

# **Gewaltfreie Kommunikation für Teams und Führungskräfte**

Oliver Klee

[www.oliverklee.de](http://www.oliverklee.de)

[seminare@oliverklee.de](mailto:seminare@oliverklee.de)

Version vom 12. Dezember 2024

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Seminar-Handwerkszeug</b>	<b>1</b>
1.1 Regeln für den Workshop . . . . .	1
1.2 Paarinterview zum Kennenlernen . . . . .	2
1.3 Feedback: Tipps und Tricks . . . . .	3
1.4 Das Blitzlicht . . . . .	4
<b>2 Kommunikation</b>	<b>5</b>
2.1 Prinzipien der Kommunikation . . . . .	5
2.2 Direkte vs. indirekte Kommunikation . . . . .	6
2.3 <i>Ask-Culture</i> vs. <i>Guess-Culture</i> . . . . .	7
2.4 The Triforce of Communication . . . . .	8
<b>3 Gewaltfreie Kommunikation</b>	<b>9</b>
3.1 Annahmen in der GfK . . . . .	9
3.2 Die drei Säulen der GfK . . . . .	10
3.3 Schlüsselunterscheidungen der GfK . . . . .	11
3.4 Empathie . . . . .	12
3.5 Die 4 Schritte der GfK . . . . .	14
3.6 Gefühle . . . . .	15
3.7 Bedürfnisse . . . . .	20
3.8 Bitten in der GfK . . . . .	22
3.9 Wolfsbegriffe in Giraffisch übersetzen . . . . .	23
3.10 Die 4 Ohren der GfK . . . . .	25
<b>4 Übungen zu Gewaltfreier Kommunikation</b>	<b>26</b>
4.1 GfK-Bingo . . . . .	26
<b>5 Führung</b>	<b>27</b>
5.1 1-zu-1-Gespräche ( <i>One-on-Ones</i> ) . . . . .	27
<b>Lizenz</b>	<b>30</b>

# 1 Seminar-Handwerkszeug

## 1.1 Regeln für den Workshop

**Vegas-Regel:** Was wir hier persönlichen Dingen teilen, bleibt im Workshop. Wir erzählen Dinge nur anonymisiert nach außen.

**Keine dummen Fragen:** Es gibt keine dummen Fragen. Für Fragen, die nicht gut in den Rahmen des aktuellen Themas passen, haben wir einen Themenkühlschrank.

**Joker-Regel:** Wir alle versuchen, uns auf dem Workshop gut um uns selbst zu kümmern. Wenn wir etwas brauchen, sprechen wir es an oder sorgen selbst dafür.

**Aufrichtigkeit:** Wir tun unser Bestes, uns ehrlich und aufrichtig miteinander umzugehen.

**Konstruktiv sein:** Wir tun unser Bestes, konstruktiv miteinander umzugehen und uns gut zu behandeln.

## 1.2 Paarinterview zum Kennenlernen

Nehmt euch für das Interview 15 Minuten Zeit pro Person. Wechselt selbstständig.

### 1.2.1 Leitfragen

- Wo und wie wohnst du?
- Was machst du in Beruf und Ehrenamt so? Und was hast du vorher so Interessantes gemacht?
- Was sind ein paar Dinge, die dir im Leben zurzeit Freude bereiten?
- Was brauchst du (von anderen Personen oder der Umgebung), damit die Zusammenarbeit mit dir gut funktioniert?
- Was sollten andere Menschen über dich wissen, wenn sie mit dir zusammenarbeiten?
- Was machst du, um trotz der aktuellen Krisen psychisch halbwegs gesund zu bleiben?
- Was ist ein *Guilty Pleasure*, dem du ab und an frönst?

## 1.3 Feedback: Tipps und Tricks

### 1.3.1 Was ist Feedback?

Feedback ist für euch eine Gelegenheit, in kurzer Zeit viel über euch selbst zu lernen. Feedback ist ein Anstoß, damit ihr danach an euch arbeiten könnt (wenn ihr wollt).

Feedback heißt, dass euch jemandem einen persönlichen, subjektiven Eindruck in Bezug auf konkrete Punkte mitteilt. Da es sich um einen persönlichen Eindruck im Kopf eines einzelnen Menschen handelt, sagt Feedback nichts darüber aus, wie ihr tatsächlich wart. Es bleibt allein euch selbst überlassen, das Feedback, das ihr bekommt, für euch selbst zu einem großen Gesamtbild zusammenzusetzen.

Es kann übrigens durchaus vorkommen, dass ihr zur selben Sache von verschiedenen Personen völlig unterschiedliches (oder gar gegensätzliches) Feedback bekommt.

Es geht beim Feedback *nicht* darum, euch mitzuteilen, ob ihr ein guter oder schlechter Mensch, ein guter Redner, eine schlechte Rhetorikerin oder so seid. Solche Aussagen haben für euch keinen Lerneffekt. Stattdessen schrecken sie euch ab, Neues auszuprobieren und dabei auch einmal so genannte Fehler zu machen.

Insbesondere ist Feedback keine Grundsatzdiskussion, ob das eine oder andere Verhalten generell gut oder schlecht ist. Solche Diskussionen führt ihr besser am Abend bei einem Bierchen.

