

# Vom Gegeneinander zum Miteinander

Überall Konflikte, jeder will gewinnen, keiner verlieren? Win-win ist in letzter Zeit zum Zauberwort für Konfliktlösungen und Verhandlungen geworden.

Im folgenden Kapitel erfahren Sie,

- was Win-win eigentlich ist,
- warum das Handwerkszeug und die Lebenshaltung der Gewaltfreien Kommunikation dazu dienen, Konflikte nachhaltig zu lösen,
- was Konflikte genau genommen sind und warum es uns so schwer fällt, damit umzugehen,
- wie wir mit unserer Sprache Gewalt ausüben und was „gewaltfrei sprechen“ bedeutet.

## Das Leben schöner machen

- Mehr als 50 % aller Projekte verfehlen ihre Ziele aufgrund von zwischenmenschlichen Problemen (Chaos Studies 2009, Standish Group).
- Die aktuelle Scheidungsrate in Deutschland liegt bei 50 % (Statistisches Bundesamt 2013).
- Nur 15 % der Angestellten fühlen sich mit ihrem Arbeitgeber verbunden. Der Rest macht Dienst nach Vorschrift oder hat bereits innerlich gekündigt (Gallup Institut 2012).
- Immer mehr Menschen klagen über Stress, Mobbing und Burnout am Arbeitsplatz.

Auch wenn diese Zahlen etwas anderes vermuten lassen, behaupte ich: Uns wurde das Miteinander in die Wiege gelegt. Eigentlich genießen wir es, das Leben von uns und anderen schöner zu machen. Wie komme ich zu so einer These angesichts eines Alltags, der gekennzeichnet ist von Problemen und Konflikten, die Mitarbeiter, Chefs, Eltern und Partner zu lösen haben?

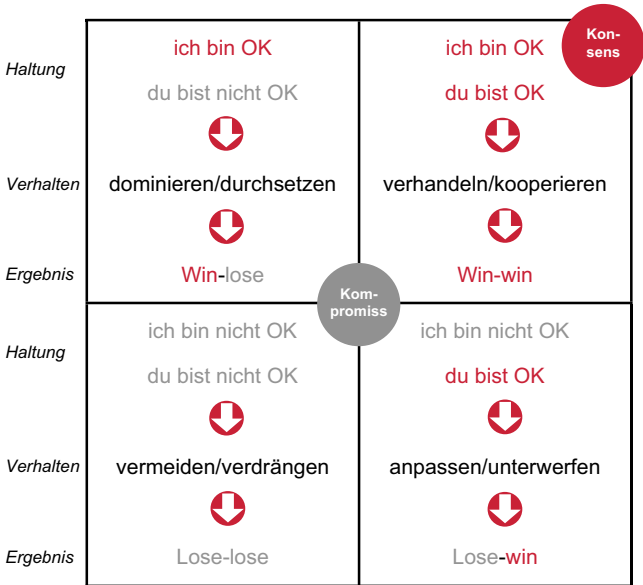
Wir Menschen sind, wie der Verhaltensforscher Desmond Morris schreibt, von jeher auf Kooperation und Hilfsbereitschaft ausgelegt – ohne diese Qualitäten hätten wir weder Mammuts erlegen, noch die Erde so weitläufig bevölkern können. Leider haben wir uns von klein auf daran gewöhnt, dass es nur zwei Möglichkeiten gibt: gewinnen oder verlieren. Im Film erleben wir den Held und den Loser, wir sehen in Wimbledon den Gewinner jubeln, der Verlierer wird bald vergessen. Wer hat das höchste Gehalt, das größte Auto, den

größten Marktanteil ...? Übertragen auf zwischenmenschliches Miteinander stellt sich vielen die Frage, wie sie zu den Gewinnern zählen können. Keiner will zu den Verlierern gehören. Daraus entsteht der alltägliche Kampf ums Überleben. Wir denken, es gäbe nicht genug für alle. Daher fällt uns eine ganz naheliegende Alternative kaum mehr ein: Wie wäre es, wenn alle gewinnen?

## **Win-win – was ist das eigentlich?**

Der Begriff Win-win aus der Transaktionsanalyse ist inzwischen in vielen Firmen zum Schlagwort geworden, bisweilen auch zum Modewort. Denn, wenn ich Mitarbeiter frage, wie sie einen Konflikt lösen oder eine Verhandlung führen wollen, höre ich oft: „Nun, da müssen wir eben eine Win-win-Situation herstellen!“ „Und wie geht das?“ „Äh, ja ... hmmm ...?“ Also zu schön, um wahr zu sein? Ich zeige Ihnen in diesem TaschenGuide, wie Sie Win-win-Situationen Schritt für Schritt herstellen, also Lösungen kreieren, die beide Parteien zufriedenstellen. Denn die Krux scheint im Detail zu liegen.

