HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg als Führungsinstrument in der öffentlichen Verwaltung

Master-Thesis

Zur Erlangung des Grades einer
Master of Arts (M.A.)
im Master-Studiengang Public Management

vorgelegt von
Anja Elsäßer

Jahrgang MPM 2015

Studienjahr 2017/2018

Erstgutachter: Frau Prof. Dr. Gunda Rosenauer

Zweitgutachter: Herr Prof. Dr. Helmut Hopp

Danksagung

Es ist mir ein Bedürfnis, mich an dieser Stelle bei allen von Herzen zu bedanken, die mich bei der Erstellung der Masterarbeit und durch die gesamte Masterzeit hindurch begleitet und auf vielerlei Weise unterstützt haben.

Zu allererst meinen herzlichen Dank an Frau Prof. Dr. Gunda Rosenauer für ihre Bereitschaft, die Betreuung dieser Masterarbeit zu übernehmen. Ihr Vertrauen in mich, ihre warme empathische Art und ihre hilfreichen Anregungen zur rechten Zeit waren für mich die stimmige und passgenaue Begleitung, die ich gebraucht habe.
An dieser Stelle auch ein herzliches Dankeschön an Martina Brosi-Barth, die mir den Impuls für das Thema dieser Masterarbeit gegeben hat und mir während meines gesamten Studiums eine wertvolle Gesprächspartnerin war.

Ganz lieben Dank an meine MPM-Lerngruppe für das Engagement und die konstruktiven Prüfungsvorbereitungen in einer wunderbaren freundschaftlichen Atmosphäre. Ein besonders herzliches Dankeschön geht dabei an Adrian Holl für seine zusätzliche Begleitung durch das „IPV“ und die Masterarbeit.

Wiebke Heite und Bernd Junge bin ich dankbar fürs Korrekturlesen, Dankeschön den beiden.

Meiner Familie und meinen Freundinnen Melanie und Kathleen danke ich ganz besonders für den starken emotionalen Rückhalt über die Dauer meines gesamten Studiums - und für das „Auffangen“ in schwierigen Zeiten.

Anja Elsäßer
Esslingen, im Dezember 2017.

Abstract

Die Gewaltfreie Kommunikation von Marshall B. Rosenberg ist ein Modell, das Kommunikation und Konfliktlösung mit gewaltfreien Mitteln ermöglichen soll. Besteht in der öffentlichen Verwaltung denn Bedarf für ein solches Konzept als Führungsinstrument? Dieser Frage wird nachgegangen über Studien zur Mitarbeiterzufriedenheit und zu Problemen im kommunikativen Bereich sowie über moderne Anforderungsprofile an Führungskräfte in einer zukunftsfähigen öffentlichen Verwaltung. Der grundlegenden Vorstellung der Methode folgt ein Überblick sowohl über die Einsatzmöglichkeiten, als auch über Faktoren, die den Einsatz Gewaltfreien Kommunikation als Führungsinstrument in der öffentlichen Verwaltung begrenzen.

Keywords: Gewalt und Kommunikation, Führung, Kommunikative Führungsinstrumente, Gewaltfreie Kommunikation, öffentliche Verwaltung, Wertschätzung, Empathie.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung ..... **II**
Abstract ..... **III**
Inhaltsverzeichnis ..... **IV**
Abbildungsverzeichnis ..... **VI**
Tabellenverzeichnis ..... **VII**
Abkürzungsverzeichnis ..... **VIII**
1 Einleitung und Problemstellung **1**
1.1 Zielrichtung der Arbeit und Relevanz für die Praxis 1
1.2 Aufbau der Arbeit und Methodeneinsatz 2
2 Handlungsfelder für Führungskräfte in einer zukunftsfähigen Verwaltung **4**
2.1 Gewandelte Kompetenzanforderungen 4
2.2 Psychische Belastungen von Beschäftigten 7
2.3 Personalbindung 9
2.4 Wirksame Kommunikationskultur 12
3 Was bedeutet Gewalt in der Kommunikation? **16**
3.1 Der Gewaltbegriff 16
3.2 Gewaltdimensionen in der Kommunikation 19
3.2.1 Kommunikative Betrachtungsperspektiven von Gewalt 19
3.2.2 Gewalt in der Sprache – Sprachliche Dominanz und Verletzungen 20
3.2.3 Gewalt in Kommunikationsprozessen außerhalb der Sprache 26
4 Gewaltfreie Kommunikation – der Ansatz nach Marshall B. Rosenberg **27**
4.1 Gewaltfreiheit, Gewaltverzicht und Gewaltlosigkeit 27
4.2 Die Entstehungsgeschichte der Gewaltfreien Kommunikation 29
4.3 „Gewaltsame Kommunikation“ nach dem Verständnis der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg 33
4.4 Grundannahme und Zielsetzung der Gewaltfreien Kommunikation 37
4.5 Die vier Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation 39
4.5.1 Beobachtung 39

4.5.2 Gefühle ... 40
4.5.3 Bedürfnisse ... 44
4.5.4 Bitte / Handlung ... 46
5 Die Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation als Führungsinstrument im Führungsalltag ... 48
5.1 Begriffseingrenzung Führungsinstrumente ... 48
5.2 Der Nutzen der Gewaltfreien Kommunikation als Führungsinstrument in der öffentlichen Verwaltung ... 49
5.3 Empathie und Wertschätzung als Basis der Gewaltfreien Kommunikation ... 54
5.3.1 Empathisches (Zu-)Hören ... 54
5.3.2 Selbstempathie ... 58
5.3.3 Wohlwollen und Wertschätzung ... 62
5.4 Umgang mit Ärger ... 63
5.4.1 Ärger als Warnsignal ... 63
5.4.2 Der Ärger-Prozess ... 65
5.5 Hinweise für die Praxis und typische Gesprächssituationen ... 69
5.6 Hemmende Faktoren des Einsatzes der Gewaltfreien Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung ... 78
5.6.1 Persönliche Grenzen ... 78
5.6.2 Führungs- und Hierarchieverständnis der öffentlichen Verwaltung als Grenze ... 80
5.6.3 Macht und Gewaltfreie Kommunikation ... 81
5.6.4 Hindernisse für eine Umsetzung ... 83
6 Zusammenfassung ... 84
Literatur- und Quellenverzeichnis ... 87
Erklärung ... 94

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Typologie der Gewalt 18
Abbildung 2: Der Entstehungsprozess von Ärger..... 64
Abbildung 3: Ärgerprozess 68
Abbildung 4 Ablauf Konfliktgespräch..... 74

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispiele Gegenüberstellung von Beobachtung und Bewertung ... 40
Tabelle 2: Echte Gefühle im Unterschied zu „Pseudo“-Gefühlen 42
Tabelle 3: Gefühlswortschatz 43
Tabelle 4: Bedürfnisliste..... 45
Tabelle 5: Synonyme Bedürfnis-Begriffe im Arbeitsumfeld 46

Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer (deutsch: geschäftsführendes Vorstandsmitglied, Geschäftsführung)
CNVC	Center for Nonviolent Communication
Engl.	Englisch
Forts.	Fortsetzung
Frz.	Französisch
GFK	Gewaltfreie Kommunikation
Ggfs.	Gegebenenfalls
Kap.	Kapitel
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KSM	Kommunales Steuerungsmodell
NSM	Neues Steuerungsmodell
NVC	Nonviolent Communication
Sog.	So genannt(e)
ÜK	Übungskarte (aus der „Konfliktkiste“)
WK	Werkzeugkarte (aus der „Konfliktkiste“)

1 Einleitung und Problemstellung

1.1 Zielrichtung der Arbeit und Relevanz für die Praxis

„Gewalt entsteht aus dem Glauben, dass andere Menschen unsere Schmerzen verursachen und dafür Strafe verdienen“. Marshall B. Rosenberg (1934-2015) hat diese Worte geprägt – ein Mann, der vor über siebzig Jahren damit begann, sich mit zwei Fragen zu beschäftigen: Was bringt Menschen dazu, andere zu verletzen und leiden sehen zu wollen? Und warum gibt es andererseits Menschen, die selbst in schwierigsten Verhältnissen empathisch bleiben? Seit 1943 widmete sich Marshall B. Rosenberg auf Grund seiner eigenen Geschichte und Erfahrungen der Erforschung dieser beiden Fragen.

Bei dem Begriff der „Gewalt“ geht der erste Gedanke vor allem in Richtung körperliche Gewalt. Und bei „gewalttätiger Kommunikation“ denkt man vielleicht noch an Drohgebärden (bei der nonverbalen Kommunikation) oder Schimpfworte, Beleidigungen und Drohungen. Dass nach dem Verständnis von Rosenberg die alltägliche Sprache, wie wir sie seit jeher auf Grund unserer Kultur und Erziehung kennen und verwenden, gewaltträchtig und –fördernd sein soll, lässt aufmerken und verwirrt zunächst. Denn dass Gespräche zäh verlaufen können, strapaziös oder gar quälend werden und manchmal sogar in unlösbare Konflikte münden, dass man in Gesprächen aus sich rausgeht und einem dabei „die Hutschnur platzt“ – das alles wird im allgemeinen als normal und gegeben hingenommen. Kommunikative Gewalt soll durch die gewohnte Sprache, auf Grund der Prägung von Vorstellungen „wie die Welt zu sein hat“ und den sich daraus ergebenden moralischen Urteilen entstehen? Das leuchtet auf den ersten Blick nicht ein. Auch die kommunikationswissenschaftliche Forschung hat dieses komplexe Thema „Gewalt“ und „Kommunikation“ bislang auf die sog. „Mediengewalt“ beschränkt. Massenmediale Kommunikationsprozesse wurden reichlich untersucht, nicht jedoch das Verhältnis zwischen Gewalt und interpersonaler Kommunikation.

Geht man in die Forschung zum Thema „Gewalt in der Kommunikation“ und „Kommunikative Gewalt“ im Hinblick auf Führungssituationen in der öffentlichen Verwaltung wird man wohl deshalb auf den ersten Blick auch nicht fündig. Allerdings lassen sich auf den zweiten Blick in verschiedenen Studien Anzeichen entdecken, dass es in der öffentlichen Verwaltung subtile Gewalt gibt und es bei den Kommunikationsinstrumenten der Führungskräfte durchaus noch Verbesserungsbedarf gibt.

Marshall B. Rosenberg war der Ansicht, dass die Art zu sprechen und die Einstellung anderen Menschen gegenüber eine entscheidende Rolle spielen. Er war davon überzeugt, dass es anderer sprachlicher Wege bedarf, damit sich Menschen mit ihrem „einfühlsamen Wesen“, wie er es nannte, verständnisvoll begegnen und Konflikte vermieden oder beigelegt werden können. Daraus entwickelte er das Konzept der „Gewaltfreien Kommunikation“ – denn: „Worte können Fenster sein oder Mauern“, so Marshall B. Rosenberg. Das Konzept umfasst über die vier Schritte von Beobachtung, Gefühle, Bedürfnisse und Bitte hinaus Reflektionsfähigkeit, Empathiefähigkeit und Wertschätzung als Basis.

Mit dieser Arbeit soll untersucht werden, inwieweit das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation auch für die Führungsarbeit, speziell als Führungsinstrument in der öffentlichen Verwaltung, eingesetzt werden kann.

Ziel ist es, die Anwendung des Modells der Gewaltfreien Kommunikation im Führungsalltag insgesamt, aber auch in typischen Führungssituationen darzustellen.

1.2 Aufbau der Arbeit und Methodeneinsatz

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der Vorstellung des Ansatzes der Gewaltfreien Kommunikation von Marshall B. Rosenberg, einer Methode der prozess- und beziehungsorientierten Konfliktlösung. Zunächst soll im ersten Teil der Arbeit die Frage beantwortet werden: besteht die Notwendigkeit von

gewaltfreien Führungsinstrumenten in der öffentlichen Verwaltung? Mit Gewaltfreiheit im Sinne von Marshall B. Rosenberg sind Wertschätzung, Empathie und Beziehungskompetenz verbunden. Das bedeutet, die Frage der Notwendigkeit muss weiter gefasst werden. Welche kommunikativen Handlungsfelder gibt es für Führungskräfte einer zukunftsfähigen Verwaltung? Dafür wurden verschiedene Zufriedenheits- und Gesundheitsstudien nach dementsprechenden Hinweisen für einen Bedarf zu Rate gezogen. Darüber hinaus ging der Blick auch in die neuesten Erkenntnisse und Befragungen zum Thema „Führungsanforderungen“ - welche Kompetenzen werden in einer modernen zukunftsfähigen Verwaltung von Führungskräften erwartet? Im weiteren Teil folgt dann eine literarisch gestützte Untersuchung der Frage: was ist eigentlich Gewalt? – was wird allgemein unter Gewalt verstanden und wie definiert sich der Gewaltbegriff vor allem speziell in Bezug auf Kommunikation. Zudem soll aufgezeigt werden, welche Gewaltdimensionen in der (zwischenmenschlichen) Kommunikation bestehen.

Bevor es daran geht, die vier Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation basierend auf Literatur und Übungsprogrammen ausführlich zu beleuchten, wird ein kurzer Streifzug durch die Entwicklung der Gewaltfreiheit und der Gewaltlosigkeit unternommen. Mohandas Karamchand Gandhi, genannt Mahatma Gandhi, einer der bekanntesten Vertreter und ein Symbol für Gewaltlosigkeit, wird hier ein Themenpunkt sein, aber auch die Entstehungsgeschichte der „Gewaltfreien Kommunikation“ nach Rosenberg selbst. Der Beschreibung des Grundkonzeptes und des Modells der Gewaltfreien Kommunikation mit den dahinter stehenden Auffassungen über Verstehen und Verständigung folgt ein Kapitel über die Umsetzung des Konzepts im täglichen Führungsalltag. Darin enthalten ist ein Abriss über die Bedeutung von (Selbst-) Empathie als wesentlicher Bestandteil in der Gewaltfreien Kommunikation sowie praktische Hinweise für den Umgang mit Ärger im Führungsalltag. Danach folgen Anwendungsbeispiele für konkrete typische Führungsgespräche und -situationen.

Im Anschluss wird ein kritischer Blick auf die Gewaltfreie Kommunikation geworfen. Was sind Hemmnisse und damit die Grenzen der Gewaltfreien Kommunikation vor allem im Macht- und Hierarchie-Verständnis des Gebildes „öffentliche Verwaltung“? Ist sie nur eine utopische Vorstellung von Gewaltlosigkeit? Was sind die Grenzen der Gewaltfreien Kommunikation im Zusammenhang mit den Einsatzmöglichkeiten als Führungsinstrument?

2 Handlungsfelder für Führungskräfte in einer zukunftsfähigen Verwaltung

2.1 Gewandelte Kompetenzanforderungen

Die Herausforderungen durch Modernisierungen in der öffentlichen Verwaltung, nicht zuletzt durch das New Public Management, dem Kommunalen Steuerungsmodell (eine Weiterführung des Neuen Steuerungsmodells) und dem Good Governance,[1] aber auch durch die Ansprüche und Erwartungen der Kunden und Mitarbeitenden sind gestiegen. Diese Änderung der Umsysteme wirkt sich zugleich auf die Aspekte der Verwaltungsführung aus und erhöht die Anforderungen an Führungskräfte.[2] Die Mehrheit der Führungskräfte nimmt inzwischen deutlich wahr, dass sich die Erwartungen der Beschäftigten an sie signifikant verändert haben.[3] Traditionelle Führungsmuster „schwächeln“ in Anbetracht der starken Veränderungen, komplexer Beziehungen in der vernetzten Welt und den Herausforderungen hinsichtlich Reformen und Innovationen. Die Vielfalt an Führungsherausforderungen steigt, eine zukunftsfähige Führung steht für Wettbewerbsvorteile und nimmt an Bedeutung zu.[4]

Um den veränderten Anforderungen genügen zu können, erhält die Mitarbeiterorientierung eine verstärkte Bedeutung, die sich durch Zufriedenheit in

[1] Siehe Hopp, H. / Göbel, A. (2013), S. 125. „Good Governance“ kann mit „verantwortungsbewusster Regierungsführung“ übersetzt werden und steht u.a. für Partizipation, Konsensorientierung, Gerechtigkeit und Integration, Verantwortung gegenüber allen gesellschaftlichen Gruppen.
[2] Vgl. Thom, N. / Ritz, A. (2008), S. 84; Hopp, H. / Göbel, A. (2013), S. 229 ff.
[3] Izf (2015), S. 43.
[4] Izf (2015), S. 1.

der Belegschaft und eine dadurch gesteigerte Arbeitsleistung ausdrückt.[5] Für Personalberater ist eine moderne Führungskraft eine „Persönlichkeit, die von Werten geprägt ist, die Charisma hat, eine hohe Emotionalität und Empathie“.[6] Befragt man Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung, so finden sich „Empathie, Menschlichkeit und Verständnis“ auf den vorderen Plätze ihrer Erwartungen an ihre Führungskraft.[7]

Umfassende Führungskompetenzen sind mittlerweile auch in der öffentlichen Verwaltung entscheidend, sowohl für die organisatorische Weiterentwicklung als auch für den Erfolg in der Gegenwart.[8] Früher wurde als Anforderungsprofil an Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung zum Beispiel das „klassische“ Kompetenzmodell angesetzt, bestehend aus den vier Kompetenzbereichen persönliche, soziale, methodische und fachliche Kompetenzen.[9] Mittlerweile reicht dies jedoch nicht mehr aus. Die KGSt empfiehlt, mit einem neuen innovativen Schlüsselkompetenzmodell für Führungskräfte zu arbeiten, das aus insgesamt acht Kompetenzbereichen besteht:[10]

- Ethische Kompetenz: eigene Einstellungen und Handlungen an transparenten Maßstäben auszurichten, nachhaltig zu verfolgen und verantwortungsbewusst zu vertreten.
- Persönliche Kompetenz: der Führungsverantwortung gewachsen zu sein und Verantwortung für sich selbst zu übernehmen.
- Strategische Kompetenz: Denken und Handeln auf langfristige Ziele ausrichten, Entwicklungen und Probleme frühzeitig zu erkennen, richtig zu beurteilen und gemeinwohlorientierte Lösungen finden.
- Sozialkompetenz: situations- und zielgruppenadäquate Beziehungen zu Menschen aufbauen und im Sinne des Gemeinwohls aufrechtzuhalten.

[5] Thom, N. / Ritz, A. (2008), S. 84.
[6] Stegherr, M. (2016), S. 3.
[7] Izf (2015), S. 47.
[8] Scholer, S. (2017), S. 14.
[9] KGSt (2017), S. 20.
[10] KGSt (2017), S. 21 ff.

- Führungskompetenz: u. a. im Umgang mit der Bürgerschaft, mit der Kollegschaft und mit den Mitarbeitenden ein Führungsverhalten zu zeigen, das an gemeinwohlorientierten Werten ausgerichtet ist.
- Personalentwicklungskompetenz: Die Potenziale und Motive der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und zu fördern, so dass ein optimales Verhältnis zwischen den Bedarfen der Organisation und den Zielen der Mitarbeitenden entsteht.
- Diversity Kompetenz: Die eigenen Vorurteile gegenüber anderen Menschen zu reflektieren, Unterschiede wertzuschätzen - sofern sie im Einklang mit den geltenden Werten und den ethischen Grundorientierungen sind - Vielfalt zu fördern und strukturellen Diskriminierungen entgegenzuwirken. Hierzu gehört beispielsweise auch der Umgang mit den neuen „Generationen Y“ (die zwischen 1980 und 1995 Geborenen) und „Generation Z“ (die nach 1995 Geborenen), die ganz andere Werten und Erwartungshaltungen in die Verwaltungen mitbringen.[11]
- Digitale Kompetenz: Offen gegenüber Informationstechnologien zu sein, um mit ihnen die Organisation zu gestalten. Mit digitalen Medien umgehen zu können und achtsam, also verantwortungsvoll und zielgerichtet steuernd mit Informationstechnologien, digitalen Medien und Daten umzugehen ("Digitale Haltung").

Dieses breite Bündel an Kompetenz-Anforderungen lässt erahnen, dass eine heutige Führungskraft einen großen „Werkzeugkoffer“ an Führungsinstrumenten haben muss. Dies geht weit über die üblichen (Führungs-)Techniken hinaus. Speziell Themenbereiche wie „Ethische Kompetenzen“, „Verantwortung für sich selbst übernehmen“, „sich selbst und seine Vorurteile zu reflektieren und zu überwinden“, „anderen Menschen Wertschätzung entgegen zu bringen“ bedürfen einer hohen Reflektionsfähigkeit sowie einer offenen, vorurteilsfreien und wertschätzenden Grundeinstellung gegenüber dem Personal.

[11] Scholer, S. (2017), S. 84.

Abgesehen von der Vielfalt der Kompetenzanforderungen wird darüber hinaus die Aufgabe „Kommunizieren und Informieren“ als eine der wichtigsten Führungstätigkeiten gesehen.[12]

2.2 Psychische Belastungen von Beschäftigten

Eine große Herausforderung für die öffentliche Verwaltung ist das Thema „psychische Belastungen“.

Psychische Belastungen generell

Seit Jahren ist der Anteil der Mitarbeitenden mit psychischen Beschwerden im Bereich der öffentlichen Verwaltung höher als in übrigen Branchen.[13] In der Diskussion um Prävention psychischer Erkrankungen ist mittlerweile allgemeiner Konsens, dass die Arbeitgebenden bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen auch die Verantwortung für psychosoziale Belastungen mittragen und sich diesbezüglich um die Beschäftigten kümmern.[14] Momentan sieht die Realität vielfach anders aus: nur knapp 32 % der arbeitgebenden Organisationen unternehmen laut ihren Beschäftigten konkrete Maßnahmen, über 44 % kümmern sich gar nicht um psychische Belastungen der Beschäftigten, beim Rest ist es „irgendwie Thema“, aber ohne konkrete Maßnahmen.[15] Wenn von „den Arbeitgebenden“ die Rede ist, klingt dies sehr allgemein und anonym – und nach allgemeiner Unverantwortlichkeit. Die vorgesetzte Führungskraft, meistens die direkte, ist hier das erste Glied in der Verantwortungs-Kette der arbeitgebenden Organisation. Ihr kommt auf Grund der Nähe zu den Mitarbeitenden eine besondere Rolle zu. Sie ist „am nächsten dran“ wenn es darum geht, Vorkehrungen zur Vermeidung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zu treffen, kann am ehesten Veränderungen der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter frühzeitig erkennen, im direkten Kontakt ansprechen und mit gezielten

[12] Scholer, S. (2017), S. 60.
[13] Vgl. Techniker Krankenkasse (2016), S. 42; vgl. Hans-Böckler-Stiftung (2013), S. 39; DAK Forschung (2013), S. 45f., S. 112f.
[14] DAK Forschung (2013), S. 98.
[15] DAK Forschung (2013), S. 100.

Gegenmaßnahmen entgegenwirken.[16] Der Führungskraft kommt in der Beziehung mit der Belegschaft auch eine weitere besondere Rolle zu: Resilienzforschende gehen davon aus, dass Interaktion zwischen ihr und den Mitarbeitenden eine Quelle von Resilienz, also eine positive Wirkung auf die Widerstandsfähigkeit gegenüber Stressoren haben kann. Günstige Rahmenbedingungen dafür sind (neben der Resilienzfähigkeit der Führungskraft selbst) entwicklungsadäquate Anforderungen, Unterstützung, Vertrauen und vor allem die soziale Kompetenz der Führungskraft. Sie bildet das Bindeglied und drückt die Fähigkeit aus, die eigenen Gefühle und die anderer wahrzunehmen und entsprechend (angemessen) zu reagieren.[17]

Mobbing

Die öffentliche Verwaltung hat - in absoluten Zahlen und im Verhältnis zur Zahl der Beschäftigten - den höchsten Anteil an Mobbingfällen.[18] Als Faktoren die zu dieser Betroffenheit führen können, werden unter anderem die meist lange Verweildauer in der Organisation und die dadurch intensiveren persönlichen Kontakte aufgeführt sowie „weniger Investitionen in die Führungskräfte".[19] Auch innere Kündigung (siehe auch unter Kap. 2.3) kann Beschäftigte zu Mobbing der Kollegschaft veranlassen.[20] Die Verläufe und Folgen von Mobbing können über schwere Krankheitsbilder bis hin zum Suizidversuch bei den „Opfern" sein – dies rückt zunehmend ins öffentliche Interesse und führt auch zu einem immensen Ansehensverlust der öffentlichen Verwaltung.[21]

Eine der wichtigsten Kräfte, die Mobbing begünstigen bzw. beeinflussen können ist das Führungsverhalten der Vorgesetzten.[22] Mobbing und eine vergiftete Arbeitsatmosphäre sind nicht selten Folgen einer nicht situationsgerechten Führung, vor allem in unsicheren Veränderungssituationen oder Krisen.[23] Als

[16] Vgl. Robert-Bosch-Stiftung (2009), S. 83.
[17] Vgl. Goethe, J. (2013), S. 809 f.
[18] Winkler, K. / Niemann, G. (2012), S. 27.
[19] Winkler, K. / Niemann, G. (2012), S. 27.
[20] Iga (2016), S. 30.
[21] Winkler, K. / Niemann, G. (2012), S. 27.
[22] BAuA (2002), S. 123.
[23] Pfafferott, L. (2013), S. 378.

Handlungsebenen, um Mobbing entgegenzuwirken, werden neben organisatorischen Maßnahmen (z. B. Transparenz und Regeln schaffen, eindeutige Zuständigkeiten festlegen, Installieren einer Mobbingberatung) deshalb auch vor allem die Führungskräfte in die Pflicht genommen, die neben juristischen Kenntnissen auch in der Lage sein müssen, das Soziosystem analysieren zu können. Darüber hinaus wird ihnen eine große Verantwortung bei den kommunikativen Einflussfaktoren zugeschrieben, darunter zählen Training und Top-down-Maßnahmen, Sensibilisierung für Mobbing und eine klare Vorbildfunktion.[24]

2.3 Personalbindung

Die Bindung der Belegschaft ist ein Thema, das seit einigen Jahren immer mehr in den Fokus rückt. Die GALLUP® Studie des „Engagement Index“ ist ein Beispiel dafür. Sie sieht die emotionale Bindung der Arbeitskräfte als wesentlichen Faktor für Arbeitsplatzqualität.

Innerer Kündigung entgegenwirken

Ein Phänomen das die Forschung seit den 80er Jahren beschäftigt, ist die so genannte „Innere Kündigung“, die auch oft mit „Dienst nach Vorschrift“, „Selbst-Pensionierung“, „Leistungsminimalismus“ oder „-verweigerung“ assoziiert wird.[25] Mit „innerer Kündigung“ wird eine Arbeitshaltung beschrieben, die geprägt ist von einer inneren Distanzierung zu Arbeitsinhalten, den Aufgaben sowie dem Kollegium. Eine reduzierte Einsatzbereitschaft und eine generell resignierte Grundhaltung sind dabei kennzeichnend.[26] Die Folgen der inneren Kündigung sind neben der verminderten Arbeitsleistung auch Ausstrahlungseffekte auf das Team sowie häufige Kurzzeit- und Langzeiterkrankungen (z. B. Depressionen) der betroffenen Person.[27] Für die jeweilige Verwaltung ergibt sich zum einen das Problem, dass ein Leistungsausfall die ohnehin schon reduzierten Personalressourcen weiter

[24] Winkler, K. / Niemann, G. (2012), S. 28.
[25] Richter, G. (1999), S. 114.
[26] Iga (2016), S. 9.
[27] Iga (2016), S. 9.

verknappt,[28] insgesamt kostet die innere Kündigung volkswirtschaftlich betrachtet zwischen 80 und 105 Milliarden Euro jährlich.[29] Auch bei der inneren Kündigung werden die Führungskräfte als Einflussfaktoren genannt: das Führungsverhalten vor allem der direkten Führungskraft steht in engem Zusammenhang mit der Tendenz zur inneren Kündigung.[30] Rund 30 % geben in einer Befragung in der öffentlichen Verwaltung als Grund für innere Kündigung an: „Probleme mit Vorgesetzten".[31] Die „Probleme" sind oftmals schwer greifbar, als Faktoren werden z. B. die Einbindung, Zuwendung zu den Mitarbeitenden und die Möglichkeit zur Partizipation durch die Führungskraft angeführt.[32] Arbeitskräfte, die sich emotional nicht an den Arbeitgeber gebunden fühlen, haben mehr Fehltage und zeigen im Übrigen auch weniger Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein – und schweigen öfter zu Fehlentwicklungen, äußern ihre Bedenken nicht gegenüber ihren Vorgesetzten.[33] Sie fühlen sich nicht verantwortlich.

Emotionale Personalbindung als Gegenmaßnahme zum Fachkräftemangel

Das Personal ist und bleibt für die öffentliche Verwaltung die wichtigste Ressource. Die demografischen Entwicklungen, aber auch der aufkommende Leistungsvergleich in der öffentlichen Verwaltung wirken sich inzwischen auch auf die Personalbeschaffung aus: qualifizierte Fach- und Führungskräfte werden knapper.[34] Auch die öffentliche Verwaltung ist damit gezwungen, sich mit ihrer Positionierung auf dem Arbeitgebendenmarkt auseinanderzusetzen. Die Wahrnehmung als attraktive Organisation in den Augen möglicher Fachkräfte wird mehr und mehr zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Employer Branding ist das neue Schlagwort – die jeweilige Verwaltung als bekannte Marke („brand") mit einem guten Image zu positionieren. Dies hat den Vorteil, dass die Verwaltung bessere Chancen als die Konkurrenz hat, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen.[35]

[28] Richter, G. (1999), S. 115.
[29] GALLUP® (2016a), S. 25.
[30] Iga (2016), S. 19.
[31] Richter, G. (1999), S. 135.
[32] Iga (2016), S. 19.
[33] GALLUP® (2016a), S. 23.
[34] Robert-Bosch-Stiftung (2009), S. 7 ff.
[35] Hopp, H. / Göbel, A. (2013), S. 280.

Die „klassischen“ Vorteile der öffentlichen Verwaltung wie unbeschränkte Arbeitsplatzsicherheit, kontinuierliche Karrierepfade, Einkommenssicherheiten und gleichmäßige Arbeitszeiten reichen längst nicht mehr aus. Die Infragestellung dieser traditionellen Werte bedingt, dass die Bildung und Verfestigung neuer Loyalitätsmuster geschaffen werden muss.[36] Die Führungskräfte spielen hier insoweit eine Schlüsselrolle, weil sie die Kultur einer Organisation prägen. Dies wirkt sich nicht nur auf das Verhalten aller Mitarbeitenden aus – die Qualität der Führungskräfte entscheidet über die Attraktivität der arbeitgebenden Organisation sowie der Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden.[37]

Die GALLUP®-Studie stellt dabei die emotionale Personalbindung als einen wichtigen Faktor heraus. Diese wird, so die Studie, im unmittelbaren Arbeitsumfeld erzeugt, die direkt vorgesetzte Führungskraft „ist dabei das A und O.“[38] Eine gute Leitung wird hier als zweitwichtigster Faktor zur Erreichung von Personalbindung genannt.[39] Das bedeutet: von der Fähigkeit der Führungskraft, eine Bindung zum Personal aufzubauen, hängt ein Großteil der emotionalen Bindung an die Organisation und damit auch deren Attraktivität insgesamt ab.

Wertschätzung

Einen Aspekt der emotionalen Bindung an die Organisation bildet die Wertschätzung. Über 70 % der Nachwuchskräfte wünschen sich, für ihre Arbeit Anerkennung und Wertschätzung zu erhalten.[40] Wertschätzung drückt sich eben nicht nur in „Loben“ für konkrete Leistungen aus, sondern ist verbunden mit Respekt, Zugewandtheit und Interesse. In der Praxis ergibt sich folgendes Bild: Der respektvolle Umgang zwischen Personal und Vorgesetzten wird unterschiedlich bewertet: 87% der Führungskräfte denken von sich, dass sie respektvoll mit ihren Geführten umgehen –einen respektvoller Umgang bestätigen die Beteiligten selbst zu einem deutlich geringeren Anteil, nämlich nur 65%.[41]

[36] Thom, N. / Ritz, A. (2008), S. 85.
[37] Robert-Bosch-Stiftung (2009), S. 98.
[38] GALLUP® (2016b), S. 2.
[39] GALLUP® (2016a), S. 26.
[40] Izf (2015), S. 40.
[41] Izf (2015), S. 10.

Nur ein knappes Drittel der Vorgesetzten nimmt sich viel Zeit für den Austausch mit den Mitarbeitenden.[42] Bei der Befragung der Studierenden der Hochschule für öffentliche Verwaltung gaben nur 45 % an, dass sich ihre Leitung für sie als Mensch und ihre persönliche Entwicklung interessiert – über die Hälfte dagegen steht einem persönlichen Desinteresse seitens der Führungskraft gegenüber.[43] Wertschätzung ist auf allen Ebenen gefragt, aber je niedriger eine Position ist, desto enger ist dieser Bereich an die Empfindung mit Wertschätzung verknüpft.[44]

2.4 Wirksame Kommunikationskultur

Die Kommunikationskultur ist ein Bestandteil eines Unternehmens oder einer Verwaltung und bestimmt damit auch die Organisationskultur insgesamt mit. „Kommunikation ist das Hauptwerkzeug des Managements. Ihre Haltung bestimmt ihr Denken. Ihr Denken beeinflusst ihre Worte. Worte entfalten Wirkungen, die aufbauen oder zerstören“.[45] Darüber hinaus ist eine wirksame Kommunikation im Sinne qualitativer Kommunikation wichtig. Obwohl den Führungskräften die Wichtigkeit von Kommunikation bewusst ist und sie durch diverse Kommunikationsseminare auch geschult sind, werden noch immer auf Grund von Fehlinformationen und banalen Missverständnissen Fehlentscheidungen getroffen.[46]

Fehler- und Streitkultur

„Inmitten von Schwierigkeiten liegen Gelegenheiten“,[47] so ein Zitat von Albert Einstein. Diese Sichtweise ist allerdings in der Praxis nicht flächendeckend angekommen, im Gegenteil, viele Organisationen haben noch immer eine gering ausgeprägte Fehler- und Streitkultur; die öffentliche Verwaltung ist da nicht ausgenommen. Kennzeichnend dafür ist, dass Konflikte ein Tabu sind, sie werden als „Fehler“ betrachtet oder als Angriff auf die eigene (Macht-)Position. Folge: sie

[42] Izf (2015), S. 8.
[43] Bauer, C. (2014): Die Rolle der/des Vorgesetzten als Sinnstifter. Zusammenfassung einer Bachelorarbeit. Abrufbar unter: http://www.verwaltungmodern.de/index.php/die-rolle-derdes-vorgesetzten-als-sinnstifter-bei-der-arbeit-3/#more-8290 (abgerufen am 10.12.2017).
[44] Vgl. Techniker Krankenkasse (2016), S. 27.
[45] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 26.
[46] Vgl. Scholer, S. (2017), S. 60.
[47] zitiert in Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 23.

werden nicht bearbeitet und schwelen im Untergrund weiter. Es entwickelt sich eine fatale „Scheinharmonie“, die sich in Demotivation der Arbeitskräfte, hohen Krankenständen, Fluktuation und Machtkämpfen bis hin zum Mobbing äußern kann. Fehler werden in solch einer Kultur als Versagen gewertet. Aus lauter Angst vor Konsequenzen versuchen Mitarbeitende deshalb, Fehler zu vertuschen. Der Lerneffekt, der sich aus Fehlern ergeben könnte, bleibt aus. Die tägliche Arbeit ist angstbehaftet, was wiederum die Qualität der Arbeitsergebnisse beeinträchtigt und Kreativität verhindert.[48]

Konfliktmanagement – Frühzeitige Bearbeitung von Konflikten

Ein Prüfstein für Führungsverhalten und wirksame Kommunikationskultur sind Konfliktsituationen. 22 % von befragten Nachwuchskräften aus der öffentlichen Verwaltung nennen spontan eine Konfliktsituation, wenn es um die Frage geht, wann sich ihre Vorgesetzten nicht so verhalten haben, wie es von einer Führungskraft erwartet wird.[49] Auch die Führungskräfte selbst (rund ein Drittel) nennen Konfliktbeispiele als Situationen, in denen sie mit ihrem eigenen Führungsverhalten unzufrieden waren.[50] Üblicherweise werden Streitigkeiten – in Behörden wie in der Privatwirtschaft - oftmals unterschätzt und so lange „ausgesessen“, bis es gar nicht mehr anders geht.[51] „Wir haben keine Konflikte bei uns!“[52] ist eine häufig anzutreffende Aussage und neben verbalem Ablenken oder Rückzug ein deutliches Anzeichen für verdeckte Konflikte[53], auch kalte Konflikte genannt. Nichtsdestotrotz oder vielleicht gerade deshalb ist „Konfliktmanagement“ inzwischen auch in der öffentlichen Verwaltung angekommen. Nicht etwa, weil die Anzahl der Konflikte in den Behörden zugenommen hat. Die Wahrnehmung von Konflikten in der öffentlichen Verwaltung hat sich augenscheinlich verändert.[54] Speziell bei den Führungskräften bedarf es daher an Kenntnissen über Konfliktmechanismen und daraus resultierend einen konfliktsensiblen, präventiven Umgang mit Konflikten.

[48] Vgl. Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 22 f.
[49] Izf (2015), S. 5.
[50] Izf (2015), S. 6.
[51] Innovative VERWALTUNG 10/2015, S. 18.
[52] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 20.
[53] Heigl, N. J. (2013), S. 458 f.
[54] Innovative VERWALTUNG 10/2015, S. 18.

Auch präventives Vorgehen wie z. B. regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitenden sowie konfliktvermeidende Gesprächstechniken wie die der gewaltfreien Kommunikation von Rosenberg werden Führungskräften empfohlen.[55] Denn: die „leichtesten“ Konflikte sind die, die gar nicht erst entstehen. Kommt es trotz aller Maßnahmen dennoch zu Konflikten, so ist es wichtig diese rechtzeitig in einem frühen Stadium zu erkennen und zu bearbeiten, dadurch steigt die Chance Konflikte zu lösen und Positives daraus zu lernen.[56]

Steigerung der Kommunikationsqualität

Im Hinblick auf die Kommunikation werden neben Konflikten auch ganz normale Situationen aus dem Arbeitsalltag (15%) sowie Kommunikationssituationen (14 %) genannt, wenn es um unerwartetes bzw. unerwünschtes Verhalten von Führungskräften geht.[57] Eine deutliche Unzufriedenheit besteht auch beim Thema „Delegation von Aufgaben und Verantwortung“: 17% der Nachwuchskräfte erinnern sich in diesem Zusammenhang an konkrete Situationen, in denen sich ihre Vorgesetzten nicht so verhalten haben wie es von einer Führungskraft wünschenswert wäre.[58]

Fehlende Informationen, mangelhafte Informationsflüsse sowie ungenügende oder mangelnde Kommunikation können sich negativ auf die Beschäftigten auswirken, sie empfinden dies als „ziemliche“ bis „sehr“ starke Belastung.[59] Ein Hinweis auf eine mangelnde Kommunikationskultur sind zu viele Besprechungen, die Zeit kosten, von der normalen Arbeit abhalten und damit auch eine Belastung für die Mitarbeiter darstellen.[60] Besprechungen sind für Führungskräfte „Zeitfresser Nummer eins“.[61]

Ganz offen nach Ihren Erwartungen gefragt (ohne Vorgabe), liegt der Wunsch nach einer direkten, intensiven Kommunikation, verbunden mit mehr Feedback

[55] Hable-Hafenbrädl, M. (2013), S. 365 f.
[56] Innovative VERWALTUNG 10/2015, S. 18.
[57] Izf (2015), S. 5.
[58] Izf (2015), S. 5.
[59] Vgl. Techniker Krankenkasse (2016), S. 26 f.
[60] Vgl. Techniker Krankenkasse (2016), S. 26 f.
[61] Domke, B. (23.11.2000): Meetings sind für Führungskräfte Zeitfresser Nummer eins. Abrufbar unter: http://www.handelsblatt.com/archiv/meetings-sind-fuer-fuehrungskraefte-zeitfresser-nummer-eins/2020156.html (abgerufen am 10.12.2017).

und einer besseren Information auf Platz 2 der meist genannten Anliegen.[62] Ein weiterer Punkt mangelnder Kommunikationsqualität, die zu Unmut führt, ist fehlende Verbindlichkeit: Geschätzt jede zweite Abmachung wird, sowohl von Mitarbeitern aber auch von übergeordneten Führungskräften, nicht eingehalten.[63]

Rückmeldungen zur Leistung/ Feedback und Kritik

Die meisten Führungskräfte denken, Sie geben (genug) Feedback – Mitarbeitende hingegen bemängeln, dass dem nicht so ist.[64] Eine Befragung von Studierenden der Hochschule für öffentliche Verwaltung im Rahmen einer Bachelor-Arbeit hat ergeben, dass 60 % ein „Feedback-Vakuum“ im Arbeitsalltag bemängeln. Für sie fehlt eine qualifizierte Rückmeldung von Seiten der Vorgesetzten um die eigene Arbeitsleistung einordnen und ggfs. verbessern zu können.[65] Feedback muss individuell erfolgen: in der GALLUP®-Studie wird in Bezug auf Feedback empfohlen, die Frequenz und Qualität der Feedback-Gespräche zu erhöhen. Im Vordergrund der Gespräche sollten die individuellen Leistungen, Entwicklungspotenziale, aber auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Vordergrund gestellt werden.[66] Im Übrigen ist die Akzeptanz von Kritik bei den Beteiligten sehr groß, wenn auch auf der „anderen Seite“, nämlich der Führungskraft, Kritikfähigkeit besteht.[67]

Einbindung der Beschäftigten in Entscheidungen

Eine hohe Partizipation des Personals reduziert Widerstände und erhöht die Arbeitsleistung – dies haben Studien bereits in den 1940er Jahren gezeigt.[68] Arbeitskräfte wünschen sich mittlerweile weniger Hierarchie, dafür einen kooperativen Führungsstil[69] und damit verbunden Partizipationsmöglichkeiten. Eine ernst gemeinte Partizipation der Belegschaft ist mittlerweile eine

[62] Izf (2015), S. 45.
[63] Scholer, S. (2017), S. 52.
[64] Stegherr, M. (2016), S. 5.
[65] Bauer, C. (2014): Die Rolle der/des Vorgesetzten als Sinnstifter. Zusammenfassung einer Bachelorarbeit. Abrufbar unter: http://www.verwaltungmodern.de/index.php/die-rolle-derdes-vorgesetzten-als-sinnstifter-bei-der-arbeit-3/#more-8290 (abgerufen am 10.12.2017).
[66] GALLUP® (2016a), S. 36.
[67] Hopp, H. / Göbel, A. (2013), S. 260.
[68] Siehe bei Vahs, D. (2015), S. 408 ff.
[69] Izf (2015), S. 44 f.

Grundvoraussetzung einer leistungsförderlichen Organisationskultur.[70] Sie kann neben der Förderung von Akzeptanz auch zur fachlichen Verbesserung, z. B. bei Change-Projekten, beitragen.[71] Zudem ist Partizipation einer der wichtigsten Förderfaktoren zu Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden.[72] Dass die eigene Meinung zählt und berücksichtigt wird, ist ein Grundbedürfnis der Unternehmensangehörigen – wird dieses erfüllt, wirkt sich dies auch wiederum auf die Bindung an die Organisation aus.[73]

3 Was bedeutet Gewalt in der Kommunikation?

3.1 Der Gewaltbegriff

Der Begriff der Gewalt wird alltäglich und selbstverständlich verwandt, ohne exakt zu definieren, was genau darunter verstanden wird. Dabei wird schlichtweg davon ausgegangen, dass alle wissen was mit “Gewalt“ gemeint ist. Es mag sogar zunächst verwundern, dass der Ausdruck „Gewalt“ kritisch betrachtet werden soll und einer Beschreibung oder Definition bedarf.

Geht man tiefer in die Thematik hinein, wird jedoch schnell deutlich, dass Unklarheit im Verständnis des Gewaltbegriffs besteht. Dies äußert sich darin, wie unterschiedlich und weitläufig der Ausdruck interpretiert wird: Je nach Situation kann mit Gewalt ein körperlicher Angriff, eine Drohung oder Bedrohung gemeint sein, ebenso Gewaltbereitschaft oder strukturelle Gewalt, um nur einige Auslegungen zu nennen. Versucht man losgelöst vom jeweils konkreten Kontext eine abstrahierte Definition des Gewaltbegriffs zu finden, erhält man ebenso unterschiedliche Antworten. Ein Blick in die Literatur, die sich mit dem Thema „Gewalt“ befasst, zeigt die Problematik des Gewaltbegriffs: je nach Fachgebiet werden z. B. in der Soziologie, Psychologie, in der Therapie, bei Richtern oder Menschen in der Politik den Gewaltbegriff unterschiedlich deuten, entsprechend

[70] Au, C.v. (2013), S. 444.
[71] Laufer, K. (2013), S. 827.
[72] Koch, M. / Werther, S. (2013), S. 758.
[73] GALLUP® (2016a), S. 32.

stark weichen die Begriffseingrenzungen ab.[74] In der Soziologie wird der Begriff der Gewalt fast synonym mit „Macht“ und „Herrschaft“ verwendet, wenn die Ordnung und die Struktur von Gesellschaftssystemen beschrieben werden soll, während hingegen therapeutisches oder psychologisches Fachpersonal Gewalt eher mit „Aggression“ als Konsequenz von Affektausbrüchen gleichsetzen.[75] Ersteres beschreibt die *ausgeübte* Gewalt im Sinne einer Amts- und Verfügungsgewalt, Staatsgewalt, Gewaltenteilung oder auch Verwaltung,[76] Der zweite Fall bezeichnet zerstörerische Kraft im Sinne einer Gewalttat, also eine konkrete Handlung, *verübte* Gewalt,[77] eine „zielgerichtete, sozial als illegal beurteilte körperliche Einwirkung auf Menschen, die eine physische, psychische oder soziale Schädigung einschließt“.[78] Der Hintergrund der verschiedenen Bedeutungsschwerpunkte liegt in der Sprachgeschichte. Das Wort „Gewalt“ wurde – auf Grund seiner Vagheit – zur Übersetzung verschiedener lateinischer Begriffe benutzt:[79] zum einen wurde es für „potestas“ (engl. Power, frz. pouvoir), nahezu bedeutungsgleich mit „Macht“ verwendet. Im weiten Sinn als Verfügungsfähigkeit, im engeren Sinne als Fähigkeit zur Herrschaft über Menschen, was die Fähigkeit zur Erzwingung von Verhalten einschließt.[80] Der zweite Bedeutungsschwerpunkt leitet sich her aus den lateinischen Wörtern „vis“ und „violentia“ (engl. und frz. force): physische Kraft, Stärke, der Einsatz von physischer Kraft zur Erreichung eines Zieles, entweder auf Gegenstände oder auf ein anderes Lebewesen bzw. dessen Habe gegen dessen Willen.[81]

Der norwegische Gesellschaftswissenschaftler und Friedensforscher Johan Galtung entwickelte eine besondere soziologische Definition: er verstand Gewalt als Gegenbegriff zum Friedensbegriff und führte in den siebziger Jahren den Begriff „strukturelle Gewalt“ ein. Gewalt setzt keine Tatbegehenden mehr voraus. Er definierte diese wie folgt: „Gewalt liegt dann vor, wenn Menschen so

[74] Vgl. Döring, J.(2009), S. 27.
[75] Döring, J. (2009), S. 27.
[76] Krämer, S. (2007), S. 34.
[77] Krämer, S. (2007), S. 34.
[78] Schneider, H. J. (1994), S. 16.
[79] Corbineau-Hoffmann, A. / Nicklas, P. (2000), S. 4 f.
[80] Forschner, M. (1985), S. 16.
[81] Forschner, M. (1985), S. 16.

beeinflusst werden, dass ihre aktuelle, somatische und geistige Verwirklichung geringer ist als ihre potentielle Verwirklichung“.[82] Darüber hinaus stellte er eine Typologie der Gewalt auf, in der er die verschiedenen Dimensionen der einzelnen Gewaltakte einordnete:

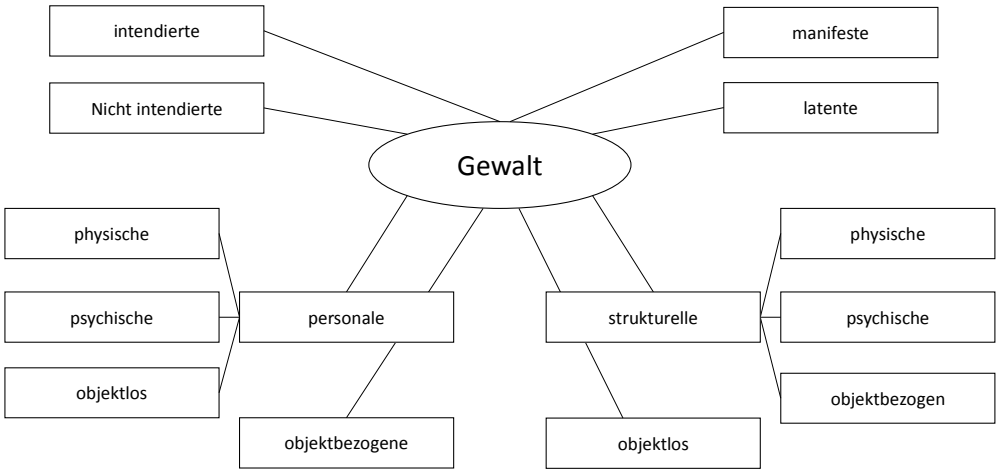

Abbildung 1: Typologie der Gewalt (eigene Darstellung, nach Galtung 1975, S. 15).

Über die verschiedenen Dimensionen hinaus ist beim Begriff der Gewalt ebenso zu beachten, dass es sich – ähnlich wie Moralvorstellungen – um einen dynamischen Begriff, der nicht statisch bleibt, sondern sich mit der Gesellschaft wandelt: was vor einigen Jahrzehnten noch als Züchtigung, z. B. der Kinder oder Ehefrau, gesellschaftlich akzeptiert und gesetzlich zugelassen wurde, wird heute ganz anders bewertet, sowohl gesellschaftlich als auch rechtlich.[83]

Trotz der Allgegenwärtigkeit der Gewalt in den verschiedensten Lebensbereichen und akademischen Disziplinen herrscht selbst in den einzelnen Fachgebieten kein Konsens darüber, was „Gewalt“ bedeutet. Diese Vieldeutigkeit des Gewaltbegriffs macht es notwendig, einen besonderen Aspekt genauer zu betrachten: die nicht zu leugnende Verbindung von Gewalt und Kommunikation, insbesondere der Sprache, auf die im folgenden Kapitel eingegangen werden soll.

[82] Galtung, J. (1975), S. 9.
[83] Vgl. Song, S.-R. (2001), S. 13-14; S. 18.

3.2 Gewaltdimensionen in der Kommunikation

3.2.1 Kommunikative Betrachtungsperspektiven von Gewalt

Wenn man von den verschiedenen Gewaltdimensionen in der Kommunikation spricht, so ist ein Aspekt auch die Betrachtungsperspektive von Gewalt. Angelehnt an die eingangs beschriebenen Gewaltbegriffe der *ausgeübten* und der *verübten* Gewalt, kann der Schwerpunkt kommunikativer Gewalt auf zwei unterschiedlichen Ebenen liegen: Zum einen ist Gewalt eine individuelle Erfahrung. Die Auslegung und Beurteilung der Situation durch die betroffene Person, dem Opfer, bildet dabei den Ausgangspunkt. Gewaltgrundlage ist die Gewalt*wirkung*: der Fokus liegt dabei auf die beim Opfer ausgelösten Wirkungen. Gewalt ist in diesem Fall nicht unbedingt objektiv beschreibbar, sondern richtet sich nach dem subjektiv erlebten Erfahrungsinhalt der Verletzung, der sich durch die Opferreaktion deuten lässt bzw. an der Zwangslage des Opfers. Man spricht hier auch von *verletzender Gewalt*.[84] Beispiele für verletzende Gewalt können Kränkungen, Spott oder Beschimpfungen sein. Eine zweite Perspektive geht von der Gewalt*vermittlung* aus, die grundsätzlich durch direkte Handlungen gekennzeichnet ist. Hier liegt der Fokus auf Einflussnahmeprozesse und –wirkungen, d. h. auf wirksame Einflüsse und Zwänge gegenüber den Anderen. Deren Handlungen werden entweder massiv gesteuert oder die Einflussnahme soll auf sie kommunikativ beschränkend einwirken, sozusagen eine Verletzung der individuellen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit. Man kann hier auch von einer formalen Verletzung sprechen. Dabei spielt es zunächst keine Rolle, ob und inwieweit sich das Opfer dadurch auch verletzt fühlt, Gewalt wird hier als ein objektiv existierendes Verhältnis gesehen, das sich auf äußere Vermittlungs- und Wirkungsformen beschränkt. Im Unterschied zur erstgenannten verletzenden Gewalt spricht man hier von der *beherrschenden* Gewalt.[85] Diese äußert sich konkret z. B. in verbalen Drohungen.

Die Kommunikationsforschung[86] unterscheidet im weiteren Verlauf noch die Art der Einflussnahme und der Einflussursache. Eine Einfluss*nahme* kann entweder

[84] Vgl. Döring, J. (2009), S. 33 ff.
[85] Vgl. Döring, J. (2009), S. 32 ff.
[86] Vgl. die Zusammenfassung bei Döring, J. (2009), S. 36 f.

körperlich oder (indirekt) geistig sein. Zwar ist es möglich und bisweilen leider auch in der heutigen Zeit denkbar, dass ein zunächst verbal ausgetragener Streit eskaliert und in Handgreiflichkeiten übergeht. Körperliche Gewalt soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit jedoch keine Rolle spielen, der Schwerpunkt liegt vor allem auf der sprachlichen Gewalt. Die Einfluss*ursache* kann in Personen oder Strukturen liegen, d. h. es wird ausgehend von denjenigen die beeinflussen unterschieden. Dies kann ein Individuum sein oder eben ein struktureller Einfluss wie z. B. Einrichtungen, gesellschaftliche Regeln. Es ist nicht immer einfach und eindeutig, zwischen personaler und institutionalisierter Kommunikation zu unterscheiden, da die Personen meist in Strukturen und deren Zwänge eingebettet sind, so auch in der öffentlichen Verwaltung.

Diese genannten Dimensionen können insgesamt nicht strikt voneinander isoliert betrachtet werden, im Gegenteil, sie sind eng miteinander verwoben. Im Normalfall werden sie von Menschen auch nicht separat erlebt. So ist eine Drohung zwar zunächst eine direkte Handlungsform und objektiv darstellbar, gleichwohl kann damit natürlich auch eine individuell erlebte Verletzungserfahrung mit einhergehen. Gleichzeitig kann Sie in strukturelle Zwänge integriert sein.

3.2.2 Gewalt in der Sprache – Sprachliche Dominanz und Verletzungen

Menschen sind sprachliche Wesen: die Sprache ist ein Werkzeug, ein Mittel der Verständigung, um mit anderen Menschen in Kontakt zu treten. Die Sprache ist der Zugang ins Soziale – Angesprochen werden, darin gründet die soziale Existenz der Menschen.[87]

Die Besonderheit an der Sprache besteht darin, in Interaktion mit anderen zu treten, auch oder gerade ausdrücklich um in Auseinandersetzungen einen Konsens als friedliche Lösung zu finden.[88] Schon Aristoteles zeichnete die Sprache als

[87] Kuch, H. / Herrmann, S. K. (2007), S. 182.
[88] Krämer, S. (2007), S. 33.

Werkzeug der Argumentation und vernünftiger Rede aus, durch die die Bürgerschaft Teilhabe am Staatsgeschehen hat. Für ihn diente die Sprache als Austausch von Argument und Gegen-Argument, zur Übermittlung von Informationen und zur Wahrheitsfindung, die schlussendlich die Zielpersonen überzeugen soll. Darauf basierend entwickelte er seine Rhetorik.[89] Üblicherweise geht man davon aus, dass es der (eigentliche) Sinn der Sprache ist, dass sie der Gewaltlosigkeit verpflichtet ist.[90]

Andererseits besteht auch die Tradition, dass Sprache dazu benutzt wurde und wird, um Gegnerinnen und Gegner durch sprachliche Aggression bloß zu stellen. Die abendländische Kultur, angefangen von Literatur bis hin zur Kritik-Kultur ist voll von Hetzreden bzw. Polemik, Spott und Sarkasmus.[91] Sprache wird auch von Menschen gewaltsam als Mittel zur Machtausübung in einem Über-Unterordnungsverhältnis angewandt.[92] Der Sozialphilosoph Burkhard Liebsch geht so weit zu sagen: „Sprache hat sich als subtiles Instrument radikaler Verletzungen erwiesen“.[93] Schon unser Sprachwortschatz selbst enthält eine Fülle von Verben, die verbale Aggression beschreiben: kränken, verleumden, diskriminieren, beschimpfen, hänseln, verspotten, demütigen, missachten, diskreditieren, tadeln, bloß stellen, verfluchen, aufhetzen, beleidigen[94] und so weiter. Doch nicht allein einzelne Worte oder Äußerungen müssen in die Verletzungsdimension der Sprache miteinbezogen werden: sie verletzen als solche nicht zwangsläufig das Gegenüber bzw. aus einer einzelnen Äußerung ist die Verletzung nicht zu erkennen. Dazu bedarf es des Zusammenhangs *wer* zu *wem* unter *welchen* Umständen *was* und *wie* gesagt hat, also der Einbettung in den Kontext.[95] Sprachliche Gewalt bedingt zweierlei: zunächst ist die Zielperson der Gewalt immer ein Individuum, das die Gewalt erleidet. Dieses wiederum impliziert, dass bei der Frage nach der sprachlichen Gewalt der Fokus nicht alleine auf den Sprechenden, von dem die Worte ausgehen, gelegt werden kann.

[89] Kuch, H. / Herrmann, S. K. (2007), S. 181.
[90] Liebsch, B. (2007a), S. 107.
[91] Krämer, S. (2007), S. 45.
[92] Fix, U. (2000), S. 21.
[93] Liebsch, B. (2007a), S. 14.
[94] Krämer, S. (2007), S. 35.
[95] Krämer, S. (2007), S. 35.

Vielmehr müssen die, die die Gewalt empfangen, also die Hörenden, mit einbezogen werden.[96] Der Philosoph Alfred Schöpf sieht den Grund für die Verletzbarkeit des Menschen in seiner Bedürfnishaftigkeit begründet.[97]

Die Verletzungen die von Sprache ausgehen, sind physisch meist nicht fassbar. Sprachliche Gewalt ist also nicht nur vom verletzenden Mittel, sondern von der erfahrenen Verletzung des Opfers her begreiflich zu machen.[98] Im Hinblick auf die „Täter-Opfer"-Thematik gibt es auch die Meinung, dass niemand von sich aus ein hinreichendes Verständnis davon hat, wie und wodurch er (sprachliche) Gewalt ausübt –was zur Folge hat, dass es nicht das „Ziel" war, andere zu verletzen, dadurch gebe es quasi Verletzungen ohne Tatbegehende.[99]

Nähert man sich dem Phänomen des sprachlichen Verletzens, so stellt man fest, dass ein Merkmal darin besteht, die Sprachfähigkeit der Anderen zu verletzen, sie zum Verstummen zu bringen. Man könnte auch sagen: wird die Sprache wie eine Waffe eingesetzt, so zerstört diese auch die Sprache des Gegenübers.[100] Gewalt ruft Gegen-Gewalt hervor. Hier verhält es sich wie die berühmte Henne und das Ei: jede Gewalt kann als Gegen-Gewalt erscheinen, da wir von der ersten Gewalt nichts wissen, gibt es immer Gründe für Gewaltanwendung. Schließlich führt dies zu einer fatalen Verkettung von Gewalt.[101] Auch Watzlawick weiß um diese Multiplikation der Gewalt, die er als kreisförmig beschreibt, da ein Anfang oder Ende nicht bestimmbar ist: das (aggressive) Verhalten an andere stellt eine Botschaft dar, aber gleichzeitig enthält es eine (Aus-) Wirkung der vorausgegangenen Botschaften, ob verbal oder nonverbal.[102] Und so birgt auch jede sprachliche Gewalt die Möglichkeit und gleichzeitig die Gefahr der Widerrede bis hin zur Ausartung in ein Wortgefecht, das so lange geführt wird, bis eine Person „gewinnt" und die andere „unterliegt".[103]

---

[96] Krämer, S. (2007), S. 35.
[97] Schöpf, A. (1985), S. 71.
[98] Liebsch, B. (2007a), S. 109.
[99] Liebsch, B. (2007a) S. 25.
[100] Krämer, S. (2007), S. 43.
[101] Liebsch, B. (2007a), S. 128.
[102] Watzlawick, P. et al (2011), S. 54 ff.
[103] Kuch, H. / Herrmann, S. K. (2007), S. 206 f.

Genau wie beim Begriff der Gewalt selbst gibt es auch bei der sprachlichen Gewalt und der Gewalt in der Sprache keinen Konsens über eine einheitliche Definition, was genau darunter zu verstehen ist. Die Beschreibungen und Auslegungen gehen weit auseinander. Es gibt sogar Überzeugungen, dass Sprache selbst keine Gewalt hervorbringen kann, Sprache und Gewalt seien unvereinbar, denn Gewalt beginne dort, wo Sprache aufhört.[104] Gewalt in der Sprache wird zumeist auch mit dem Begriff der „Aggression“ in Verbindung gebracht. Aggression im engeren Sinne zielt darauf ab, andere Menschen durch feindselige Handlungen auszuschalten, zu unterdrücken, sie zu verletzen, zu zerstören oder dies alles zumindest in Kauf zu nehmen.[105] Auch sprachliche Verhaltensweisen werden dabei mit eingeschlossen, die gleichermaßen (psychische) Verletzungen hervorrufen können.[106]

Nachfolgend einige Überlegungen und Perspektiven, wo und wie sich Gewalt in der Sprache äußern kann. Diese Mittel werden meist nicht nur separat verwendet, vielmehr entsteht die Verletzung erst oder steigert sich durch die Kombination mehrerer Mittel. So kennzeichnet z. B. eine Diskriminierung stets die Verknüpfung diverser Mechanismen.[107]

Zunächst ist als ein Mittel der sprachlichen Verletzung die *Missachtung* zu nennen, die sich noch einmal in „leere“ und “volle“ Missachtung unterteilen lässt.[108] Eine „leere Missachtung“ kennzeichnet in erster Linie die abwertende Haltung gegenüber dem oder der Anderen – es geht nicht darum, eine Aussage *über* ihn oder sie zu treffen. Beispiel: zwei Fahrzeugführende sind in einen Unfall verwickelt und beschimpfen sich gegenseitig mit wüsten Ausdrücken („Idiot“, „Arschloch“) um ihren Ärger loszuwerden. Die „volle Missachtung“ hingegen bewertet das Gegenüber und vergleicht seine aktuelle (möglicherweise ungeschickte) Handlung mit sozial angesetzten Eigenschaften, Normen und

[104] Siehe in Liebsch, B. (2007a), S. 106.
[105] Schöpf, A. (1985), S. 65.
[106] Schöpf, A. (1985), S. 66.
[107] Vgl. Krämer, S. (2007), S. 44.
[108] Vgl. Kuch, H. / Herrmann, S. K. (2007), S. 202 ff.

Werten. Beispiel: bei einem Essen unter Bekannten wird bemerkt „Du frisst wie ein Scheunendrescher“.

Bei der *Verachtung* kann „kalte“ und „heiße“ Verachtung unterschieden werden. Von kalter Verachtung wird gesprochen, wenn die „Verachteten“ geringschätzig oder überheblich behandelt werden oder schlichtweg gar nicht beachtet werden.[109] In heiße Verachtung schlägt es um, wenn Hass dazu kommt.[110]

Kategorisierung, Stereotypisierung bzw. Festschreibung: Hier werden Menschen anhand ihrer (unterschiedlichen) Merkmale in Kategorien eingeteilt. Während die Kategorisierung zunächst eigentlich eine bloße Feststellung von Differenzen darstellen kann (Menschen mit weißer oder schwarzer Hautfarbe, aus Ostfriesland stammend, türkischstämmig, Behinderte…),[111] besteht die Gewalt darin, dass (angebliches) stereotypes Verhalten oder gewisse Eigenschaften dieser Kategorie zugeordnet und im konkreten Fall diese Unterschiede zu „anderen“ festgeschrieben werden[112], dies kann auch subtil ausgedrückt werden. Beispiel: „Ach - die Putzfrau putzt sauber, obwohl sie Türkin ist?“ oder der Hinweis, wenn ein Pole in der Nähe ist, solle man gut auf seinen Geldbeutel aufpassen.

Abwertung und Herabsetzung sind weitere Techniken, um seine Gesprächspartner zu verletzen. Von einer Abwertung spricht man, wenn bei anderen deren hierarchisch überlegene Stellung in Frage gestellt wird, lächerlich gemacht oder ignoriert wird,[113] beispielsweise wenn die vorgesetzte Führungskraft einfach geduzt wird oder eine Spezialistin, der ein Fehler unterlaufen ist, von einer Laienperson spöttisch korrigiert und damit bloß gestellt wird. Bei der Herabsetzung dagegen überwiegt der Aspekt der Unterordnung: dem Gegenüber soll ein minderwertiger sozialer Platz „zugewiesen“ werden.[114] Klassische Beispiele dafür sind rassistische Äußerungen, abwertende Äußerungen über

[109] Liebsch, B. (2007a), S. 153.
[110] Liebsch, B. (2007a), S. 153.
[111] Krämer, S. (2007), S. 44.
[112] Vgl. Kuch, H. / Herrmann, S. K. (2007), S. 203.
[113] Vgl. Kuch, H. / Herrmann, S. K. (2007), S. 205.
[114] Kuch, H. / Herrmann, S. K. (2007), S. 205.

Menschen mit Behinderung, homosexuelle Personen oder Menschen mit Migrationshintergrund. Durch Bezeichnungen wie „Krauts“, „Nigger“, „Krüppel“, „Lesbe“, „Kanake“ um nur einige zu nennen, soll das Gegenüber aus dem Kreis der „Normalen“ Gesellschaft ausgeschlossen und untergeordnet werden.

Bei der *Abweisung und Ausschließung* fließen neben der Sprache auch nonverbale Signale mit ein bzw. werden mit ihr kombiniert. Eine Abweisung kann damit auch durch Meiden, Ignorieren, Nicht-Antworten und „ins Leere laufen lassen“ ausgedrückt werden. Möglich bei einer Abweisung ist auch, in der Gegenwart einer Person mit Dritten über sie anstatt mit ihr zu reden.[115] Die Ausschließung ist schließlich die Steigerung der Abweisung: traurig-berühmte Beispiele sind die Verbotsschilder für bestimmte Volksgruppen „Juden nicht erwünscht“ oder „Whites only“, die den Zugang zu bestimmten Orten (Restaurants, Parkbänke, Sitzplätze in Bussen, etc.) verwehren und damit die soziale Teilhabe einschränken und die Betroffenen im äußersten Fall gesellschaftlich ausschließen und sie schlussendlich isolieren.[116]

Neben den genannten Kategorien gibt es viele weitere einzelne Bezeichnungen für sprachliche Verletzungen, die sich in der Definition und Einordnung zuvor vorgestellten Mitteln teilweise überschneiden oder eine Kombination aus mehreren Mitteln sind. Zu nennen wären hier zum Beispiel die Kränkung, über jemanden lachen, sein Gegenüber anbrüllen, unsachlich kritisieren oder (ohne sachlichen Grund) kritisch gegenüber stehen,[117] verunglimpfen, demütigen, beleidigen, beschimpfen.[118] Daneben gibt es viele weitere subtile rhetorische Mittel, bei denen oft nicht erkenntlich ist, dass sie die Grenze zu sprachlicher Gewalt überschreiten.[119] Der Sozialphilosoph Liebsch stellt zum Beispiel die Frage, ob die rhetorische Technik des *Überredens* nicht auch eine subtile, durch Gebrauch der Sprache kaschierte Gewalt darstellt, zumal es an der eingangs

[115] Liebsch, B. (2007a), S. 119.
[116] Kuch, H. / Herrmann, S. K. (2007), S. 205 f.
[117] Song, S.-R. (2001), S. 40.
[118] Liebsch, B. (2007b), S. 259.
[119] Liebsch, B. (2007a), S. 17.

beschriebenen individuell erlebten Verletzung fehlt, wenn die überredete Person von der Manipulation nichts merkt.[120]

Die vorangegangene Vorstellung verschiedener Techniken und Aspekte der sprachlichen Gewalt sollen im weiteren Verlauf der Arbeit dem Verständnis, wo die Gewaltfreie Kommunikation ansetzt, dienen. Auf welche Art und Weise die Gewaltfreie Kommunikation versucht, bestimmte Denkweisen und kommunikatives Verhalten die in gewaltsame Sprache münden, zu erkennen und zu ändern, wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

3.2.3 Gewalt in Kommunikationsprozessen außerhalb der Sprache

Kommunikation im Zusammenhang dieser Arbeit soll nicht nur als vermittelte Sozialhandlung in der Sprache, sondern auch in nonverbalen Zeichen sowie im sozioperzeptiven Kontakt, also der zwischenmenschlichen Wahrnehmung (Sympathie oder Antipathie) der ganzen Person, verstanden werden.[121]

Dabei ist die bekannte Feststellung von Watzlawick / Beavin / Jackson zu berücksichtigen, dass alles Verhalten zwischen Menschen Mitteilungscharakter hat und man „nicht *nicht* kommunizieren kann“.[122] Demnach schließt das Verhalten nicht nur die Sprache im Sinne der Worte und des Sprachinhalts ein, auf die im weiteren Verlauf noch näher eingegangen wird. Das „Material“ jeglicher Kommunikation umfasst innerhalb eines bestimmten Kontextes auch nonverbale Signale wie die Körperhaltung, Ausdrucksbewegungen, also Körpersprache sowie alle so genannten Paralinguistischen Phänomene wie die Geschwindigkeit der Sprache, der Tonfall, Lachen, Seufzen und Sprachpausen.[123] Die Schwierigkeit außerhalb der Sprache Gewalt oder Verletzung kenntlich zu machen, besteht darin, dass die Ausdrucksformen außerhalb von Worten und Sprache oftmals recht subtil sind: dies kann ein ironischer Tonfall, ein süffisantes

[120] Liebsch, B. (2007a), S. 116 ff.
[121] Vgl. Döring, J. (2009), S. 42.
[122] Watzlawick, P. et al. (2011), S. 58 f.
[123] Watzlawick, P. et al. (2011), S. 58.

Lächeln und ein verächtlicher Blick ebenso sein wie Schweigen, die Verweigerung eines Grußes, Absonderung oder Regungslosigkeit (Haltungsschweigen).[124]

4 Gewaltfreie Kommunikation – der Ansatz nach Marshall B. Rosenberg

4.1 Gewaltfreiheit, Gewaltverzicht und Gewaltlosigkeit

„Gewaltfrei heißt nicht nur Verzicht auf Gewalt und Widerstand, heißt auch nicht etwa die andere Wange hinhalten. Gewaltfrei ist eine viel schwierigere Aufgabe, nämlich Verständnis und Einfühlung in die Ängste, die Unwissenheit, Hilflosigkeit und Unsicherheit der Menschen und Faktoren, die gewaltvolles Handeln hervorrufen.“[125] Diese Worte stammen von Mahatma Gandhi. Er war es, der mit seiner Einstellung die Gewaltlosigkeit als Mittel politischer Auseinandersetzung prägte und dadurch Sinnbild für Gewaltverzicht und Feindesliebe in der ganzen Welt wurde. Die Gewaltlosigkeit „Ahimsa“[126] war und ist keine „Erfindung“ Mahatma Gandhis, er setzte das Prinzip für seinen politischen Kampf ein. Nicht nur im Hinduismus, auch andere Weltreligionen kennen diesen Grundsatz: bei den Christen z. B. ist es die Bergpredigt,[127] die Gewaltverzicht und Feindesliebe lehrt: „Wenn Dich jemand auf deine rechte Backe schlägt, dem biete auch die andere dar“[128] bzw. „Liebt eure Feinde und bittet für die, die euch verfolgen“.[129]

Gewaltlosigkeit, Gewaltfreiheit und Gewaltverzicht, die das Prinzip ausdrücken, Gewalt abzulehnen, zu überwinden und darauf zu verzichten, werden synonym verwandt. Bisweilen werden diese Begriffe teilweise noch unterschieden:

[124] Döring, J. (2009), S. 67; Watzlawick, P. et al. (2011), S. 60.
[125] Zitiert in: https://leben-ohne-limit.com/4487/gewaltfrei/ (abgerufen am 10.12.2017).
[126] Sanskrit, wörtliche Übersetzung „Nicht-Verletzen“, eines der wichtigsten Prinzipien im Hinduismus, die das Töten oder Verletzen von Lebewesen verbietet.
[127] Lutherbibel Übersetzung 2017, Matthäus 5, Vers 38-48.
[128] Lutherbibel Übersetzung 2017, Matthäus 5, Vers 39.
[129] Lutherbibel Übersetzung 2017, Matthäus 5, Vers 44.

„gewaltlos“ bedeutet dann im engeren Sinne ein situativer Gewaltverzicht, wo hingegen „gewaltfrei“ einen grundsätzlichen Gewaltverzicht ausdrückt. Konkrete Handlungen können z. B. der gewaltfreie Widerstand oder generell gewaltfreie Aktionen sein.

Gene Sharp, ein amerikanischer Politikwissenschaftler und Verfechter des gewaltlosen Widerstandes, beschreibt in seinem Buch: *„Von der Diktatur zur Demokratie. Ein Leitfaden für die Befreiung“* 198 konkrete Methoden gewaltlosen Vorgehens. Ziel: Verhinderung und Zerschlagung von Diktaturen. Aber mit friedlichen Mitteln: Sein Ausgangspunkt im Sinne der Gewaltfreiheit ist die Überzeugung, dass Freiheit, das Beenden von Folter, Verschleppungen, Brutalität und Mord niemals mit und durch Gewalt erreicht werden können, zumindest nicht nachhaltig.[130] Sharp gilt als Ideengeber für die demokratischen Revolutionen Ägyptens und Tunesiens. Um den Sturz von Serbiens Präsident Slobodan Milosevic vorzubereiten, verteilten seine Helfer fünftausend Exemplare dieses Buches.[131] Seine im Buch aufgeführten Methoden sind in drei verschiedene Haupt-Kategorien eingeteilt:[132] Protest und Überredung, Nichtzusammenarbeit sowie Intervention. Zu der ersten Kategorie gehören vor allem symbolische Demonstrationen, z. B. Öffentliche Reden, Tragen von Symbolen, öffentliche Versammlungen, Protestmärsche und Mahnwachen, aber auch Schweigen oder das Verlassen einer Konferenz. Die Nichtzusammenarbeit gliedert sich in drei weiteren Unterkategorien: Methoden sozialer Nichtzusammenarbeit, Methoden wirtschaftlicher Nichtzusammenarbeit und Methoden politischer Nichtzusammenarbeit. Darunter fallen Aktionen wie Sozialer Ungehorsam, „Sick-in“ (massenhaftes Krankmelden), Verbraucherboykotte oder Wahlboykott. Und schließlich stehen bei der dritten Hauptkategorie der Intervention psychologische, physische, soziale, ökonomische oder politische Mittel zur Verfügung wie z. B. Fasten / Hungerstreik, Sit-ins (Besetzung von Räumen und Gebäuden), Aufbau alternativer Märkte oder der gezielten Überlastung der Verwaltungssysteme.

---

[130] Vgl. Sharp, G. (2008), S. 16 f.
[131] Thumfart, J. (03.03.2011): Der Demokrator. Abrufbar unter: http://www.zeit.de/2011/10/Gene-Sharp (abgerufen am 10.12.2017)
[132] Sharp, G. (2008), S. 101 ff.

Dies sind einige Beispiele für gelebten Gewaltverzicht. Auch bei den Begriffen der Gewaltfreiheit, Gewaltlosigkeit und Gewaltverzicht verhält es sich wie bei dem Begriff der Gewalt selbst: es besteht die Schwierigkeit einer einheitlichen Definition oder Eingrenzung. Gewaltfreiheit wird oft missverständlich ausgelegt und mit Passivität oder „alle haben sich lieb“ verstanden. Gewaltfreiheit im Sinne Gandhis oder auch Rosenbergs bedeutet jedoch, aktiv zu werden, Konflikte anzugehen, anstatt sie zu verdrängen.[133] Weder Gandhi noch Marshall B. Rosenberg gingen übrigens von absoluter Gewaltfreiheit aus: im Zweifel, als beschützender Einsatz, hätten sich beide für „Gewalt anwenden“ anstatt „Gewalt hinnehmen“ entschieden, auch wenn es ihrer inneren Überzeugung widersprach.[134]

4.2 Die Entstehungsgeschichte der Gewaltfreien Kommunikation

Die Geschichte Marshall B. Rosenbergs

Die Entstehung der „Gewaltfreien Kommunikation“ ist untrennbar mit der Geschichte von Marshall B. Rosenberg verbunden, der dieses Konzept entwickelt hat. Dr. Marshall B. Rosenberg wurde 1934 im US-Bundesstaat Ohio geboren. Im Sommer 1943 zog die Familie nach Detroit um. Gleich in den ersten Tagen nach der Ankunft der Familie gab es in dem Wohnviertel Rassenunruhen, bei denen 40 Menschen starben. Beim darauffolgenden Schulbeginn musste Marshall B. Rosenberg erfahren, dass sein jüdischer Name ihn genauso „kennzeichnete“ wie es ansonsten eine andere Hautfarbe tun kann und er damit gleichermaßen wie „Schwarze“ und „Weiße“ zum Außenseiter wurde. Er wurde als „kike“ (eine abfällige Bezeichnung für Juden) beschimpft und nicht selten von seinen Schulkameraden verprügelt. Er lernte aus den Vorkommnissen, die ihn sehr prägten, dass andere Menschen sich auf Grund ihrer Hautfarbe oder Herkunft verletzen und umbringen und dass sein jüdischer Nachname Aggressionen bei anderen auslöste. Im Gegensatz dazu beobachtete er seinen Onkel, der seine sterbenskranke Großmutter pflegte und dabei strahlte. Seitdem widmete sich

[133] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 10.
[134] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 10.

Rosenberg den bereits eingangs vorgestellten Fragen und formulierte sie wie folgt: “Was geschieht genau, wenn wir die Verbindung zu unserer einfühlsamen Natur verlieren und uns schließlich gewalttätig und ausbeuterisch verhalten?“ – und umgekehrt: „Was macht es manchen Menschen möglich, selbst unter den schwierigsten Bedingungen mit ihrem einfühlsamen Wesen in Kontakt zu bleiben?“.[135] Diese Fragen veranlassten ihn, Psychologie zu studieren. Nach seiner Promotion absolvierte er zusätzlich ein Studium in vergleichenden Religionswissenschaften. Er war Schüler von Carl Rogers und wurde stark durch dessen Konzept der klientenzentrierten Gesprächstherapie sowie den Grundgedanken der humanistischen Psychologie beeinflusst. Zusammen mit den Vorstellungen Gandhis von Gewaltfreiheit bildeten diese Einflüsse die Grundlage für das spätere Konzept der Gewaltfreien Kommunikation.

Zunächst arbeitete Marshall B. Rosenberg als Psychotherapeut in einer eigenen Praxis. Nach einiger Zeit merkte er, dass er als Therapeut eigentlich nur mit individuellen Symptomen beschäftigt war. Durch Zuhören und Empathie geben konnte er seinen Patienten zwar helfen, die Ursache für die Probleme waren seiner Ansicht nach wo ganz anders zu finden: in gesellschaftlichen Strukturen, in der Sprache und in der Kommunikation. Im Laufe der Zeit konnte er sich immer weniger mit seiner Arbeit als Therapeut identifizieren und gab schließlich seine Praxis auf. Er suchte stattdessen nach Formen, um Denk- und Machtstrukturen zu verändern, nach einer Methode, die dabei helfen kann, die Gesellschaft selbst umzuerziehen. Er beschäftigte sich mit den Umständen, die die Empathiefähigkeit beeinflussen und entdeckte die seiner Meinung nach entscheidende Rolle der Sprache, des Gebrauchs von Wörtern und eine spezifische Form des Sprechens und Zuhörens. Daraus entstand das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation.[136] Marshall B. Rosenberg wandte die GFK seit den 1960er Jahren an, zunächst bei öffentlichen Institutionen sowie innovativen Schulprojekten, die das Ziel hatten, die Rassentrennung rückgängig zu machen. Durch die Tätigkeit in vielen verschiedenen amerikanischen Städten verbreitete sich seine Idee immer mehr und wurde auch zunehmend nachgefragt. Um die steigende Nachfrage abdecken zu

[135] Rosenberg, M. B. (2016), S. 17.
[136] Siehe Rosenberg, M. B. (2017), S. 11 f.; Rosenberg, M. B. (2016), S. 18.

können und die Idee der Gewaltfreien Kommunikation effektiver verbreiten zu können, gründete er das Center for Nonviolent Communication (CNVC). Marshall B. Rosenberg hat zahlreiche Bücher und Trainingsmaterialien verfasst.[137]

Der person-zentrierte Ansatz von Carl Rogers als Basis für die Entstehung der GFK

Marshall B. Rosenberg war wie bereits erwähnt Schüler von Carl Rogers (1902-1987). Dieser hatte seit den vierziger Jahren die sog. klientenzentrierte Gesprächstherapie entwickelt. Der Ansatz dieser Form der Psychotherapie hatte seinen Ursprung als Einzeltherapie. Kennzeichnend ist, dass der Therapierende auf lenkende oder kontrollierende Interventionen verzichtet, deshalb wurde der Ansatz auch zunächst als „nicht-direktiv“ bezeichnet. Er ist charakterisiert durch ein positives Menschenbild und geht davon aus, dass die Person in sich selbst die Ressourcen dafür trägt, sich bzw. ihr Leben und Verhalten zu verstehen und konstruktiv zu ändern. Deshalb wird sie auch bewusst „Klient/Klientin“ und nicht „Patient/Patientin“ genannt, um hervorzuheben, dass der Fokus auf der inneren Erfahrungswelt liegt.[138] Darüber hinaus betonte Rogers, dass nicht die Techniken oder Schulrichtungen für die Therapie entscheidend seien, sondern „die Authentizität, Echtheit oder Kongruenz des Therapeuten, zudem der Grad des einfühlenden Verstehens seines Klienten und der Grad der bedingungsfreien Wertschätzung oder nicht besitzergreifenden Zuwendung, die er für seinen Klienten empfindet.”[139]

Das *einfühlende Verstehen* soll den Ratsuchenden dabei helfen, die Aufmerksamkeit auf das zu richten, was sie im Augenblick erleben. Das therapeutische Fachpersonal benötigt dazu die Fähigkeit, präzise und empathisch die Erfahrungen und Gefühle der Klientinnen und Klienten sowie die Bedeutungen, die sie für sie haben, zu verstehen.[140] Die *bedingungsfreie positive*

[137] Siehe Rosenberg, M .B. (2013a), S. 57.
[138] Rogers, C. R. / Schmid, P. F. (1991), S. 187 ff.
[139] Rogers, C. R. zitiert in: Brückner, B / Fabri, A. (2015), S. 1 f.
[140] Rogers, C. R. / Schmid, P. F. (1991), S. 194.

Zuwendung oder auch Anteilnahme soll den therapeutischen Prozess fördern. Die Anteilnahme soll sich in einer wertschätzenden positiven Wärme äußern, die nicht an Bedingungen geknüpft ist und nicht von Bewertungen oder Beurteilungen von Gedanken, Gefühlen oder Verhaltensweisen verdorben sein darf.[141] Die *Echtheit oder Kongruenz* ist die entscheidendste der Bedingungen. Der dahinter stehende Gedanke ist, dass die Wahrscheinlichkeit eines Therapie-Erfolgs dann am höchsten ist, wenn der Therapeut ohne Fassade in der Beziehung zur Klientel ist. Es findet eine direkte personale Begegnung mit ihr statt.[142] Der Grundansatz dieser Therapie hat sich über den Therapiebereich hinaus in vielen anderen Gebieten als nützlich und effektiv erwiesen, dadurch hat sich ihr Einfluss weiter verbreitet. Im Bildungsbereich hat sich der Ansatz als schülerzentriertes Unterrichten weiter entwickelt, im Management als gruppenzentriertes Führungsverhalten. Darüber hinaus wurde er in so genannten Encounter-Gruppen, in denen persönliches Lernen gefördert wird, eingeführt, und sogar bei Spannungen und Konflikten zwischen Rassen und Kulturen wurde er genutzt. Dies geht weit über eine Therapieform hinaus und deshalb wird der Ansatz inzwischen als person-zentrierter Ansatz bezeichnet.[143]

Das Center for Nonviolent Communication (CNVC)

Als ihn immer mehr Menschen nachfragten und auch finanziell unterstützen wollten, gründete Marshall B. Rosenberg im Jahre 1984 die Non-Profit-Organisation „Center for Nonviolent Communication (CNVC). Deren Ziel ist es, die GFK zu verbreiten und damit zu einer Veränderung der Gesellschaft hinsichtlich des Denkens, Sprechens und Handelns beizutragen, indem es Menschen ermöglichen soll, sich mitfühlend zu begegnen.

Das CNVC ist eine Gemeinschaft von inzwischen über einhundert zertifizierten[144] Trainerinnen und Trainern, darüber hinaus hunderte freiwilliger Helfenden, die

[141] Rogers, C. R. / Schmid, P. F. (1991), S. 199.
[142] Rogers, C. R. / Schmid, P. F. (1991), S. 200 f.
[143] Rogers, C. R. / Schmid, P. F. (1991), S. 186.
[144] Eine CNVC-Zertifizierung ist ein langjähriger Prozess (ca. 3-5 Jahre) mit mind. 50 Trainingstagen über einen Zeitraum von 3-5 Jahren, Anlegen von Trainingsprotokollen, Ausarbeiten von Trainingsangeboten sowie Führen von GFK-Tagebüchern, um den eigenen

die Organisation in anderer Weise unterstützen. Gewaltfreie Kommunikation wird dadurch mittlerweile in 60 Ländern gelehrt bzw. mit deren Hilfe werden Konfliktprävention und Konfliktlösungen unterstützt, sei es in Schulen, Gefängnissen, Mediationszentren, Kirchen, auf Kongressen oder in sonstigen Kontexten. Auch in Kriegsgebieten wie Sierra Leone, Sri Lanka, Ruanda, Burundi, Bosnien und Serbien, Kolumbien und im Mittleren Osten wurde Gewaltfreie Kommunikation angewandt und dadurch bekannt. „Das CNVC ist davon überzeugt, dass GFK-Training ein wesentlicher Schritt zum nachhaltigen Aufbau einer einfühlsamen, friedlichen Gesellschaft ist“.[145]

4.3 „Gewaltsame Kommunikation“ nach dem Verständnis der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg

Marshall B. Rosenberg hat sich dem Thema „Gewalt“ und „gewalttätiges Verhalten“ über die philosophische oder soziologische Sichtweise hinaus genähert. Nach seinem Verständnis gibt es drei wichtige Faktoren, die eine große Rolle spielen und dafür entscheidend sind, warum einige Menschen in vergleichbaren Situationen gewalttätig, andere aber einfühlsam reagieren:[146]

1. Die Sprache, die ihnen von klein auf beigebracht wurde
2. Die Art zu denken und miteinander zu kommunizieren, wie sie es gelernt haben.
3. Die spezifischen Strategien, die erlernt wurden, um Einfluss auf andere zu nehmen.

Er selbst spricht auch nicht direkt von einer „gewaltsamen“ Kommunikation, er drückt es anders aus: die Kommunikationsformen, die „uns von unserer natürlichen, einfühlsamen Natur entfremden“ und damit seiner Meinung nach Menschen zu gewalttätigem Verhalten - bei sich selbst oder bei anderen - beitragen, nennt er „lebensentfremdende Kommunikation“.[147] Rosenberg hat im Besonderen vier Kommunikationsformen identifiziert, die dieses „offene, einfühlsame Miteinander“ blockieren können:

Fortschritt im Lernen zu verfolgen. Siehe auch:
https://www.cnvc.org/de/training/certification/kertifikation (abgerufen am 10.12.2017).

[145] Rosenberg, M. B. (2016), S. 215.

[146] Rosenberg, M. B. (2013a), S. 6 f.

[147] Rosenberg, M. B. (2016), S. 29.

Moralische Urteile

Moralische Urteile sind nicht mit so genannten Werturteilen zu verwechseln. Werturteile sind eine Reflexion der eigenen Überzeugung, die Menschen im Leben wichtig sind, z. B. Ehrlichkeit, Offenheit, Respekt, Toleranz, Gelassenheit, Verlässlichkeit, Vertrauen, Rücksichtnahme, Freiheit oder Frieden.[148] Moralische Urteile hingegen werden dann gefällt, wenn andere Menschen den eigenen Werturteilen nicht entsprechen. Menschen neigen dann dazu, andere in „Schubladen“ zu stecken und sie für ihr Verhalten zu verurteilen, weisen ihnen Schuld zu, beleidigen sie, kritisieren sie und stellen Vergleiche und Diagnosen an.

Es wird anderen Personen damit unterstellt, dass sie Recht bzw. Unrecht haben, „gut“ bzw. „schlecht“ sind oder „normal“ bzw. „unnormal“, „schlau“ oder „dumm“, „verantwortlich“ oder „unverantwortlich“ handeln. Sie werden damit in die Kategorie „Freund“ oder „Feind“ eingeteilt - je nachdem ob sie sich den eigenen Wünschen und Werten entsprechend verhalten.[149] In Äußerungen wie „sie ist faul“ oder „er verhält sich unangemessen“, „es gehört sich nicht, so etwas zu tun“ sind moralische Urteile erkennbar. Die Energie eines Gespräches wird in dieser Denkweise auf die Analyse und Zuordnung des anderen Menschen sowie der Identifikation seines „Fehlverhaltens“ verwendet. Gleichzeitig sind moralische Urteile aus der Sicht der GFK auch ein Signal für eigene Werte und Bedürfnisse. Aus dem Urteil „Sie sind rücksichtslos“ kann man das Werturteil „Rücksichtnahme“ schließen, aus „die Frau M. denkt nur an sich“ den Wert „Gemeinschaftssinn“. Läuft ein Gespräch, insbesondere ein Konflikt, nach dem Prinzip des moralischen Urteilens ab, gibt es aus der individuellen Sicht einen „Schuldigen“ und einen der „Recht“ hat[150] – das will man im Idealfall selbst sein und die Ursache des Konflikts dem „Fehlverhalten“ des Gegenübers zuschreiben.[151] In der Auseinandersetzung prangert man bei anderen in Form von Vorwürfen an, was „falsch“ an ihnen ist, versucht sie so lange mit Argumenten oder anderen Mitteln (z. B. mit Macht) von der eigenen Sichtweise zu überzeugen

[148] Vgl. Holler, I. (2016), S. 35.
[149] Rosenberg, M. B. (2016), S. 29 f.
[150] Rosenberg, M. B. (2017). S. 15.
[151] Rosenberg, M. B. (2016), S. 31.

oder dazu zu bringen, dass sie das machen was man selbst will. An Stelle von Kooperation und der Bereitschaft, auf Neues einzugehen, schafft eine solche Vorgehensweise eher Rückzug, Ablehnung und Widerstand.[152] Rosenberg sagt dazu: „Willst du lieber Recht haben oder glücklich sein? – beides zusammen geht nicht“.[153]

Vergleiche anstellen

Oft mit Vorwürfen verbunden finden sich Vergleiche in der „lebendentfremdeten Kommunikation“, wie z. B. „Du redest schon genau so arrogant wie der Chef“[154] oder „die Nachfolgerin arbeitet viel langsamer als ihre Vorgängerin“.[155] Das Denken in Vergleichen ist ebenfalls eine erschwerende Kommunikationsform, Rosenberg nennt es eine „heimtückische Macht“.[156] Sich selbst oder andere mit idealen Wunsch- und Wertvorstellungen zu vergleichen, ist in der Sichtweise der Gewaltfreien Kommunikation auch eine Form von Verurteilung und versperrt demzufolge genauso wie moralische Urteile die Empathiefähigkeit mit sich selbst und anderen.[157]

Verantwortung leugnen

„Das ist nicht meine Schuld – ich habe das nur gemacht, weil es so angeordnet wurde“ ist ein Beispiel dafür, die Verantwortung für eigenes Verhalten zu leugnen. In gleicher Weise ist es aus Sicht der GFK möglich, sich der persönlichen Eigenverantwortung für sein Denken und Fühlen zu entziehen: „Wegen Dir geht es mir so schlecht". Auch „müssen“ ist im allgemeinen Sprachgebrauch ein weit verbreitetes Mittel, um Verantwortung von sich wegzulenken, so Rosenberg: „Es gibt Dinge, die man halt tun muss, ob es einem passt oder nicht!“[158] Ebenso Überzeugungen, was „man“ tut oder lieber sein lässt, wie Menschen zu handeln haben, wie die Welt funktionieren „sollte“ oder an wem

[152] Rosenberg, M. B. (2013a), S. 17.
[153] Rosenberg, M. B. (2017), S. 15.
[154] Holler, I. (2016), S. 31.
[155] Holler, I. (2016), S. 29.
[156] Rosenberg, M. B. (2016), S. 32.
[157] Rosenberg, M. B. (2016), S. 32.
[158] Vgl. Rosenberg, M. B. (2016), S. 32 f.

oder was man sich orientiert. Erkennbar sind diese an Formulierungen wie „Männer sollten….“, „Frauen können…“, „Kinder müssen…“[159]

Das Verleugnen von Verantwortung für eigene Handlungen lässt sich nach Rosenberg wie folgt kategorisieren:[160]

- Unpersönliche Mächte „man muss manche Dinge halt tun“ (s. o.) oder „im Leben ist es wichtig….“
- Diagnosen, persönliche oder psychologische Zustände oder Geschichten: „Ich trinke, weil ich Alkoholiker bin“.
- Handlungen anderer: „Ich habe mein Kind nur deshalb angeschrien, weil es auf die Straße gelaufen ist“.
- Die Vorgaben von Autoritäten, Institutionen, Politik, Regeln oder Vorschriften: „Der Chef hat mich angewiesen, so zu handeln“ oder „Ich kann Ihnen nichts anderes sagen, so sind die Vorschriften“.
- Gruppenzwang: „Ich habe das nur gemacht, weil alle mitgemacht haben“.
- Geschlechter- oder sonstige Rollen: „Als Ehefrau und Mutter muss ich kochen, aber ich hasse es“.

Rosenberg nennt es nicht nur lebensentfremdend, sondern sogar „gefährlich“, wenn man sich seiner Eigenverantwortung für Gedanken, Gefühle und seiner Handlungen nicht bewusst ist – die Gefahr bestehe auch darin, dass bestimmte Verhaltensweisen als völlig normal gelten und es aus dem Mangel an Verantwortung immer mehr Menschen gebe, die sich stillschweigend und akzeptierend „unterwerfen“.[161]

Forderungen aufstellen

Forderungen, direkt oder indirekt formuliert, sind ein verbreitetes Merkmal der (Sprach-) Kultur. Gängige Konsequenzen aus der Nichterfüllung sind dann Schuldzuweisungen oder Strafe. Ausdruck findet diese Denkweise aus Sicht der GFK in der Vorstellung, andere Menschen verändern zu wollen, ihnen „Benehmen beizubringen“ bzw. dazu zu bringen, etwas Bestimmtes zu tun, was

[159] Holler, I. (2016), S. 37.
[160] Vgl. Rosenberg, M. B. (2016), S. 33; Holler, I. (2016), S. 37 f.
[161] Vgl. Rosenberg, M. B. (2016), S. 34.

man selbst will. Insbesondere bei einflussreichen Menschen sei dies ein gängiges Kommunikationsmittel. Das einzige jedoch, was dabei herauskomme, sei, dass die Menschen sich nachher wünschten, sie hätten „gehorcht“, weil sie bestraft wurden,[162] aber Strafe verursache keine wesentliche oder nachhaltige Verhaltensänderung.

4.4 Grundannahme und Zielsetzung der Gewaltfreien Kommunikation

Das Modell der Gewaltfreien Kommunikation ist eine Kommunikations- und Konfliktlösungsmethode, die entwickelt wurde, um ohne gewaltsame Mittel miteinander zu kommunizieren, sowohl ohne psychische (also auch sprachliche) als auch physische Gewaltmittel. Die Gewaltfreie Kommunikation ist eine Kommunikationstechnik bestehend aus den vier Schritten Beobachtung, Gefühle, Bedürfnisse und Bitte. Über die vier Schritte hinaus bezeichnet sie auch eine Haltung; eine innere Einstellung im Umgang mit sich selbst und mit anderen.

Marshall B. Rosenberg legte seinem Konzept folgende Annahmen zugrunde:[163]

- Alle Menschen streben nach Befriedigung ihrer Bedürfnisse (z. B. Wertschätzung, Harmonie, Anerkennung) und handeln daraus.
- Es gibt keine „negativen“ Bedürfnisse: jedes Bedürfnis dient dem Leben. Auch aggressives Verhalten dient dazu, ein Bedürfnis zu befriedigen.
- Werden diese Bedürfnisse durch Zusammenarbeit anstatt Konfrontation erfüllt, leben Menschen in guten Beziehungen.
- Jedes menschliche Wesen hat beachtenswerte Fähigkeiten, die man dann entdecken kann, wenn man mit ihm durch Empathie in Kontakt kommt.

Rosenberg definierte vier Möglichkeiten, wie man auf eine Aussage reagieren kann, die für einen selbst schwierig ist:[164]

1. Sich selbst die Schuld geben.
2. Anderen die Schuld geben.

[162] Vgl. Rosenberg, M. B. (2016), S. 35.
[163] Zusammenfassung siehe bei Seemann, G. (2009), S. 11 f.
[164] Rosenberg, M. B. (2016), S. 59 f.

3. Die eigenen Gefühle und Bedürfnisse wahrnehmen.
4. Die Gefühle und Bedürfnisse der anderen wahrnehmen.

Ausgehend von diesen Grundlagen sind die Zielsetzungen der Gewaltfreien Kommunikation:[165]

- Zufrieden stellende Beziehungen aufzubauen und zu erhalten.
- Die eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen und zu erfüllen, ohne gewaltsame Mittel.
- Schmerzliche Kommunikation und Konflikte verändern.

Die Grundidee der Gewaltfreien Kommunikation ist dabei, sich selbst zu beobachten (Beobachtung) und sich dann zu fragen, was sich gerade in einem selbst regt (Gefühle). Daran schließt sich die Frage an, was das eigene Leben bereichern und die eigene Lebensqualität verbessern würde (Bedürfnisse / Bitte).[166] Marshall B. Rosenberg verwendete als bildhafte Metapher zwei Tiere, die bis heute in der Bewegung der Gewaltfreien Kommunikation als Symbole dienen. Er verglich die bisherige Kommunikation mit der eines Wolfes, demzufolge die automatische, lebensentfremdete Sprache als „Wolfssprache“ und die Aufnahme von Botschaften auf eine lebensentfremdenden Weise entsprechend über „Wolfsohren“. Der Wolf steht als Symbol für Dominanz. Die Verständigung in der Gewaltfreien Kommunikation symbolisiert für ihn die Giraffe: sie hat mit ihrem langen Hals Abstand und einen weiten Überblick, zudem ist sie das Landtier mit dem größten Herzen – und damit für ihn das ideale Sinnbild für seine „Sprache des Herzens“.[167]

Die Gewaltfreie Kommunikation soll laut Rosenberg ein Werkzeug und eine Lebenseinstellung sein, um menschlich zu bleiben, selbst in schwierigen Situationen. Anstatt gewohnheitsmäßigen, automatischen Reaktionen sollen durch die Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation bewusste Handlungen hervorgebracht werden können. Sie soll dazu anregen, die üblichen Verhaltensmuster von Verteidigung, Abwehr, Widerstand, Rückzug, Angriff oder

[165] Seemann, G. (2009), S. 12.
[166] Rosenberg, M. B. (2017), S. 12.
[167] Vgl. Rust, S. (2016), S. 45.

gewalttätigen Reaktionen, basierend auf alten Denkmustern von Urteil und Kritik, abzulegen. Stattdessen soll die Aufmerksamkeit auf das eigene innere und äußere Zuhören, der Klärung von Beobachtungen, Gefühlen und Bedürfnissen gelenkt werden, um Gespräche auf Augenhöhe zu führen, in Konflikten konstruktiv zu agieren und langfristige Lösungen zu finden.[168] Die Gewaltfreie Kommunikation ist dabei geprägt von einer klaren Ausdrucksweise, mit der konkret Wahrnehmungen, Gefühle und Bedürfnisse entdeckt und vermittelt werden sollen. Wertschätzung, Aufmerksamkeit und Einfühlungsvermögen sollen damit gefördert werden.[169]

4.5 Die vier Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation

4.5.1 Beobachtung

Der erste Schritt in der Gewaltfreien Kommunikation ist zu beobachten, ohne eine Bewertung vorzunehmen oder das Geschehene zu interpretieren. Die Wahrscheinlichkeit, dass die jeweiligen Gesprächspartner zuhören und sich nicht zurückziehen oder verteidigen wollen, steigt, wenn man zunächst Fakten benennt, ohne die Beimischung von Interpretationen, so die dahinterstehende Idee.[170] Das heißt: sich lediglich an Tatsachen („ZDF“: Zahlen, Daten, Fakten) zu halten und diese von Bewertungen, Beurteilungen, Deutungen, eigenen Überzeugungen, Analysen über Eigenschaften bzw. den Charakter des jeweiligen Gegenübers und Rückschlüsse über dessen Motive zu unterscheiden. Erkennbare Tatsachen sind: das Verhalten, die Worte und die Körperreaktionen anderer Menschen oder von einem selbst. Keine wahrnehmbaren Tatsachen können zum Beispiel sein: die Gedanken, Motive, Absichten, Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche sowie der Charakter anderer Menschen.[171] Hilfreich können folgende Fragen sein:[172]

- was *genau* sieht, hört, riecht man?
- wer tut oder sagt *konkret* was?

[168] Vgl. Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 9.
[169] Rosenberg, M. B. (2016), S. 19.
[170] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 36.
[171] Fritsch, G. R. (2012), S. 15.
[172] Fritsch, G. R. (2012), S. 14.

Und: wenn die andere Person *nicht* sagen kann: „das stimmt so nicht!“, dann wurden wahrnehmbare Tatsachen in der Beobachtung wieder gegeben.[173] Wie schwierig dies ist und wie tief bislang Gelerntes sitzt, zeigt sich an praktischen Übungsbeispielen zur Unterscheidung von reiner Beobachtung und Tatsachen:

Bewertung	***Beobachtung***
Er kommt häufig zu Besuch	Er kommt mindestens dreimal die Woche zu Besuch
Sie haben mir den Monatsbericht nicht geschickt, Sie haben mich schon wieder im Stich gelassen.	„Ich kann nicht erkennen, dass Sie mir den Monatsbericht geschickt haben“ (dieser könnte z. B. in der Hauspost oder im Spamordner hängen). „Aus meiner Sicht ist es das dritte Mal in diesem Jahr“.
Das kann doch jeder sehen, dass…	Ich habe gesehen, dass…
Sie rufen mich nie zurück.	Ich habe Sie diese Woche viermal um Rückruf gebeten und keinen bekommen.
Sie unterbrechen mich dauernd	Sie haben jetzt zweimal angefangen zu sprechen, als ich mitten im Satz war.

Tabelle 1: Beispiele Gegenüberstellung von Beobachtung und Bewertung[174]

Vielen Menschen fällt diese Differenzierung schwer. Sie denken, ihre Interpretationen seien Tatsachen. In Studien wurde festgestellt, dass insbesondere Menschen, die zu diskriminierendem Denken neigen, Bewertungen und Beobachtungen nicht auseinanderhalten können.[175]

4.5.2 Gefühle

Die zweite Komponente in der Gewaltfreien Kommunikation sind Gefühle. Gefühle sind in der GFK wichtige Informationen, die zeigen, was man selbst benötigt. Grundannahme und deshalb in der GFK wichtig zu wissen ist, dass die Gesprächspartnerin oder der Gesprächspartner immer nur Auslöser, aber niemals

[173] Holler, I. (2016), S. 57.
[174] Vgl. Holler, I. (2016), S. 50 f.; Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 37 f.; Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 44.
[175] Rosenberg, M. B. (2017), S. 13.

Ursache für die eigenen Gefühle sein kann.[176] Dabei stellt man sich selbst die Frage: wie fühlt man sich, wenn sich die andere Person so verhält?[177] Was ist der Auslöser für die eigenen Gefühle – was hat mein Gegenüber getan, dass meine Lebensqualität eingeschränkt ist?[178] Auslöser für Gefühle können sowohl „äußere“ als auch „innere“ Ereignisse sein. Beispiele für äußere Auslöser sind die oben angeführten Tatsachen-Beobachtungen: objektive Tatsachen, sinnlich wahrnehmbare Ereignisse, sichtbares Verhalten oder verbale bzw. nonverbale Äußerungen. Als innere Auslöser werden beispielsweise Gedanken, Erinnerungen, Vorstellungen, Fantasien, Einbildungen, Interpretationen, Bewertungen, Unterstellungen und Befürchtungen gesehen.[179] Im Sprachgebrauch wird oft der Ausdruck „ich fühle mich….“ oder „ich habe das Gefühl, dass…“ verwendet. Dies beschreibt jedoch keine eigenen wirklichen Gefühle, vielmehr handelt es sich um Beschreibungen wie wir denken wie wir sind oder was andere um uns herum denken bzw. tun.[180] Solche wertenden oder verurteilenden Gedanken werden auch als „Nicht“-Gefühle, Pseudo-Gefühle oder Opfergefühle bezeichnet. Eine Verwechslung mit echten Gefühlen kann dazu führen, dass beim Gegenüber erst recht der „Rollladen heruntergeht“.[181] Daher wird in der GFK angestrebt, wertende Gedanken von „echten“ Gefühlen zu unterscheiden.

Prinzipiell kann davon ausgegangen werden, dass es sich *nicht* um tatsächliche Gefühlsäußerungen geht, wenn nach dem Wort „fühlen“ Folgendes zum Ausdruck kommt:

1) Bezüge auf Menschen: „Ich habe das Gefühl, *meine Chefin* manipuliert andere“.
2) Wörter wie *dass, wie, als ob*:
   „Ich fühle mich *wie* wenn ich mit einer Wand rede“.
3) Persönliche Pronomen: *ich, du, er, sie, es, wir, ihr, sie:*
   „Ich habe das Gefühl, *es* ist sinnlos mit Ihnen zu reden“.

[176] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 44.
[177] Rosenberg, M. B. (2017), S. 15.
[178] Rosenberg, M. B. (2017), S. 15.
[179] Fritsch, G. R. (2012), S. 13.
[180] Rosenberg, M. B. (2016), S. 52.
[181] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 47.

Beispiele für wertende Gedanken / Opfergedanken	
„Ich habe das Gefühl, dass … ….ich kein wichtiger Mitarbeiter bin“. …ich den anderen Kollegen egal bin“	Wertender Gedanke: entweder eigene Gedanken, wie wir sind oder es wird vermutet, wie andere einen sehen. Ein tatsächliches Gefühl in dieser Situation könnte sein: „ich bin traurig“.
„Ich fühle mich“ + Adverb, z. B. „von Ihnen als Vorgesetzte nicht unterstützt / im Stich gelassen / betrogen / verraten / missverstanden….“.	„Opfergedanke“: der Andere wird zum Täter gemacht, der für die eigenen Gefühle verantwortlich sein soll.
„Ich fühle mich wie ein Spielball in dieser Abteilung“.	Bildhafter Vergleich, aber keine echte Gefühlsäußerung. Überprüfbar an der Frage: Wie fühlt sich ein Spielball an?
„Ich fühle…, weil Sie…etwas (nicht) getan haben“ Beispiel: Ich bin enttäuscht, weil Sie den Bericht schon wieder nicht pünktlich eingereicht haben“.	Du-Botschaft. Hintergrund: eigene wichtige Bedürfnisse wurden nicht erfüllt. Alternative mit „echter“ Gefühlsäußerung: „Ich bin enttäuscht, weil ich mich auf Absprachen verlassen möchte“.

Tabelle 2: Echte Gefühle im Unterschied zu Pseudo-Gefühlen [182]

Weitere Beispiele für „Nicht-Gefühle“: z. B. angegriffen, ausgenutzt, bevormundet, eingeschüchtert, hintergangen, nicht beachtet, nicht respektiert, provoziert, sabotiert, übergangen, unter Druck gesetzt, vernachlässigt, zurückgewiesen.[183] Um in der Praxis echten Gefühlen auf die Spur zu kommen, kann die Aussage „ich fühle…“ ersetzt werden durch „ich bin…“. Ergibt der Satz dann keinen Sinn mehr, geht es nicht um echte Gefühle, sondern um Interpretationen. Beispiel: „Ich habe das Gefühl, mit Dir stimmt etwas nicht“. Wird der Satzanfang durch „ich bin“ ersetzt, würde folgender Satz entstehen: „Ich bin das Gefühl, mit Dir stimmt etwas nicht“. Der Satz: „Ich fühle mich unsicher“ wird mit dieser Technik zum Satz „Ich bin unsicher“ – ein sinnvoller Satz mit einem echten Gefühl.[184] Um eine Inspiration zu bekommen, welches echte

[182] Eigene Darstellung, vgl. Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 47 f.
[183] Rosenberg, M. B. (2016), S. 53.
[184] Vgl. Holler, I. / Heim, V. (2009), WK 2.

Gefühle sind, empfiehlt die GFK, sich ein Gefühlsrepertoire aufzubauen. Ein Gefühlswortschatz, mit dem es leichter fällt, Gefühle auch authentisch ausdrücken zu können:

Beispiele für Gefühle, die auftreten wenn die Bedürfnisse erfüllt sind		
aufgeregt	ausgeglichen	begeistert
berührt	beruhigt	dankbar
enthusiastisch	entspannt	fröhlich
glücklich	lebendig	motiviert
mutig	optimistisch	ruhig
sorglos	stark	stolz
unbeschwert	vergnügt	zuversichtlich
Beispiele für Gefühle, die auftreten wenn die Bedürfnisse nicht erfüllt sind		
ängstlich	ärgerlich	angespannt
besorgt	beunruhigt	deprimiert
empört	enttäuscht	frustriert
genervt	hilflos	irritiert
mürrisch	schockiert	traurig
ungeduldig	unglücklich	verärgert
verzweifelt	wütend	zornig

Tabelle 3: Gefühlswortschatz[185]

Im Arbeitsumfeld wird empfohlen, Gefühle an die berufliche Sprache anzupassen, um die Akzeptanz zu erhöhen. Insbesondere Gefühle, die mit einer Schuldzuweisung in Verbindung gebracht werden könnten, sind heikel und können eher zu Distanz als zu Nähe führen. Synonyme können z. B. sein: irritiert (anstatt ärgerlich), genervt (anstelle von frustriert), unsicher (für überfordert) und schockiert (synonym für wütend).[186]

Der eigene momentane Gefühlszustand beeinflusst immer eine Gesprächssituation, insbesondere Konflikte, und ist eine wichtige Information für die Gesprächspartnerin oder den –partner. Werden Gefühle offen ausgesprochen, zeigen sich diejenigen nicht nur von ihrer menschlichen Seite – äußern sie es in

[185] Eigene Darstellung, angelehnt an Rosenberg, M. B. (2016), S. 54 f.; Seemann, G. (2009), S. 113; Fritsch, G. R. (2012), S. 31; Rust, S. (2016), S. 166 f.
[186] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 96.

einer Haltung, die die Verantwortung für die Gefühle bei ihnen selbst lässt, kann dies die Bereitschaft bei den Gegenübern zum „Miteinander“ erhöhen und Nähe und Vertrauen schaffen, so der Gedanke der GFK.[187]

4.5.3 Bedürfnisse

Der dritte Schritt in der Gewaltfreien Kommunikation ist die Wahrnehmung der Bedürfnisse, die mit den Gefühlen verbunden sind.[188] Was sind Bedürfnisse? Nach Prof. Manfred Max-Neef gibt es neun Überbegriffe für Bedürfnisse, die alles abdecken: Selbsterhalt (dazu zählen z. B. körperliche Nahrung, Unterkunft, Gesundheit), Sicherheit, Verständnis (Empathie), Kreativität, Liebe, Spiel, Erholung, Autonomie und Sinn.[189] Sind sie erfüllt, haben Menschen angenehme Gefühle – sind sie nicht erfüllt, haben sie unangenehme Gefühle, Rosenberg spricht von schmerzhaften Gefühlen.[190]

Wie in Kapitel 4.4 bereits angeführt, erfolgen alle Handlungen der Menschen aus dem Versuch heraus, ihre Bedürfnisse zu erfüllen.[191] Bedürfnisse sind stets präsent; meistens existieren sogar mehrere Bedürfnisse parallel, die in einer Rangfolge zueinander stehen, bewusst oder unbewusst. Die Bedürfnisse ändern sich auch ständig, ähnlich wie Gefühle. Das dringendere Bedürfnis setzt sich durch. Beispiel: Ist das Bedürfnis von Mitarbeitenden nach Ruhe bei der Arbeit nicht erfüllt, kann keine konzentrierte Aufgabenerfüllung erfolgen. Haben sie jedoch Hunger, ist die Ruhe zweitrangig.[192] Alle Menschen haben prinzipiell die gleichen Bedürfnisse – werden diese im Konfliktfall angesprochen, bestehen deshalb bessere Chancen, dass die andere Person bereit ist, auf diese Bedürfnisse

[187] Vgl. Heim, V. / Lindemann, G. (2016), S. 61; Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 46.
[188] Rosenberg, M. B. (2017), S. 15.
[189] Prof. Manfred Max-Neef, Wirtschaftswissenschaftler und Träger des alternativen Nobelpreises. Übersicht der 9 Grundbedürfnisse zitiert in: Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 52 f. und Rosenberg, M. B. (2017), S. 27 f.
[190] Rosenberg, M. B. (2017), S. 15.
[191] Vgl. auch Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 51.
[192] Seemann, G. (2009), S. 23.

einzugehen. Jedenfalls mehr, als wenn die Gesprächspartner kritisiert oder gar angegriffen werden, so Rosenberg.[193]

Wie bei den Gefühlen auch, wird von der GFK der Aufbau eines Bedürfnis-Wortschatzes empfohlen, mit dem es leichter fallen soll, die eigenen Bedürfnisse zu identifizieren und zu benennen:

Beispiele für Bedürfnisse		
Akzeptanz	Anerkennung	Ästhetik
Augenhöhe	Balance	Ehrlichkeit
Fairness	Flexibilität	Glaubwürdigkeit
Integrität	Klarheit	Kooperation
Miteinander	Ordnung	Rücksichtnahme
Ruhe	Sicherheit	Unterstützung
Verständnis	Vertrauen	Wertschätzung

Tabelle 4: Bedürfnisliste[194]

Es ist nicht immer einfach, zu erkennen, welche Bedürfnisse sich hinter Gefühlsregungen verbergen. Werden Gefühle sehr genau benannt, ist die Bestimmung des jeweiligen Bedürfnisses einfacher:

Ich bin mir unsicher, …. → Bedürfnis nach Sicherheit

Das finde ich rücksichtslos…→ Bedürfnis nach Rücksichtnahme

Ich bin mir unklar,……. → Bedürfnis nach Klarheit.

Im Arbeitsalltag empfiehlt es sich, wie bei den Gefühlen auch, Bedürfnisse zu umschreiben oder businesstaugliche Synonyme zu verwenden. So könnte eine Umschreibung für „Aufgeschlossenheit“ lauten: „Ich wünsche mir eine Bereitschaft für neue Ideen“ oder „mir gefällt es, Neues auszuprobieren“.[195]

[193] Rosenberg, M. B. (2017), S. 15.
[194] Eigene Darstellung, vgl. Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 56; Rosenberg, M. B. (2016), S. 64 f.
[195] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 97.

Bedürfnisse im Arbeitsumfeld	
Privater Bedürfnis-Begriff	***Synonym Business-Sprache***
Aufrichtigkeit	Offenheit
Rücksicht	Entgegenkommen
Selbstbestimmung	Selbstständiges Arbeiten
Spielen	Testen / etwas riskieren
Unterstützung	Kooperation / Entgegenkommen / Rückendeckung / Loyalität
Wertschätzung	Anerkennung

Tabelle 5: Synonyme Bedürfnis-Begriffe im Arbeitsumfeld[196]

4.5.4 Bitte / Handlung

Resultierend aus den vorherigen Schritten folgt als viertes die Bitte. Die Herausforderung ist, der anderen Person zu vermitteln, was man fühlt, wenn sie so handelt und was man selbst braucht – in Form einer Bitte.[197] Dabei geht es darum, offen zu äußern, was man von seinem Gesprächspartner will. Zentral sind dabei aus Sicht der GFK drei Dinge:

1. die andere Person moralisch nicht zu verurteilen. Dazu gehört, dass man ihr nicht vorgibt was sie denken, wie sie sich fühlen oder sein *soll.*[198]

2. die Formulierung der Bitte: positiv und konkret. Man sagt zum einen nicht, was man *nicht* will. Zum anderen muss eine Bitte, damit sie erfüllt werden kann, wie man es wünscht, so konkret wie möglich formuliert sein. Genau darin liegt die Schwierigkeit: man ist es nicht gewohnt, konkrete Bitten zu formulieren. Rosenberg sieht darin den Hauptgrund, warum die Bedürfnisse der Menschen so oft unerfüllt bleiben. Seine Erklärung: man weiß oftmals selbst nicht, was man genau will, denn das würde bedeuten, Verantwortung zu übernehmen.[199] Ein Beispiel einer unkonkreten Bitte aus dem Alltag: Eine Frau bittet ihren Mann „Ich will nicht, dass du so viel arbeitest“. Hintergrund ihres Anliegens ist eigentlich, dass sie möchte, dass ihr Mann mehr Zeit mit ihr und der Familie verbringt. Sie hat ihn aber darum gebeten nicht so viel zu arbeiten. Es könnte dazu führen, dass

[196] Eigene Darstellung, vgl. Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 97.
[197] Rosenberg, M. B. (2017), S. 16.
[198] Vgl. Rosenberg, M. B. (2017), S. 15 f.
[199] Rosenberg, M. B. (2017), S. 16.

der Mann seinen Arbeitsumfang reduziert – und die übrige Zeit für sich nutzt, indem er z. B. mit Freunden ausgeht oder Sport treibt. Möglicherweise dachte er, seine Frau macht sich Sorgen um seinen gesundheitlichen Zustand. Dieses Missverständnis führt unweigerlich zu weiteren Konflikten, denn das Bedürfnis der Frau bleibt – durch die unkonkrete Bitte – unerfüllt. Die konkrete Formulierung ihres Wunsches könnte so lauten: „Ich möchte gerne, dass du mir sagst, ob du bereit bist, einen Abend in der Woche mit mir zu verbringen und einen mit den Kindern“.[200]

3. Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Bitte ist, dass keine Forderung gestellt wird. Das impliziert die Möglichkeit, dass die andere Person der Bitte nicht nachkommt. In der Gewaltfreien Kommunikation werden keine Forderungen gestellt, sondern Bitten formuliert, weil man will, dass die anderen Menschen diese nur erfüllen, wenn sie dazu wirklich bereit sind. „Eine Bitte ist dann keine Forderung, wenn wir respektvolles Verständnis aufbringen, wenn die andere Person das, worum wir sie bitten, nicht tut, aus welchem Grund auch immer“.[201] Hintergrund ist auch hier, dass Menschen nicht gewohnt sind, frei zu entscheiden, ob sie einer Bitte nachkommen wollen – was in der Gesellschaft anerzogen ist, sind Forderungen und deren Konsequenzen. Hinter Bitten werden folglich zunächst trotzdem Forderungen gehört. Es ist eine Frage des Vertrauens, das sich erst bilden muss, eine (erwartungslose) Bitte nicht als Forderung aufzufassen.[202] Die Bitte ist hingegen nicht mit einem *Wunsch* zu verwechseln. Hier könnte der Angesprochene unverbindlich bleiben: „ich werde es mir überlegen“. Bei der Bitte dagegen gibt es nur die Möglichkeit der Antworten mit „ja“ oder „nein“. Beim „ja“ wäre das eigene Ziel erreicht, ein „nein“ würde zunächst bedeuten, dass nur der einen Bitte nicht entsprochen werden kann oder will, denkbar wäre dann eine Veränderung der Bitte, damit sie erfüllt werden kann.[203]

[200] Vgl. Rosenberg, M. B. (2017), S. 16.
[201] Rosenberg, M. B. (2017), S. 16 f.
[202] Rosenberg, M. B. (2017), S. 17.
[203] Seemann, G. (2009), S. 108 f.

Lösungs- und Beziehungsbitten

In der gewaltfreien Kommunikation gibt es zwei Arten von Bitten: Bei der *Lösungsbitte* (auch Handlungsbitte genannt) wird um eine konkrete Handlung gebeten („Könnten Sie bitte morgen den Dienst am Bürgerserviceschalter übernehmen“). Durch *Beziehungsbitten* soll der Konflikt auf der Beziehungsebene weiter geklärt werden, wenn eine (sachliche) Lösung noch nicht möglich ist. Hier ist das Ziel, den im Konflikt auftretenden Gefühlen und Bedürfnissen weiter nachzugehen, um darauf aufbauend Lösungen zu finden.[204] „Wie geht es Ihnen, wenn Sie das von mir hören?“ ist eine Möglichkeit, das Gespräch auf die Beziehungsebene zu lenken oder etwa „Mir ist wichtig, verstanden zu werden. Könnten Sie mir bitte sagen, was bei Ihnen angekommen ist?“ um dabei sicher zu gehen, dass das Gesagte bei den Gesprächspartnern auch so angekommen ist, wie es gemeint war.

5 Die Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation als Führungsinstrument im Führungsalltag

5.1 Begriffseingrenzung Führungsinstrumente

Der Begriff „Führungsinstrument“ kommt aus der Managementlehre und wird recht unterschiedlich weit ausgelegt. Im Allgemeinen wird ein Führungsinstrument als „methodisches, organisatorisches oder sächliches Hilfsmittel für die Führungsarbeit (Führungsmittel)“[205] verstanden, deren Anwender die Vorgesetzten sind. Alternativ werden Führungsinstrumente auch als Führungsmittel bezeichnet.

Zumeist wird der Begriff im Zusammenhang mit Personalführung und hier im Besonderen mit Kommunikation genannt, denn „da Führen im Wesentlichen mit Information und Kommunikation gleichzusetzen ist, handelt es sich um Hilfsmittel, mit denen Kommunikationsprozesse zielorientiert gesteuert werden

[204] Holler, I. / Heim V. (2009), WK 4.
[205] Laufer, H. (2014), S. 40 f.

können".[206] Kommunikation wird als *das* Führungsinstrument angesehen, mit dem organisiert, entschieden, für Ziele gesorgt, kontrolliert, gemessen und beurteilt wird, um den Unternehmenserfolg und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erreichen.[207] Grundsätzlich soll dabei das Ziel verfolgt werden, Mitarbeitende zu fördern, zu motivieren, zu entwickeln, zu begeistern und –im Hinblick auf Veränderungsprozesse – Widerstände und Ängste abzubauen.[208]

Als Bestandteile kommunikativer Führungsinstrumente werden neben der allgemeinen Kommunikation mit der Belegschaft auch verschiedene konkrete Mittel mit Praxisrelevanz genannt, darunter das jährliche Personalgespräch (Jahresgespräch), Konfliktgespräche sowie Teambesprechungen.[209]

5.2 Der Nutzen der Gewaltfreien Kommunikation als Führungsinstrument in der öffentlichen Verwaltung

Unangenehme Themen ansprechen, schwierige Gespräche führen, Konflikte beilegen oder nachhaltige Verhaltensänderungen bei Mitarbeitenden erreichen – welche Führungskraft wünscht sich nicht, dass dies stressfrei abläuft?[210] Die Versuche Störungen anzugehen, werden zwar vermeintlich „sachlich" gehalten, um unerwünschte Emotionen zu vermeiden. Dies kann nicht gelingen, weil Menschen Emotionen nicht vollständig ausblenden können, sowohl als „Sendende" wie auch als „Empfangende" von Botschaften.[211] Die üblichen Kommunikationstechniken ergeben meistens zwar auch Ergebnisse, aber nicht zur vollständigen Zufriedenheit von Mitarbeitenden und Führungskraft.[212] Darüber hinaus landen diese Gespräche oft in der Vorwurf-Rechtfertigungs-Spirale. Beschäftigte wie auch Führungskräfte stehen dann unter Stress. Die Folge: Frust, weil sich die Arbeitskräfte nicht verstanden fühlen, die Führungskräfte sehen sich

[206] Hopp, H. / Göbel, A. (2013), S. 260.
[207] Miller, B. (2013), S. 357.
[208] Vgl. Miller, B. (2013), S. 331.
[209] Hopp, H. / Göbel, A. (2013), S. 264.
[210] Vgl. Seemann, G. (2009), S. 7.
[211] Vgl. Seemann, G. (2009), S. 40.
[212] Seemann, G. (2009), S. 7.

Rechtfertigungen gegenüber und Änderungsversprechen, die dann nicht eintreten.[213]

Wird die Gewaltfreie Kommunikation wie beschrieben angewandt, kann dies von Vorteil sein und im Führungskontext folgenden Nutzen bringen:

Handlungssouveränität in schwierigen Situationen behalten

Der Vergleich heutiger menschlicher Verhaltensweisen mit dem „Neandertaler“ ist alt bekannt und wirkt schon abgenutzt. Tatsächlich laufen automatische Reaktionen aber noch immer nach diesem „Programm“ wie ein Autopilot ab. Informationen, die Menschen über Augen und Ohren erhalten, gelangen in die so genannte Amygdala. Dieser evolutionär älteste Teil des Gehirns ist für die Bewertung von Emotionen und Gefahrensituationen zuständig. Die Amygdala bewirkt durch Ausschüttung von Hormonen die passende Reaktion: Vermeidung, Flucht oder Angriff bei unangenehmen Reizen, Erhalten des Zustandes bei angenehmen Reizen. Wittert die Amygdala Gefahr, wird der Körper in Alarmzustand versetzt. Im Kommunikationsverhalten äußert sich dies wie folgt: Der Gesprächspartner wird zuerst eingeordnet in „Freundin / Freund“ oder „Feindin / Feind“. Im Hinblick Angriff, Verteidigung oder Flucht bleibt der Gesprächsabbruch, der verbale (im Extremfall gar körperliche) Angriff oder die Rechtfertigung als Verteidigungsstrategie. Die bewusste Handlungsebene wird dadurch verlassen, damit kommt geistige Beweglichkeit abhanden und sachlich orientiertes Handeln wird schwer.[214] Dieser „Autopilot“ kann durch die bewusste Schulung des Prozesses Beobachtung, Gefühle und dahinterstehende Bedürfnisse im Rahmen der Gewaltfreien Kommunikation aufgehoben werden.

Förderung von Beziehungskompetenz

Mit der Gewaltfreien Kommunikation kann Beziehungskompetenz gefördert und gestaltet werden, das bedeutet, die Gesprächspartner zu verstehen, einen verbindenden Kontakt herzustellen, Beziehungen zu pflegen und Brücken zu

[213] Vgl. Seemann, G. (2009), S. 7-10.
[214] Vgl. Seemann, G. (2009), S. 12 ff.; Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 84 f.

bauen.[215] Insbesondere im Umgang mit „schwierigen Mitarbeitenden“ kann dies für eine Führungskraft eine Erleichterung sein. Zum einen, weil bestimmte Aktivitäten nicht mehr nur als Störung oder persönlichen Angriff gesehen werden. Können die dahinter liegenden Bedürfnisse herausgearbeitet werden, fördert dies das Verstehen der Handlungen und das Verständnis für die Mitarbeitenden selbst. Zum anderen, weil die Führungskraft dadurch konstruktiv auf die Beschäftigten eingehen kann, ohne vom eigenen Standpunkt abrücken zu müssen.[216]

Verbesserung der Kommunikationsqualität

Gespräche finden in der Gewaltfreien Kommunikation auf der Freund/Freund-Ebene statt. Das bedeutet, dass das automatisierte Feind/Freund-Modell vermieden wird. Wie bereits beschrieben, können die mechanischen Kommunikationsabläufe von Rückzug, Vorwurf oder Rechtfertigung umgangen werden, die Gesprächspartner erhalten ihre Handlungssouveränität.[217] Reine Beobachtungen wertfrei wiederzugeben und Bitten präzise zu stellen kann Missverständnisse unterbinden, die Qualität der Gesprächsergebnisse kann damit verbessert werden.[218] Dies gilt nicht nur für Einzelgespräche, insbesondere Besprechungen können effizienter und zielführender geführt werden, ohne die sonst vielfach anzutreffenden unterschwelligen Konflikte, die in Besprechungen über Nebenschauplätze zeitraubend ausgetragen werden.[219] Entscheidungen können dadurch beschleunigt werden, ohne dabei Akzeptanz bei den Mitarbeitenden einbüßen zu müssen.[220]

Begünstigung des Betriebsklimas

Verankert eine Führungskraft die Grundprinzipien der Gewaltfreien Kommunikation, kann dies zu mehreren Effekten führen die sich positiv auf das Betriebsklima auswirken. Führungskräfte, ob im privaten Sektor oder in der öffentlichen Verwaltung, haben eine Vorbildfunktion. Wenn sie eine

[215] Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 7 f.
[216] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 25.
[217] Vgl. Seemann, G. (2009), S. 14.
[218] Seemann, G. (2009), S. 9.
[219] Vgl. Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 25.
[220] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 25.

wertschätzende gewaltfreie Kommunikation vorleben, ermutigen sie damit ihre Mitarbeitenden, dies nachzumachen.[221] Die Kommunikation insgesamt kann gefördert werden und durch die Vorbildfunktion können die Mitarbeitenden zusätzlich befähigt werden, die Konflikte und Probleme im Team selbst in ähnlicher Weise selbständig zu lösen.[222] Die Führungskraft kann paradoxerweise durch konsequente Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation auch an „Autorität“ gewinnen ohne dabei autoritär auftreten zu müssen und ohne in eine „Laisser-faire“-Haltung zu verfallen.[223] Das Betriebsklima wird insgesamt gefördert, im Mittelpunkt steht die intrinsische Motivation der Belegschaft und nicht Belohnungen, Bestrafungen oder Hierarchien.[224]

Zulassen von Gefühlen

Üblicherweise werden im beruflichen Umfeld Gefühle wie Angst, Überforderung, Hilflosigkeit und Resignation nicht akzeptiert. Kommen diese Gefühle dennoch auf, wird die gesamte Energie dafür verwendet, sie geheim zu halten und die Aufmerksamkeit davon abzulenken. Dies kann dann in endlose (scheinbar sachliche) Diskussionen, Machtspiele oder faule Kompromisse münden.[225]

Aus Sicht der Führungskraft kann ein Gewinn der Anwendung von Gewaltfreier Kommunikation deshalb sein, dass sie ihre eigenen Gefühle und auch Frustrationen gegenüber den Mitarbeitenden nicht unterdrücken muss, sondern (mit Hilfe der beruflich angepassten Gefühls-Synonyme) zum Ausdruck bringen kann. Durch das Formulieren von Ich-Botschaften können Gefühle und die dahinterliegenden Bedürfnisse den anderen vermittelt werden, ohne sie dabei zu verletzen.[226]

[221] Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 119.
[222] Vgl. Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 25.
[223] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 25.
[224] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 25.
[225] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 22 f.
[226] Seemann, G. (2009), S. 40.

Mobbing-Prävention

Aus Sicht der GFK entsteht Mobbing durch das bereits vorgestellte „Schuldsystem“ im Zusammenhang mit unerfüllten Bedürfnissen. Demnach sind mobbende Personen meistens keine „starken“ Persönlichkeiten. Um ihr eigenes „Leiden“ zu kompensieren, richten sie sich mit ihren Handlungen nach außen: anstatt sich nach ihren eigenen Gefühlen und Bedürfnissen zu orientieren, suchen sie eine schuldige Person als Projektionsfläche, die dafür verantwortlich gemacht wird. Meist sind es Fähigkeiten bei den Gemobbten, die der mobbenden Person selbst fehlen, z. B. Leichtigkeit und Freude bei der Arbeit. Die Spiegelung durch die Kollegschaft kann bei der mobbenden Person unangenehme Gefühle (z. B. Ohnmacht, Enttäuschung, Minderwertigkeitsgefühl) auslösen. Oder aber man scheut die Austragung des Konflikts mit dem eigentlichen Konfliktauslösenden (Vorgesetzte, Arbeitgebende, Amt) und lebt deshalb seine Aggressionen auf der kollegialen Ebene aus.[227] Deshalb wird insbesondere in hierarchischen Strukturen mit autoritärem Führungsstil, wie es in öffentlichen Verwaltungen noch weit verbreitet ist, Mobbing als Führungs- bzw. Institutionsproblem angesehen[228] (ausgegangen vom klassischen Mobbing, der Austragung auf der gleichen kollegialen Ebene, kein „Bossing“ oder „Staffing“ [229]). Mit den noch immer weit verbreiteten Führungsmitteln wie Druck, Bestrafung oder Tadel zu arbeiten, würde die Situation eher verschärfen.

Die Vorgesetzten können hier aus Sicht der GFK durch sensible Führung mit Hilfe von persönlichen Gesprächen und Personalentwicklungsgesprächen erkennen, wo Handlungsbedarf im Hinblick auf Mobbing auslösenden Faktoren besteht: ob Mitarbeitende entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt sind, Unterstützung oder Fortbildung brauchen oder möglicherweise im privaten Umfeld Probleme haben, die sich auf die Arbeit auswirken.[230]

---

[227] Pásztor, S. / Gens, K.-D. (2010), S. 66 ff.
[228] Pásztor, S. / Gens, K.-D. (2010), S. 67.
[229] Bossing = Mobbing durch den Vorgesetzten; Staffing = Mobbing des Vorgesetzten durch Mitarbeiter.
[230] Pásztor, S. / Gens, K.-D. (2010), S. 67.

5.3 Empathie und Wertschätzung als Basis der Gewaltfreien Kommunikation

5.3.1 Empathisches (Zu-)Hören

Die Gewaltfreie Kommunikation ist nicht nur eine „Technik“ oder „Methode“, die aus den vorgenannten vier Schritten besteht. Ein wesentlicher Bestandteil des Konzepts, damit die Umsetzung gerade auch im Führungsalltag gelingt, ist die innere Haltung. Um Gefühle oder Bedürfnisse von anderen (und sich, siehe Kapitel 5.1.2) hinter Äußerungen wahrzunehmen, bedarf es Empathie. Alternativ benutzt Rosenberg auch die Begriffe „Einfühlungsvermögen“ oder „Mitgefühl“. Er selbst bezeichnet Empathie als das „wertvollste Geschenk, das wir geben können“.[231] Empathie gehört mittlerweile zu den Schlüsselkompetenzen in der Führung und ist wesentlicher Bestandteil, damit Beziehungen zu Mitarbeitenden aufgebaut und gepflegt werden können.[232] Empathie bedeutet, sich mit den Gefühlen der anderen Person zu verbinden, sich in sie hineinzuversetzen und ist nicht zu verwechseln mit intellektuellem Verstehen, Mitleid oder Zustimmung zu dem Gesagten oder den Handlungen von anderen.[233] Insbesondere bei Auseinandersetzungen ist zu unterscheiden, dass Empathie *nicht* heißt, einer Meinung mit den Gesprächspartnern zu sein, um sie zu verstehen.[234] Abzugrenzen ist die Empathie auch von der Sympathie, also wenn *ich* ein starkes Gefühl durch die Erzählungen des anderen empfinde, also die Gefühle des anderen (mit)fühle.[235]

In der Praxis von GFK-Trainerinnen und Trainern sowie in Coaching-Beratungen haben sich fünf Faktoren herausgestellt, die den Empathieprozess begünstigen:[236]

[231] Rosenberg, M. B. (2017), S. 43 f.
[232] Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 39.
[233] Rosenberg, M. B. (2017), S. 44.
[234] Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 39.
[235] Rosenberg, M. B. (2015), S. 15.
[236] Siehe die Aufzählung bei Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 40 ff.

Neugierde

Gegenüber den Mitarbeitenden neugierig sein, echtes Interesse zeigen, wie wenn man eine fremde Person vor sich hat. Die Gesprächspartner „wie ein neu geborenes Kind, auch ein neues Gesicht, das es nie zuvor gegeben hat“[237] zu sehen, gehört dazu, denn alles andere hindert daran, sich in andere hineinversetzen zu können.[238] Dies ist nicht so einfach, denn möglicherweise kennt eine Führungskraft den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin auch schon länger, hat schon ihre „Erfahrungen“ mit dieser Person gemacht und Theorien darüber entwickelt wie und warum sie so ist. Wie bereits mehrfach angeführt, ist die eigene Denkweise geprägt von der inneren anerzogenen Haltung, Situationen und Menschen zu analysieren, zu diagnostizieren, in „im Recht oder schuldig“, „gut und schlecht“ einzuordnen oder zu bewerten. Diese Gedanken gilt es zum Stillstand zu bringen.

Absichtslose Präsenz

Führungskräfte sind darauf eingestellt und trainiert, zu analysieren, immer die „richtigen Worte“ oder konkrete Lösungen zu finden.[239] Die empathische Aufmerksamkeit äußert sich aber gerade darin, keine Lösung im Kopf zu haben, auch keine eigenen Anliegen mit einzubringen und keine Bewertung der Situation oder Personen vorzunehmen.[240] Einfach „mit dem Herzen zuhören“ und das intellektuelle Denken, das die empathische Präsenz beeinträchtigen würde, auszuschalten.[241] Die Konzentration richtet sich nur auf die Worte und Gesten des Gegenübers, unterstützt von ruhigem Atmen – und der Bereitschaft, sich überraschen zu lassen, was passiert. Was einfach klingt ist nicht einfach umzusetzen, sondern kann sehr anstrengend sein. Wenn Gedanken kommen, egal in welche Richtung, und die Präsenz abschweift, so ist das menschlich. Hilfreich ist, dass der Weg zurück in die Präsenz immer wieder gesucht wird. Denn: die andere Person spürt die Verbindung, so Rosenberg.[242]

---

[237] Rosenberg, M. B. (2016), S. 95.
[238] Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 39.
[239] Vgl. Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 49.
[240] Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 39.
[241] Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 49.
[242] Rosenberg, M. B. (2017), S. 44.

Trennen von „Ich“ und „Du“

Dabei bedarf es der Fähigkeit, die eigenen Emotionen von denen der jeweiligen Gesprächspartner zu unterscheiden. Zu trennen, was beim Gehörten eigene Gefühle verursacht und was der Schmerz der anderen Person ist, hält handlungsfähig und wach. Die Aufmerksamkeit soll ganz bei der Gesprächspartnerin oder beim Gesprächspartner bleiben. Es wird versucht, die Welt aus der Perspektive des Gegenübers zu betrachten und dabei herauszufinden, wie es ihm oder ihr geht und welche Gefühle und Bedürfnisse er oder sie gerade haben könnte.[243]

Offenheit, Emotionen zu begegnen

Im Berufsleben sind Gefühle noch weit verbreitet ein Tabu. Zeigen Mitarbeitende Gefühle, kann es passieren, dass die Führungskraft das persönlich nimmt, sich schuldig fühlt an den Gefühlen oder überfordert ist. Dann ist der Impuls da, abzulenken oder sich der Situation zu entziehen. Kann die Führungskraft den Fokus darauf lenken, dass die Arbeitskraft in dem Moment (un-) erfüllte Bedürfnisse zum Ausdruck bringt, fällt es leichter, aufmerksam bei ihr zu bleiben und sich darauf zu konzentrieren, worum es ihr geht. Mit gezielten Fragen kann sie die Befindlichkeiten ergründen: „Sind Sie verärgert, weil…?“, „Fühlen Sie sich…?“ „Kann es sein, dass Sie ….(z. B. eine Vorgehensweise) verunsichert?“.[244] Dadurch kann sich die Situation schnell entspannen.[245]

Bedürfnisse hinter dem Gesagten hören

Die Führungskraft kann durch genaues Zuhören und Ansprechen die Bedürfnisse ergründen, die sie hinter den vorhergehenden Aussagen herausgehört hat. Die Fragen können z. B. lauten: „Ist Ihnen wichtig, dass Sie einbezogen werden?“, „Brauchen Sie Unterstützung?“, „Würde Ihnen Vertrauen gut tun?“. Lässt sich ein Kernbedürfnis heraushören, kann der Mitarbeitende auch in Frageform zu einem Handlungsschritt geführt werden: „Wenn Ihnen Vertrauen sehr wichtig ist, was wäre Ihr nächster Schritt?“.

---

[243] Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 42 f.
[244] Vgl. Seemann, G. (2009), S. 95.
[245] Vgl. Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 44 f.

Was Empathie behindert

Nachfolgend einige Beispiele für übliche Verhaltensweisen, die von der empathischen Präsenz wegführen:[246]

a) Ratschläge erteilen und belehren „Sie sollten…“ oder „Wieso haben Sie nicht…(dies oder jenes getan)“ oder „wenn Sie (…) machen, könnte sich das in eine positive Erfahrung verwandeln“.
b) Die Geschichte des anderen dazu verwenden, seine eigene Geschichte zu erzählen, ihn evtl. auch zu „übertrumpfen“: „Das erinnert mich an früher, als ich….. Das ist ja gar kein Vergleich zu dem was mir schon passiert ist, nämlich….“.
c) Bemitleiden und / oder Trösten: „Ach je, Sie Arme, Sie tun mir ja so leid…“ - „Es ist nicht Ihr Fehler gewesen, Sie haben Ihr Bestes gegeben“, „Das wird schon wieder“.
d) Unterbrechen und/oder verbessern: „Jetzt haben Sie sich mal nicht so….“; „…so war das gar nicht!“.
e) Verhören, analysieren, intellektuell nachfragen: „Seit wann ist das denn so?“; „Wer war da alles beteiligt?“; „Der Kunde wollte Sie bei dem Antrag bestimmt austricksen!“.
f) Verantwortung für eine mögliche Lösung übernehmen: „Da wird mir schon was einfallen, was Sie dann tun können!“.
g) Wertende Gedanken mit einbringen: „Sie sind halt einfach zu gutmütig! Da wundert mich nicht was passiert ist“.
h) Empathie für abwesende Beteiligte, dadurch Ablenken von den aktuellen Gefühlen und Bedürfnissen: „Sie müssen Ihre Kollegin schon auch verstehen.“.
i) Den Erzählenden verstärken: „Ja, das finde ich auch, dass Ihre Kollegin ständig nur an sich denkt!“.
j) Versuchen, die Situation mit Humor zu entschärfen.

[246] Rosenberg, M. B. (2016), S. 96; Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 47 f.

Was den Empathieprozess unterstützt

Fragen können im Empathieprozess[247] helfen, hinter die Fassade zu schauen, sein Gegenüber wieder aus dem „Autopilot-Programm“ zu führen, damit es wieder handlungsfähig ist. Der erste Schritt ist, aus dessen Äußerungen die Fakten herauszufinden. Hilfreiche Fragen können sein:
„Was ist passiert?“, „Beziehen Sie sich auf (die und die Situation)…?“, „Denken Sie an….?“.

Empathie geben schließt die Notwendigkeit ein, so lange bei der anderen Person präsent zu sein, bis sie offensichtlich am Ende mit ihren Erzählungen ist und genug Empathie erhalten hat.[248] Dies ist oft nonverbal durch merkliche Entspannung und Erleichterung sichtbar. Danach kann ein Nachfragen folgen „Gibt es noch etwas anderes, dass Sie mir gerne sagen würden?“ Wenn die Anspannung der Person nachlässt und sie aufhört zu sprechen, ist die Wahrscheinlichkeit am höchsten, dass sie genug Empathie erhalten hat.[249] Der Empathieprozess hilft den Gesprächspartnern, eigene Bedürfnisse und Ressourcen aufzuspüren und kann Impulse zu einem nächsten Schritt setzen.[250] Wenn Menschen gehört und verstanden werden, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie zu einer nachhaltigen Verhaltensänderung bereit sind, da diese auf der emotionalen Ebene passiert.[251]

5.3.2 Selbstempathie

Der Selbstempathie kommt in der Gewaltfreien Kommunikation eine ganz besondere Bedeutung zu. Sie wird auch „Hauptquelle“ des gewaltfreien Handelns genannt. Der dahinter stehende Gedanke ist: nur wer in kritischen Situationen einfühlsam mit sich selbst ist, kann es auch mit anderen Menschen sein.[252]

---

[247] Vgl. Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 84 f.
[248] Rosenberg, M. B. (2015), S. 20 f.
[249] Rosenberg, M. B. (2015), S. 21.
[250] Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 39.
[251] Vgl. Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 39; Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 49.
[252] Holler, I. / Heim, V. (2009), WK 9.

Als Führungskraft kommt es nicht selten vor, mit Vorwürfen oder Kritik konfrontiert zu sein. Wenn bei einem Gespräch unangenehme Gefühle entstehen, fängt meist das „Gedankenkarussell“ an und die Souveränität kann verloren gehen. Um selbst nicht in die Negativ-Spirale aus Verteidigung, Gegenangriff oder gar Selbstvorwürfen zu geraten, kann Empathie hilfreich sein um die Handlungsfähigkeit zu bewahren – in Form von Selbst-Empathie. Als „Erste Hilfe“ empfiehlt die Gewaltfreie Kommunikation die Selbstempathie als Unterstützung, um in solchen Situationen wieder in den Kontakt mit den eigenen Gefühlen und Bedürfnissen zu gelangen. Das erleichtert es, wieder bewusst zu handeln.[253]

Bei Antipathien

Besonders schwierig und eine äußerst ungünstige Ausgangslage für ein gelingendes Gespräch sind Antipathien. Was tun, wenn man seine Gesprächspartnerin oder seinen Gesprächspartner bereits in eine Schublade gesteckt und ein Feindbild sich schon verfestigt hat? Zum Beispiel die Mitarbeiterin, die bei der Führungskraft mangelnde Unterstützung, Rückendeckung und Empathie bemängelt: „Typisch, die denkt doch immer sie wird hintergangen und sie kommt zu kurz“. In vielen Fällen helfen dann der Führungskraft Selbstempathie-Übungen, damit sie selbst handlungsfähig bleibt oder wieder wird. Auch Empathie von einem anderen Menschen kann bei Antipathien die Selbstempathie unterstützen und helfen, wieder zu innerer Ausgeglichenheit zu finden.

Ist ein Konflikt bereits weit fortgeschritten, so darf sich die Führungskraft auch eingestehen, dass der Konflikt nicht mehr aus eigener Kraft gelöst werden kann. Professionelle Hilfe wie z. B. eine Mediation kann dann ein Mittel der Wahl sein.[254]

[253] Holler, I. / Heim, V. (2009), WK 5.
[254] Heim, V. / Lindemann G. (2016a), S. 81 ff.

Bei Selbstvorwürfen

Gängige Reaktionen in einem Konflikt sind nicht nur Gegenwehr und Verteidigung. Der „Angriff“ kann sich auch nach innen richten und Selbstvorwürfe auslösen. Diese können sich in folgenden Beispielen äußern:

- in Ärger über das eigene Verhalten: „Oh nein, warum habe ich das gemacht?“,
- indem man enttäuscht ist von sich und sich selbst vorwirft: „Hätte ich doch nur dies oder das noch abgeklärt“,
- in Scham: „Ich sollte mehr/weniger….“ oder
- man ist deprimiert: „Denke ich falsch? Stimmt etwas nicht mit mir?.

Auch das ist eine Form der Gewalt – die Bewertungen und Beurteilungen richten sich in diesem Fall gegen sich selbst. Der Effekt ist genau gleich wie bei den anderen automatisierten Strategien: die Gedanken kreisen nur noch um dieses Thema, die Handlungssouveränität geht verloren.[255]

Der Selbstempathieprozess

Mit Hilfe der Selbstempathie soll es in der Gewaltfreien Kommunikation gelingen, den beschriebenen Gedanken-Kreislauf zu durchbrechen. Oft lässt sich spontan nicht sofort ausmachen, welches Bedürfnis momentan bei einem selbst nicht erfüllt ist. Dann ist eine Selbstklärung hilfreich, die im Stillen mit sich selbst abläuft, damit ein stressfreies Gespräch mit dem Gegenüber (wieder) möglich ist. Der Ablauf entspricht den üblichen vier Schritten der Gewaltfreien Kommunikation.

Als Beispiel folgende Situation aus der Verwaltungspraxis: Eine Sachgebietsleiterin hat einen Anordnungsbeleg unterschrieben, in der Meinung, sie sei für diesen Betrag unterschriftsbefugt, hat aber nicht noch einmal ausdrücklich nachgeschaut. Der Abteilungsleiter hält der Sachgebietsleiterin den Beleg unter die Nase und sagt: „Das ist aber ein großer Unterschriftsbetrag für so ein kleines Mädle“, streicht die Unterschrift und geht wieder. Im Nachhinein stellt sich heraus, dass die Sachgebietsleiterin tatsächlich unterschriftsbefugt war. Der

[255] Vgl. Seemann, G. (2009), S. 97 f.

Chef sagt ihr das ein paar Stunden später beiläufig ohne weiteren Kommentar oder eine Entschuldigung für seine Bemerkung mit dem „Mädle“.

1. Wahrnehmung, was genau gestört hat (Beobachtung). Der Vorgesetzte hat gesagt: „Das ist aber ein großer Unterschriftsbetrag für so ein kleines Mädle“. Sich eingestehen und zuhören, dass die Bemerkung stört.
2. Hinterfragen, was genau an der Bemerkung stört. Sind es im ersten Moment Selbstvorwürfe? („Oh nein, hätte ich doch noch einmal nachgeschaut und einen Zettel beigelegt, dass ich überhaupt unterschriftsbefugt bin“) oder Depression („Stimmt mit mir was nicht? Hat der Chef was gegen mich? Wieso nennt er mich ‚kleines Mädle‘?) oder Wut („Jetzt geht’s aber los, spinnt der? Echt unverschämt!).

   Welches Gefühl kommt dabei auf? deprimiert? verärgert?
3. Identifikation des Bedürfnisses. Möglicherweise ist der Sachgebietsleiterin Respekt wichtig und damit Behandlung auf Augenhöhe.
4. Bitte bzw. Handlung: auch bei der Selbstempathie ist das Ziel, wieder Handlungsfähigkeit zu erlangen. Es findet die Selbstklärung statt, wie mit der Situation umgegangen wird. Dies kann eine Bitte an den anderen sein oder aber ein anderer nächster (Handlungs-) Schritt. Der kann in der Selbstempathie auch darin bestehen, nichts mehr „aktiv“ zu tun, weil die Selbstempathie bereits ausgereicht hat. In dem oben genannten Beispiel kann die Sachgebietsleiterin für eine Bitte einen Termin mit dem Chef ausmachen und ihm ihr Anliegen, entweder eine Handlungs- oder Beziehungsbitte, vortragen. Oder sie kann für sich alternativ entscheiden, dass sie nach der Klärung ihrer Bedürfnisse („Respekt“) nichts weiter unternimmt. Sie entscheidet, dem Chef nichts zu erwidern, auch nicht in einem nächsten Gespräch. Die Bemerkung wird „bei ihm“ belassen. Mit dieser aktiven Entscheidung schaltet sie das Gedankenkarussell („Hätte ich ihm doch nur dies und jenes auf den Spruch hin gesagt und beim nächsten Mal sag ich ihm das und das, dem werd ich’s zeigen“) aus.

Der Selbstempathie-Prozess soll bewirken, für sich selbst wieder Wohlbefinden, Kraft und Klarheit im Sinne von Handlungssouveränität zu gewinnen, z. B. die Ausgangsbasis für das Ansprechen eines Konfliktes.[256]

5.3.3 Wohlwollen und Wertschätzung

Empathie wird im Alltag durch innere Feindbilder verhindert: der alltägliche Sprachgebrauch zeugt davon in Bezeichnungen wie Überflieger, Bedenkenträger, High Potential, Low Performer, Drückeberger, Duckmäuser, Hard-Liner oder Weicheier, um nur einige zu nennen. Es wird in Gruppenkategorien („Ingroup“ und „Outgroup“) gedacht, wie „die da oben“, „die Personaler“ oder „die Karrierefrauen“ und getrennt, ob diejenigen „von uns“ oder „von den anderen“ (den „Feinden“) ist. In der Haltung der gewaltfreien Kommunikation dagegen wird die Welt durch eine „Brille des Wohlwollens“ betrachtet.[257]

Alle Menschen haben das Bedürfnis nach Wertschätzung, wollen einen sinnvollen Beitrag zum Erfolg beisteuern und dabei mit ihrem Engagement wahrgenommen werden.[258] Sie sind zu Kooperation bereit, wenn sie darauf vertrauen können, dass ihre Anliegen ernst genommen werden.[259] Wertschätzung ist nicht mit Lob oder anderen Formen von Anerkennung zu verwechseln. Dieses wird in der Arbeitswelt sehr oft als „Aufputschmittel“ für Mitarbeitende verwendet, um damit Motivation und Leistung zu steigern, verdeckt Forderungen zu stellen oder Kritik „nett verpackt“ anzubringen. Wird Lob in dieser Form als Mittel zum Zweck eingesetzt, reagieren Beschäftigte eher mit Skepsis und Zurückhaltung.

Lob kann darüber hinaus auch ein Machtmittel sein, da meistens in der Hierarchie von oben nach unten gelobt wird. Der Effekt können unselbständige, von Lob abhängige Mitarbeitende sein, die nicht eigenverantwortlich handeln können sondern nur noch Anweisungen befolgen.[260] Zudem ist Lob eine Form von „Belohnung“, die auf der Systematik von „gut und schlecht“ basiert. Die

[256] Vgl. Holler, I. / Heim, V. (2009), WK 5.
[257] Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 80.
[258] Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 116.
[259] Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 36.
[260] Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 112 f.

Mitarbeitenden werden auf Grund der eigenen Auffassung der Führungskraft beurteilt, wie fleißig, normal, perfekt usw. sie sind.[261] Echte Dankbarkeit hingegen zeigt sich einfach in Freude über Erhaltenes oder Erlebtes und wird nicht mit dem Wunsch nach einer Gegenleistung verbunden.[262]

Aufrichtige Wertschätzung ist in der GFK eine innere Haltung, um Verbindungen aufzubauen und sich auf Augenhöhe zu begegnen. Wertschätzung soll kein methodisches Mittel sein, sondern Beziehungen gestalten. Die motivierende Wirkung, die daraus entstehen kann, kommt dann aus innerem Antrieb, Beziehungen wachsen dadurch.[263]

5.4 Umgang mit Ärger

5.4.1 Ärger als Warnsignal

Von klein auf werden Menschen darauf konditioniert, ihren Platz in der Gesellschaft „richtig“ auszufüllen. Je nach Kulturkreis werden ihnen gewisse Formen an Disziplin, Haltung („Contenance!“) und Beherrschung beigebracht. Dies betrifft auch den Umgang mit Wut und Ärger – „nette Menschen werden nicht ärgerlich“[264]. Man „beherrscht“ sich, Wut und Ärger werden als etwas angesehen, das „schlecht“ ist und unterdrückt werden sollte.[265] Viele Menschen sind beim Thema „Gewaltfreie“ bzw. „einfühlsame“ Kommunikation deshalb oft skeptisch – weil sie befürchten, dies sei auch eine Kommunikationsform, in der Ärger als eine unerwünschte Eigenschaft betrachtet wird, von der man sich befreien müsste.[266]

Nach Ansicht von Marshall B. Rosenberg ist dieses „Herunterschlucken“ von Wut und Ärger nicht nur kontraproduktiv, was die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse angeht – sondern schlichtweg gefährlich. In seinen Büchern nennt er einige Beispiele aus der Praxis, wie sich nicht erfüllte Bedürfnisse und dadurch

[261] Larsson, L. / Hoffmann, K. (2013), S. 113.
[262] Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 116.
[263] Vgl. Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 93 f.; Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 114.
[264] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 101.
[265] Rosenberg, M. B. (2013a), S. 7 f.
[266] Rosenberg, M. B. (2016), S. 137.

aufgestaute Wut irgendwann plötzlich unkontrolliert und „explosionsartig“ entladen können – z. B. ein Ehemann, der nach Jahren als „liebevoller und treu umsorgender“ Partner seine Ehefrau wegen einer Lappalie schreiend aus dem Haus wirft; oder gar ein Serienmörder, der von der Nachbarschaft beschrieben wird als „ein so netter Mensch. Ich habe nie gehört, dass er ausfallend geworden wäre. Er schien sich nie über jemand anderen geärgert zu haben.“[267] Marshall B. Rosenberg nennt die Wut eine Art „Warnleuchte“ wie bei einem Auto, bei der es selbstverständlich ist, dass sie ernst genommen wird, nicht abgedeckt, abgeklemmt oder ignoriert wird, sondern man wahrscheinlich eher anhält, um nachzusehen, was es mit dieser Warnlampe auf sich hat.[268] Wut und Ärger sind ein Warnsignal für Bedürfnisse, die nicht erfüllt oder gar missachtet wurden und damit die Wurzel des Ärgers sind. Anstatt Wut und Ärger zu unterdrücken, sollen sie genutzt werden, um genau herauszufinden, was die eigenen Bedürfnisse sind.[269]

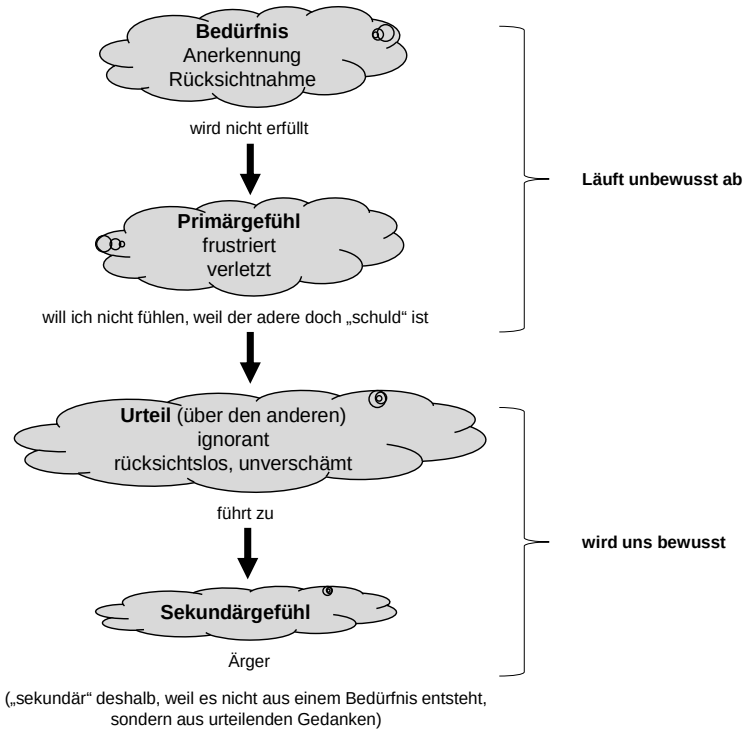

Abbildung 2: Der Entstehungsprozess von Ärger. Eigene Darstellung nach Holler, I. (2016), S. 172.

[267] Rosenberg, M. B. (2013a), S. 7.
[268] Rosenberg, M. B. (2013a), S. 8.
[269] Vgl. Rosenberg, M. B. (2013a), S. 8; Holler, I. (2016), ÜK 7.

5.4.2 Der Ärger-Prozess

Sich mit eigenen Gefühlen und Bedürfnissen auseinanderzusetzen und diese anderen mitzuteilen, wie es im Sinne der GFK ist, kostet sicherlich Überwindung. Auf den ersten Blick erscheint es einfacher, seinen Ärger in irgendeiner Form an anderen Menschen auszulassen.[270] Der Ärger-Prozess in der GFK soll einen produktiven Weg finden, mit Ärger umzugehen und orientiert sich dabei an den bereits bekannten vier Schritten, mit einer Ergänzung, der Umleitung über Urteile.

Auslöser für Wut und Ärger erkennen

Der erste Schritt um Ärger vollständig ausdrücken zu können ist die Wahrnehmung des Reizauslösers, auch Trigger genannt, ohne ihn mit der Bewertung der anderen Person zu vermischen.[271] Oft ist ein Ärgergefühl so groß, dass es bis hin zu ohnmächtiger oder gar aggressiver Wut reicht. Dann ist es hilfreich, wenn es trotzdem gelingt, sich mittels Selbstempathie so weit zu beruhigen, damit der Ärger im weiteren Verlauf des Ärgerprozesses vollständig ausgedrückt werden kann. Unterstützende Fragen in dieser Situation können sein: Was genau hat jemand gesagt oder getan? Welche Handlung genau stört?

Beispiel: „Seit drei Monaten warten wir Sachgebietsleiter auf die Entscheidung des Amtsleiters zur Reorganisation des Amtes. Er hat uns darum gebeten, uns einzubringen und Vorschläge zu machen. Ich habe ihm als Sachgebietsleiterin drei Entwürfe zur Neuausrichtung des Amtes unterbreitet. Jetzt sagt er, es bleibt alles beim Alten“.

Zwischen Auslöser und Ursache unterscheiden

Eine wesentliche Ansicht im Prozess der Gewaltfreien Kommunikation ist wie bereits erwähnt, dass andere Menschen Auslöser, aber niemals Ursache für die eigenen Gefühle sind. Sie sind nicht für die eigenen Gefühle verantwortlich, sondern nur man selbst - durch die eigene innere Haltung und der Weise wie man

[270] Holler, I. (2016), S. 173.
[271] Rosenberg, M. B. (2013a), S. 15.

ihnen begegnet.[272] Zentraler Punkt ist deshalb auch im Ärger-Prozess, zwischen dem Auslöser für das Gefühl, in diesem Fall den Ärger, und der eigentlichen Ursache zu unterscheiden und eine klare Trennlinie zu ziehen. Die meisten Menschen lernen nicht, den Ärger zu reflektieren und zu erkennen was sich in ihrem Inneren abspielt, wenn sie sich ärgern. Zumeist wird den anderen Gesprächsbeteiligten die „Schuld“ für den eigenen momentanen Ärger gegeben (siehe auch obiges Schaubild). Gerade beim Ärger denken Menschen unbewusst noch mehr in Kategorien, analysieren das Handeln der anderen und stempeln es als fehlerhaft ab. Die anderen sind in irgendeiner Form bösartig oder schlecht oder verhalten sich „falsch“: er oder sie ist unhöflich / faul / unverschämt / rücksichtslos/ respektlos / egoistisch / unfair / manipuliert andere Menschen usw.. Der / diejenige darf das nicht machen. Konsequenz ist, dass man denjenigen in irgendeiner Form für sein „Vergehen“ bestrafen möchte.[273] Geht man der eigenen Wut auf den Grund, stößt man zwangsläufig auf solche Gedanken.[274] Sobald man sich aber seiner eigenen „Trigger“ bewusst ist, können solche gewohnheitsmäßigen Reaktionsmuster durchbrochen und durch neue, bewusst gesteuerte Reaktionen ersetzt werden.[275]

„Kopfkino“ der Urteile als Wegweiser zu Bedürfnissen

Der nächste Schritt im Ärger-Prozess der GFK nutzt diese verurteilenden Gedanken bewusst, um die dahinter stehenden Bedürfnisse zu identifizieren: Was sagt man sich selbst in diesem Moment über die andere Person?

Nach den Grundsätzen der der GFK ist es wichtig, sich die grundlegende Unterscheidung bewusst zu machen: „Ich fühle mich (wie ich mich fühle), weil ich mir selbst Gedanken über die Handlungen der anderen Person mache, die unterstellen, dass die andere Person etwas falsch macht.“ [276] Im vorangegangenen Beispiel könnten die Gedanken der Sachgebietsleiterin folgendermaßen lauten: „So eine Unverschämtheit. Der Amtsleiter hat uns immer versprochen, dass er uns

[272] Rosenberg, M. B. (2017), S. 13.
[273] Rosenberg, M. B. (2013a), S. 14 f.
[274] Rosenberg, M. B. (2013a), S. 11 f.
[275] Lasater, I. K. (2011), S. 21.
[276] Rosenberg, M. B. (2013a), S. 13.

bei einer Neuorganisierung des Amtes beteiligt und informiert. Ich habe für meine Vorschläge Überstunden gemacht und am Wochenende noch den Kollegen angerufen, was er dazu meint. Und jetzt – macht er gar nichts. Das ist doch verantwortungslos! Das ganze Amt hängt daran, wir kommen nicht weiter in der Arbeit, niemand weiß was los ist. Und er? Er sitzt es einfach aus!“.
Dieses „innere Gedankenkino“ läuft ab, ohne dass dies der anderen Person mitgeteilt wird. Die GFK empfiehlt, im Zweifel einfach nur innezuhalten und nichts zu sagen und auf das zu hören was in einem selbst vorgeht.[277] Marshall B. Rosenberg geht so weit zu sagen, man solle „die Urteilsshow im eigenen Kopf genießen“.[278]

Als nächstes werden die verurteilenden Gedanken in Bedürfnisse umgewandelt und die wichtigsten Bedürfnisse in den Vordergrund gestellt. Im Beispiel der Sachgebietsleiterin könnten folgende Bedürfnisse zu kurz gekommen sein: Verlässlichkeit, Einhalten von Absprachen, Würdigung der eigenen Arbeit, Transparenz, Einbezogen sein, Verstehen können. Am meisten könnten bei ihr die Bedürfnisse nach der Würdigung ihrer Arbeit und das Verstehen-können angesprochen sein. Danach wird (im Gegensatz zum üblichen Ablauf in der GFK) ein Blick auf die Gefühle geworfen: welche Gefühle äußern sich jetzt, nachdem die Bedürfnisse geklärt wurden? Die Sachgebietsleiterin könnte merken, dass sie sich ärgert, frustriert ist, usw..

Ärger vollständig ausdrücken und produktiv wandeln

Manchmal kann Selbstempathie ausreichen, damit Ärger wieder vergeht. Dann besteht kein Impuls, die Situation weiter anzusprechen. Besteht allerdings der Wunsch, das Gespräch zu suchen, um eine Veränderung zu bewirken oder einen Konflikt nachhaltig zu lösen, empfiehlt die GFK auch hier, über die Bedürfnisebene zu gehen, weg von Meinungen oder Handlungen.[279] Für die Gesprächseröffnung empfiehlt sich nach der Beobachtung deshalb ein Einstieg über jeweils ein Gefühl und Bedürfnis.

[277] Rosenberg, M. B. (2013a), S. 30.
[278] Rosenberg, M. B. (2013a), S. 40 f.
[279] Vgl. Holler, I. / Heim, V. (2009), WK 8.

Um bei dem Beispiel der Sachgebietsleiterin zu bleiben, könnte dies so aussehen: „Herr …., Sie hatten uns gebeten, dass wir uns zum Thema Neuorganisation des Amtes einbringen und Vorschläge machen. Ich hatte Ihnen dazu drei Entwürfe unterbreitet. Gestern sagten Sie, es bliebe alles beim alten (Beobachtung). Jetzt bin ich irritiert (Gefühl), weil ich verstehen möchte wie es dazu kam (Bedürfnis).“ Danach folgt dem üblichen Ablauf der GFK die Bitte: „Ich möchte Sie bitten, mir zu sagen, wie Ihnen meine Vorschläge gefallen haben und was Sie zu Ihrer Entscheidung, nichts zu ändern, bewegt hat“.

Nachfolgend zur Veranschaulichung eine schematische Darstellung des Ärger-Prozesses:

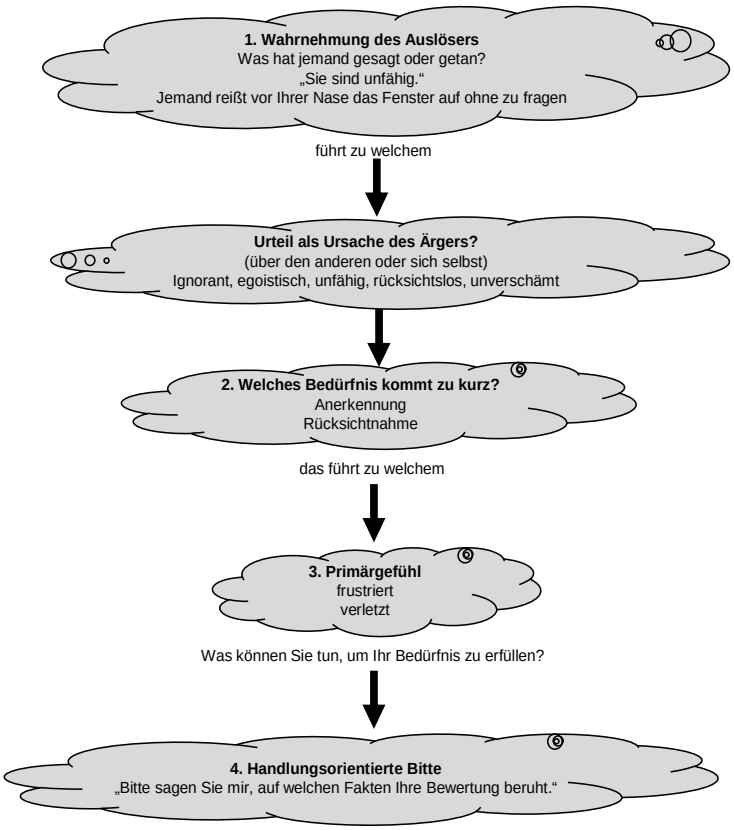

Abbildung 3: Ärgerprozess. Eigene Darstellung nach Holler, I. (2016), S. 173.

5.5 Hinweise für die Praxis und typische Gesprächssituationen

Hilfs-Formulierungen zur Umsetzung

Anfangs fällt es schwer, sich an die Vorgehensweise und Formulierungen der Gewaltfreien Kommunikation zu gewöhnen. In diesem Fall sind vorformulierte Hilfs-Sätze (ähnlich einem Stützrad beim Fahrrad, deshalb auch als Stützräder-Sätze bezeichnet) eine Unterstützung.

Beim Ausdruck der vier Schritte können folgende Formulierungen behilflich sein:[280]

1. Beobachtung:
   „Wenn ich sehe / höre / mich erinnere…“
   „Folgende Situation habe ich beobachtet…“
   „In der letzten Zeit habe ich folgendes Verhalten bemerkt…“
2. Gefühle:
   „fühle ich….“
   „bin ich irritiert….“
   „dann bin ich erleichtert…“
3. Bedürfnis:
   „…weil ich Zuverlässigkeit brauche.“
   „…weil ich Wert auf Objektivität lege.“
   „…weil mir Anerkennung für meine Arbeit sehr wichtig ist.“
   „Denn ich hätte gerne, dass….“
4. Bitte:
   „Wie ist das für Sie?“ / „Ich brauche gerade eine Rückmeldung von Ihnen, ob ich mich verständlich ausgedrückt habe. Was ist bei Ihnen angekommen?“ (Beziehungsbitten).
   oder
   „Könnten Sie mir jetzt zusagen, dass Sie die Unterlagen bis kommenden Freitag um 13 Uhr einreichen werden?“ / „Bitte legen Sie die Unterlagen auf meinen Besprechungstisch“. (Handlungsbitten).

[280] Vgl. Lasater, I. K. (2011), S. 105; Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 98; Seemann, G. (2009), S. 116.

Im Empathieprozess kann dies wie folgt aussehen:[281]

1. „Wenn Sie sehen / hören / sich erinnern / sich vorstellen,……."
   Oder
   „Reagieren Sie auf…./ Sprechen Sie von…./ Beziehen Sie sich auf….?"
   (Vermutungen auf Grund beobachtbaren Verhaltens mitteilen).
2. „… haben Sie dann das Gefühl, dass…/ Vermute ich richtig, dass Sie dann (z. B. genervt) sind…?"
   (Vermutung über die Gefühle des anderen anstellen).
3. „.... weil Sie (Bedürfnis, z. B. Klarheit) gebraucht hätten?" / „weil Ihnen (z. B. Zuverlässigkeit) wichtig ist?"
   (Vermutung über die unerfüllten Bedürfnisse des anderen äußern)."
4. „Und jetzt möchten Sie / (dass ich) ……?" / „Was möchten Sie jetzt tun, damit Ihr Bedürfnis nach… (z. B. Zuverlässigkeit) erfüllt ist?"
   (Vermutung, welche Bitte daraus der Gesprächspartner haben könnte bzw. Handlungsimpuls).

Klare Formulierung von Bitten

Im privaten wie im beruflichen Umfeld scheint es häufig Unzufriedenheit und Frustration zu geben, weil Bitten schlichtweg nicht transportiert werden können.[282] Einer der Gründe kann sein, dass die Bitte erst gar nicht gestellt wird. Das kann ein Resultat aus einem inneren Dialog sein, der zu dem Schluss führt, dass die eigenen Bedürfnisse sowieso nicht erfüllt werden. Um etwas zu bitten würde nur die Beziehung zu anderen belasten, also fragt man nicht.[283] Ein innerer Dialog könnte ungefähr so aussehen: „Ich hätte gerne, dass der Abteilungsleiter sich meine Entwürfe zur Neuorganisation wenigstens ansieht und mir dann seine Entscheidung begründet. Aber das wäre ja was ganz Neues! Er stellt mich ja ständig vor vollendete Tatsachen. Das wird sich ja nie ändern. Also, um was soll ich ihn überhaupt bitten?" Schon bleibt die Bitte aus.

[281] Lasater, I. K. (2011), S. 106; Seemann, G. (2009), S. 117.
[282] Lasater, I. K. (2011), S. 51.
[283] Lasater, I. K. (2011), S. 51.

Ein anderer Grund ist, dass Bitten zu vage formuliert werden. Voraussetzung für eine klare Bitte ist zu allererst, dass man sich selbst seiner Bedürfnisse bewusst ist. Darüber hinaus sind Elemente einer klaren Bitte die *Erfüllbarkeit,* die *Formulierung in Handlungssprache* und die *Gegenwärtigkeit*.[284]

Erfüllbarkeit: Auch wenn die eigenen Gefühle und Bedürfnisse erkannt wurden und man exakt weiß, was man will, kann es passieren, dass man dies indirekt formuliert. Möglicherweise erspart man sich eine deutliche Ausdrucksweise, weil man davon ausgeht, dass die Gesprächspartnerin oder der Gesprächspartner uns sowieso versteht.[285] Erfüllbarkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Bitte die entscheidende Information enthalten muss, dass das eigene Bedürfnis erfüllt werden kann. Nachfolgend ein paar Beispiele für unerfüllbare Bitten:

- Seien Sie doch vernünftig!
- Ich wünschte mir von Ihnen etwas mehr Dankbarkeit mir gegenüber!
- Würden Sie bitte etwas mehr Teamfähigkeit zeigen?

Eine klare und machbare Bitte muss die Information enthalten, wer wann was machen soll. Wenn eine Führungskraft eine Arbeitskraft im Team hat, die auf Feedback vom Kollegium impulsiv reagiert, wäre der Hinweis “Nehmen Sie das doch alles nicht so persönlich!“ ebenso unklar. Im Gegensatz dazu wäre eine erfüllbare Bitte: “Wenn Sie beim nächsten Jour Fixe Feedback zu Ihren Tagesordnungspunkten bekommen, dann seien Sie bitte so nett und denken ein zweites Mal nach, bevor Sie reagieren“.

Die *Formulierung einer Bitte in Handlungssprache* heißt, dass die Bitte positiv formuliert wird. Man bittet um das, was man möchte, nicht um das, was man *nicht* möchte: „Bitte senken Sie Ihre Lautstärke, damit wir im gleichen Ton miteinander reden“ anstatt „Würden Sie mich bitte nicht so anbrüllen?“. Eine *Bitte in die Gegenwart* zu setzen, damit sie sofort erfüllt werden kann, macht einen kleinen Unterschied zu üblichen Formulierungen. Der Charakter der Bitte liegt im Unterschied, dass man sein Gegenüber *jetzt* um die Absicht bittet, in der Zukunft etwas zu tun. Beispiel: „Werden Sie es schaffen, mir den Bericht bis Freitag um

[284] Lasater, I. K. (2011), S. 53.
[285] Larsson, L. / Hoffmann, K. (2013), S. 23.

zwölf Uhr zu schicken?“ unterscheidet sich nur wenig von der Bitte „Können Sie mir *heute* versprechen, mir den Bericht bis Freitag um zwölf Uhr zu schicken?“. Die zweite Möglichkeit bezieht ein, dass es keine Garantie dafür gibt, die Bitte zu erfüllen – weil die Bitte möglicherweise physisch gar nicht erfüllt werden kann. Auch bei den besten Plänen kann etwas dazwischen kommen und den anderen daran hindern, seine ursprüngliche Absicht der Erfüllung der Bitte zu erfüllen.[286]

Effiziente Besprechungen

Besprechungen können Frust und Zwist hervorbringen. Viele Meetings ziehen sich unnötig in die Länge. Entweder suchen die Vortragenden nach den richtigen Worten und können sich nicht verständlich und klar ausdrücken. Oder aber die Teilnehmenden diskutieren um Positionen und können keinen Lösungsweg finden – weil sie ihre konkreten Anliegen nicht deutlich formulieren können. Hintergrund ist wie in anderen Situationen auch, dass eigene Bedürfnisse nicht bekannt sind und den anderen Beteiligten nicht verständlich gemacht werden können. Anspannung und Sorge können dazu führen, dass Menschen zunächst einmal verstanden werden wollen, bevor sie in der Lage sind, eine Lösung zu finden.[287] Folge: Die Meetings münden in langwierige Diskussionen oder in einen rhetorischen Schlagabtausch. Anstatt Dialoge auf der vermeintlichen Sachebene zu führen, empfiehlt es sich aus der GFK heraus, den eigentlichen Bedürfnissen auf die Spur zu kommen. Dies entspannt das Klima der Besprechungen und erleichtert konstruktive Mitarbeit und die Entwicklung von produktiven Lösungsschritten.[288]

Beispiele für typische empathische Moderationssätze:[289]

- „Denken Sie daran, wie schnell und effektiv das alte Softwareverfahren war und brauchen Sie Sicherheit, dass Sie mit dem neuen Programm genauso effizient arbeiten können?“
- „Sind Sie irritiert von dem was Sie bislang gehört haben und brauchen Sie Klarheit, was das für Ihre zukünftige Arbeit bedeutet?“

[286] Lasater, I. K. (2011), S. 56 f.
[287] Vgl. Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 89 f.
[288] Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 132.
[289] Vgl. Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 131 f.

- „Könnten Sie uns wissen lassen, wie wir Ihre Informationen umsetzen sollen?“[290]

Konfliktgespräche

Bei Konfliktgesprächen liegt meist schon eine Vorbelastung vor. Möglicherweise sind sogar bereits Feindbilder entstanden, in jedem Fall unterliegt das Gespräch Aufregung und Anspannung. Es empfiehlt sich daher zunächst eine *Vorbereitungsphase*, mental wie emotional. Das Ziel ist, eine ergebnisoffene Haltung zu erreichen, dies ist die wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Konfliktbewältigung. Ergebnissoffen heißt: zu akzeptieren, dass man nicht die eigene Vorstellung einer „Lösung“ durchsetzen möchte.[291] Angelehnt an den Ärger-Prozess läuft zuerst das innere „Urteilskino“ ab, um die Urteile in Gefühle und Bedürfnisse zu übersetzen. Damit die Feindbilder abgebaut werden können, ist das Verständnis für sich selbst wichtig, hierbei unterstützen andere, die empathisch zuhören oder Selbstempathie. Danach folgt die Empathie für die Gesprächspartnerin oder den Gesprächspartner. Insbesondere, wenn es schwer fällt, dessen Anwesenheit zu genießen ist dies ein deutliches Signal, dass es unbedingt an Empathiefähigkeit für das Gespräch bedarf. Eine sinnvolle Übung ist es, sich die empathisch herausforderndsten potenziellen Antworten zu überlegen, eigene Urteile im Gespräch zurück stellen zu können und sich auf die möglichen Bedürfnisse hinter den Aussagen zu konzentrieren.[292] Der letzte Teil der Vorbereitung ist die Reflektion des eigenen Anteils am Konflikt. Was trägt man selbst zur Situation bei? Welches eigene Verhalten verstärkt bestimmte Handlungen des Anderen? Welche eigenen Bedürfnisse wollten erfüllt werden - ist die gewählte Vorgehensweise stimmig?[293] Bei der eigentlichen *Durchführungsphase* des Gesprächs erfolgt zunächst ein Einführungsteil, in dem der Zeitrahmen, Anlass und Ziel festgelegt werden sowie die Vorgehensweise (Ablaufplanung und Spielregeln) abgestimmt werden. Dann folgt Klärung, die der Höhepunkt des Gesprächs bilden soll (nicht die Lösung). Dabei werden beide

[290] Vgl. Lasater, I. K. (2011), S. 81.
[291] Vgl. Basu, A. / Faust, L (2015), S. 99 f.
[292] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 102.
[293] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 102 f.

Sichtweisen wahrgenommen, mit Hilfe von Empathie und Selbstempathie die Gefühle und Bedürfnisse beider Seiten geklärt. Sich Zeit nehmen, offen bleiben und gegebenenfalls eine Pause einlegen erhöhen den Erfolg des Gesprächs.[294] Nach dem Klärungsteil folgt der Lösungsteil. Beide Gesprächbeteiligten bestätigen hier ihre Bedürfnisse, sammeln Lösungsideen und Bitten. Für die Führungskraft ist hier wichtig, keine faulen Kompromisse einzugehen, sondern eine tolerable Lösung zu suchen. Die Übereinkunft wird am besten als schriftliche Vereinbarung festgehalten und bezieht die konkreten Regelungen zu den Fragen was, wer, wann mit ein. Nach der Klärung, ob alles besprochen wurde, wird das Gespräch mit einem positiven Abschluss unter Würdigung der Anstrengungen beendet. In einer *Nachbereitung* reflektiert die Führungskraft das Gespräch, um daraus lernen zu können: Was ist gelungen? Welche Erinnerung möchte man gerne aus dem Gespräch mitnehmen? Welche wichtigen Entscheidungen wurden getroffen? Was soll im nächsten Gespräch anders gemacht werden?[295]

Nachfolgend bildhaft dargestellt der Verlauf eines Konfliktgesprächs:

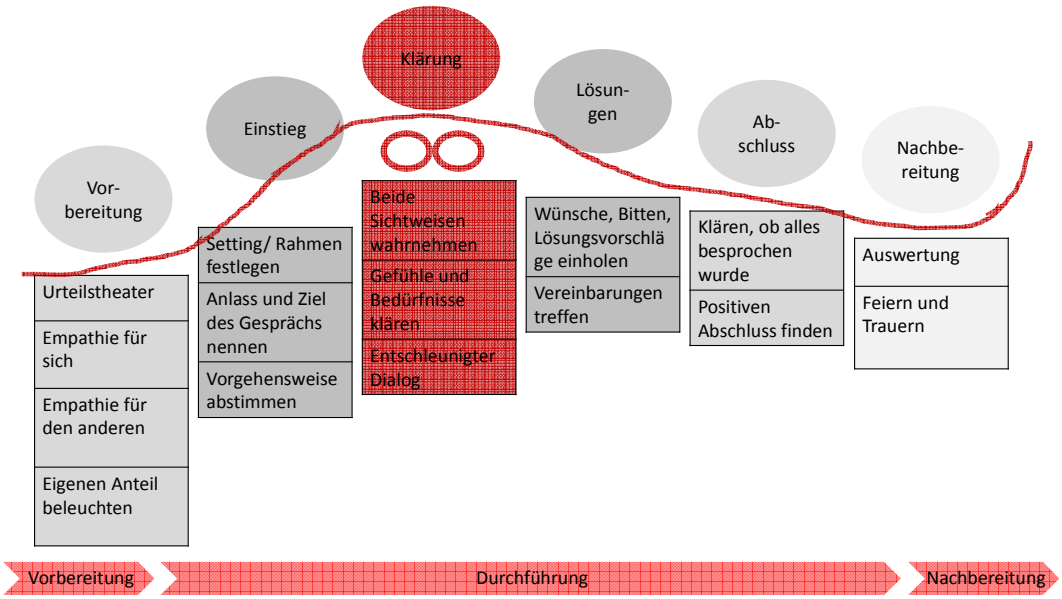

Abbildung 4: Ablauf Konfliktgespräch. Eigene Darstellung nach Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 99.

[294] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 107.
[295] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 110.

Feedbackgespräch

Feedback zeigt den Mitarbeitenden die Folgen ihrer Handlungen auf, positiv wie negativ. Nicht zu verwechseln ist Feedback mit Lob oder Tadel: Lob wird (wie bereits in Kapitel 5.3.3 erwähnt) oft als Manipulation benutzt und auch von den Mitarbeitenden so verstanden, und Tadel als negative Kritik und Bewertung.[296]

Ein effektives Feedback ist gekennzeichnet durch das Trennen von Verhalten und der Person. Es ist direkt, zeitnah, zeitlich angemessen, konkret, verdeutlicht Konsequenzen und Erwartungen und berücksichtigt Bedürfnisse der Sprechenden und der Empfangenden.[297] Bei Kritik im Rahmen des Feedbackgesprächs ist zudem zu bedenken, dass es nicht darum geht, Vorwürfe zu äußern oder Schuldige für Fehlverhalten festzumachen. Kritik soll eine Lernchance sein, das Anliegen soll angebracht werden ohne die Beziehung zu beeinträchtigen.[298] Ein Feedbackgespräch, das allgemein bleibt, unpersönlich ist (man sollte…), bei dem Verhalten und persönliche Eigenschaften vermischt und bewertet werden, ist wenig Erfolg versprechend. Weitere Gesprächshindernisse sind z. B. Strafen, Drohungen, Abwertungen, Ablenkungen, Ignoranz oder Ratschläge.[299] Gestützt auf die Schritte der Gewaltfreien Kommunikation hat das Feedbackgespräch folgenden Ablauf:[300]

- Das beobachtbare Verhalten ohne Bewertung nennen. Nur Dinge nennen, die passiert sind.
- Benennen, was am Verhalten wertgeschätzt wird, welchen bereichernden Faktor es hat.
- Ggfs. die einschränkenden Folgen des Verhaltens aufzeigen und welche Bedürfnisse damit nicht erfüllt werden.
- Eine konkrete handlungsorientierte Bitte stellen, um das Bedürfnis erfüllen zu können.

Beispiel: „Herr Maier, in ihrem Protokoll vom gestrigen Jour Fixe finde ich zwei Punkte nicht, die wir besprochen hatten: die neuen Öffnungszeiten des

[296] Pásztor, S. / Gens, K.-D. (2010), S. 80.
[297] Pásztor, S. / Gens, K.-D. (2010), S. 82.
[298] Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 108.
[299] Pásztor, S. / Gens, K.-D. (2010), S. 82.
[300] Pásztor, S. / Gens, K.-D. (2010), S. 81.

Bürgerbüros und die geänderten Teamzusammensetzungen. Das irritiert mich, weil ich Klarheit brauche, damit das ganze Team weiß woran es ist. Bitte ergänzen Sie diese Punkte noch“.[301]

Personalgespräche

Persönliche Gespräche und das Jahresgespräch zählen zu den wichtigsten Führungsinstrumenten, auch weil sie die persönliche Beziehung zwischen Führungskraft und den Beschäftigten fördern können.[302] Jährliche Personalgespräche sind zwar mittlerweile in vielen öffentlichen Verwaltungen durch Dienstanweisungen vorgeschrieben. Sie werden jedoch häufig als lästige Pflicht empfunden und dementsprechend als formaler Akt abgearbeitet und verkümmern „zu einem sinnlosen ‚es-muss-ja-gemacht-werden-Palaver‘“.[303] Ein aktiv gestaltetes Jahresgespräch soll der Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden dienen,[304] persönliche Gespräche bauen Vertrauen auf und können eine Hilfestellung für Beschäftigte sein, wenn sich deren private und berufliche Angelegenheiten auf den Arbeitsalltag auswirken. Andererseits hat auch die Führungskraft die Möglichkeit, sich zu überlegen, welche Bedürfnisse sie sich selbst in einem Gespräch mit Mitarbeitenden erfüllen kann. Denkbar sind hier Bedürfnisse wie Kontakt, Austausch, Offenheit, Anerkennung, Feiern von Erfolgen, Inspiration, um nur einige zu nennen.[305] Die Führungskraft kann dabei den Mitarbeitenden gegenüber die tägliche Arbeit würdigen. Damit zeigt sie, dass das scheinbar normale Alltagsgeschäft von ihr wahrgenommen und als Erleichterung für das Team wertgeschätzt wird. Auch gewünschte Verhaltensänderungen können in diesem Rahmen angesprochen werden. Damit kann ein Gespräch als sinnvolles Führungswerkzeug zur beiderseitigen Bedürfnisbefriedigung und der Bindung der Mitarbeitenden genutzt werden.[306] Im Vordergrund des Gespräches stehen im Sinne der GFK immer Wohlwollen, Empathie und der Wunsch nach Verbindung. Dies kann die Voraussetzung für

[301] angelehnt an Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 108.
[302] Vgl. Miller, B. (2013), S. 337.
[303] Miller, B. (2013), S. 337.
[304] Scholer, S. (2017), S. 67.
[305] Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 122.
[306] Miller, B. (2013), S. 337.

persönliche Entwicklungen und Lernbereitschaft schaffen.[307] Ein möglicher Ablauf eines Gespräches könnte so aussehen:[308]

- Vorbereitungsphase:
  Festlegung des Settings (Ort, Zeit, Zeitdauer);
  Persönliche und emotionale Vorbereitung: Anlass des Gesprächs, das eigene Ziel, die eigene Einstellung und ggfs. Selbstempathie.
- Verlauf des Personalgesprächs:
  Begrüßung und Kontakt herstellen;
  Themenerörterung;
  Verständigung über Ziele und die Schritte zu deren Umsetzung;
  Zusammenfassung, ggfs. Verabredung von Folgeterminen.
- Nachbereitung.

Umgang mit Schweigen

Eine Reaktion, die sicherlich eine der anspruchsvollsten Herausforderungen für eine Führungskraft bedeutet, ist Schweigen. Die Stille, die Vermeidung von (Blick-) Kontakt oder ein starres Gesicht führen zu Verunsicherung und frostiger Stimmung.[309] Viele Führungskräfte lassen es dabei dann bewenden und gehen dem nicht nach. Dies erhöht die Neigung zur Bildung von kalten Konflikten innerhalb der Abteilung.[310] Der Vorteil von Stille ist zunächst, dass aus dem Gespräch oder Konflikt Druck genommen wird und keine rasche Handlung notwendig ist. Schweigen ist aber immer ein Ausdruck eines oder mehrerer Bedürfnisse und hat ganz unterschiedliche Gründe: möglicherweise fehlen Worte, um sich mitteilen zu können. Oder aber Erlebtes ist so verstörend oder erschreckend, dass sie im wahrsten Sinne des Wortes „sprachlos“ sind. Schweigen kann auch eine typische Rückzugsstrategie sein. Es hat wenig mit der Führungskraft zu tun, auch hier gilt, dass Gesagtes nur Auslöser für das Schweigen ist, nicht aber die Ursache.[311]

[307] Vgl. Lindemann, G. / Heim, V. (2016b), S. 122.
[308] Pásztor, S. / Gens, K.-D. (2010), S. 83.
[309] Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 106.
[310] Vgl. Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 20.
[311] Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 109.

Um wieder Kontakt mit schweigenden Mitarbeitenden zu kommen, kann hilfreich sein:[312]

- Die besagte „Brille des Wohlwollens“ und der Neugierde aufzubehalten und zu signalisieren, dass man das Gegenüber verstehen will. Empathisches Nachfragen gibt Anderen die Möglichkeit einen selbst zu berichtigen, falls nicht die passenden Worte gewählt wurden oder kann wieder ein erster Einstieg in den Dialog sein.
- Wenn Worte fehlen, genügt es auch, in der Stille im Kontakt zu bleiben. Unterstützung können dabei ein ruhiger bewusster Atem oder die innere Konzentration auf die Bedürfnisse und Gefühle der Gesprächspartnerin und des Gesprächspartners sein.
- Gesprächsbereit bleiben und die Andere oder den Anderen dazu einladen, das Gespräch zu einem anderen Zeitpunkt fortzusetzen.
- Sich Selbstempathie geben.
- Sich bewusst machen, dass man selbst nur die Verantwortung für eigenes Handeln bzw. für die Reaktion auf die Antwort des Gegenübers übernehmen kann.

5.6 Hemmende Faktoren des Einsatzes der Gewaltfreien Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung

5.6.1 Persönliche Grenzen

Die Gewaltfreie Kommunikation ist kein Führungsinstrument im klassischen Sinne: Sie ist nicht bloß rein methodisch erlernbar wie andere Gesprächsführungs- oder Kommunikationstechniken, sondern vielmehr ein Konzept, das einer bestimmten Grundeinstellung und Haltung bedarf. Ob es möglich ist, sich diese zu eigen zu machen, hängt von einigen Einflüssen und Annahmen ab. Zunächst geht die GFK ebenso wie der person-zentrierte Ansatz von Rogers von einem positiven Menschenbild aus. Marshall B. Rosenberg bezeichnet dieses als „natürliches einfühlsames Wesen“.[313] Die Frage, ob alle Menschen prinzipiell tatsächlich von Natur aus „einfühlsames Wesen“ haben bzw. einen Zugang dazu erlangen, ist bis

[312] Vgl. Heim, V. / Lindemann, G. (2016a), S. 110 f.
[313] Rosenberg, M. B. (2016), S. 29.

heute ein nicht abschließend geklärtes Streitthema in verschiedenen anthropologischen Ansätzen. Weitere Sichtweisen[314] bringen vor, dass es bei Menschen verschiedene persönliche Werteebenen und Weltsichten gibt, die ihre eigene Realität darstellen und es für sie schwierig ist, andere Realitäten anzuerkennen. Das bedeutet, wenn die Gewaltfreie Kommunikation nicht in die Grundwerte von Führungskräften passt, werden sie eine Anwendung auch niemals in Betracht ziehen.

