

Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)  
Kulturwissenschaftliche Fakultät  
Lehrstuhl für Sprachgebrauch und Therapeutische Kommunikation  
Prof. Dr. Hartmut Schröder

# Empathie in Arbeitsbeziehungen. Die Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades  
„Master of Arts“ (M.A.)  
im Studiengang  
Intercultural Communication Studies

vorgelegt von: Anna Hendrike Schoof

Erstgutachter: Prof. Dr. Hartmut Schröder  
Zweitgutachter: Dr. Peter Rosenberg

## Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt gegenüber der Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder), dass die vorliegende, dieser Erklärung angefügte Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der im Literaturverzeichnis genannten Quellen und Hilfsmittel angefertigt wurde. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, habe ich in jedem einzelnen Fall durch die Angabe der Quelle, auch der benutzten Sekundärliteratur, als Entlehnung kenntlich gemacht. Ich reiche die Arbeit erstmals als Prüfungsleistung ein.

Titel der schriftlichen Arbeit:

*„Empathie in Arbeitsbeziehungen. Die Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen“*

Verfasserin:

Anna Hendrike Schoof

Erstgutachter: Prof. Dr. Hartmut Schröder

Zweitgutachter: Dr. Peter Rosenberg

Abgabe der Arbeit: 01.10.2015

## Abstract

The focus of this Master's thesis is empathy in work relations. It is argued that empathy is a quality, encompassing emotional and social competencies, which is more and more required by managers. The method and approach of Nonviolent Communication (NVC) by Marshall Rosenberg trains one in the ability to empathise, and is increasingly taught and applied within business contexts. This thesis seeks to answer the following research question: How is the transmission of NVC in organisations described and explained? To answer this question, interviews with five NVC trainers and a manager were conducted and evaluated, using the method of Qualitative Content Analysis. In the course of the analysis, the focus was on aspects such as the conception of NVC and empathy, how NVC is imparted to managers and how NVC in organisations might contribute to an increase in overall efficiency. The results show that the transmission of NVC in organisations can be seen to be an expression of change in the prevailing leadership paradigm. Furthermore, it can be used, implicitly, to foster an increased output.

Der Fokus dieser Masterarbeit liegt auf Empathie in Arbeitsbeziehungen. Es wird argumentiert, dass Empathie eine zunehmend nachgefragte Eigenschaft von Führungskräften ist, die emotionale und soziale Kompetenz einschließt. Die Methode und Haltung der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Marshall Rosenberg trainiert die Fähigkeit zur Empathie und wird zunehmend in Arbeitskontexten vermittelt und angewendet. Folgende Forschungsfrage ist erkenntnisleitend für diese Arbeit: Wie wird die Vermittlung von GFK in Organisationen dargestellt und begründet? Um diese Frage zu beantworten wurden qualitative Interviews mit fünf GFK-Trainer\*innen und einer Führungskraft durchgeführt und inhaltsanalytisch ausgewertet. Bei der empirischen Untersuchung wurde auf Aspekte wie Verständnis von GFK und Empathie, Vorgehensweise bei der Vermittlung von GFK in Organisationskontexten oder den Zusammenhang zwischen GFK-orientierter Zusammenarbeit und Effizienz eingegangen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Vermittlung von GFK in Organisationen einerseits als Ausdruck eines sich wandelnden Führungsparadigmas angesehen werden kann. Andererseits kann sie implizit dazu ausgenutzt werden, eine höhere Arbeitsleistung zu fördern.