Die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt, dass alles Wissen über die Methodik Sie nicht zum Ziel führt, wenn es nicht auf der geeigneten Haltung basiert. Denn aus der inneren Haltung entsteht unser äußeres Verhalten. Nur mit der Haltung „Ich bin OK – Du bist OK“ haben Sie die Chance, Win-win-Ergebnisse herbeizuführen.



### *Haltungen und Verhalten in Konflikten*

Eigentlich wollen alle Menschen, die ich treffe, in den Quadranten rechts oben, denn in Beziehungen hat keiner etwas dagegen, dass andere gewinnen, wenn er selbst auch gewinnt. In dem Lernprozess auf dem Weg dorthin geht es also darum, die erforderliche Haltung zu entwickeln und sich das geeignete Handwerkszeug zuzulegen. Die Elemente der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) unterstützen Sie auch in schwierigen Situationen dabei, immer wieder in diese Haltung zu kommen.

## Wozu Gewaltfreie Kommunikation?

- Sie möchten in emotional schwierigen Situationen öfter Souveränität und Ruhe bewahren?
- Sie würden gerne Vorwürfe und Kritik weniger persönlich nehmen?
- Sie fragen sich, wie Sie mit Ihrem Ärger umgehen können, ohne Ihre Beziehung zu riskieren?
- Sie fragen sich, wie Sie es fördern können, damit andere nicht Ja sagen und Nein tun?

Wenn Sie einige Fragen mit Ja beantworten, finden Sie mit der GFK ein Handwerkszeug und eine Lebenshaltung, die dazu dienen, Konflikte konstruktiv auf Augenhöhe zu klären und nachhaltige Lösungen zu kreieren. Sie lernen, erfüllende Beziehungen zu gestalten und mit sich in Frieden zu kommen.

## Wieso „gewaltfrei“?

Der Begriff „gewaltfrei“ ist abgeleitet aus dem indischen Sanskrit-Begriff „Ahimsa“, den Mahatma Gandhi benutzte. Ahimsa umfasst dabei mehr als nur gewaltfreien Widerstand oder gewaltfreie Handlungen. Ahimsa bezeichnet eine Lebenseinstellung, die grundsätzlich eine Schädigung und Verletzung anderer vermeidet. Dazu gehört auch die Veränderung der eigenen Gedankenwelt mit möglichen Feindbildern und einer Sprache, die andere für die eigenen Gefühle verantwortlich macht und damit die Eskalation von Konflikten fördert.

Ein häufiges Missverständnis von Gewaltfreiheit ist die Gleichsetzung mit „Wir haben uns alle lieb“, Passivität und Tatenlosigkeit. Gewaltfreiheit beinhaltet, Konflikte aktiv anzugehen, statt sie zu verdrängen. Ebenso wenig wie Gandhi spricht Dr. Marshall B. Rosenberg (Begründer der Gewaltfreien Kommunikation und internationaler Konfliktmediator) von absoluter Gewaltfreiheit. Sollte es einmal nur die Wahl geben zwischen „Gewalt hinnehmen“ und „Gewalt anwenden“, würden beide Gewaltanwendung bevorzugen – auch wenn sie überzeugt sind, dass die Gewaltfreiheit der Gewalt überlegen ist.

Dr. Rosenberg unterscheidet zwischen „strafender Anwendung von Macht“ und „beschützender Anwendung von Macht“. Beschützende Machtanwendung versucht, Verletzung oder Ungerechtigkeit zu verhindern. Weder bestraft sie, möchte Schmerz oder Reue hervorrufen, noch versucht sie, eine Verhaltensänderung zu erzwingen. Ein Beispiel dafür ist, ein Kind am Arm von der Straße zu reißen, bevor es von einem herannahenden Fahrzeug überfahren wird.

In der Beratungspraxis sind unternehmenstauglichere Synonyme für GFK synergetische, konstruktive oder wertschätzende Kommunikation.

### **Was Sie mit der GFK lernen**

- Auf den Punkt zu kommen und an Fakten orientiert, leidenschaftlich, aber fair zu streiten.
- Gefühle und Bedürfnisse auszudrücken, ohne andere zu beschuldigen, zu bewerten oder zu kritisieren.