### 1.3.2 Feedback geben

- „ich“ statt „man“ oder „wir“
- die *eigene* Meinung sagen
- die andere Person direkt ansprechen: „du/Sie“ statt „er/sie“
- eine konkrete, spezifische Beobachtung schildern
- nicht verallgemeinern
- nicht analysieren oder psychologisieren (nicht: „du machst das nur, weil ...“)
- Feedback möglichst unmittelbar danach geben
- konstruktiv: nur Dinge ansprechen, die die andere Person auch ändern kann

### 1.3.3 Feedback entgegennehmen

- vorher den Rahmen für das Feedback abstecken: Inhalt, Vortragstechnik, Schriftbild ...
- gut zuhören und ausreden lassen
- sich nicht rechtfertigen, verteidigen oder entschuldigen
- Missverständnisse klären, Hintergründe erläutern
- Feedback als Chance zur Weiterentwicklung sehen

## **1.4 Das Blitzlicht**

- wird nicht visualisiert
- jede Person spricht nur für sich selbst
- keine Diskussion (Ausnahme: wichtige Verständnisfragen)
- nicht unterbrechen
- wer anfängt, fängt an
- kurz – ein Blitzlicht ist kein Flutlicht

## 2 Kommunikation

### 2.1 Prinzipien der Kommunikation

- Es gibt bei Kommunikation immer sendende und (mindestens) eine empfangende Partei.
- Die sendende Partei hat die Verantwortung dafür (und das Interesse daran), dass die Kommunikation erfolgreich ist.
- Jede Partei hat nur auf ihre eigene Hälfte der Kommunikation direkten Einfluss.
- Missverständnisse passieren sind eher die Regel denn die Ausnahme – wir bemerken sie nur oft nicht.

#### 2.1.1 Metakommunikation

*Metakommunikation* („Kommunikation über Kommunikation“) bedeutet, die Kommunikation auf eine höhere Ebene zu verlagern und darüber zu reden, wie wir miteinander reden, wie wir miteinander umgehen und was uns beschäftigt.

## 2.2 Direkte vs. indirekte Kommunikation

Bei **direkter Kommunikation** sagt die Person das, was sie kommunizieren möchte, explizit mit ihren Worten.

Bei **indirekter Kommunikation** benutzt die Person stattdessen Mehrdeutigkeit, Anspielungen, den Tonfall, den Rhythmus der Sprache, Gestik oder Mimik, Handlungen, Ironie oder Sarkasmus.

Direkte Kommunikation zu nutzen, senkt das Risiko für Missverständnisse deutlich. Außerdem können wir damit mehr Verantwortung für unsere eigene Kommunikation übernehmen.

GfK setzt sehr stark auf direkte Kommunikation.

### 2.2.1 Beispiele

direkte Kommunikation	indirekte Kommunikation
Ich würde gerne mit meinem Freund einen Abend zu zweit verbringen. Wärest du bereit, morgen Abend von 20 bis 23 Uhr die WG zu verlassen?	Hättest du Lust, morgen Abend ohne mich ins Kino zu gehen?
Mir ist kalt. Wäre es okay, wenn ich das Fenster zumache?	Ziemlich kalt hier.
Ich bin gerade echt genervt.	(knurrt)
Könntest du die Musik vielleicht etwas leiser machen?	Tolle Musik!
Ich habe im Moment echt wenig Geld. Zurzeit kaufen wir ein Kilo Kaffeebohnen im Monat. Können wir uns dazu mal zusammensetzen, wie wir unsere Ausgaben für Kaffee senken können?	Du trinkst zu viel Kaffee.
Könntest du bitte jeden zweiten Tag den Müll runterbringen?	(stellt dem Mitbewohner den vollen Mülleimer vor die Zimmertür)
Könntest du bitte damit aufhören, mit dem Kuli zu klicken?	(knallt die Kaffeetasse auf den Schreibtisch)



## 2.3 Ask-Culture vs. Guess-Culture

*Ask-Culture* vs. *Guess-Culture*[Cha22] ist ein Kontinuum zwischen zwei Extremen:

### 2.3.1 Annahmen der *Ask-Culture*

- Ein Ja ist ein Ja, und ein Nein ist ein Nein.
- Wer Menschen um etwas bittet, hat die Verantwortung, möglicherweise ein Nein als Antwort zu erhalten und damit zurechtzukommen.
- Es ist völlig okay, Menschen um etwas zu bitten. Sie müssen ja nicht Ja sagen.
- Wenn mich jemand um etwas bittet, ist es meine Verantwortung, Nein zu sagen, wenn ich der Bitte nicht gerne nachkommen möchte.

### 2.3.2 Annahmen der *Guess-Culture*

- Wir bitten Menschen nur dann um etwas, wenn wir es für sehr wahrscheinlich halten, dass die Person Ja sagt.
- Wir streben an, dass wir nicht mehr um etwas zu bitten brauchen, sondern es uns die andere Person von sich aus anbietet.
- Bitten um Dinge, zu denen wir nicht gerne Ja sagen, sind unhöflich.
- Auf eine Bitte Nein zu sagen, ist unhöflich.
- Konflikte sind etwas, was unbedingt zu vermeiden ist.
- Wir sind dafür verantwortlich, zu erraten, was andere Menschen brauchen könnten.

### 2.3.3 Begegnungen zwischen den beiden Kulturen

Wenn Menschen aufeinandertreffen, die auf diesem Kontinuum weiter auseinanderliegen, sind Missverständnisse und Konflikte wahrscheinlich. In so einem Fall kann es hilfreich sein, miteinander in die Metakommunikation (siehe S. 5) über dieses Konzept zu gehen.

### 2.3.4 GfK auf dem Kontinuum

GfK tendiert sehr stark zur *Ask-Culture*.

## 2.4 The Triforce of Communication

Das Konzept des *Triforce of Communication*[Col23] sagt, dass es hilfreich ist, vor einem Gespräch abzuklären, was die andere Person von dir braucht, wenn sie dir etwas erzählen möchte.

**N°1 Soziale Verbindung:** Ihr möchtet einfach nur teilen, was bei euch gerade so los ist, um die Verbindung zwischen euch zu pflegen.

**N°2 Empathie oder emotionale Unterstützung:** Ihr braucht empathisches Zuhören und vielleicht Trost.

**N°3 Ratschläge:** Ihr braucht konkrete Ideen, Ratschläge und Problemlösungen.

# 3 Gewaltfreie Kommunikation

## 3.1 Annahmen in der GfK

- Alle Menschen sind zu Empathie fähig, und alle Menschen brauchen Empathie.
- Dinge explizit zu sagen, macht es wahrscheinlicher, dass mein Gegenüber sie hört.
- Niemand kann Gedanken lesen.
- Menschen sind selbst dafür verantwortlich, ihre Bedürfnisse erfüllt zu bekommen.
- Menschen sind für ihre Taten und Worte verantwortlich.
- Andere Menschen sind nicht für meine Gefühle verantwortlich.
- Menschen haben immer einen guten Grund für das, was sie tun.
- Alle Menschen sind gewillt, zum Wohle ihrer Mitmenschen beizutragen.
- Konflikte sind im Miteinander wichtig und unvermeidbar.
- Einen Scheiß muss ich.

## **3.2 Die drei Säulen der GfK**

Diese Liste könnt ihr im Detail in [Wec14, S. 33 f] nachlesen.

### **3.2.1 Einfühlsames Zuhören**

- ganz beim Gegenüber sein
- mitschwingen
- die Aussagen logisch einordnen können
- nicht zwingend: einverstanden sein

### **3.2.2 Selbstempathie**

- das innere Gefühlschaos sortieren
- die eigenen (unerfüllten) Bedürfnisse herausfinden
- für dich selbst sorgen

### **3.2.3 Achtsamer und ehrlicher Selbstausdruck**

- die eigenen Bedürfnisse ausdrücken
- konkrete Beobachtungen äußern
- um konkrete Unterstützung bitten

### 3.3 Schlüsselunterscheidungen der GfK

Mehr dazu findet ihr in [Wec14, S. 35 f].

#### 3.3.1 Beobachtung vs. Bewertung

**Beobachtungen** sind etwas, was eine Filmkamera aufnehmen könnte: Bild und Ton, aber nicht, was die Menschen sich dabei denken, was sie wollen, wie es ihnen geht, oder was für Menschen sie sind.

**Bewertungen und Interpretationen** Ist das gut oder schlecht, was jemand tut? Macht das die Person zu einem schlechten Menschen?

#### 3.3.2 Gefühle vs. Gedanken

**Gefühle** sind kurze körperliche kurze Reaktionen nur in uns selbst. Mehr dazu auf Seite 15.

**Gedanken** beschreiben, was jemand mit uns macht: Hier gibt es Opfer und Täter\_innen.

#### 3.3.3 Bedürfnisse vs. Strategien

**Bedürfnisse** müssen langfristig erfüllt sein, damit es uns gut geht. Bedürfnisse sind nicht an konkrete Handlungen oder Menschen gebunden. Mehr dazu auf Seite 20.

**Strategien** sind konkrete Handlungen, mit denen wir versuchen, ein oder mehrere Bedürfnisse zu erfüllen.

## 3.4 Empathie

### 3.4.1 Arten von Empathie

[LSB<sup>+</sup>04] und [Wec14, S. 100 f] unterscheiden drei Arten von Empathie:

#### Affektive Empathie

Dies die Fähigkeit, das Gleiche zu empfinden wie andere Menschen.

Innerhalb der affektiven Empathie ist noch ein weiterer Unterschied für die GfK relevant:

**Emotionale Mimikry** (Spiegeln) hilft uns, eine starke Verbindung zu dem zu haben, was unser Gegenüber fühlt. Wir sind dabei ganz bei der anderen Person.

**Unbewusste emotionale Ansteckung** verschiebt den Fokus von der anderen Person zu uns und schränkt uns in unseren Handlungsmöglichkeiten ein: Wenn es uns mit diesen Emotionen selbst schlecht geht, können wir für die andere Person nicht mehr gut da sein.

#### Kognitive Empathie

Dies ist die Fähigkeit, nicht nur Gefühle, sondern auch Gedanken und Absichten anderer Menschen zu verstehen und daraus korrekte Schlussfolgerungen zu ihrem Verhalten abzuleiten. Dies entspricht im Wesentlichen der *Theory of Mind*. [Sch13]

#### Soziale Empathie

Dies ist die Fähigkeit, das Verhalten komplexer sozialer Systeme zu verstehen und vorherzusagen. Dazu gehört auch, ungeschriebene soziale Regeln wahrzunehmen.

### 3.4.2 Empathie in der GfK

In der Gewaltfreien Kommunikation benutzen wir den Begriff *Empathie* im Sinne einer Kombination aus **emotionaler Mimikry** (aus der affektiven Empathie) und **kognitiver Empathie**.

### 3.4.3 Empathie lernen

Bewusste Empathie wird zu einem großen Teil in der Kindheit und der Pubertät gelernt. Insbesondere die kognitive und die soziale Empathie lässt sich auch später im Leben noch durch Üben verbessern.

### 3.4.4 Mitleid vs. Empathie

Bei der *Empathie* liegt der Fokus darauf, was die andere Person fühlt und braucht. Das ist das, was wir in der GfK üblicherweise möchten.

*Mitleid* hingegen bedeutet, dass wir mit der anderen Person leiden. Dabei verschiebt sich der Fokus von der anderen Person auf uns, was wir bei der Empathie in der GfK vermeiden möchten. Die entspricht der *emotionalen Ansteckung*.

### 3.4.5 Alexithymie

Alexithymie, auch *Gefühlsblindheit*, bezeichnet Einschränkungen bei der Fähigkeit, Emotionen wahrzunehmen, zu erkennen und zu beschreiben. Emotionen sind bei Betroffenen prinzipiell vorhanden, werden jedoch als rein körperliche Symptome interpretiert. Der Schweregrad kann von nur leichten Schwierigkeiten beim Erkennen bestimmter Emotionen bis hin zu vollkommener „Gefühlsblindheit“ reichen.

Für die Allgemeinbevölkerung wird eine Prävalenz von etwa 10 % angenommen, wobei Männer etwas häufiger betroffen sind als Frauen. Besonders verbreitet ist Alexithymie bei Menschen auf dem Autismus-Spektrum, und zwar mit ca. 50 %.

## **3.5 Die 4 Schritte der GfK**

Mehr dazu findet ihr in [Ros16, S. 213] und [Wec14].

### **3.5.1 Beobachtung**

- Was ist wertfrei betrachtet geschehen?
- Was wurde gesagt und getan?
- Was habt ihr konkret beobachtet?

### **3.5.2 Gefühle**

- Wie geht es euch mit dem, was ihr gehört oder beobachtet hat?
- Wie fühlt ihr euch dabei?
- Was macht das mit euch?

### **3.5.3 Bedürfnisse**

- Was genau ist euch wichtig?
- Worum geht es euch?
- Was soll sich für euch dabei erfüllen?

### **3.5.4 Bitten**

- Um welche konkrete Handlung möchtet ihr bitten?
- Welchen nächsten Schritt wünscht ihr?
- Wie könnte euch die andere Person konkret unterstützen?



## 3.6 Gefühle

Das ursprüngliche Vokabular stammt von Marshall Rosenberg aus [Ros16, S. 216] bzw. im englischsprachigen Original [Ros03, S. 210]. Das erweiterte Vokabular und die Kriterien kommen aus [Wec14, S. 56 f].

### 3.6.1 Echte Gefühle

Woran man echte Gefühle erkennt:

1. Ein echtes Gefühl kann jeder Mensch auf der Welt empfinden – vom Kindergartenkind bis zum alten Menschen.
2. Echte Gefühle sind körperlich spürbar.
3. Echte Gefühle enthalten keine Schuldzuweisung. In ihnen gibt es keine Täter\_innen und keine Opfer. Sie können sich aber durchaus auf einen Menschen richten.

### Primärgefühle und Sekundärgefühle

**Primärgefühle/Basisemotionen** Primärgefühle sind die erste Reaktion des Körpers auf ein Ereignis und meist sehr stark. Sie sind ursprüngliche und instinktive Überlebensreaktionen.

Diese Emotionen dauern etwas 90 Sekunden, wenn wir sie nicht „erneuern“.

Laut Robert Plutchik[Plu62] sind dies diese acht Basisemotionen:

- Furcht, Panik
- Zorn, Wut
- Freude, Ekstase
- Traurigkeit, Kummer
- Akzeptanz, Vertrauen
- Ekel, Abscheu
- Überraschung, Erstaunen
- Neugierde, Erwartung

Paul Ekman[Ekman03] hat sieben universelle Basisemotionen empirisch nachgewiesen:

- Freude
- Wut
- Ekel
- Furcht
- Verachtung
- Traurigkeit
- Überraschung

**Sekundärgefühle** Sekundärgefühle sind eine Mischung aus Primärgefühlen und einer bestimmten Art zu denken. Sie entstehen daher etwas weniger unmittelbar als die Primärgefühle.

Wenn wir die Bedürfnisse erkennen, die hinter Sekundärgefühlen stehen, können wir oft die dahinter stehenden Primärgefühle sehen.

Theoretisch können alle Primärgefühle auch sekundär sein. Einige Sekundärgefühle sind jedoch typischer als andere:

- Angst
- Reizbarkeit
- depressive Verstimmung
- Aggression
- Wut
- innere Leere
- Hoffnungslosigkeit

Wenn wir über Gefühle kommunizieren, ist die Unterscheidung zwischen primären und sekundären Gefühlen in der Praxis nicht besonders relevant.

#### **Angenehme Gefühle, wenn Bedürfnisse erfüllt sind**

- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| • angeregt       | • fasziniert    |
| • aufgedreht     | • frei          |
| • aufgeregt      | • friedlich     |
| • ausgeglichen   | • froh          |
| • befreit        | • fröhlich      |
| • begeistert     | • gebannt       |
| • behaglich      | • geborgen      |
| • belebt         | • gefesselt     |
| • berauscht      | • gelassen      |
| • beruhigt       | • gerührt       |
| • berührt        | • gesammelt     |
| • beschwingt     | • gespannt      |
| • bewegt         | • gesund        |
| • dankbar        | • glücklich     |
| • eifrig         | • gut gelaunt   |
| • ekstatisch     | • heiter        |
| • energetisiert  | • hellwach      |
| • engagiert      | • hoffnungsvoll |
| • enthusiastisch | • inspiriert    |
| • entlastet      | • klar          |
| • entschlossen   | • kraftvoll     |
| • entspannt      | • lebendig      |
| • entzückt       | • leicht        |
| • erfreut        | • locker        |
| • erfrischt      | • lustig        |
| • erfüllt        | • motiviert     |
| • ergriffen      | • munter        |
| • erleichtert    | • mutig         |
| • erstaunt       | • neugierig     |
| • erwartungsvoll | • optimistisch  |

- |                 |                  |
|-----------------|------------------|
| • ruhig         | • überwältigt    |
| • sanft         | • unbeschwert    |
| • satt          | • vergnügt       |
| • schwungvoll   | • verliebt       |
| • selbstsicher  | • vertrauensvoll |
| • selig         | • wach           |
| • sicher        | • weit           |
| • sorglos       | • wissbegierig   |
| • still         | • zärtlich       |
| • stolz         | • zufrieden      |
| • überglücklich | • zugeneigt      |
| • überrascht    | • zuversichtlich |

**Unangenehme Gefühle, wenn Bedürfnisse nicht (genug) erfüllt sind**

- |                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| • alarmiert     | • frustriert       |
| • angespannt    | • furchtsam        |
| • ängstlich     | • gehemmt          |
| • apathisch     | • geladen          |
| • ärgerlich     | • gelähmt          |
| • aufgeregt     | • gelangweilt      |
| • ausgelaugt    | • genervt          |
| • bedrückt      | • hart             |
| • besorgt       | • hasserfüllt      |
| • bestürzt      | • hilflos          |
| • beunruhigt    | • in Panik         |
| • bitter        | • irritiert        |
| • blockiert     | • kalt             |
| • deprimiert    | • kraftlos         |
| • durcheinander | • leer             |
| • eifersüchtig  | • lethargisch      |
| • einsam        | • matt             |
| • elend         | • miserabel        |
| • empört        | • müde             |
| • enttäuscht    | • mutlos           |
| • ernüchtert    | • nervös           |
| • erschlagen    | • niedergeschlagen |
| • erschöpft     | • ohnmächtig       |
| • erschrocken   | • panisch          |
| • erschüttert   | • perplex          |
| • erstarrt      | • ratlos           |

- |                |               |
|----------------|---------------|
| • resigniert   | • ungeduldig  |
| • ruhelos      | • unglücklich |
| • sauer        | • unruhig     |
| • scheu        | • unsicher    |
| • schlapp      | • unter Druck |
| • schüchtern   | • unwohl      |
| • schwer       | • unzufrieden |
| • schwermütig  | • verbittert  |
| • sorgenvoll   | • verspannt   |
| • teilnahmslos | • verwirrt    |
| • tot          | • verzweifelt |
| • träge        | • widerwillig |
| • traurig      | • wütend      |
| • überwältigt  | • zappelig    |
| • unbehaglich  | • zornig      |

#### 3.6.2 Gedanken („Pseudogeühle“)

*Gedanken* sind Begriffe, die als Gefühlsäußerung angekündigt werden, aber statt dessen Vorwürfe, Schuldzuweisungen, Analysen oder Interpretationen enthalten.

- |                           |                  |
|---------------------------|------------------|
| • abgelehnt               | • betrogen       |
| • abgeschnitten           | • bevormundet    |
| • akzeptiert              | • deplatziert    |
| • allein gelassen         | • diskriminiert  |
| • an den Pranger gestellt | • dominiert      |
| • an die Wand gestellt    | • entmutigt      |
| • angegriffen             | • enttäuscht     |
| • attackiert              | • erdrückt       |
| • ausgebeutet             | • erniedrigt     |
| • ausgenutzt              | • ernst genommen |
| • ausgeschlossen          | • festgenagelt   |
| • ausgestoßen             | • gedrängt       |
| • beachtet                | • geehrt         |
| • bedroht                 | • geliebt        |
| • belästigt               | • geliebt        |
| • beleidigt               | • gemäßregelt    |
| • belogen                 | • gemobbt        |
| • benutzt                 | • gequält        |
| • beschuldigt             | • geschmeichelt  |
| • beschützt               | • gesehen        |
| • bestätigt               | • getäuscht      |
| • bestraft                | • gewürdigt      |

- gezwungen
- gut beraten
- herabgesetzt
- hereingelegt
- hintergangen
- ignoriert
- im Mittelpunkt
- in die Ecke gedrängt
- in die Enge getrieben
- isoliert
- klein gemacht
- lächerlich gemacht
- manipuliert
- minderwertig
- missachtet
- missbrauchst
- missverstanden
- nicht anerkannt
- nicht ehrlich behandelt
- nicht einbezogen
- nicht ernst genommen
- nicht geliebt
- ungerecht behandelt
- nicht gesehen
- nicht respektiert
- nicht unterstützt
- nicht verstanden
- nicht wertgeschätzt
- provoziert
- reingelegt
- sabotiert
- schikaniert
- schlecht behandelt
- schön
- sympathisch
- totgequatscht
- über den Tisch gezogen
- überfordert
- übergangen
- überlistet
- unerwünscht
- ungehört
- ungeliebt
- unter Druck gesetzt
- unterbezahlt
- unterdrückt
- unverstanden
- unwichtig
- verarscht
- verfolgt

## 3.7 Bedürfnisse

### 3.7.1 Was sind universelle Bedürfnisse?

Bedürfnisse sind das, was wir erfüllt brauchen, damit es uns gut geht.

