

ich es richtig mache und wirklich ehrlich mit mir bin, zeige ich sogar meine verletzte Seite und teile dem anderen mit, auf welche Weise er mich getroffen hat. Ich bin verletzlich, weil ich eine Schwäche preisgebe. Doch meistens wird genau solche Offenheit den Gegner entzweifeln und motivieren, mit mir zu kooperieren – jedenfalls wenn er ebenfalls die Beziehung fortsetzen möchte. Genau so hat sich George gegenüber seiner Tante Esther verhalten (>Wenn du mich dreimal hintereinander anrufst, ärgert mich das«), und so hat sich die Angestellte der Airline mir gegenüber verhalten (>Wenn Sie laut werden, kann ich mich nicht konzentrieren, und dann kann ich Ihnen nicht helfen«). Beide sprachen nur von zwei Dingen: davon, was passiert war, einem objektiven Vorgang, über den es nichts zu diskutieren gab, und davon, was sie empfanden. Nicht ein Wort verloren sie darüber, was sie über den Menschen am anderen Ende der Telefonleitung dachten, denn das hätte zu nichts geführt.

Rosenberg zufolge ist es noch viel wirksamer, wenn wir nicht nur sagen, was wir empfinden, sondern wenn wir dem anderen auch mitteilen, welche Hoffnung er bei uns enttäuscht hat. »Wenn wir zusammen ins Kino gehen wollten und du kommst zu spät, ärgert mich das, weil ich den Anfang des Films sehen möchte. Das ist mir wichtig, sonst kann ich die ganze Vorstellung nicht genießen.« Oder: »Wenn du eine Woche lang nicht anrufst und nichts von dir hören lässt, bekomme ich Angst, dass etwas passiert sein könnte. Ich muss wissen, dass alles in Ordnung ist.« Oder am Arbeitsplatz: »Wenn Sie ein Schriftstück mit Rechtschreibfehlern herausgeben, ist mir das persönlich peinlich, weil mein Image und das der ganzen Mannschaft betroffen sind. Mir sind unser Image und unser guter Ruf sehr wichtig, schließlich haben wir lange und hart dafür gearbeitet.«

Wenn ich jungen Mediziner diese Art der Kommunikation für den Umgang mit schwierigen Patienten bringe, gebe ich ih-

nen einen »Algorithmus« an die Hand, so etwas wie ein Rezept mit einzelnen Schritten. Oft notieren sie sich die Schritte auf einer Karte, damit sie sie für ein konfliktreiches Gespräch parat haben. Rosenberg berichtet, dass ein Teilnehmer eines Workshops ihm folgende Geschichte erzählt hat: Der Mann verwendete genau so eine Karte, um das, was er gelernt hatte, im Umgang mit seinen Kindern umzusetzen. Zu Anfang war es wohl ein bisschen peinlich, manchmal richtig lächerlich, und die Kinder sagten ihm das natürlich sehr deutlich. Als gewissenhafter Anfänger holte er dann seine Karte hervor und erwiderte: »Es tut mir weh, wenn ihr zu mir sagt, dass ich lächerlich bin, während ich mich bemühe, unser Verhältnis zu verbessern und euch ein besserer Vater zu sein. Ich muss das Gefühl haben, dass es für euch genauso wichtig ist wie für mich, dass wir anders miteinander sprechen können, als wir es seit Monaten tun.« Das funktionierte, und er machte mehrere Wochen genau so weiter, bis er seine Karte schließlich weglegte. Dann gab es einen Tages Streit mit seinen Kindern über das Fernsehprogramm, sein Temperament ging mit ihm durch, und alle guten Väter über gewaltfreie Kommunikation waren vergessen. Da forderte ihn sein vierjähriger Sohn auf: »Papa, hol deine Karte!«

### **DIE KARTE MIT SECHS BUCHSTABEN**

Meine Karte, die ich den jungen Ärzten gebe, trägt folgende Aufschrift: »Q.O.B.-O.G.E.« Die sechs Buchstaben stehen für die sechs Punkte, auf die es bei einem gewaltfreien Gespräch ankommt. So haben Sie die besten Chancen, dass Sie erreichen, was Sie wollen, ob zu Hause, im Büro, bei der Polizei oder sogar in Ihrer Autowerkstatt. Sehen wir uns die Buchstaben im Einzelnen an.

