

Andreas Basu · Liane Faust

Gewaltfreie Kommunikation

6. Auflage

HAUFE.

TASCHEN
GUIDE



Ich bin enttäuscht, **weil mir wichtig ist, mich auf Absprachen verlassen zu können ...**« (Bedürfnis)

Bitten statt fordern

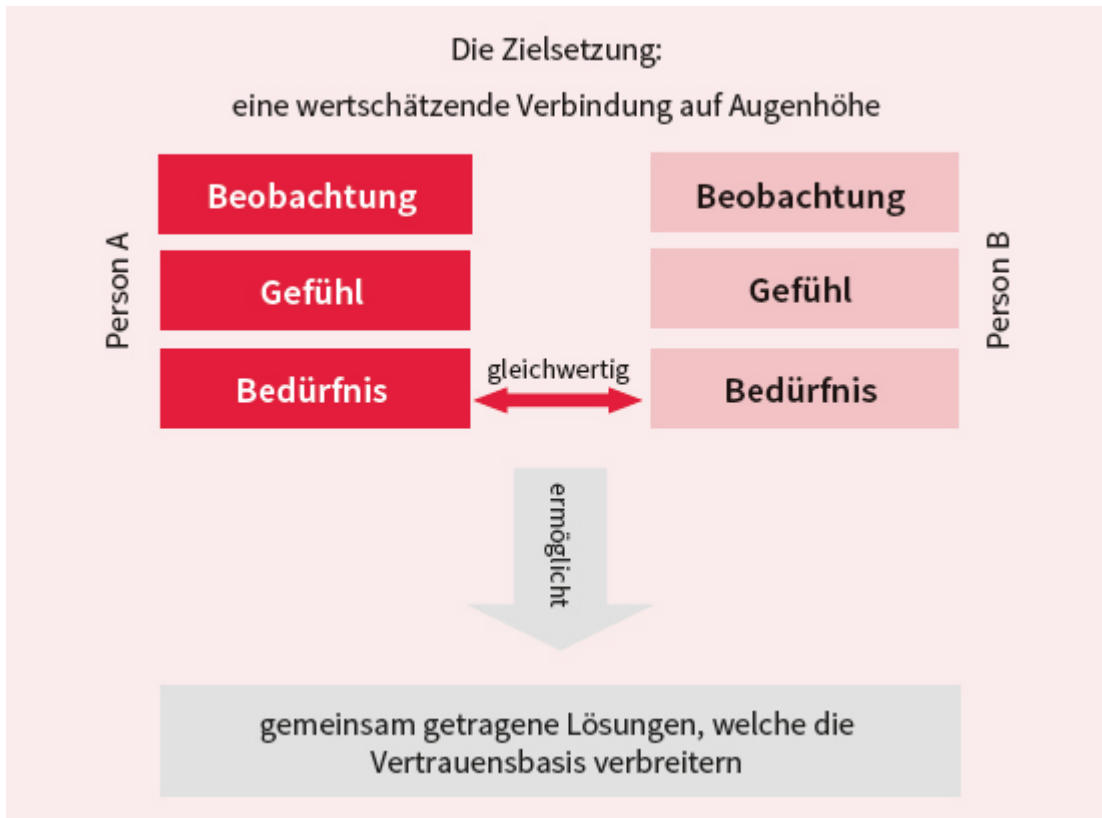
Bitten führen die abstrakten Bedürfnisse auf eine reale Ebene. An dieser Stelle entscheidet sich, aus welcher Haltung wir tatsächlich sprechen.

Das Ziel: Beziehungen auf Augenhöhe

Wenn wir ein Win-win-Ergebnis aushandeln wollen, sind wir daran interessiert, Lösungen zu erzielen, bei denen beide gewinnen, nicht nur eine Seite. Uns mit Hilfe von GFK manipulativ durchzusetzen, mag eine Versuchung sein. Sie ist dann allerdings umso nachhaltiger mit Vertrauensverlust verbunden. Nachzugeben um des lieben (Schein-)Friedens willen, führt in kleinen Schritten in kalt eskalierende Konflikte. Ihr Gegenüber lernt: »Wozu soll ich ihn ernst nehmen, wenn er es selbst nicht tut?« Das wird wohl auch nicht Ihr Ziel sein.

Unser Ziel ist, eine wertschätzende Verbindung auf Augenhöhe herzustellen, die nachhaltige Lösungen für beide Seiten ermöglicht.

Augenhöhe bedeutet, dass die Bedürfnisse der Konfliktparteien gleichwertig sind – unabhängig von Rang bzw. strukturellen Machtverhältnissen. Damit ist nicht gemeint, Autorität respektlos zu behandeln, sondern sich nicht aus Angst vor ihr zu unterwerfen und die eigenen Bedürfnisse zu verneinen.



Auf Bedürfnisebene sind alle Konflikte lösbar

Freiwillig erfüllte Bitten

Wenn Sie Konflikte in diesem Sinne auf Augenhöhe lösen wollen, empfehle ich, sich mit folgender Frage grundsätzlich auseinanderzusetzen: Welche Gründe sollen Ihr Gegenüber leiten, Ihnen Ihre Bitte zu erfüllen? Ihr Preis ist hoch, wenn die andere Person Ihre Bitte erfüllt, weil

- sie sich schämt oder Schuldgefühle hat, weil sie glaubt, für Ihre Gefühle verantwortlich zu sein: »Wenn er so frustriert ist, dann muss ich natürlich ...«,
- sie aus Gehorsam oder Pflicht handelt und sich damit einer (inneren) Autorität unterordnet: »Der Chef hat's gesagt. Ich muss besser werden und hart an mir arbeiten.«,
- sie versucht, sich Wohlwollen zu erkaufen: »Wenn ich das mache, dann bekomme ich sicher ein Lob.«,

- sie Angst vor den Konsequenzen hat, falls sie Nein sagt: »Sonst werde ich sicher bestraft.«.

