

Gefühle sind Kinder der Bedürfnisse

Eine kleine Anleitung zum professionellen Umgang mit Konflikten

Dieser Satz aus der gewaltfreien Kommunikation von Marshall Rosenberg¹ ist eine grundlegende Hilfe beim Umgang mit Menschen in eskalierten Gefühlszuständen.

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, diesen Zusammenhang zu verstehen - er bietet Ihnen so etwas wie ein Basis-Verständnis unabhängig von unterschiedlichen Persönlichkeitstheorien. Auf dieser Basis gelingt ein differenziertes Handeln in unterschiedlichsten Konfliktsituationen.

Der obige Satz bedeutet, dass vor einem Gefühl ein Bedürfnis da ist. Ein Bedürfnis, dessen Erfüllung wir uns mehr oder weniger stark wünschen.

„Für jeden Menschen ist es zu jedem Zeitpunkt und in allen Beziehungen, in denen er steht, bedeutsam, jemand zu sein und etwas zu können, in seiner Autonomie anerkannt zu sein und als solcher wichtig zu sein - und zwar in den eigenen Augen und in denen der anderen. (...) Ein oft schwerwiegendes Problem besteht darin, dass dieses Streben nicht selten auf Unverständnis bei anderen stößt.“²

Über die Erfüllung unserer Bedürfnisse müssen wir uns in unseren Gemeinschaften wie Beziehungen, Familien und Arbeitsstätten mit dem jeweiligen Umfeld einigen. Gelingt diese Einigung, sind wir zufrieden. So liest sich die linke Seite der Grafik, wenn unsere Bedürfnisse erfüllt sind, und wir angenehme Gefühle von Zufriedenheit bis zu Glück empfinden.

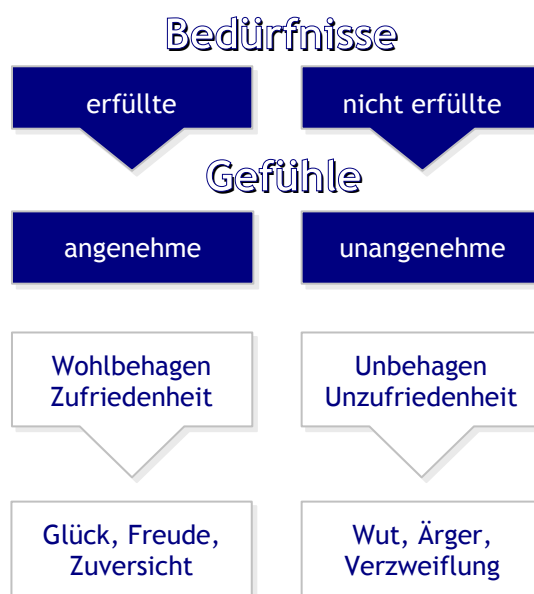
In Konfliktsituationen haben wir es mit der anderen Seite der Grafik zu tun. Wenn unsere Bedürfnisse nicht erfüllt werden, sind wir vielleicht zunächst unzufrieden, unternehmen weitere Versuche, das Erfüllen dieser Bedürfnisse zu erreichen und werden bei Misserfolg je nach Veranlagung z.B. verzweifelt oder wütend.

Das Fokussieren auf Bedürfnisse hilft im Konfliktgespräch, dort anzuknüpfen, wo die unangenehmen Gefühle begonnen haben. Das heißt, wir nehmen Gefühle wie Ärger oder Wut zum Anlass, nach den nicht befriedigten Bedürfnissen zu forschen und diese in den Vordergrund zu rücken. Unsere eigene Haltung, die Bedürfnisse beider Seiten ebenso freundlich wie beharrlich als gleichwertig und gleich wichtig darzustellen, wirkt modellhaft auf die Konfliktparteien, und lässt ihnen die Freiheit, sich in aller Ruhe zu überlegen, an welcher Stelle ihnen die Bedürfnisse der anderen Konfliktpartei zumindest nachvollziehbar erscheinen. An dieser Stelle erreichen wir dann den gewünschten Perspektivenwechsel.

Die Grafik in der Mitte der Seite ist so zu lesen: Man beginnt oben, wo die Bedürfnisse (nach z.B. Anerkennung, Unterstützung, Wertschätzung, Erfüllung im Beruf etc.) stehen. Sind diese Bedürfnisse erfüllt, sind wir zufrieden bis glücklich. Dies ist der Zustand, den wir, wenigstens für die angesprochenen Bedürfnisse, anstreben.

Nun begegnen wir, wie gesagt, im Konfliktgespräch den nicht erfüllten. Und meistens sind die daraus resultierenden Gefühle (die „Kinder“ der Bedürfnisse“) zu diesem Zeitpunkt schon über die Unzufriedenheit hinaus zu großem Ärger, Wut oder Resignation geworden.