**Q** für *Quelle*: Zunächst einmal müssen Sie sicherstellen, dass Sie wirklich die Person ansprechen, die die Quelle des Problems ist und die Möglichkeit hat, es zu lösen. Das mag selbstverständlich klingen, aber oft ist es nicht unser erster Reflex. Wenn ein Kollege vor versammelter Mannschaft laut kritisch über meine Arbeit nachdenkt (oder meine Freundin vor Freunden feststellt, dass ich den Lachs zu lange gegart habe), hat es überhaupt keinen Zweck, wenn ich mich hinterher bei meinen Kollegen beklage oder bei meiner Mutter am Telefon – auch wenn ich genau dies am liebsten tun würde. Im besten Fall wird der oder diejenige, über den oder die ich mich geärgert habe, nichts davon erfahren. Im schlimmsten Fall wird man ihm oder ihr zutragen, was ich angeblich gesagt habe (mit den üblichen Entstellungen und Übertreibungen), und ich stehe als Feigling da. Wenn ich den Respekt des anderen gewinnen und wirklich eine Verhaltensänderung erreichen will, muss ich direkt mit meinem Kollegen, direkt mit meiner Freundin sprechen. Und nur ich kann dieses Gespräch führen. Natürlich ist das schwieriger, und ich habe wenig Lust dazu, aber nur so kann ich etwas erreichen. Ich muss mich an die Quelle des Problems wenden.

**O** für *Ort und Gelegenheit*: Achten Sie immer darauf, dass das Gespräch an einem geschützten, privaten Ort stattfindet und zu einem günstigen Zeitpunkt. Im Allgemeinen ist es keine gute Idee, wenn Sie Ihren Kontrahenten in der Öffentlichkeit oder bei einer Begegnung auf dem Flur ansprechen, selbst wenn Sie ein gewaltfreies Gespräch suchen. Sie sollten auch lieber etwas warten, bis die Gemüter sich beruhigt haben, und eine Situation mit viel Stress vermeiden. Am besten wählen Sie einen Ort, an dem man sich ruhig unterhalten kann, und einen Zeitpunkt, an dem Ihr Gesprächspartner wirklich innerlich verfügbar ist.

**B** für *freundliche Begegnung*: Wenn Sie sich Gehör verschaffen wollen, sorgen Sie dafür, dass Sie auch gehört werden. Mit Sicherheit vereiteln Sie Ihr Vorhaben von vornherein, wenn Sie aggressiv auftreten und schon im Tonfall signalisieren, dass Sie keinen Widerspruch dulden. Wie Gottman in seinem *Love Lab* gezeigt hat, wird ein Partner von seinen Emotionen regelrecht »überschwemmt«, wenn er sich angegriffen fühlt, womöglich bevor das Gespräch überhaupt richtig begonnen hat. Wenn das passiert, ist nichts mehr zu retten. Deshalb sollten Sie Ihrem Gegenüber freundlich begegnen, seine Ohren öffnen, statt sie zu verschließen. Und wissen Sie, wie das Zauberwort für die Eröffnung eines Gespräches lautet? Es ist der Name der Person, die Sie ansprechen! Die Psychologen bezeichnen das als »Cocktailparty-Phänomen«: Sie sind auf einer Cocktailparty, die Gespräche schwirren durcheinander, trotzdem unterhalten Sie sich konzentriert mit Ihrem Gegenüber. Von den Unterhaltungen rundherum bekommen Sie nichts mit, durch Ihre Konzentration werden sie gefiltert und eliminiert. Auf einmal fällt irgendwo Ihr Name. Sie hören ihn ganz genau und drehen den Kopf in die entsprechende Richtung. Ihr Name: Er ist das Zauberwort, das Ihre Aufmerksamkeit anzieht. Auch in einem eng geschriebenen Text wird Ihr Name Ihnen sofort ins Auge springen. Auf kein anderes Wort reagieren wir so prompt wie auf unseren Namen. Wenn Sie also ein Gespräch mit einem Kontrahenten beginnen wollen, sprechen Sie ihn mit seinem Namen an und sagen Sie ihm dann ein paar freundliche Worte, die aber unbedingt wahr sein müssen. Möglicherweise fällt Ihnen nicht gleich etwas ein, aber es ist wichtig, dass Sie etwas finden. Wollen Sie sich zum Beispiel bei Ihrem Chef darüber beklagen, dass er Sie in aller Öffentlichkeit kritisiert hat, könnten Sie so beginnen: »Bertrand, ich weiß es immer zu schätzen, wenn ich Feedback von Ihnen bekomme. Das bringt

mich in meiner Arbeit weiter.« Denken Sie an George und sein Telefonat mit Tante Esther: »Du weißt, wie wichtig mir unsere gemeinsame Reise ist, und wie dankbar ich dir bin.« Dieser Schritt ist oft nicht leicht. Beim ersten Mal bringen Sie solche Sätze vielleicht kaum über die Lippen. Aber die Mühe lohnt sich. Nun ist das Tor zum Gespräch offen.