- Bitten klar zu formulieren, ohne anderen zu drohen, sie zu manipulieren oder zu erpressen.
- Tragfähige Lösungen zu entwickeln, die die Anliegen aller Beteiligten erfüllen, anstatt faule Kompromisse zu schließen, die bald wieder in Frage gestellt werden.
- Auf integrale Art und Weise Einfluss zu nehmen und in Hierarchien auf Augenhöhe Gespräche zu führen.
- Vorwürfe, Kritik und Forderungen nicht persönlich zu nehmen, sondern die unausgesprochenen Gefühle und Bedürfnisse, die hinter diesen Aussagen stehen, wahrzunehmen.
- Auf dem Weg zu einer Konfliktlösung weder das eigene Anliegen aufzugeben, noch die Beziehung zu den Mitmenschen aufs Spiel zu setzen.

## Was zeichnet Gewaltfreie Kommunikation aus?

Eine Methode, die auch noch nützlich sein soll, wenn Sie unter Druck stehen, braucht vor allem Einfachheit und Effizienz:

- **Die GFK ist übersichtlich und sofort anwendbar:** Ein Klavier mit vier Tasten können auch Sie lernen zu spielen! Die GFK kommt mit vier Elementen aus: Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte (siehe dazu ausführlich Kapitel „Sich aufrichtig zeigen“). Dadurch können Einsteiger sofort

in die Anwendung gehen. Sie spüren schon bei den ersten Übungen, wie sich Stress und Anspannung lösen und Neugier und Zuversicht Platz machen. Sie erhalten das Handwerkszeug, um auch verfahrenere und komplexe Situationen zu entwirren.

- **Einer genügt:** Eine häufige Frage lautet: „Muss mein Gegenüber die GFK ebenfalls kennen, damit sie funktioniert?“ Auch wenn es einfacher ist, wenn beide die Fähigkeiten mitbringen: Nein! Denn ein wichtiger Bestandteil ist, den anderen abzuholen, wo er ist. Sie „verleihen“ ihm Ihre Fähigkeiten für die Dauer des Konflikts.

Wenn Sie jemanden mit auf eine Reise nehmen wollen, heißt es, ihn abzuholen, wo er ist, und nicht wo Sie sind.

- **Unabhängig von der Kultur und den Rahmenbedingungen:** Ob Sie Verhandlungen in Japan führen, ein Gespräch mit einem „schwierigen“ Mitarbeiter planen, Menschen unterschiedlicher Nationen am Verhandlungstisch haben oder das nächste Urlaubsziel mit der Familie festlegen wollen – alle Menschen teilen universelle Bedürfnisse. Kulturen unterscheiden sich nur durch die Handlungsoptionen, die sie benutzen, um diese zu erfüllen, z.B. wird Nähe in Italien anders gelebt als in Japan. Wenn Sie sich die Fähigkeit erwerben, Bedürfnisse zu erkennen und in der Sprache der anderen zu benennen, können Sie auch Kulturgräben überwinden (siehe dazu das Kapitel „Empathisch hören“).
- **Erprobt unter härtesten Bedingungen:** Die GFK beruht auf den Forschungen von Dr. Marshall B. Rosenberg, die er



in mehr als 40 Jahren entwickelt und weltweit erfolgreich eingesetzt hat – bei Stammeskonflikten in Ruanda, in Kriegsgebieten auf dem Balkan oder in Afghanistan. Ganz gleich, ob Manager, Polizisten, Ärzte, Anwälte, Kinder, Lehrer oder Eltern mit ihm arbeiteten, die GFK ist universell anwendbar in den vermeintlich schwierigsten Situationen.

- **Gibt es Situationen, in denen die GFK nicht funktioniert?** Ja, tausende: In jeder Situation, in der Sie Ihre wertschätzende Haltung verlieren.

### Beispiel:



Karin ruft aus dem Kinderzimmer zu ihrem Mann: „Guck mal, Hans, Robby kann Madagaskar sagen. Zum ersten Mal ein Wort mit vier Silben!“ Hans kommt ins Kinderzimmer: „Toll, Robby! Was hast du gerade gesagt?“ Robby stolz: „Madagaskar.“ „Willst du noch ein Wort mit vier Silben lernen?“ Der zweijährige Robby schaut fragend. Hans: „Rhinozeros ... Komm, probier's mal: Rhino ...“ Robby: „zos.“ Hans geduldig: „Rhino ...“ Robby: „zos.“ Hans, etwas weniger geduldig: „Nein, Rhino-zeros! Sag's mal.“ Robby: „Madagaskar.“

Jeden Augenblick haben wir die Wahl, Recht haben zu wollen oder glücklich sein zu wollen. Beides zusammen geht nicht. (Marshall B. Rosenberg)

## Die zwei Bereiche der Gewaltfreien Kommunikation

Oft höre ich die Bitte: „Geben Sie mir das Rezept, wie ich mit Menschen umgehen kann, so dass ich das bekomme, was ich will.“ Leider ist es nicht so einfach. Zwischenmenschliche Situationen folgen nicht statischen Regeln, sondern unterlie-