Ein universelles Bedürfnis ist eins, das jeder Mensch kennt – auch wenn sich Menschen darin unterscheiden, welche Bedürfnisse sie wie stark erfüllt brauchen.

Echte Bedürfnisse sind nicht an eine konkrete Person gebunden. Es gibt aber durchaus Bedürfnisse, die wir nur mit anderen Menschen zusammen erfüllen können, zum Beispiel unser Bedürfnis nach Gemeinschaft.

Ein Bedürfnis ist nicht an eine konkrete Handlung gebunden. Für jedes Bedürfnis gibt es viele verschiedene Strategien, um sie zu erfüllen – und wenn euch nur eine einzige Strategie dafür einfällt, dann habt ihr das Bedürfnis noch nicht genug verstanden.

### 3.7.2 Liste von Bedürfnissen

Das ursprüngliche Vokabular stammt von Marshall Rosenberg aus [Ros16, S. 216 f] bzw. im englischsprachigen Original [Ros03, S. 210]. Das erweiterte Vokabular kommt [Wec14, S. 75 f].

#### Autonomie

- Freiheit
- Selbstbestimmung

#### Körperliche Bedürfnisse

- Luft
- Wasser
- Bewegung
- Nahrung
- Schlaf
- Distanz
- Unterkunft
- Wärme
- Gesundheit
- Heilung
- Kraft
- Lebenserhaltung

#### Integrität, Stimmigkeit mit sich selbst

- Authentizität
- Einklang
- Eindeutigkeit
- Übereinstimmung mit den eigenen Werten
- Identität
- Individualität

#### Einfühlung

- Empathie
- Gleichbehandlung
- verstanden/gesehen werden
- Gerechtigkeit

#### Verbindung

- Wertschätzung
- Nähe
- Zugehörigkeit
- Liebe
- Intimität/Sexualität
- Unterstützung
- Ehrlichkeit/Aufrichtigkeit
- Gemeinschaft
- Geborgenheit
- Respekt
- Kontakt
- Akzeptanz
- Austausch
- Offenheit
- Vertrauen
- Anerkennung
- Freundschaft
- Achtsamkeit
- Aufmerksamkeit
- Toleranz
- Zusammenarbeit

### **Entspannung**

- Erholung
- Ausruhen
- Spiel
- Spaß
- Leichtigkeit
- Ruhe

### **Geistige Bedürfnisse**

- Harmonie
- Inspiration
- „Ordnung“
- (innerer) Friede
- Freude
- Humor
- Abwechslungsreichtum
- Ausgewogenheit
- Glück
- Ästhetik

### **Entwicklung**

- Beitragen
- Wachstum
- Anerkennung
- Feedback
- Rückmeldung
- Erfolg (im Sinne von „Gelingen“)
- Kreativität
- Sinne
- Bedeutung
- Effektivität
- Kompetenz
- Lernen
- Feiern
- Trauern
- Bildung
- Engagement

## 3.8 Bitten in der GfK

### 3.8.1 Kriterien für gute Bitten

Diese Kriterien könnt ihr im Detail in [Wec14, S. 85 f] nachlesen

**Konkret:** Das Verhalten sollte realistisch und überprüfbar sein.

**Machbar:** für die andere Person

**Positiv formuliert:** Sagt, was ihr braucht, anstatt, was ihr nicht haben wollt.

**Im Hier und Jetzt erfüllbar:** Das schließt auch Vereinbarungen mit Wirkung auf die Zukunft ein.

**Freiwillig:** Was passiert, wenn die andere Person Nein sagt?

### 3.8.2 Arten von Bitten

**Handlungsbitte:** Könntest du bitte ...?

**Bitte um aufrichtige Rückmeldung:** Wie geht es dir damit? Was siehst du das?

**Bitte um Empathie:** Ich würde gerne verstehen, was du verstanden hast.

### 3.8.3 An wen kann ich eine Bitte richten?

- an mein Gegenüber
- an mich selbst
- an eine dritte Person



## 3.9 Wolfsbegriffe in Giraffisch übersetzen

### 3.9.1 Aber

Wir möchten die Begriffe von allen Beteiligten sehen.

**Ersatz: Und, gleichzeitig**

**Wolfssprache:** Du hast das Feature nicht fertiggestellt, aber wir haben es für kommenden Montag versprochen.

**Giraffisch:** Du hast das Feature nicht fertiggestellt, gleichzeitig haben wir es für kommenden Montag versprochen. Wie kriegen wir das gelöst?

**Wolfssprache:** Du hast dir die ganze Tafel Schokolade genommen, aber ich möchte auch welche.

**Giraffisch:** Du hast dir die ganze Tafel Schokolade genommen, und ich möchte auch welche. Sollen wir halbe-halbe machen?

### 3.9.2 Man

Wir möchten über unsere gegenseitigen, persönlichen Bedürfnisse sprechen.

**Ersatz: Ich, oder über Bedürfnisse sprechen**

**Wolfssprache:** Man fängt erst mit dem Essen an, wenn alle am Tisch sind.

**Giraffisch:** Mir ist Gemeinschaft wichtig, und dafür ist es für mich hilfreich, wenn wir gemeinsam mit dem Essen anfangen. Wärest du bereit, mit dem Anfangen zu warten, bis alle am Tisch sitzen?

**Giraffisch:** *Wir stellen fest, dass das eine Benimmregel ist, die von keinerr der beteiligten Personen tatsächlich ein Bedürfnis erfüllt. Deswegen fangen wir mit Essen an, wann wir möchten.*

**Wolfssprache:** Man kann dich akustisch nicht gut verstehen.

**Giraffisch:** Ich habe dich gerade akustisch nicht gut verstanden.

### 3.9.3 Muss

Wir möchten über unsere gegenseitigen, persönlichen Bedürfnisse sprechen, und uns bewusst für oder gegen Dinge entscheiden, um uns damit gut zu tun.

**Ersatz: Sich explizit für oder gegen Dinge entscheiden.**

**Wolfssprache:** Ich muss jetzt zur Arbeit.

**Giraffisch:** Mir ist es wichtig, dass ich meine Miete und mein Essen bezahlen kann. Deswegen gehe ich jetzt zur Arbeit.

**Giraffisch:** Dieser Job tut mir nicht gut. Ich möchte mir daher einen neuen Job suchen. Bis ich einen neuen Job habe, gehe ich zur bisherigen Arbeit, damit ich bis dahin finanziell für mich sorgen kann.

### 3.9.4 Entschuldigung

Wir möchten verbindend kommunizieren. Darüber zu sprechen, wer Schuld hat, trennt uns eher.

**Ersatz: bedauern**

**Wolfssprache:** Ich möchte mich für die Verspätung entschuldigen.

**Giraffisch:** Ich bedaure, dass ich 15 Minuten zu spät war und ihr deswegen auch mich gewartet habt, weil mir Zuverlässigkeit und Effizienz wichtig ist.

## 3.10 Die 4 Ohren der GfK

**Wolf (nach außen gerichtet):** Ich bin okay. Die andere Person ist nicht okay.

**Wolf (nach innen gerichtet):** Ich bin nicht okay. Die andere Person ist okay.

**Giraffe (nach innen gerichtet):** Was fühle ich? Was brauche ich?

**Giraffe (nach außen gerichtet):** Was könnte die andere Person fühlen? Was könnte sie brauchen?

# 4 Übungen zu Gewaltfreier Kommunikation

## 4.1 GfK-Bingo

Dieses Bingo-Blatt enthält sowohl Elemente der GfK als auch Dinge, die wir in der GfK zu vermeiden versuchen.

Wenn dir eines dieser Dinge auffällt, notiere dir zu der Situation ein Stichwort auf deinem Bingo-Blatt.

Wer vier Kästchen in einer Reihe ausgefüllt bekommt – waagrecht, senkrecht oder diagonal –, ruft laut „**Bingo!**“. Je mehr *Bingos*, desto besser. Das Spiel geht danach weiter.

Bewertung statt Beobachtung	echtes Bedürfnis ausdrücken	echtes Gefühl ausdrücken	Empathie geben
hilfreiche Bitte	indirekte Kommunikation	Interpretation statt Beobachtung	man
muss	neutrale Beobachtung	Pseudogefühl, Gedanke	Selbstempathie
sollte	Schuld(ige) suchen	unkonkrete Bitte	Verallgemeinerung

# 5 Führung

## 5.1 1-zu-1-Gespräche (*One-on-Ones*)

### 5.1.1 Ziele

- das Vertrauen und die Beziehung zwischen Teamlead und Teammitglied aufbauen und pflegen
- dem Teammitglied und Teamlead die Möglichkeit geben, sich gegenseitig regelmäßig Feedback zu geben
- ein Ort für Absprachen sein, damit die Ad-hoc-Absprachen und -Calls zwischendrin weniger werden
- Konflikte, Sorgen und Ideen zeitnah besprechen

### 5.1.2 Struktur

- Die Gespräche sollten regelmäßig und zuverlässig stattfinden.
- Mit Vollzeitangestellten sollten die Gespräche wöchentlich stattfinden. In unserem ehrenamtlichen Sehr-Teilzeit-Team haben wir einen Rhythmus von 4 Wochen.
- Die Gespräche haben eine harte Begrenzung auf 30 Minuten, während die einzelnen Slots zeitlich flexibler sind.
- Generell sollte das Teammitglied ca. 90 % der Redeanteile im Gespräch haben und die Teamführung die restlichen 10 %.

Alle Themen hier sind nur Vorschläge. Wenn euch andere Themen wichtiger sind, sprecht über diese.

### Checkin

Wie fühle ich mich gerade? Wie bin ich hier?

### Slot für das Teammitglied (ca. 10 Minuten)

#### Allgemeines

- alles, worüber du sprechen möchtest

#### Strategie

- Was tun wir als Team/Organisation nicht, was wir tun sollten?
- Wenn wir eine Sache verbessern könnten, welche wäre das?
- Wenn du ich wärst, was würdest du verändern?
- Feedback an die Teamführung

### **Blick nach außen**

- Was ist zur Zeit das größte Problem unseres Teams/unserer Organisation? Und warum?
- Was gefällt dir nicht an unseren Produkten und Dienstleistungen? Was könnten wir verbessern? Woran müssen wir noch arbeiten?
- Was ist die größte Chance, die wir gerade verpassen?

### **Team**

- Mit wem würdest du gerne (mehr) zusammenarbeiten?
- Wer macht gerade einen richtig guten Job?
- Was macht dir gerade Spaß? Und warum?
- Und was macht dir keinen Spaß? Und warum?
- Gibt es etwas, vor dem du gerade Angst hast?

### **Slot für die Teamführung (ca. 10 Minuten)**

- alles, worüber du sprechen möchtest
- Feedback an das Teammitglied

### **Persönliche Entwicklung (ca. 10 Minuten, wenn noch Zeit ist)**

- Was hast du kürzlich (dazu-)gelernt?
- Was hast du kürzlich ausprobiert? Was ist dabei herausgekommen?
- Was würdest du gerne lernen?
- Was würdest du gerne mal ausprobieren?
- Welche Verantwortungsbereiche würdest du gerne annehmen oder abgeben?
- Wie kannst du deine Superkräfte am besten einsetzen?

### **5.1.3 Quellen**

- Podcast: Manager Tools Basics: One on Ones [man, 04. 07. 2005 bis 11. 07. 2005]
- Podcast: Female Leadership: Gamechanger für Gesprächsführung [Str, Folge 15]
- Buch: The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers [Hor14]

# Literaturverzeichnis

- [Cha22] Chan, Karin: *Navigating 'Ask' and 'Guess' Cultures in a modern world.* <https://medium.com/redhill-review/navigating-ask-and-guess-cultures-in-a-modern-world-30b167f8ab09>. Version: 2022
- [Col23] Colaianne, Allison: *No More Mind-Reading: Using the Triforce of Communication to Get What You (or Your Partner) REALLY Need from Any Conversation.* <https://centerformodernrelationships.com/blog-list/2023/9/19/no-more-mind-reading-using-the-triforce-of-communication-to-get-what-you-or-your-partner-really-need-from-any-conversation-2023>. Version: 2023
- [Ekm03] Ekman, Paul: *Emotions Revealed: Understanding Faces and Feelings*. London : Weidenfeld & Nicolson, 2003
- [Hor14] Horowitz, Ben: *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*. New York : Harper Business, 2014
- [LSB<sup>+</sup>04] Lawrence, J. E. ; Shaw, P. ; Baker, D. ; Baron-Cohen, S. ; David, S. A. Measuring empathy: reliability and validity of the Empathy Quotient. In: *Psychological Medicine* 34 (2004), S. 911–924
- [man] *Manager Tools Basics*. <https://www.manager-tools.com/manager-tools-basics>
- [Plu62] Plutchik, Robert: *The emotions: Facts, theories and a new model*. New York : Crown Publishing Group/Random House., 1962
- [Ros03] Rosenberg, Marshall B.: *Nonviolent Communication: A Language of Life*. 2. Auflage. Encinitas : Puddle Dancer Press, 2003
- [Ros16] Rosenberg, Marshall B.: *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. 12. Auflage. Paderborn : Junfermann Verlag, 2016
- [Sch13] Schrepfer, Manuel: *Ich weiß, was du meinst! Theory of Mind, Sprache und kognitive Entwicklung*. München : AVM Verlag, 2013
- [Str] Strauch, Vera: *Gamechanger für Gesprächsführung*. <https://female-leadership-academy.de/podcast/episode-15-gamechanger-fuer-gespraechsfuehrung/> (Female Leadership)
- [Wec14] Weckert, Al: *Gewaltfreie Kommunikation für Dummies*. Weinheim : Wiley, 2014

# Lizenz

## Unter welchen Bedingungen könnt ihr dieses Handout benutzen?

Dieses Handout ist unter einer *Creative-Commons*-Lizenz lizenziert. Dies ist die *Namensnennung-Share Alike 4.0 international (CC BY-SA 4.0)*<sup>1</sup>. Das bedeutet, dass ihr dieses Handout unter diesen Bedingungen für euch kostenlos verbreiten, bearbeiten und nutzen könnt (auch kommerziell):

**Namensnennung.** Ihr müsst den Namen des Autors (Oliver Klee) nennen. Wenn ihr außerdem auch noch die Quelle<sup>2</sup> nennt, wäre das nett. Und wenn ihr mir zusätzlich eine Freude machen möchtet, sagt mir per E-Mail Bescheid.

**Weitergabe unter gleichen Bedingungen.** Wenn ihr diesen Inhalt bearbeitet oder in anderer Weise umgestaltet, verändert oder als Grundlage für einen anderen Inhalt verwendet, dann dürft ihr den neu entstandenen Inhalt nur unter Verwendung identischer Lizenzbedingungen weitergeben.

**Lizenz nennen.** Wenn ihr den Reader weiter verbreitet, müsst ihr dabei auch die Lizenzbedingungen nennen oder beifügen.

---

<sup>1</sup>Die ausführliche Version dieser Lizenz findet ihr unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

<sup>2</sup><https://github.com/oliverklee/workshop-handouts>



# Index

1-zu-1-Gespräche, 27

4 Ohren, 25

aber, 23

Alexithymie, 13

Ask-Culture, 7

Basisemotionen, 15

Bedürfnisse, 16, 17, 20

Bitten, 22

Blitzlicht, 4

direkte Kommunikation, 6

Emotionen, 15

Empathie, 8, 12

entschuldigen, 24

Feedback, 3

Feedbackregeln, 3

Gedanken, 18

Gefühle, 15

Gefühlsblindheit, 13

Gewaltfreie Kommunikation, 9

GfK-Schlüsselunterscheidungen, 11

Giraffisch, 23

Guess-Culture, 7

indirekte Kommunikation, 6

Kommunikation, 5

man, 23

Metakommunikation, 5

Mitleid, 12

muss, 23

One-on-Ones, 27

Paarinterview, 2

Primärgefühle, 15

Pseudogefühle, 18

Ratschläge, 8

Schritte der GfK, 14

Sekundärgefühle, 15

Säulen der GfK, 10

Triforce of Communication, 8

Wolfsbegriffe, 23

Wolfssprache, 23

Workshopregeln, 1