**O für Objektivität:** Und jetzt geht es gleich zum Kern der Sache. Sie benennen die Verhaltensweise, die Sie verletzt hat. Dabei beschränken Sie sich darauf, zu beschreiben, was passiert ist, mehr nicht. Sie mischen nicht einmal den Hauch einer moralischen Wertung hinein. Sie sagen: »Als Sie das getan haben ...«, mehr nicht. Auf keinen Fall sagen Sie: »Als Sie sich wie ein Perverser benommen haben«, sondern »Als Sie auf meinen Slip angespielt haben ...«

**G für Gefühl:** Nach der Beschreibung der Tatsachen müssen sofort Ihre Gefühle kommen. Hier dürfen Sie wieder nicht in die Falle tappen und von Ihrem Ärger sprechen, auch wenn dies häufig das offensichtlichste Gefühl ist. Sagen Sie also nicht: »Als Sie vor allen Leuten gesagt haben, dass mein Kleid lächerlich aussieht (objektives Verhalten), haben Sie mich wütend gemacht.« Denn der Ärger ist bereits ein Gefühl, das sich auf den anderen richtet, und nicht Ausdruck einer Verletzung im eigenen Innern. Besser und wirksamer sprechen Sie direkt von sich: »Das hat mich verletzt.« oder: »Ich fand das demütigend.«

**E für Enttäuschung:** Man könnte es dabei bewenden lassen, das eigene Gefühl zu benennen, aber es ist noch viel wirksamer, wenn Sie fortfahren und sagen, welche Hoffnung oder welches Bedürfnis bei Ihnen enttäuscht wurde. »Ich muss mich im Büro sicher fühlen, ich muss wissen, dass ich nicht durch verletzende Bemerkungen gedemütigt und angegriffen werde, vor allem nicht von einer so wichtigen Person, wie Sie es sind.«

Oder wenn Ihr Partner beziehungsweise Ihre Partnerin Sie bei einer großen Abendeinladung komplett ignoriert hat: »Ich muss den Kontakt zu dir spüren können, ich muss das Gefühl haben, dass ich für dich wichtig bin, auch wenn wir mit Freunden zusammen sind.«

Ich weiß, dass meine Empfehlungen manchmal ein bisschen surrealistisch klingen, zumal wir in unserer Umgebung so wenig Vorbilder finden, an denen wir uns orientieren könnten. Vielleicht sagt der eine oder andere jetzt: »Nun gut, es wäre ganz wunderbar, wenn ich so sprechen könnte, wenn ich so zu sprechen wagte. Aber das geht nicht. Nicht mit meinem Chef« (meinem Ehemann, meinen Kindern, meiner Schwiegermutter und so weiter). Dabei ist das Problem ganz einfach: In einer Konfliktsituation gibt es nur drei Möglichkeiten zu reagieren: passiv (oder passiv-aggressiv), das ist die häufigste und am wenigsten befriedigende Reaktion; aggressiv, nicht wirklich effektiver, aber sehr viel gefährlicher; oder »bestärkend«, das heißt, durch gewaltfreie emotionale Kommunikation.

In manchen Situationen ist es trotz allem besser, passiv oder aggressiv zu sein, als sich auf den komplexen Vorgang der einfühlsamen Kommunikation einzulassen. Wenn zum Beispiel der Anlass dermaßen unbedeutend ist, dass er weder Zeit noch Aufmerksamkeit verdient, ist es vollkommen legitim, sich »passiv« zu verhalten und eine Beleidigung hinzunehmen oder sich kompromittieren zu lassen. Oft ist das der ökonomischste Weg. Umgekehrt ist es in einer Notsituation oder bei Gefahr im Verzug normal, dass man »aggressiv« reagiert und ohne Erklärung Anweisungen erteilt. So funktioniert das Militär, weil es seine Aufgabe ist, Gefahren entgegenzutreten. Aber um was für eine Situation auch immer es sich handelt, es gibt stets nur die drei Möglichkeiten zu reagieren. Und jedes Mal müssen wir uns entschei-