir die Unangemessenheit unserer Reaktion und gehen in Rechtfertigungen, Reue oder Selbstanklage über. Der neue Feind: wir selbst. Wir fragen uns, was mit uns nicht stimmt, dass wir immer wieder in solche Situationen geraten. Woher kommt diese so wenig dienliche Neigung?

Unsere Erziehung (und heute zunehmend die Medien) führen uns dazu, eine feindliche Haltung zu entwickeln, in der Unsicherheit vorherrscht und man sich vor dem Bösen schützen bzw. es bekämpfen muss. Dieser Haltung entspringen unsere täglichen Gedanken, die sich in unserem Verhalten und unserer Sprache manifestieren, denn unsere Sprache ist ein Abbild unserer Gedanken. Sind Sie dieser Denkweise ausgeliefert und können nichts mehr daran ändern? Natürlich können Sie! Jederzeit, egal wie alt Sie sind, egal mit welchen Erfahrungen Sie im Leben konfrontiert wurden, können Sie eine friedlichere und weniger anstrengende Sicht auf das Leben entwickeln.

Wichtig

Wir entscheiden, wie wir die Welt sehen, nicht die anderen.

Wie groß der Einfluss Ihrer Wortwahl ist, können Sie in einem kleinen Selbstversuch ausprobieren.

Selbstversuch: Entscheidungsfreiheit

1	Denken Sie sich drei Dinge aus, die Sie tun müssen und sprechen sie aus: „Ich muss ...“
2	Spüren Sie, wie sich das anfühlt, wenn Sie daran denken? Vermutlich empfinden Sie Druck, es wird eng, unangenehm. Weshalb? Sie geben Ihre

	Macht an eine außenstehende Macht ab, Sie erleben sich bis zu einem gewissen Maß als ohnmächtig.
3	Ersetzen Sie nun die Worte „Ich muss...“ durch „Ich entscheide mich, ... zu tun, weil ...“
4	Fühlt es sich jetzt anders an? Erkennen Sie einen Unterschied?

Wenn Sie Verantwortung übernehmen und sich bewusst sind, weshalb Sie etwas tun, z. B. „Ich entscheide mich zu arbeiten, weil ich gerne etwas zum Wohl meiner Familie beitrage“, ändern sich auch Ihre Gefühle – ein kleines Wort, große Wirkung. Und wenn sich das Gefühl gar nicht ändert, wenn Sie „ich entscheide mich ...“ sagen? Dann kann es sein, dass Sie sich selbst Gewalt antun, sich dazu zwingen, anstatt nach Alternativen zu suchen.

Beispiel: Wir haben immer die Wahl

Frage: „Wohin gehst du?“

Antwort 1: „Ich muss zu meiner Mutter.“

Antwort 2: „Ich will (nicht) zu meiner Mutter.“

Die erste Antwort gibt die Macht über die Entscheidung ab an eine höhere Macht, der zu gehorchen ist, die keine Wahl lässt. Dabei ist offensichtlich, dass eine andere Wahl wäre, nicht zu gehen. Die zweite Antwort macht die Entscheidungsfreiheit und Entscheidungsmacht klar, die in uns liegt. Wollen Sie einmal ausprobieren, wie es ist, einen Tag/eine Woche auf das Wort „muss“ zu verzichten und es durch „will“ zu ersetzen? Vermutlich wird Ihnen bei einigen Dingen klar, dass Sie sie gar nicht wollen.

Auf einen Blick: Zum Miteinander

- Eine wertschätzende Haltung sich selbst und anderen gegenüber ermöglicht es uns, Win-win-Lösungen zu finden, statt in konkurrierenden Wettbewerb zu treten.
- Die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) bietet Ihnen das Handwerkszeug, Konflikte konstruktiv zu lösen.
- Grundlage für ein erfolgreiches Gespräch im Sinne der GFK ist zweierlei: