

## Einführung

### Der konstruktive Umgang mit Kritik und mit Konflikten und gewaltfreie, wertschätzende Kommunikation

**Was zeichnet einen konfliktfähigen Menschen aus ?** (Ergebnis einer kleinen Umfrage)

(hier: Kritik am Verhalten in bestimmten Situationen, nicht an der ganzen Person)

u.a.

- \* Die Fähigkeit, konstruktive Kritik auszuüben
- \* die Fähigkeit, Kritik auszuhalten, anzunehmen
- \* Toleranz, Offenheit
- \* Dialogbereitschaft
- \* Einfühlungsvermögen
- \* die Bereitschaft Irrtümer einzugestehen
- \* nicht nachtragend sein

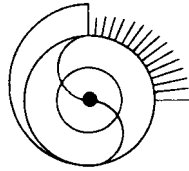
### Was ist ein Konflikt?

Das Aufeinandertreffen von *verschiedenen, gegensätzlichen, bis nicht zu vereinbarenden*

z.B.:

- o Interessen
- o Zielen
- o Werten/Kulturen
- o Meinungen
- o Bedürfnissen
- o Gefühlen
- o Vorgehensweisen

... *in einer Person sowie zwischen Personen und Gruppen*

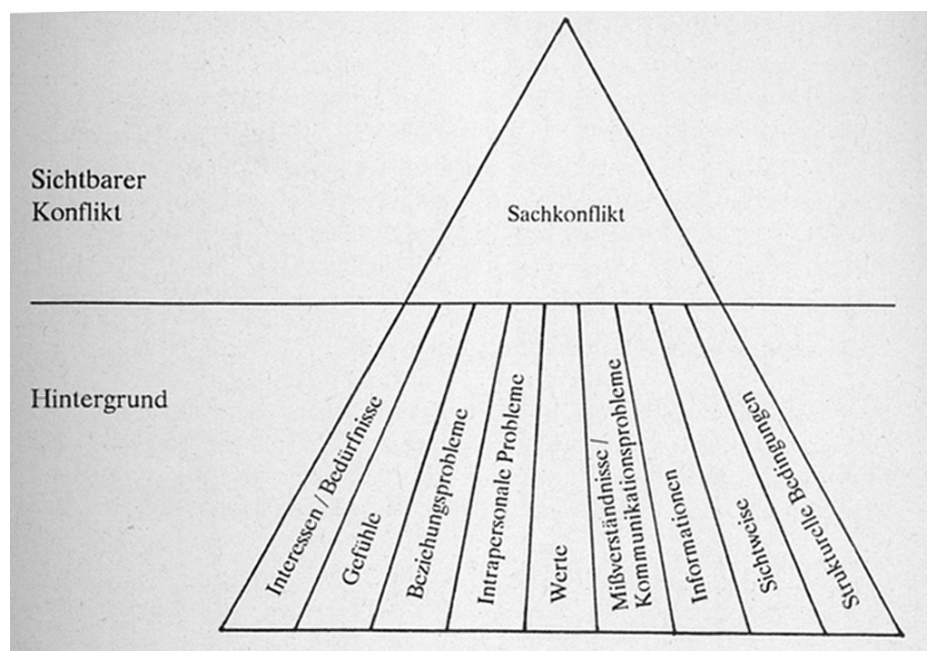


## Konfliktarten

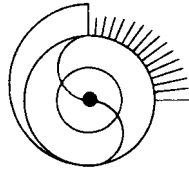
- \* Sachkonflikte (Sacharbeit)
- \* Interessenkonflikte
- \* Verteilungskonflikte
- \* Wertekonflikte
- \* Beziehungskonflikte
- \* Führungskonflikte
- \* Rollenkonflikte
- \* Rangkonflikte
- \* Untergruppenkonflikte
- \* Territorialkonflikte
- \* Zugehörigkeitskonflikte
- \* Beurteilungskonflikte - und Wahrnehmungskonflikte
- \* Strukturkonflikte
- \* Zielkonflikte
- \* Individualkonflikte

## Das Eisberg Modell

Aus Mediation - Vermittlung in  
Konflikten v. Chr. Besemer



Persönlichkeitsprobleme  
prägende Erfahrungen aus der Vergangenheit



## Konfliktmanagement als Energiemanagement (Umgang mit Gefühlen, Lust/Freude, Motivation)

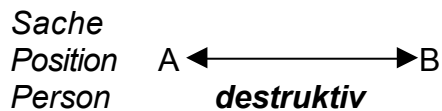
### **Energieverluste/-verschwendung durch**

- \* Gegeneinander
- \* Schweigen/Zumachen
- \* Blockaden
- \* Grabenkämpfe
- \* Erstarrung
- \* Verkrampfung
- \* Bedrohung/Beschimpfung
- \* Lähmung/Enge
- \* Kälte/Angst
- \* Spannung
- \* Reibung/Reiberei
- \* Stillstand

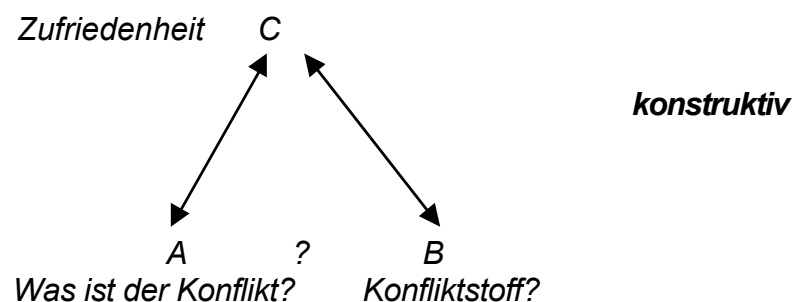
### **:Energiegewinn/-fluß durch:**

- Wille zur konstruktiven  
Konfliktbewältigung
- Miteinander (reden)
- Beweglichkeit
- Aufeinander zugehen
- Lebendigkeit
- Entwicklung
- Spielräume
- Wärme
- Verständnis
- Vertrauen
- Mut
- Ehrliche Reflexion
- Differenzieren

### **Vom Gegeneinander zum Miteinander**



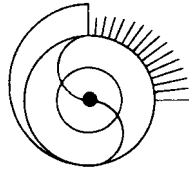
Lösung: Nutzen, Zufriedenheit



### **Wichtig**

- \* die Beziehung
- \* das Sachproblem
- \* die Gefühle
- \* Grad der Abhängigkeit
- \* Qualität der Kommunikation

Ist es ein heißer Konflikt?      Ein kalter Konflikt?



## Anregungen für den Umgang mit (meinen) Konflikten

**1. Woran erkenne ich, daß es um einen Konflikt geht?** s. Konfliktdefinition/  
-arten, Symptome

### 2.) Was sind

- \* sichtbare Aspekte s. Eisbergmodell
- \* Hintergrundaspekte
- \* energetische Aspekte s. Körper/Gefühl
- \* Persönlichkeitsaspekte

### 3.) Wo "steht" der Konflikt?

Welche Auswirkungen hat er?

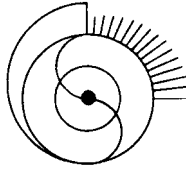
Heiß - kalt?  
offen - verdeckt?

### 4.) Wer ist beteiligt?

- \* mit welchem Einfluß
- \* mit welchen Abhängigkeiten Art der Beziehung?
- \* mit welchem Kommunikationsstil
- \* wer tut was bzw. was nicht, aus welchem Beweggrund

### 5.) Was ist meine Sichtweise, "Gefühlslage", meine Handlungsmöglichkeit?

- \* Was kann ich selber tun
- \* Wer kann mich unterstützen?



## Möglichkeiten der Konfliktbewältigung

Konflikte (Zusammenstoß, Zwiespalt) entstehen durch das **Aufeinandertreffen von gegensätzlichen** Zielen, Werten, Ansichten, Wünschen, Bedürfnissen, Meinungen, Erwartungen, Gefühlen.

Sie entstehen ebenfalls durch **unbefriedigte Bedürfnisse**.

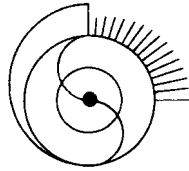
Da der **Kern meist verdeckt** ist, sind Lösungen oft erschwert.

### Situationen:

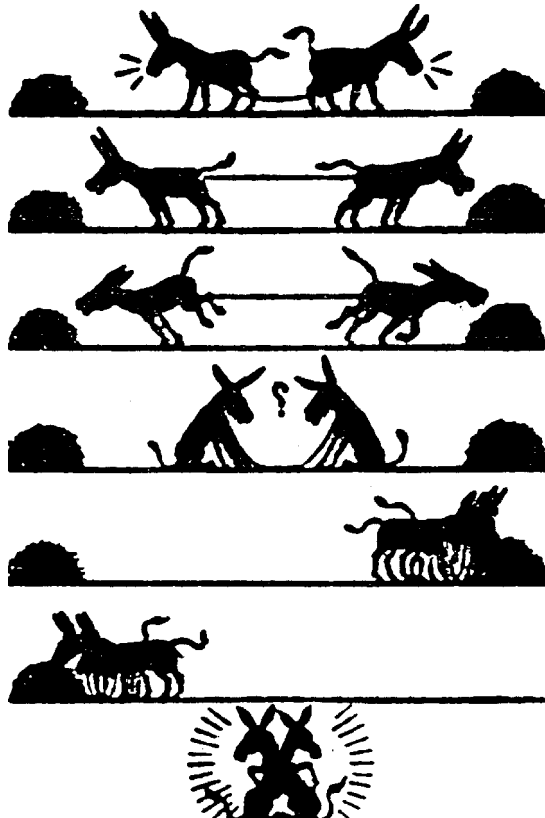
Konflikt unvermeidbar ↕ Einigung unmöglich	Konflikt vermeidbar ↕ Einigung unmöglich	Konflikt unvermeidbar ↕ Einigung möglich
<b>Möglichkeiten</b>  Machtkampf (dialektisch)  Schiedsgericht  Schicksal	Zurückziehen (Flucht)  Isolation (Abwendung)  Ignorieren (des Problems, der Person)	<b>Problemlösung (gemeinsam)</b>  Kompromiß (Anforderungen zurück- stecken)  Friedliche Koexistenz (Abgrenzung)
Es gibt <b>Sieger</b> und <b>Verlierer</b>  "fremde" Autorität ist wichtig - diese entscheidet	Steht wenig - steht viel auf dem Spiel? ←	<b>aktiv</b> = bejahen  <b>passiv</b> = Gleichgewicht der Kräfte →

Wünschenswert ist die **gemeinsame Problemlösung**

Das bedeutet: Gedanken, Gefühle, Ansichten, Bedürfnisse der Konfliktbeteiligten anerkennen, nachvollziehen und gemeinsam eine neue Lösung suchen - ohne Sieger und Verlierer, d.h. zu beiderseitigem Nutzen und Zufriedenheit



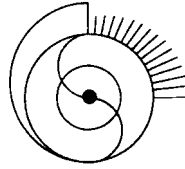
## Vom Streit zur Verständigung




## Vorgehensweise für Konfliktlösungen

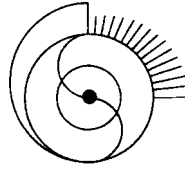
1. Genaue Schilderung der **Situation** durch Betroffenen - andere hören zu.
2. Reine **Verständnisfragen** und Ergänzungsfragen stellen. (wer, wo, wie, warum, was, wieviel) ; keine wertenden Fragen -
3. **Bedürfnisse** der Betroffenen ermitteln, die Absichten klären; Visualisieren
4. **Ursachen** ermitteln: Was verhindert die Erfüllung der Bedürfnisse? (**Konfliktstoff**)

5. Prüfen, ob das hinter dem **Sachproblem** liegende **emotionale Problem** ermittelt ist. Gefühle, die unerfüllte Bedürfnisse auslösen
6. Ermitteln von Lösungs**alternativen** - es gibt in der Regel mehrere Wege
7. **Konsequenzen** überlegen (mögliche Auswirkungen ?)
8. Sofortmaßnahmen und längerfristige **Maßnahmen** festlegen, vereinbaren



**Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Marshall Rosenberg**  
 Wertschätzende, nicht-verletzende Kommunikation in der Konfliktklärung  
 Unterschiede in der Kommunikation

	 <p><i>"Eins sage ich Dir, es lohnt sich, wertschätzend zu kommunizieren...."</i></p>
<p><b>Eher "wölfisch"...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analysieren</li> <li>Bewerten/Abwerten</li> <li>Urteilen/Verurteilen</li> <li>Argumentieren</li> <li>Kritisieren</li> <li>Angreifen/verteidigen</li> <li>zurückschlagen</li> <li>Fordern</li> <li>Zwingen/Zwang ausüben</li> <li>Verletzen</li> <li>Bestrafen/strafen androhen</li> <li>Feindselig</li> <li>Aggressiv</li> <li>Schulduweisungen/ Schuldgefühle erzeugen</li> <li>Gewaltandrohung verbal</li> <li>Drohen</li> <li>Unverständnis</li> <li>Abwehr</li> <li>Interpretieren</li> <li>Ratschläge</li> <li>Gegensätze aufbauen</li> <li>Du-Haltung</li> <li>Bedingungen stellen (wenn... dann)</li> <li>Scham erzeugen</li> <li>Vorwürfe</li> <li>Warum-Fragen (Rechtfertigung und Begründungen fordern)</li> </ul>	<p><b>Eher "giraffisch"... (Sprache des Herzens)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wertschätzend</li> <li>Achtsam</li> <li>Aufrichtig</li> <li>Einfühlsam</li> <li>Gefühlvoll</li> <li>Verständnisvoll</li> <li>Vertrauend</li> <li>Offen</li> <li>Klar</li> <li>Respektvoll</li> <li>Interesse an Lösung</li> <li>Interesse an gegenseitiger Verständigung</li> <li>Mitfühlend</li> <li>Fragend</li> <li>Verantwortung für die eigenen Bedürfnisse und Gefühle übernehmen</li> <li>Aktiv zuhörend</li> </ul>



### Die Grundannahmen der GFK:

- ❖ Alle Menschen streben danach, ihre Bedürfnisse befriedigt zu bekommen.
- ❖ Als soziale Wesen sind wir in vielen Bedürfnissen voneinander abhängig!
- ❖ Auch hinter jedem aggressiven Verhalten steckt ein Bedürfnis.

### Die Ziele der GFK:

- ❖ wirkliche Verständigung
- ❖ größere Handlungsfähigkeit
- ❖ Lösungen zum Nutzen und zur Zufriedenheit der Beteiligten
- ❖ höhere Eigenverantwortung
- ❖ ein schöneres, erfreulicherer Leben für die Beteiligten

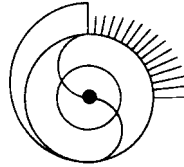
### Die Grundhaltungen der GFK:

- ❖ **Offenheit:** Sich anderen Menschen gegenüber klar und offen ausdrücken.
- ❖ **Empathie:** Sich in andere Menschen so gut wie möglich einfühlen.

### Anregungen durch die GFK

- ❖ Umgestalten unseres sprachlichen Ausdrucks durch Erweitern unseres **Wortschatzes** z.B. zum Ausdruck von für Gefühlen und Bedürfnissen. Erweitern unserer kommunikativen Fähigkeiten.
- ❖ Umgestalten unserer Art zuzuhören > hinzuhören  
Von innen nach außen z.B. von der Selbstempathie zur Empathie

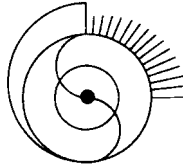




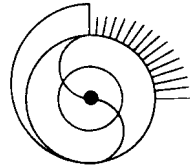
## Die 4 Schritte der GFK:

"Giraffensprache", Wortschatz üben

<p><b>1. Beobachtungen</b></p>	<p>Fakten, die in einer <u>konkreten</u> Situation erlebt, <b>wahrgenommen</b> werden/wurden d.h. gesehen, gehört</p> <p>Was ist genau geschehen? Überprüfbare Fakten</p> <p><b>Statt</b> Bewertungen, Beurteilungen, Interpretationen Annahmen, Vermutungen, Vorwürfe u.ä.</p> <p><b>Übung:</b> Wahrnehmungen, Beobachtungen z.B. am Gesprächspartner: Konkret wiedergeben - Was sehe, was höre ich</p> <p><b>Trennen von Beobachtungen und Bewerten</b></p>
<p><b>2. Gefühle</b></p> <p>...signalisieren, ob sich unser Bedürfnisse erfüllen oder nicht</p> <p>...sind die Farbe, ein Ausdruck unserer <u>spürbaren</u> Lebendigkeit</p> <p>... was sagt der Körper, die Atmung, Ausdruck/Mimik, Bewegungen/Gestik?</p> <p>Die Verantwortung für die eigenen Gefühle übernehmen</p>	<p><b>Ich-Formulierung</b></p> <p>direkt: <b>Ich bin....</b> weil (mein Bedürfnis....)</p> <p>(Mit Vorbehalt: Ich fühle mich....)</p> <p><b>Statt</b> Du-Formulierung .. weil du (Handlungen anderer sind Auslöser aber nicht Ursache)</p> <p><b>statt:</b> Ich habe das Gefühl, daß ...X (Pseudogefühle/Interpretationen, Gedanken über Gefühle)</p> <p><b>Übung:</b> * Sich selbst Einfühlung geben (Gefühle klar benennen und Bedürfnis erkennen)</p> <p>Das macht uns frei, Einfühlung in andere geben (Gefühle und Bedürfnisse verstehen)</p>