„Gefühle sind Kinder der Bedürfnisse“



¹ Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation

² Harry Merl: Organisationskultur und der Traum vom gelungenen Selbst in LO 4.2001 S. 23

Was wir jetzt tun, ist folgendes:

1. Wir nehmen diese Gefühle wahr und identifizieren sie. „Sie sind verzweifelt darüber, dass die Kommunikation mit Ihrem Mitarbeiter trotz vieler Bemühungen nicht besser geworden ist.“

i Hier haben wir eine „wissenschaftliche Testmethode“, die immer funktioniert:

Wir formulieren unseren Eindruck von dem Gesagten und achten auf das Feedback der angesprochenen Person. Es gibt drei Möglichkeiten, die an dieser Stelle das Gespräch voranbringen:

- Die angesprochene Person zeigt eindeutige Zustimmung durch Kopfnicken, ein „Ja“ oder ein (angedeutetes) Lächeln - Ziel erreicht, wir leiten zur anderen Konfliktpartei über.
- Die angesprochene Person stimmt zögernd zu und stellt ein Detail richtig („Kommunikation würde ich es nicht nennen, es geht mir eher um Absprachen“.) Wir signalisieren, dass wir dies gehört haben („Sie sind verzweifelt, wenn Absprachen mit Ihrem Mitarbeiter schlecht funktionieren“. **Achtung Falle:** Wenn wir hier „dass“ anstelle von „wenn“ sagen, signalisieren wir, dass wir die Aussagen der einen Seite für wahr ansehen!).
- Die angesprochene Person protestiert vehement und stellt sofort eine wichtige Tatsache richtig („Ich bin nicht verzweifelt, ich bin sauer, dass er überhaupt nichts tut!“). Wir signalisieren, dass wir dies gehört haben („Sie sind ärgerlich darüber, dass Sie sich von Ihrem Mitarbeiter so wenig unterstützt fühlen.“)

2. Die zweite Möglichkeit ist, sich zu überlegen, welches Bedürfnis hinter dem offensichtlichen Ärger der Sprechenden Person verbirgt. Dies anzusprechen ist ein günstiger Weg, um der Person Verständnis zu signalisieren und Anschuldigungen an die andere Seite nicht zu transportieren. Z.B. „Ihnen ist es sehr wichtig, dass Absprachen mit Ihrer Arbeitskollegin gut funktionieren.“ Der Gesprächspartner hatte vielleicht vorher lange Beschwerden über diese „unmögliche Kollegin“ geäußert, die „nie in der Lage ist, eine Arbeit rechtzeitig fertig zu machen“.

i Auch hier benutzen wir wieder die „wissenschaftliche Testmethode“, die hundertprozentig zu einem guten Ergebnis kommt. Wir formulieren

unsere Einschätzung, immer mit einem „gedachten Fragezeichen“ am Ende des Satzes, und beachten das Feedback der Person.

- Die Person zeigt deutlich durch Kopfnicken oder ein „Ja“ ihre Zustimmung zu unserer Einschätzung. Wir liegen richtig und können das Gespräch weiter fortführen.
- Die Person wirkt leicht irritiert, sagt aber nichts. Wir forschen weiter. „Geht es Ihnen eher um die Art, wie Sie miteinander umgehen?“ Wenn hier eine Zustimmung kommt, können wir fortfahren.
- Die Person spricht ärgerlich weiter. „Als ob man mit Frau X Absprachen treffen könnte! Nicht die kleinste Kleinigkeit akzeptiert sie, wie man es ihr sagt, sie hört nicht zu und macht nur, wozu sie Lust hat.“ Hier ist offensichtlich noch eine Menge Ärger, der Aufmerksamkeit braucht, eine empathische Spiegelung und ein „Rücklenken“ auf Informationen und Sachverhalte, um zu deeskalieren. „Das klingt nach einer ziemlichen Verzweiflung über die aktuelle Situation zwischen Ihnen und Ihrer Arbeitskollegin. Welche konkrete Situation aus der letzten Zeit fällt Ihnen dazu ein?“



i Hier benutzen wir die Technik des „Umlenkens auf konkrete Situationen“. Fragen nach Arbeitsabläufen oder genauen Darstellungen von Problemsituationen wirken deeskalierend. Fragen „verführen“ zum Antworten und helfen damit, sich auf diese Sachverhalte zu konzentrieren und sich dadurch zu beruhigen. So erhöhen sich die Chancen der Streitparteien, die eigenen Anliegen vertreten zu können. Wir haben dabei im Hinterkopf, dass dies „weg von Gefühlen“ den Beteiligten hilft, aus dem „Nebel“ heraus und in einen Zustand zu kommen, der für die Arbeit für die eigenen Belange hilfreich ist.