In all diesen Fällen – so meine Prognose – werden die Lösungen nicht nachhaltig sein, denn sobald Ihr Gegenüber sich in Sicherheit wiegt, wird ein Nein in Worten oder Taten folgen – ein typischer Effekt bei faulen Kompromissen. Im günstigen Fall kann ich nun mit der Verhandlung neu beginnen. Im ungünstigen Fall bemerke ich nicht, was tatsächlich passiert, und trage doch die Folgen mit.

Jede Bitte ist die Chance, jemandem ein Geschenk zu machen. Der einzige Grund, dem Menschen gerne folgen, wenn sie uns Geschenke machen, ist: freiwillig.

Wie Sie Bitten von Forderungen unterscheiden

Wenn Sie versuchen, sich mit einer Forderung durchzusetzen, dann sieht Ihr Gegenüber meist nur zwei Optionen: Unterwerfung oder Rebellion. Und in beiden Fällen werden Sie das Vertrauen und Wohlwollen des Gegenübers verlieren.

BEISPIEL: NACHTSCHICHT

Mayer: »Herr Lehmann, übernehmen Sie bitte heute die Nachtschicht für mich?«

Lehmann: »Nö, diesmal nicht, wir wollen heute Abend ausgehen.«

Mayer: »Aber Sie sind mir das schuldig!! Letzte Woche habe ich schließlich für Sie ...«

Ob Sie wirklich eine Bitte formulieren oder doch nur eine Forderung stellen unter dem Deckmäntelchen einer Bitte, können Sie am besten anhand Ihrer Reaktion auf ein Nein erkennen. Wenn Sie auf das Nein die Achtung vor dem anderen

verlieren, die Augenhöhe verloren geht, Machtspiele beginnen, dann haben Sie eine Forderung gestellt.

Verwandeln Sie »müssen« in »wollen«

Auch wenn vieles, was wir tun »müssen« einen Sinn ergeben mag, so werden sich viele Menschen dagegen entscheiden, wenn diese Strategien ihre Bedürfnisse nicht erfüllen. Aber manche Dinge muss man einfach tun? Wenn wir die Realität in Unternehmen betrachten, stellen wir rasch fest, dass Mitarbeitende Anweisungen nicht ausführen »müssen«: Da wird vergessen, übersehen, Information zurückgehalten ... Ein weiterer Grund, weshalb es sich lohnt, bei Vereinbarungen Energie zu investieren, um die Bedürfnisse beider Seiten herauszufinden. Denn, was wird der andere gegen eine Lösung einwenden, die seine Bedürfnisse erfüllt? Wird es ihn stören, dass sich gleichzeitig auch die Ihren erfüllen? Sicher nicht. Dann wird aus einem Müssen ein motiviertes Wollen.

Beziehung vor Lösung

In Konflikten neigen wir dazu, Lösungen vorzuschlagen, obwohl die Beziehungsebene noch nicht geklärt ist. Solange a) wir noch nicht in der Lage sind, die Bedürfnisse des Gegenübers zu benennen und b) die Freiwilligkeit noch ungeklärt ist, wird jede Lösung ein Schuss ins Dunkle sein. Fragen Sie sich: »Sind wir schon so weit beieinander, dass wir darauf vertrauen können, dass jeder bereit ist, aus freiem Willen Vereinbarungen einzugehen und zu halten?« Falls Ihr Bauch Nein sagt, was können Sie tun? Solange Sie die Vertrauensbasis noch nicht haben, empfehle ich, immer wieder Beziehungsbitten ins Gespräch zu integrieren.



Drei verschiedene Bitten

Beziehungsbitte 1: Um Rückmeldung bitten

Wenn Ihnen wichtig ist sicherzustellen, dass der Sinn Ihrer Äußerung angekommen ist: Fragen Sie nach, wie sie der andere verstanden hat. Denn manchmal haben wir uns nicht verständlich gemacht oder unser Gegenüber hat etwas anderes gehört, als wir gemeint haben.

Gemeinte Botschaft ist noch nicht gesagte Botschaft. Gesagte Botschaft ist noch nicht empfangene Botschaft. Empfangene Botschaft ist noch nicht verstandene Botschaft.

BEISPIEL: DIE AMPEL

Er: »Die Ampel ist rot!« Sie: »Das sehe ich. Du glaubst wohl, ich sei zu doof zum Fahren!« Gesendete Botschaft: Ich habe Angst um meine Sicherheit. Empfangene Botschaft: Kritik an der Person.

Die schlichte Frage »Hast du mich verstanden?« führt Sie dabei meist nicht zum Ziel. Antwortet Ihr Gesprächspartner mit Ja, kann es dennoch sein, dass er Sie nicht so verstanden hat, wie Sie es gemeint haben. Wenn Sie dagegen fragen: »Ich bin mir nicht sicher, ob ich mich wirklich verständlich gemacht habe. Bist du