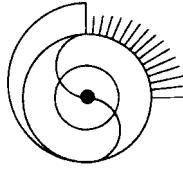


<p><b>3. Bedürfnisse (körperliche, persönliche, soziale)</b></p> <p>Sobald wir unsere Aufmerksamkeit auf Bedürfnisse richten, wird uns im zwischenmenschlichen Miteinander das <b>Verbindende</b> deutlich. Das macht es leichter, einander zu verstehen</p> <p>Es gilt die Bedürfnisse hinter den Positionen zu erkennen.</p>	<p><b>Übung:</b></p> <p>Eigene Bedürfnisse formulieren und ggf. bei mehreren in eine Rangordnung bringen</p> <p style="text-align: center;">Was brauche ich?</p> <p>Ich bin..(Gefühl).. <b>weil ich ..... brauche</b></p> <p>Die Bedürfnisse anderer erkennen</p> <p style="text-align: center;">Was braucht der andere?</p>
<p><b>4. Bitten/Wünsche</b></p> <p>in positiver Handlungssprache</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geben dem anderen die Möglichkeit sie zu erfüllen oder nicht</li> <li>- damit verbundene Gefühle und Bedürfnisse mitteilen, das erhöht die Chance - stärkt die Motivation des Anderen</li> <li>- a) Bitten, die die Lösung betreffen</li> <li>- b) Bitten zur Beziehungsklärung</li> </ul> <p><b>Bitten, die zum Handeln motivieren</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sagen Sie, was Sie möchten, statt was Sie nicht möchten</li> <li>2. Bitte um konkretes, beobachtbares Verhalten, statt vage und abstrakt zu bleiben</li> <li>3. Benennen sie konkretes Verhalten, statt zu beschreiben, was der andere sein soll oder fühlen soll</li> <li>4. Der Erfolg der Bitte soll jetzt und hier überprüfbar sein</li> </ol>	<p><b>Satt Forderung stellen</b></p> <p>Wenn ein Nein auf die Bitte nicht ertragen wird, ist mit der Bitte eher eine Forderung verbunden</p> <p><b>Übungen dazu</b></p>



**Die 2 Seiten und 4 Schritte der GFK (Darstellung: Silvia Richter-Kaupp, Karlsruhe)**

Seite	1. Offenheit (ICH)	2. Empathie (DU)
<b>Schritt</b>	<b>Sich anderen gegenüber klar und deutlich ausdrücken – ohne Rechtfertigungen, Vorwürfe, Schuldzuweisungen</b>	<b>Präsent sein und sich so gut wie möglich in den anderen hinein versetzen / einfühlen</b>
<b>1. Wahrnehmung</b>	Wenn ich sehe / höre...	Wenn du siehst / hörst...
<b>2. Gefühl</b>	...fühle ich mich...	...fühlst du dich...
<b>3. Bedürfnis</b>	...weil mir ... wichtig ist... weil ich .....brauche	...weil dir ... wichtig ist... weil du .....brauchst
<b>4. Bitte</b>	...deshalb bitte ich dich...	...hättest du gerne, dass ich...?



## **Besondere Einsatzmöglichkeiten der gewaltfreien Kommunikation**

(Hinweise Trainingsbuch gewaltfreie Kommunikation von Ingrid Holler)

- Störungen aktiv mit den 4 Schritten ansprechen
- Mit Kritik, Vorwürfen und Schuldzuweisungen produktiv umgehen
- Empatisch auf die Menschen hinter dem Konflikt hören, ohne die andere Meinung zu übernehmen (ergänzend: Die Bedürfnisse hinter einem Nein erkennen/erkunden)
- Ärger vollständig ausdrücken, statt ihn heimlich wirken zu lassen
- Lähmende innere Konflikte in lebendige Perspektiven umwandeln
- Klare Bitten äußern statt Forderungen stellen
- Dankbarkeit ausdrücken ohne sich selbst oder andere zu verpflichten

### **Informationsquellen:**

**Bücher:** Dr. Marshall Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation - aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen, Jungfermann Verlag

Ingrid Holler, Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation, Jungfermann V.

**Internet:** [www.cnvc.org/](http://www.cnvc.org/) (englisch) "Center for Non-Violent Communication"  
Verband, der TrainerInnen für GFK zertifiziert

[www.gewaltfrei.de](http://www.gewaltfrei.de) (Informationen über die Zentren Berlin, München, Steyerberg)

dort unter "downloads" als pdf-Datei:

- ➔ **Einführung in die Gewaltfreie Kommunikation**  
von K-D. Gens (sehr anschaulich und hilfreich)