

## Auch Worte können "schlagen"

### Das Modell der "gewaltfreien Kommunikation" als Alternative.

"So wie mein Chef mir das sagte, das war der Hammer...", erzählt ein Abteilungsleiter im Seminar. Worte als Hammer? Dieser Vergleich beschreibt eine Form der Kommunikation, deren Wirkung oft nicht weniger verletzend ist als ein Schlag ins Gesicht. Vor allem in Konfliktsituationen neigen Menschen dazu, mehr oder weniger subtil, vielleicht noch mit einem Lächeln auf dem Gesicht verbal "auszuschlagen". Wenn wir uns angegriffen fühlen, erscheint uns das manchmal als letzte Chance: Wir wehren uns durch anklagende, vorwurfsvolle Worte und kränkende Bewertungen. Die Reaktion unserer Mitmenschen ist dann oft: Selbstverteidigung, Gegenangriff oder Distanz.

Um aus diesem verbalen Kräftemessen herauszukommen, hat Marshall Rosenberg das Modell der "Gewaltfreien Kommunikation" (GFK) entwickelt. Diese ermöglicht uns, selbst unter herausfordernden Bedingungen klar und respektvoll miteinander zu kommunizieren. Dabei geht es vor allem um die Umgestaltung unseres sprachlichen Ausdrucks: Aus gewohnheitsmäßigen, automatischen Reaktionen werden bewusste Aussagen, die ehrlich und klar ausdrücken, was wir wahrnehmen, fühlen und brauchen. Doch wie funktioniert diese Form der Kommunikation?

GFK besteht aus vier Schritten: Beobachtung - Gefühl - Bedürfnis und Bitte.

### 1. Beobachtungen

Die Kunst der gewaltfreien Kommunikation besteht darin, dem anderen mitzuteilen, was wir beobachten, ohne es zu bewerten.

Hier ein Beispiel: Sie sehen, dass ein Mitarbeiter ein Angebot abschicken möchte, das nicht Ihren Qualitätskriterien entspricht. Wenn Sie sagen: "Warum fehlt denn da schon wieder das Deckblatt?" oder "So können Sie das doch nicht abschicken!" sind das Bewertungen.

Die dazugehörige Beobachtung wäre: "Bei diesem Angebot fehlt das Deckblatt und die Seitennummerierung".

Der große Unterschied wird die Reaktion sein: Die Bewertung bewirkt Rechtfertigungen, Entschuldigungen, Entgegnungen oder schlichtweg einen geschwächten Selbstwert bei meinem Gegenüber. Der rein sachlichen Beobachtung kann der Mitarbeiter zustimmen.

### 2. Gefühle ausdrücken

Als nächstes können wir mitteilen, wie wir uns fühlen, wenn wir diese Handlung beobachten. Dabei ist wichtig, dass wir Gefühle von Gedanken unterscheiden: Unklar sind wir zum Beispiel dann, wenn nach dem Wort "fühlen" folgende Begriffe verwenden:

"wie": "Ich fühle mich wie das Kindermädchen in der Abteilung."

"dass": "Ich habe das Gefühl, dass Ihnen das egal ist".

persönliche Fürwörter wie ich, du, er sie, es...: "Ich habe das Gefühl, Sie verlassen sich da auf mich."

Das Gefühl im Fall des fehlerhaften Angebots wäre aber tatsächlich: "Ich bin damit nicht zufrieden." Oder „Ich werde ärgerlich, wenn ich mir vorstelle, dass das so beim Kunden ankommt."

### 3. Bedürfnisse erklären

Wenn andere durch ihr Tun bei uns Gefühle auslösen, so stehen nach Rosenberg dahinter immer eigene Bedürfnisse und Werte. Je direkter wir unsere Gefühle mit unseren

Bedürfnissen begründen können, desto leichter ist es für andere, einfühlsam darauf zu reagieren. Dabei müssen wir aufpassen, dass wir selbst die Verantwortung für unsere Gefühle übernehmen (und zu unseren Werten und Bedürfnissen stehen): "Ich bin verärgert, wenn Sie Angebote so unvollständig an die Kunden schicken", ist keine Begründung.

Worum es mir wirklich geht, drücke ich dann eher so aus: "Ich bin darüber verärgert, weil es mir wichtig ist, dass wir bei den Kunden schon durch das Angebot beweisen, dass wir auf Top-Qualität Wert legen und weil ich möchte, dass wir uns dadurch auch deutlich von unseren Mitbewerbern abheben." (Bei diesen Aussagen erkläre ich meine Werte im Umgang mit Kunden).

#### **4. Bitten und Wünsche aussprechen**

Der vierte Schritt der GFK besteht aus einer klaren Aussage, was wir vom anderen wollen: Was kann er/sie konkret tun, um meine Bedürfnisse zu erfüllen? Das ist in der Praxis manchmal gar nicht so leicht: Viel öfter fällt uns ein, was wir vom anderen NICHT wollen: Wir sagen zum Beispiel: "Bitte hör auf, ...zu tun!" oder "Lassen Sie bitte keine solchen Angebote mehr hinaus!"

Wenn wir Wünsche aussprechen, drücken wir aus, was wir wollen und nicht das, was wir NICHT wollen. In unserem Fall heißt das also: "Bitte achten Sie darauf, dass unsere Angebote in Zukunft folgende Kriterien erfüllen: 1. Ein Deckblatt, das unserem CI entspricht, 2. ... usw."

Auch wenn es am Anfang mühevoll erscheint und wir gerne mit einem Vorwurf rausplatzen möchten: Es ist hilfreich, sich diese 4 Schritte der GFK kurz zu überlegen, bevor man mit einer Kritik "losschießt".

Wenn wir diese Regeln in unsere Alltagssprache einbauen, gelingt es leichter, Beziehungen offen und einfühlsam zu gestalten. Damit wird auch das Verständnis und Eingehen auf unsere gegenseitigen Bedürfnisse leichter möglich. Probieren lohnt sich!

**Autor:** Dr. Marianne Grobner, Management Center Vorarlberg, und Willi Tschernutter, Komunariko