



Beobachtung



Gefühle



Bedürfnis



Bitte

ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN

«Unter jeder Wut liegt ein unerfülltes Bedürfnis»

Das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation enthüllt die eigenen Wünsche, deckt Missverständnisse auf und fördert das Zusammenleben. Renata Vogelsang, selbständige Kommunikationsexpertin, spricht über dessen Anwendung im Umgang mit Arbeitskollegen und Vorgesetzten.

Interview **Miryam Azer** Fotos **Olivier Brandenburg** Grafiken/Visualisierungen **Andrea Heierli/Renata Vogelsang**

Renata Vogelsang, welches Kommunikationserlebnis hat Sie am stärksten geprägt?

Als 30-jährige Frau merkte ich, dass ich mich zwar gut ausdrücken konnte, aber in meinen Beziehungen und in meiner Arbeit nicht wie gewünscht vorwärtskam. Ich wurde schnell wütend, eskalierte innerlich, was sich mit der Zeit auch äusserlich zeigte. Ich stiess durch einen Freund auf das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation des amerikanischen Psychologen Marshall Rosenberg und war davon begeistert. Im ersten Kurs zu erfahren, dass unter jeder Wut ein unerfülltes Bedürfnis liegt, war das Wichtigste für mich. Diese Erkenntnis ermöglichte mir, meine Anliegen wahrzunehmen und auszudrücken, statt Erwartungen an andere zu haben. Das hat mein Leben verändert.

Inwiefern?

Meine Lebensqualität ist stark gestiegen. Ich spreche heute von mir und nicht von den anderen. Sie müssen dadurch nicht mehr so viel Widerstand entwickeln. Denn wenn ich

jemandem sage: «Du solltest dies oder jenes tun, damit ich mich besser fühle», kommt als erste Reaktion Zurückhaltung, Ablehnung oder ein Gegenangriff, weil die Autonomie der anderen Person angegriffen ist. Wenn ich von mir rede, steigt die Chance, dass mein Gegenüber mir kooperativ entgegenkommt.

Werden Sie heute nicht mehr wütend?

Ich bin zum Glück seltener wütend als früher. Aber dass die Gewaltfreie Kommunikation nett und harmonisch sein soll, ist ein grosses Missverständnis. Im Gegenteil. Die Devise lautet: Sei klar und empathisch, nicht nett. Wir können und sollen unsere Wut ausdrücken. Dabei müssen wir uns bewusst sein, dass allein wir für unsere Reaktion verantwortlich sind und dass unser Gegenüber dafür nur der Auslöser ist. Darin steckt zugleich eine gute und eine schlechte Nachricht: Die schlechte ist, dass wir den anderen nicht die Schuld geben können, und die gute ist, dass wir uns tatsächlich verändern können, denn die anderen verändern sich für uns nicht.



Renata Vogelsang,

56, ist Ausbilderin mit eidgenössischem Fachausweis, vom Schweizerischen Dachverband Mediation anerkannte Mediatorin sowie Coach. Sie arbeitet seit 1990 selbständig. Sie besitzt eine eigene Praxis in Zürich und ist auch in Aarau tätig. In ihrem Unterricht hat sie sich auf kooperative Kommunikationsstrategien spezialisiert. In Trainings vor Ort bietet sie Kommunikation, Teambuilding und Konfliktmanagement an. Ihr Kurszyklus «Klarer Ausdruck mit Körper und Sprache» ist ein öffentliches Jahrestraining, das die Alltagskommunikation beleuchtet. www.rbv-now.ch

«Wir sind für unsere Reaktion selbst verantwortlich.»

Wie funktioniert die Gewaltfreie Kommunikation?

Die Gewaltfreie Kommunikation besteht aus vier Schritten: wertfreie Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte. Als Erstes beobachte ich die besagte Situation: Was höre ich? Was sehe ich? Wie handelt mein Gegenüber? Wenn ich dabei nicht interpretiere, warum die andere Person etwas macht und wie die Geschichte weitergehen könnte, lande ich automatisch bei meinen Gefühlen. Deren Wahrnehmung führt mich zu meinem Bedürfnis, denn ein Gefühl entsteht aus einem erfüllten oder unerfüllten Bedürfnis. Die Bitte erlaubt mir schliesslich, mit meinem Gegenüber in Verbindung zu bleiben und mein Interesse an seiner Befindlichkeit auszudrücken respektive seine Sicht der Dinge zu schätzen. Ich tue das durch Nachfragen: «Wie klingt das, was ich hier sage, bei dir an?» «Wie ist deine Meinung dazu?» Oder auch: «Bist du bereit, das zu tun?», wenn es um eine Wunscherfüllung geht. Oft sprechen wir das Bedürfnis aus, nicht aber die Bitte, und erwarten, dass die andere Person unser Bedürfnis auf die von uns gewünschte Art erfüllt.

