



Überblick: Der Psychologe und Konfliktforscher Dr. Marshall B. Rosenberg hat die Methode der Gewaltfreien Kommunikation in den 60er Jahren entwickelt. Dabei hat er festgestellt, dass der „goldene Schlüssel“ bei der Suche nach nachhaltigen Formen der Konfliktlösung eine Fähigkeit ist, die jeder Mensch potenziell in sich trägt: Einfühlung (Empathie).

Sie können Empathie im Kontext der Konfliktklärung verstehen als Kennen lernen der Landkarte der eigenen Beobachtungen, Anliegen und Beweggründe und das Erfragen der Karten der anderen Beteiligten. In dem Moment, wo diese Landkarten Farbe, Kontur und Lebendigkeit erhalten, erscheinen die Beteiligten wieder menschlich (statt „feindlich“ oder gar „böse“). Es entstehen Momente der Einfühlung und daraufhin Ideen zur Lösung für die Anliegen aller. Rosenberg empfiehlt **vier effiziente Schritte**, um sich selbst und anderen gegenüber Empathie zu geben und in einen hilfreichen und lösungsorientierten Kontakt zum „Land“ der anderen Person zu gelangen:



1. Beobachtung (statt: Bewertung)

Was ist passiert? Wie kann die Situation, die den Konflikt ausgelöst hat, beschrieben werden, ohne die beteiligten Personen zu verurteilen? Auf diese Fragen wird von den Konfliktparteien allerdings in den seltensten Fällen eine wertfreie Beobachtung kommen, sondern bereits eine Interpretation. Das ist menschlich, denn wenn großer Leistungsdruck besteht, haben Streitparteien nicht den Abstand, den es bräuchte, um die Situation von einer Meta-Ebene aus zu betrachten. Um den Sachverhalt dann auf die Beobachtungsebene zu bringen, bedarf es einer allparteilichen Instanz. Sie arbeiten die wertfreien,

d.h. konkret gehörten, gesehenen oder gelesenen Tatsachen heraus, bei denen alle Beteiligten sagen können: „Ja, soweit stimmt es.“

2. Gefühle (statt: Schuldzuweisungen)

Ab und zu heißt es: „Gefühle gehören in den privaten Bereich, in beruflichen Kontexten haben Gefühle nichts zu suchen.“ Es gibt keinen Konflikt ohne Gefühle. Gefühle sind wie das Signallämpchen im Auto: Sie informieren Sie darüber, wenn der Tank leer ist. Gefühle geben Auskunft über die Bedürfnislage der Konfliktparteien. Unangenehme Gefühle weisen auf unerfüllte Bedürfnisse hin. Es wirkt deeskalierend, wenn Sie die Gefühle ansprechen, da die Streitparteien sich gegen-



seitig in einer tieferen Menschlichkeit erleben. Vertiefen Sie als Moderationsteam einen defizitorientierten Angriff nicht, indem Sie reformulieren: „*Sie ärgern sich, weil er unfähig ist.*“ (Der scheinbare „Täter“ wird dann sofort in den Gegenangriff gehen!) Achten Sie stattdessen darauf, beim Benennen der Gefühle diese direkt mit Bedürfnissen zu verbinden: „*Sie sind frustriert, weil Sie Verlässlichkeit im Team brauchen?*“ oder: „*Sie sind richtig genervt? Benötigen Sie Zuverlässigkeit in den Absprachen, um effektiv arbeiten zu können?*“

In Konflikten ausgedrückter Ärger basiert auf urteilenden Gedanken über eine andere Person, wie: „*Sie ist unfähig*“, „*Das darf er nicht tun*“. Unter dem Sekundärgefühl Ärger liegen Primärgefühle wie Hilflosigkeit, Angst o.a.! Das Primärgefühl wird in ein Urteil gekleidet und nach außen gerichtet. Unter der Oberfläche liegen oft auch Schamgefühle. Sie entstehen, wenn Streitparteien ihren Ärger gegen sich selber richten. Auch darunter liegen Primärgefühle, z.B. Trauer darüber, dass jemand gerne anders gehandelt hätte. Arbeiten Sie beim Zuhören die Primärgefühle und unerfüllten Bedürfnisse heraus.

3. Bedürfnisse (statt: Positionen und Strategien)

Alles, was Menschen tun, tun sie aufgrund von Bedürfnissen, um ihre Lebendigkeit, ihr Leben zu erhalten. Wenn Sie z.B. einen bestimmten Beruf wählen, erfüllen Sie damit Ihre Bedürfnisse nach Sinn, Zugehörigkeit, Kreativität. Bedürfnisse spielen auch im Arbeitsalltag eine wichtige Rolle. Es gibt allerdings destruktive Strategien, um sich Bedürfnisse zu erfüllen. Die Unterscheidung zwischen Bedürfnissen und konkreten Strategien (oft Forderungen) ist eine

wesentliche Fähigkeit der Mediatorin. Wenn A sagt: „*Ich habe das Bedürfnis, dass Kollege Meier das Team verlässt*“, dann ist das eine konkrete Strategie.

Das Bedürfnis, dass Sie dahinter herausarbeiten, kann sein: nach Entlastung oder nach erfolgreicher Kooperation. Bedürfnisorientierung heißt: den Fokus auf Ressourcen statt auf Defizite zu richten. Wenn eine Konfliktpartei zu ihrem Gegenüber sagt: „*Sie verstehen mich doch sowieso nicht*“, dann teilt sie eigentlich ihr Bedürfnis nach Verständnis mit. Es ist Ihre Aufgabe Bedürfnisformulierungen anzubieten, um die Streitpartei in Kontakt mit der eigenen Landkarte (statt mit den Defiziten des Streitgegners) zu bringen. Ihr Übersetzen von Angriffen in Bedürfnisse ist deshalb so effektiv, weil Konfliktpartei A sich ganz anders mit der Situation von Konfliktpartei B identifizieren kann, wenn sie erfährt, dass es B um Sicherheit geht, denn dieses Bedürfnis kennt sie auch von sich selbst.

4. Bitte (statt: Forderung)

Schritte zur Lösung sind dann besonders nachhaltig, wenn sie auf den Bedürfnissen der Streitparteien aufgebaut sind. Wie kann jeder Einzelne und die ganze Gruppe dazu beitragen, dass die Anliegen aller Beteiligten berücksichtigt sind? Der Begriff „Bitte“ beruht auf der Haltung, dass beide Konfliktparteien aufgefordert sind, jeweils ihre optimalen Vorstellungen zu äußern und danach frei zu entscheiden, ob sie die jeweiligen Wünsche des Gegenübers – so wie sie formuliert sind – erfüllen wollen oder alternative Vorschläge haben.



- D 3 Nach Gefühlen fragen
- D 4 Bedürfnisse formulieren
- D 6 Gewaltfreie Kommunikation anwenden
- D 18 Echte Gefühle?
- D 19 Gefühlsinventar
- D 20 Bedürfnisinventar
- D 21 Mit Aggression und Eskalation umgehen
- F 2 Literatur zur Gewaltfreien Kommunikation