Unabhängig davon ist der Ansatz der GFK auch ansonsten eine Herausforderung: Menschen wertfrei und empathisch mit Wohlwollen zu begegnen, dem Impuls „mit gleicher Münze zurückzugeben“ nicht zu folgen, sich eigene Gefühle zuzugestehen, dafür Verantwortung zu übernehmen und seine eigenen Bedürfnisse herauszufinden, zu bitten anstatt zu fordern und dabei die „Giraffensprache“ zu beherrschen, ist ungewöhnlich und sicherlich schwierig in der Umsetzung. Kritische Stimmen sprechen von einer „Überforderung der Idee des Gewalt-Verzichts“. Es wird zudem bezweifelt, dass es in der persönlichen Verhaltensweise überhaupt möglich ist, auf jegliche Art von Gewalt gegen Andere zu verzichten: „zieht man sich Gewalt nicht oft genug wie eine Krankheit auch dann zu, wenn man nicht im Geringsten Gewalt im Sinn hat?“.[315]

Führungskräfte, auch und gerade in öffentlichen Verwaltungen, sind Jahrzehnte geformt worden von traditionellen Erfahrungen mit Konfliktbegegnungen, in denen es um „Schuld“, „Recht haben“ oder „Macht“ geht. Sie reagieren oftmals amüsiert oder sogar ablehnend schon allein bei dem Begriff „Gewaltfreie Kommunikation“. Es bestehen verbreitet Vorbehalte, dass das Modell eine „lasche“ Kommunikationsform sei, ungeeignet um Veränderungen bei Mitarbeitern hervorzubringen.[316] Es herrscht auch noch immer weit verbreitet die Meinung vor, dass Gefühle „irrationales Zeug“ sind und in der professionellen Umgebung nichts zu suchen haben. Das Ansprechen von Gefühlen wird daher als

[314] „Die Schattenseiten des Rosenberg-Modells“, dargestellt bei dem ehemaligen CNVC Trainer Markus Fischer, abrufbar unter http://nvc-trainer-akademie.com/2013/04/gewaltfreie-kommunikation-schattenseiten/ (abgerufen am 10.12.2017).
[315] Liebsch, B. (2007a), S. 36.
[316] Seemann, G. (2009), S. 39.

ein Zeichen von Schwäche vermieden, dem Verstand wird Vorrang gegeben.[317] Nicht alle Führungskräfte sind deshalb bereit oder auf Grund begrenzter Entwicklungsfähigkeiten schlichtweg nicht in der Lage, sich auf Gewaltfreie Kommunikation einzulassen.

Die Handlungen des Gegenübers können auch eine persönliche Grenze darstellen: Helmut Schmidt beispielsweise, selbst (eigentlich) überzeugter Christ, war der Meinung, dass Gewaltlosigkeit nicht (immer) zum Erfolg führen kann. Einseitiger Gewaltverzicht führe nicht automatisch dazu, dass die Gegenseite auch auf Gewalt verzichte: „Der Irrtum derer, die Waffenlosigkeit predigen, liegt darin, dass sie die Lauterkeit ihrer Motive bereits für den Erfolg halten. Wenn jedoch alle anderen zu Zeiten Stalins so gehandelt hätten, würden sowjetische Divisionen nicht bloß an der Elbe, sondern am Rhein, an der Nordsee oder auf Kreta stehen.“[318]

5.6.2 Führungs- und Hierarchieverständnis der öffentlichen Verwaltung als Grenze

Die öffentliche Verwaltung ist nach wie vor durch formale Hierarchie- und Herrschaftsstrukturen geprägt. Dies wirkt sich auch auf das Führungsverhalten aus. Noch immer ist in der öffentlichen Verwaltung ein hierarchisches Verständnis von Führung dominant. Mitarbeiter erwarten von ihren Vorgesetzten zu allererst fachliche Kompetenz (auf Platz 1 der Erwartungen), zudem Durchsetzungsvermögen, Entschlossenheit, Zielstrebigkeit (Platz 3).[319] Auf beiden Seiten, also sowohl bei Führungskräften als auch bei den Mitarbeitenden, liegt die Eigenschaft „gibt klare Anweisungen“ in der Nennung von Führungskompetenzen weit vorn (bei den Mitarbeitenden 71%, bei den Vorgesetzten 76%), bei der Entscheidungsstärke liegen die Werte sogar noch höher: 73% der Mitarbeitenden und 85% der Führungskräfte nennen dies bei der Frage „*Das* ist eine Führungskraft…“.[320]

---

[317] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 42.
[318] Teil eines Interviews mit dem damaligen Bundeskanzler Helmut Schmidt (19741982), abgedruckt in: epdDepd-Dokumenation Nr. 18a/1981, Frankfurt am Main, 13.04.1981, nachgelesen bei Ernst, S. (2009) S. 85.
[319] Izf (2015), S. 19 ff.
[320] Izf (2015), S. 19 ff.

In Hierarchien gilt auch das Prinzip, dass der „Ranghöhere“ vorgibt, was zu tun ist und der „Untergebene“ das zu befolgen hat. Es bestehen formale Herrschaftsstrukturen und es gilt eine straffe Unterordnung. Die Vorstellung der Gewaltfreien Kommunikation ist aber, sich auf die Bedürfnisse aller zu konzentrieren. Dafür muss man sich vom Ziel, Menschen dazu zu bringen, dass sie nur das tun, was man will, verabschieden.[321]

5.6.3 Macht und Gewaltfreie Kommunikation

Macht versus Gewaltfreie Kommunikation

Eng mit dem Hierarchieverständnis verbunden ist auch das Thema „Macht“ in der öffentlichen Verwaltung. Hierarchien legen Weisungsbefugnisse fest und bilden damit ein Machtgefüge.[322] Macht im Sinne von Max Weber, dem Begründer des Bürokratiemodells bedeutet: …“jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, gleichwohl worauf diese Chance beruht“.[323] Macht kann demnach in der Organisation der öffentlichen Verwaltung eingesetzt werden, um Einfluss auf andere zu nehmen, auch gegen ihren Willen. Die Macht ist institutionalisiert, jede Hierarchiestufe hat ihre Handlungsspielräume und Befehlskompetenzen und entsprechende Sanktionsmittel. Das erwünschte Verhalten kann dann einseitig mit Sanktionen als Machtmittel durchgesetzt werden.

Die öffentliche Verwaltung ist seit jeher von dieser Vorstellung von Macht und Machtnutzung basierend auf „Befehl und Gehorsam“ geprägt. Nicht nur die Institution an sich, auch die einzelnen Handelnden haben dieses Modell verinnerlicht, Macht wird als gewisses Privileg angesehen. Einseitige Machtausübung bedeutet die Erfüllung eigener Bedürfnisse auf Kosten anderer.

[321] Rosenberg, M. B. (2013b), S. 6 f.
[322] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 24.
[323] Weber, M. (1976), S. 29.

Dies kann zur Rebellion derer führen, deren Bedürfnisse übergangen und nicht erfüllt wurden. Es kommt zu Machtspielen.[324]

Die Haltung, dass es ein „Sowohl-als-auch“ gibt anstatt einem „Es-kann-nur-einer-gewinnen“ muss erst entwickelt werden und fällt deshalb so schwer, weil der zwischenmenschliche Fokus noch immer eher auf Gegensätzen als auf Gemeinsamkeiten liegt. Macht ist etwas, das ungleich verteilt ist und das auch gegenüber anderen ausgenutzt werden kann, so lernen wir es.[325]

In der Gewaltfreien Kommunikation hingegen werden keine Forderungen gestellt, sondern Bitten – es werden keine Drohungen ausgesprochen und es sind keine Sanktionen mit der Bitte verbunden. Dem Gegenüber wird die Erfüllung der Bitte frei gestellt (siehe 4.5.4). Der Gedanke, dass diejenigen, die mit Macht ausgestattet sind, um ihre Ideen und Vorstellungen durchzusetzen, freiwillig darauf verzichten, ist folglich schwer vorstellbar.

Machtverständnis der Gewaltfreien Kommunikation

Marshall B. Rosenberg ging davon aus, dass die Ursache von Gewalt in der Art und Weise liegt, wie Menschen gelernt haben zu denken, zu kommunizieren und mit Macht umzugehen. Rosenberg lehnt die übliche Anwendung von Macht, nämlich diese *über* andere zu haben und auszuüben, ab. Rosenberg ist es im Hinblick auf Macht wichtig, wie diese eingesetzt wird: demnach soll der Umgang mit anderen Menschen so gestaltet werden, dass alle einen gemeinsamen Nutzen von der Macht haben.[326] Praktiker, die mit der Gewaltfreien Kommunikation als Führungsinstrument arbeiten, sind der Überzeugung, dass man mit diesem Konzept viel machtvoller *mit* den Mitarbeitern umgehen könne, wie wenn man klassischerweise Macht *über* sie ausübt.[327] Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass eine gewünschte Verhaltensänderung, die mit Macht durchgesetzt wird, nicht nachhaltig sei. Das Verhalten werde nur deshalb geändert, weil der Mitarbeitende

[324] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 24.
[325] Basu, A. / Faust, L. (2015), S. 24.
[326] Rosenberg, M. B. (2017), S. 13.
[327] Seemann, G. (2009), S. 39,

keine andere Wahl hat, nicht aus einer inneren Überzeugung heraus. Um die gewünschten Effekte dauerhaft zu erzielen, müsse dementsprechend ständig mit Nachdruck und erneuter Machtanwendung gearbeitet werden.[328] Fraglich ist, ob diese Annahmen tatsächlich zutreffen und ob es speziell in der öffentlichen Verwaltung möglich ist, intrinsisch motivierte Verhaltensänderungen zu bewirken.

Weitere Meinungen geben zu bedenken, dass auch die Gewaltfreie Kommunikation als eine Art Machtmittel verwendet werden könnte, andere zu beeinflussen oder zu manipulieren und dass gerade das Gewalt ist, die sie selbst versucht zu vermeiden. Sprache kann „zum geschmeidigen Instrument von Herrschaft und Macht über Andere [werden] – vielfach mit subtilen rhetorischen Mitteln, die kaum erkennen lassen, wo sie die Grenze zur Gewalt überschreiten".[329]

5.6.4 Hindernisse für eine Umsetzung

An der Umsetzung neuer Führungsinstrumente und damit auch neuen Führungsformen fehlt es in der öffentlichen Verwaltung aus verschiedenen Gründen.

Zum einen sehen die Führungskräfte selbst gar keinen „Handlungsbedarf", sie sind mit ihrem (bisherigen) Führungsverhalten sehr (16 %) bzw. im Großen und Ganzen (80 %) zufrieden.[330] Als Beispiele für gelungene Konfliktsituationen fallen 64 % der Führungskräfte spontan einige Situationen ein.[331] Zu diesem Bild der Zufriedenheit passt auch, dass nur rund 38 % der Führungskräfte von ihren Untergebenen bescheinigt wird, offen für Kritik zu sein, 67% der Führungskräfte dagegen denken, sie seien kritikfähig.[332] Zum anderen scheinen Führungskräfte

[328] Seemann, G. (2009), S. 39.
[329] Liebsch, B. (2007a), S. 17.
[330] Izf (2015), S. 3. Ähnliche Ergebnisse auch bei der GALLUP®-Studie: 97 % der Führungskräfte glauben, dass sie eine „gute Führungskraft" sind. Vgl. GALLUP® (2016a), S. 15.
[331] Izf (2015), S. 5.
[332] Izf (2015), S. 8-11.

nicht in der Lage oder willens zu sein, neues Führungsverhalten umzusetzen. Dieses Bild zeichnet sich zumindest bei der Umsetzung von Führungsleitlinien, die von Arbeitgebern aufgestellt wurden: rund die Hälfte der Befragten, egal ob Führungskräfte oder Beschäftigte, gibt an, dass die Führungskräfte die Leitlinien auf Grund der Persönlichkeit nicht umsetzen können, ein starkes Viertel vermutet, dass die Leitlinien bewusst ignoriert werden und fast 20 % meinen, es sei einfach eine andere Form der Mitarbeiterführung „gängig“.[333]

Darüber hinaus kennzeichnet die öffentliche Verwaltung durch ihre hohen Stabilitätsstrukturen eine Starrheit und damit auch eine gewisse „Trägheit“. Dazu kommt, dass auch oberste Leitungen in der öffentlichen Verwaltung nicht wie ein Konzern-CEO über Durchgriffsrechte verfügt und damit stärkere Überzeugungsarbeit für Neues, Innovatives leisten muss.[334] Selbst wenn Einzelne die Gewaltfreie Kommunikation als Führungsinstrument einsetzen, würde es dadurch sehr lange dauern, bis sich diese breit etabliert hätte, denn: „die Beharrungskräfte sind hoch und damit die Zerstörungskräfte gegen das Neue“.[335]

6 Zusammenfassung

Kommunikation ist eines der wichtigsten, wenn nicht *das* wichtigste Führungsinstrument überhaupt. In der öffentlichen Verwaltung gibt es vielfach Handlungsfelder, in denen das Thema „Kommunikation“ für die Führungsebenen eine direkte oder indirekte Rolle spielt. Direkt z. B. bei Personalgesprächen und Team-Besprechungen, bei Feedback, im Konfliktmanagement und der Einbindung von Beschäftigten bei Entscheidungen. Indirekt beispielsweise bei Themen wie psychischen Belastungen in der Belegschaft oder bei Mobbing. Nicht nur die Anforderungen in Bezug auf kommunikative Fähigkeiten, auch die Kompetenzanforderungen insgesamt an moderne Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung haben sich gewandelt: Vorgesetzte sollen in der Lage sein, sich selbst zu reflektieren, Verantwortung für sich selbst und ihre Handlungen zu übernehmen, Beziehungen zu den Beschäftigten aufbauen, die

[333] Izf (2015), S. 18.
[334] Stegherr, M. (2016), S. 3 f.
[335] Stegherr, M. (2016), S. 4.

Belegschaft bei ihrer persönlichen Entwicklung fördern, deren Unterschiede wertzuschätzen und Vielfalt zu erleichtern.

Legt man das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation wie eine Schablone über diese Anforderungen, so ergibt sich hierfür eine Schnittmenge für die Anwendung im Führungsalltag. Die Gewaltfreie Kommunikation, eine relativ junge Kommunikations- und Konfliktlösungsmethode, ist mit den vier Schritten wertfreie Beobachtung einer Situation, Selbstreflektion, Bedürfnisformulierung und Bitte bzw. Handlung ein konkretes modernes Kommunikationswerkzeug. Die Zielsetzung der GFK, das Augenmerk auf Bedürfnisse zu lenken und dadurch Verbindungen mit Menschen aufzubauen und zu erhalten, ist bei Führungskräften der öffentlichen Verwaltung zunehmend gefragt – ebenso wie die Anwendungsbasis der GFK, den Gesprächspartnern Wertschätzung, Wohlwollen und Empathie entgegenzubringen. Die Anwendungsbereiche der GFK, die ursprünglich in Kriegs- und Krisengebieten und Schulen eingesetzt wurde, sind dadurch auch im Führungsalltag breit gefächert. Einsatzmöglichkeiten und Nutzen können unter anderem eine verbesserte Kommunikationsklarheit und –qualität, der Aufbau von Beziehungskompetenz, produktiver Umgang mit Ärger und der Erhalt der Handlungssouveränität auch in schwierigen Situationen sein.

Den Ausführungen, dass die GFK ein modernes und wirksames Führungsinstrument für die öffentliche Verwaltung sein kann, stehen die Skepsis von Führungskräften und jahrzehntelang eingeprägte Führungsmuster in der von Hierarchie geformten öffentlichen Verwaltung gegenüber. Auch Willens-Hürden, individuelle Weltsichten und eingeschränkte persönliche Entwicklungsmöglichkeiten können hemmende Faktoren für einen Einsatz des Konzeptes sein. Zudem ist die Anwendung von neuen Führungskonzepten auch eine Kulturfrage. Diesbezügliche Änderungen und Innovationen dauern in der öffentlichen Verwaltung bedingt durch ihre stabilen Strukturen länger als in privaten Unternehmen.

Es bleibt abzuwarten, ob die gewaltfreie Kommunikation zukünftig in der öffentlichen Verwaltung wie andere moderne Konzepte auch einen festen Platz einnehmen kann oder nur durch einzelne Führungskräfte Anwendung findet.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Au, Corinna von (2013), *Leistung in Teams* , in: Landes, Miriam / Steiner, Eberhard (Hrsg., 2013): *Psychologie der Wirtschaft*, S. 426-455. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Basu, Andreas / Faust, Liane (2015): *Gewaltfreie Kommunikation (3. Auflage)*. Freiburg im Breisgau: Haufe.

BAuA - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – (Hrsg., 2002): *Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland*. Abrufbar unter https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2002/Fb951.html (Stand vom 10.12.2017).

Bauer, C. (2014): *Die Rolle der/des Vorgesetzten als Sinnstifter. Zusammenfassung einer Bachelorarbeit*. Abrufbar unter: http://www.verwaltungmodern.de/index.php/die-rolle-derdes-vorgesetzten-als-sinnstifter-bei-der-arbeit-3/#more-8290 (10.12.2017).

Brückner, Burkhart / Fabri, Ansgar (2015): *Rogers, Carl Ransom* in: Biographisches Archiv der Psychiatrie. Abrufbar unter http://www.biapsy.de/index.php/de/9-biographien-a-z/4-carl-ransom-rogers (10.12.2017).

Corbineau-Hoffmann, Angelika / Nicklas, Pascal (Hrsg., 2000): *Gewalt der Sprache – Sprache der Gewalt*. Hildesheim: Georg Olms Verlag AG.

DAK Forschung (Hrsg., 2013): *DAK-Gesundheitsreport 2013. Update psychische Erkrankungen*. Abrufbar unter: https://www.dak.de/dak/gesundheit/reports-und-forschung-1354896.html (10.12.2017).

Domke, Britta (23.11.2000): *Meetings sind für Führungskräfte Zeitfresser Nummer eins*. Abrufbar unter http://www.handelsblatt.com/archiv/meetings-sind-fuer-fuehrungskraefte-zeitfresser-nummer-eins/2020156.html (10.12.2017)

Döring, Julia (2009): *Gewalt und Kommunikation*. Essener Studien zur Semiotik und Kommunikationsforschung, Band 29. Aachen: Shaker Verlag.

Ernst, Stephan (2009): *Grundfragen theologischer Ethik. Eine Einführung.* München: Kösel-Verlag.

Fix, Ulla: *Die Macht der Sprache über den Einzelnen,* in: Corbineau-Hoffmann, Angelika / Nicklas, Pascal. (Hrsg., 2000): *Gewalt der Sprache – Sprache der Gewalt,* S. 19-35. Hildesheim: Georg Olms Verlag AG.

Forschner, Maximilian (1985): *Gewalt und politische Gesellschaft,* in: Schöpf, Alfred (Hrsg., 1985), *Aggression und Gewalt,* S. 13-36. Würzburg: Verlag Dr. Johannes Könighausen + Dr. Thomas Neumann.

Frank, Jerome D. (03.10.1969, aktualisiert 21.11.2012): *Das Genie der Gewaltlosigkeit. Mahatma Gandhi zum Gedenken*. Abrufbar unter http://www.zeit.de/1969/40/das-genie-der-gewaltlosigkeit (10.12.2017).

Fritsch, Gerlinde Ruth (2012): *Praktische Selbst-Empathie. Gewaltfrei mit sich selbst umgehen.* Paderborn: Junfermann.

GALLUP® (Hrsg., 2016a und 2016b), *Engagement Index 2016*, Studie zur Arbeitsplatzqualität, a) Präsentation / b) Pressemitteilung. Abrufbar unter http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx (10.12.2017).

Galtung, J. (1975): *Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung*. Hamburg: Rowohlt.

Goethe, Juliana (2013), *Resilienz und Effizienz – Architektur für nachhaltigen Unternehmenserfolg,* in: Landes, Miriam / Steiner, Eberhard (Hrsg., 2013): *Psychologie der Wirtschaft,* S. 801-822. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hable-Hafenbrädl, Monika (2013): *Mediative Führungskompetenz – eine Herausforderung an die neue Führungskräfte-Generation!* in: Landes, Miriam / Steiner, Eberhard (Hrsg., 2013): *Psychologie der Wirtschaft,* S. 360-371. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hack, Kerstin (2015): *Gewaltfreie Kommunikation. Einander von Herzen verstehen (2. Auflage).* Selbitz: Müller Druck.

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg., 2013): *Arbeitsbedingungen und Belastungen im öffentlichen Dienst.* Studie. Abrufbar unter: https://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-005646&chunk=1 (10.12.2017).

Heigl, Norbert J. (2013): *Konfliktmanagement,* in: Landes, Miriam / Steiner, Eberhard (Hrsg., 2013): *Psychologie der Wirtschaft,* S. 456-479. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Heim, Vera / Lindemann, Gabriele (2016a): *Beziehungskompetenz im Beruf. Brücken bauen mit Empathie und Gewaltfreier Kommunikation.* Freiburg im Breisgau: Haufe.

Herrmann, Steffen K. / Krämer, Sybille / Kuch, Hannes (Hrsg., 2007): *Verletzende Worte*. Bielefeld: transcript Verlag.

Holler, Ingrid (2016): *Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation (8. Auflage).* Paderborn: Junfermann Verlag.

Holler, Ingrid / Heim, Vera (2009): *Konfliktkiste. Konflikte erfolgreich lösen mit der Gewaltfreien Kommunikation. Praxistraining (2. Auflage).* Paderborn: Junfermann Verlag.

Hopp, Helmut / Göbel, Astrid (2013): *Management in der öffentlichen Verwaltung (4. Auflage).* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Iga - Initiative Gesundheit und Arbeit (Hrsg., 2016): *Engagement erhalten – innere Kündigung vermeiden.* Iga-Report 33. Abrufbar unter http://www.jobadu.de/pdfs/02308.pdf (10.12.2017).

Izf - Initiative Zukunftsfähige Führung – (Hrsg., 2015): *Was macht Führung zukunftsfähig? – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Führungs- und Nachwuchskräften in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst.* Izf-Allensbach-Studie. Abrufbar unter: http://www.zukunftsfaehigefuehrung.de/die-izf-fuehrungsstudie-2016/ (10.12.2017).

KGSt® (Hrsg., 2017): *Schlüsselkompetenzen für kommunale Führungskräfte. KGSt®-Bericht 12/2017*. Abrufbar für Mitglieder unter www.kgst.de, im KGSt®-Portal: 20170627A0002.

Koch, Marisa / Werther, Simon (2013): *Kreativität und Innovationen in Organisationen,* in: Landes, Miriam / Steiner, Eberhard (Hrsg., 2013): *Psychologie der Wirtschaft,* S. 751-769. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Krämer, Sibylle (2007): *Sprache als Gewalt oder: Warum verletzen Worte?*, in: Herrmann, Steffen K. / Krämer, Sybille / Kuch, Hannes (Hrsg., 2007): *Verletzende Worte,* S. 31-48,. Bielefeld: transcript Verlag.

Kuch, Hannes / Herrmann, Steffen K. (2007): *Symbolische Verletzbarkeit und sprachliche Gewalt*, in: Herrmann, Steffen K. / Krämer, Sybille / Kuch, Hannes (Hrsg., 2007): *Verletzende Worte,* S. 179-210. Bielefeld: transcript Verlag.

Landes, Miriam / Steiner, Eberhard (Hrsg., 2013): *Psychologie der Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Larsson, Liv / Hoffmann, Katarina (2013): *42 Schlüsselunterscheidungen in der GFK. Für ein tieferes Verständnis der Gewaltfreien Kommunikation.* Paderborn: Junfermann Verlag.

Lasater, Ike K. (2011): *Worte, die im Business wirken. Gewaltfreie Kommunikation – bewährte Techniken für den Arbeitsalltag.* Paderborn: Junfermann Verlag.

Laufer, Hartmut (2014): *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente (15. Auflage).* Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Laufer, Katharina (2013): *Fallstudie Organisation,* in: Landes, Miriam / Steiner, Eberhard (Hrsg., 2013): *Psychologie der Wirtschaft,* S. 823-829. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Leu, Lucy (2016): *Gewaltfreie Kommunikation: Das 14-Wochen-Übungsprogramm (4. Auflage).* Paderborn: Junfermann Verlag.

Liebsch, Burkhard (2007a): *Subtile Gewalt. Spielräume sprachlicher Verletzbarkeit*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Liebsch, Burkhard (2007b): *Nach dem angeblichen Ende der >Sprachvergessenheit<: Vorläufige Fragen zur Unvermeidlichkeit der Verletzung Anderer in und mit Worten,* in: Herrmann, Steffen K. / Krämer, Sybille / Kuch, Hannes (Hrsg., 2007): *Verletzende Worte,* S. 249-274. Bielefeld: transcript Verlag.

Lindemann, Gabriele / Heim, Vera (2016b): *Erfolgsfaktor Menschlichkeit. Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren (3. Auflage). Reihe „GFK im Business“*. Paderborn: Junfermann Verlag.

Lutherbibel Übersetzung 2017, abgerufen unter www.bibleserver.com (10.12.2017).

Miller, Barbara (2013): *Kommunikation als Führungsinstrument,* in: Landes, Miriam / Steiner, Eberhard (Hrsg., 2013): *Psychologie der Wirtschaft,* S. 327-359. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Pásztor, Susann / Gens, Klaus-Dieter (2010): *Mach doch, was* du *willst! Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz (2. Auflage).* Paderborn: Junfermann Verlag.

Pfafferott, Line (2013): *Fallstudie Führung in Krisensituationen,* in: Landes, Miriam / Steiner, Eberhard (Hrsg., 2013): *Psychologie der Wirtschaft,* S. 373-381. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Richter, Gregor (1999): *Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung,* in: ZfP (Zeitung für Personalwirtschaft) 2/99, S. 113-138.

Robert-Bosch-Stiftung (Hrsg., 2009): *Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung.* Studie. Abrufbar unter http://www.bosch-stiftung.de/content/language2/downloads/Demographieorientierte_Personalpolitik_fuer_Internet.pdf (10.12.2017).

Rogers, Carl R. / Schmid, Peter F. (1991): *Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis.* Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag.

Rosenberg, Marshall B. (2017): *Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation (15. Auflage).* Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.

Rosenberg, Marshall B. (2016): *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens (12. Auflage).* Paderborn: Junfermann Verlag.

Rosenberg, Marshall B. (2015): *Den Schmerz überwinden, der zwischen uns steht (2. Auflage).* Paderborn: Junfermann Verlag.

Rosenberg, Marshall B. (2013a): *Was Deine Wut Dir sagen will. Überraschende Einsichten (5. Auflage).* Paderborn: Junfermann Verlag.

Rosenberg, Marshall B. (2013b): *Das können wir klären! Wie man Konflikte friedlich und wirksam lösen kann (3. Auflage).* Paderborn: Junfermann Verlag.

Rust, Serena (2016*): Wenn die Giraffe mit dem Wolf tanzt. Vier Schritte zu einer einfühlsamen Kommunikation (13. Auflage).* Leck: CPI books GmbH.

Schneider, Hans Joachim (1994): *Kriminologie der Gewalt*. Stuttgart, Leipzig: S. Hirzel Verlag.

Scholer, Stefan (2017): Führung im öffentlichen Dienst. Kissing: WEKA MEDIA GmbH & Co. KG.

Schöpf, Alfred (Hrsg., 1985): *Aggression und Gewalt*. Würzburg: Verlag Dr. Johannes Könighausen + Dr. Thomas Neumann.

Seemann, Günter (2009): *Gewaltfreie Kommunikation im Führungsalltag.* Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Sharp, Gene (2008): *Von der Diktatur zur Demokratie. Ein Leitfaden für die Befreiung*. München: C. H. Beck Verlag.

Song, Sok-Rok (2001): *Empathie und Gewalt: Studie zur Bedeutung von Empathiefähigkeit für Gewaltprävention.* Dissertation. Berlin: Logos-Verlag.

Stegherr, Mirjam (15.08.2016): *Über den radikalen Wandel der Führungskultur*, in: politik & kommunikation. Abrufbar unter https://www.politik-kommunikation.de/ressorts/artikel/ueber-den-radikalen-wandel-der-fuehrungskultur-1203064419 (10.12.2017).

Techniker Krankenkasse (Hrsg., 2016*): So geht's den Beschäftigten. TK-Job-und Gesundheitsstudie.* Abrufbar unter https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/855588/Datei/74786/TK-Job-und-Gesundheitsstudie-2016.pdf (10.12.2017).

Thom, Norbert / Ritz, Adrian (2008): *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor (4. Auflage).* Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH.

Thumfart, Johannes (03.03.2011): *Gene Sharp. Der Demokrator.* Abrufbar unter http://www.zeit.de/2011/10/Gene-Sharp (10.12.2017).

Vahs, Dietmar (2015): *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Jon D. (2011): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien (12. Auflage).* Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe AG.

Weber, Max. (1976): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie (5. Auflage).* Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).

Winkler, Kathrin / Niemann, Gero (2012), *Permanente und langfristige Reduktion von Mobbing*, Innovative Verwaltung, 03/2012, S. 27-28.

Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Master-Thesis selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdachtsfall auf Plagiate überprüft werden kann.

Datum, Unterschrift