Das Wort «Bitte» klingt in unserem Sprachgebrauch unterwürfig.

In unserem kulturellen Kontext haben wir gelernt, dass wir jemandem ausgesetzt oder egoistisch sind, wenn wir um etwas bitten, und dass wir unsere Wünsche fallen lassen müssen, wenn die Antwort Nein lautet. Dem ist nicht so. Wir können mit den vier Schritten wieder von vorn beginnen und unser Bedürfnis weiterverfolgen, dem Gegenüber aber Raum lassen, damit es sich äussern kann. Denn wir wollen seine Gründe verstehen. Die Gewaltfreie Kommunikation geht von Gleichwertigkeit und Kooperation aus – durch diese Haltung verliert die Bitte ihren unterwürfigen Beigeschmack.

Was überzeugt Sie an der Gewaltfreien Kommunikation?

Der Moment, nachdem zwei Personen aneinandergeraten sind und dank den vier Schritten die Differenz oder das Missverständnis klären können, ist magisch. Noch immer finde ich diese Methode fantastisch: bestechend einfach und tiefgreifend. Viele Menschen haben gelernt, andere durch Nettigkeit oder Druck zu manipulieren, um das zu kriegen, was sie wollen. Das rächt sich auf die Dauer, denn beides kriert Misstrauen.

Was motiviert Sie, Menschen auf dem Gebiet der Kommunikation zu begleiten?

Wir sind als Gesellschaft darauf angewiesen, kooperativ miteinander zu reden, wenn wir erfolgreich sein wollen. Das bedeutet, dass wir sowohl die eigenen Interessen als auch diejenigen des Gegenübers im Auge haben. In einem Zeitungsartikel las ich vor ein paar Jahren folgende Kommunikationstipps: Sei lauter, schneller, schlagfertiger, bringe den anderen zum Schweigen. Diese Meinung ist noch immer sehr verbreitet. Doch ein solches Verhalten wirkt eskalierend.

Was bedeutet das?

Der amerikanische Psychologe John Gottman hat aufgrund mehrerer Studien vier Komponenten gefunden, welche die Eskalation fördern: Kritik statt Feedback, Verachtung, Gegenangriff und Rückzug. Er nannte sie «apokalyptische Reiter», was ich treffend finde: Wir setzen uns auf das Pferd, galoppieren los und landen damit häufig im Abgrund statt bei einer für alle Seiten befriedigenden Lösung. Mit der Gewaltfreien Kommunikation lässt sich das Pferd stoppen. Wenn ein Arbeitnehmer einen Konflikt nicht bilateral klären kann, sollte er den nächsten Vorgesetzten aufsuchen. Kann dieser die Situation nicht schlichten, empfiehlt sich eine externe Supervision. Doch manche Menschen haben Angst vor diesen Schritten.

Woher kommt diese Angst?

Sie hat ihren Ursprung in der Art, wie das Umfeld uns in unserer Entwicklung psychisch und körperlich prägt. Diese persönliche Prägung bewirkt, dass wir auf eine bestimmte Weise handeln und kommunizieren. Der Arbeitnehmer etwa, der bereits eine Demütigung erlebt hat, fürchtet sich davor, erneut blossgestellt zu werden, oder davor, dass der Supervisor sich auf die Gegenseite schlagen könnte.

Angenommen, eine Arbeitnehmerin ist frustriert. Worauf sollte sie achten, wenn sie sich mit ihrem Vorgesetzten zum Mitarbeitergespräch trifft?

Frust ist permanenter Ärger, der sich angestaut hat. Auch hier ist die genaue Suche nach dem Bedürfnis darunter angesagt. Unsauber strukturierte Arbeitsabläufe, unklare Anweisungen oder unterschiedliche Erwartungen, die nicht klar ausgesprochen werden, sind häufige Gründe. Meistens wird der Frust fälschlicherweise auf der persönlichen Ebene ausgetragen. Wenn die Arbeitnehmerin den Grund ihres Ärgers findet, kann sie dem Vorgesetzten sagen, dass ihr beispielsweise der Ablauf unklar ist, dass sie Missverständnisse vermeiden und ihre Aufgaben gerne gut ausführen möchte. Wenn sie ihn um Klärung bittet, wird er ein offenes Ohr haben.

Frauenteam sind anscheinend für Zickenkriege prädestiniert – was machen Männer anders, damit zwischen ihnen keine Stierkämpfe ausbrechen?

Ich handle solche Fragen lieber auf der System- und Beziehungsebene als auf der Geschlechterebene ab: Wie gehen Frauen Beziehungen an? Sie versuchen, bei einer Eskalation vermehrt Seilschaften zu bilden, und häufig drücken sie sich sprachlich eher aus. Männer warten länger, sprechen die Dinge weniger an und ziehen sich zurück. Wir meinen normalerweise, dass Eskalation dann stattfindet, wenn ein Gespräch laut wird, und wir sind uns nicht bewusst, dass der Rückzug auch eine Form der Eskalation ist.

Wo liegen die Unterschiede, wenn eine Arbeitnehmerin mit einem Kollegen oder einer Vorgesetzten kommuniziert?

Der Unterschied ist die hierarchische Ebene. Wenn ich mit einem Arbeitskollegen spreche, der mir gleichgestellt ist, bringe ich ihm menschlichen Respekt entgegen. Dasselbe gilt für ein Gespräch mit einer Vorgesetzten. Zusätzlich zur zwischenmenschlichen Ebene berücksichtige ich aber, dass sie mehr Verantwortung für das Team und damit Aufgaben hat, die ich als Mitarbeiterin nicht unbedingt kenne. Sie verfügt auch über andere Rechte. Und wenn eine Vorgesetzte Anweisungen gibt, muss ich sie befolgen, das ist die Anstellungsvereinbarung.

Und wie kann eine Arbeitnehmerin einem Vorgesetzten gegenüber ihre Meinung äussern?

Sie vereinbart einen Gesprächstermin und sagt beispielsweise: «Ich möchte zu dieser Situation gerne eine Rückmeldung geben, weil sie für mich schwierig ist. Sind Sie einverstanden, können wir darüber sprechen?» Dadurch öffnet sich ein Verhandlungsfeld. Denn ein guter Vorgesetzter will die Meinung seiner Angestellten hören.

Wenn aber der Chef seine Mitarbeitenden menschlich nicht gleichwertig behandelt ...

... fühlen sich die Angestellten nicht gesehen und nicht wertgeschätzt. Führungskräfte sollten über folgende Kompetenzen verfügen: die Verantwortung ihrer Rolle kennen, den eigenen Wert anerkennen, offen und authentisch sein sowie das Gegenüber ernst nehmen. Die Führungskraft handelt gemäss ihrer Rollenverantwortung und fühlt sich gleichzeitig auf der menschlichen Ebene gleichwertig – sowohl Vorgesetzten als auch Mitarbeitenden gegenüber. Studien aus den letzten fünfzehn Jahren belegen, wie diese wertschätzende

«Die Gewaltfreie Kommunikation setzt Gleichwertigkeit und Kooperation voraus.»

und empathische Haltung der obersten Führungsebene wirkt: Sie reduziert Krankheitstage der Mitarbeitenden, erhöht deren Motivation und lässt sie sogar mit Elan Überstunden leisten.

Sie propagieren Kommunikationstrainings als Prävention gegen Burn-out. Was hat das eine mit dem anderen zu tun?

Menschen mit Burn-out haben hohe Ansprüche an sich selbst und bekämpfen die Angst vor Ungenügen oder Misserfolg durch mehr Leistung. Sie erkennen ihre eigenen Grenzen nicht, können sie deshalb auch nicht benennen und überschreiten sie ständig. Sie haben Angst, nicht wertgeschätzt oder abgewertet zu werden, wenn sie die von sich oder von aussen erwartete Leistung nicht erbringen. Sobald sie ihre Prägung verstanden und eine Sprache zum Neinsagen entwickelt haben, können sie ihre Grenzen besser wahrnehmen und ziehen.

Können Sie für das Neinsagen ein konkretes Beispiel geben?

Ein Mitarbeiter kann zu einem Arbeitskollegen gehen und sagen: «Ich habe dir bis jetzt diese Arbeit gerne abgenommen. Nun merke ich, dass mir dazu die Zeit fehlt. Ich möchte dir diese Aufgabe gerne zurückgeben. Ist das okay für dich, oder wie können wir das regeln?» Einem Vorgesetzten gegenüber kann ein Arbeitnehmer die Bitte mit etwas mehr Zurückhaltung äussern: «Sie haben mir gesagt, dass ich diese Aufgabe zusätzlich zu meinem täglichen Pensum erledigen soll. Ich sehe nicht, wie ich das zeitlich unter einen Hut kriege. Können wir die Situation nochmals besprechen?»



Kann immer und mit jedem kommuniziert werden – oder existieren in der Kommunikation auch Grenzen?

Laut der Gewaltfreien Kommunikation können wir mit jedem kommunizieren. Entscheidend sind vielmehr die eigenen Grenzen: Wie viel Andersartigkeit ertrage ich mit meiner Prägung? Ob mein Gegenüber die Gewaltfreie Kommunikation kennt oder nicht, spielt keine Rolle. Ich antworte mit den vier Schritten auf seine Reaktion. Viele Menschen finden den Gesprächsverlauf anfangs fremd, gewinnen aber schnell Vertrauen, werden offener und kooperativer. Dann können beide Parteien gemeinsam den nächsten Schritt machen. ■