## Inhaltsverzeichnis

Abstract .....	3
1. Einleitung und Fragestellung der Arbeit .....	6
2. Zum Begriff der Gewaltfreien Kommunikation .....	8
2.1 Das Vier-Schritte-Modell der Gewaltfreien Kommunikation .....	9
2.2 Entstehung und Menschenbild .....	15
2.3 Die spirituelle Dimension der GFK .....	17
2.4 Die Rolle der Sprache .....	19
2.5 Psychologische Aspekte der GFK: Das Konzept der Empathie .....	22
2.6 Verbreitung der GFK im deutschsprachigen Raum .....	25
2.7 Kritische Betrachtung der GFK .....	26
3. Empathische Kommunikation in Organisationen .....	27
3.1 Definition von <i>Organisation</i> und <i>Arbeit</i> .....	27
3.2 Trainingsbereiche empathischer Kommunikation in Organisationen .....	28
3.3 Emotionen in Organisationen .....	30
3.4 Neues Führungsparadigma .....	31
3.5 Empathie als Strategie .....	35
3.6 Subjektivierung von Arbeit .....	37
4. Methodisches Vorgehen .....	38
4.1 Prinzipien qualitativer Sozialforschung .....	38
4.2 Das Leitfadenterview als Datenerhebungsmethode .....	39
4.3 Die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode .....	40
4.4 Forschungsdesign und Durchführung der Untersuchung .....	43
4.5 Anmerkungen zur Transkription .....	45
5. Durchführung der Inhaltsanalyse .....	46
6. Ergebnisse .....	48
6.1 Verständnis von GFK .....	48
6.2 Verständnis von Empathie .....	51
6.3 Gründe für Nachfrage nach GFK-Trainings in Organisationen .....	52
6.4 Umgang mit Emotionen in Organisationen .....	56

6.5 Vermittlung von GFK .....	59
6.6 Führungsparadigma .....	63
6.7 Effizienz.....	68
7. Fazit.....	71
Literaturverzeichnis .....	78
Anhang: Interviewleitfaden .....	83

## 1. Einleitung und Fragestellung der Arbeit

„Unsere Schulen, unsere Regierung, unsere Unternehmen und Industriebetriebe sind von der Überzeugung durchdrungen, daß [sic] weder der einzelne noch die Gruppen vertrauenswürdig seien. Es muß [sic] Macht *über* andere ausgeübt werden, Macht, die kontrolliert.“  
(Rogers 1993: 103).

Der Psychologe Carl Rogers nimmt an, dass eine vorherrschende Auffassung in sämtlichen Institutionen sei: Menschen müssen kontrolliert und unterworfen werden, damit sie funktionieren. Dem gegenüber steht ein Trend zu empathischem Führungsverhalten, das auf die einzelnen Menschen eingeht. Herrscht das von Rogers skizzierte Szenario gegenwärtig in deutschsprachigen Institutionen vor oder gehört diese Auffassung von kontrollierender Machtausübung der Vergangenheit an? Die vorliegende Masterarbeit widmet sich dem Thema ‚Empathie in Arbeitsbeziehungen‘ am Beispiel der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg und wird im Rahmen des interdisziplinären Masterstudiengangs *Intercultural Communication Studies* vorgelegt. Sie trägt kulturwissenschaftlichem Arbeiten insofern Rechnung, als sie verschiedene Disziplinen – darunter Sozialwissenschaften, Linguistik, Psychologie und Wirtschaftswissenschaften – miteinander verbindet und die Fragestellung betreffende Erkenntnisse bündelt.

Kommunikation in Organisationen ist notwendig, damit Organisationen in der Lage sind zu funktionieren (Mast 2004: 596). Liegen Störungen in der Kommunikation vor, kann dies die Organisationsziele und die sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation entscheidend beeinträchtigen. ‚Empathische Kommunikation‘ ist ein Schlagwort, das gegenwärtig immer häufiger anzutreffen ist, wenn es um einen modernen Führungsstil, Konfliktklärung, Organisationsentwicklung oder Change Management-Prozesse<sup>1</sup> geht. Von sozialen Kompetenzen, die Führungskräfte besitzen sollten, wird Empathie zunehmend erwartet (Fatih 2014: 83). Nach Miyashiros Einschätzung wird Empathie in den nächsten fünf bis fünfzehn Jahren eine der nachgefragtesten Eigenschaften in Groß- und Kleinunternehmen, Universitäten, gemeinnützigen Organisationen und Behörden sein (Miyashiro 2013: 211).

---

<sup>1</sup> Change Management bezeichnet den Umgang mit Veränderungen in Organisationen, zu dem unter anderem eine „geplante, strukturierte und organisierte Kommunikation“ gehört (Deutinger 2013: 3).

Zahlreiche Angebote wie zum Beispiel Trainings mit dem Titel „Empathisch führen“<sup>2</sup> sind auf dem freien Seminarmarkt zu finden, die versprechen, Führungskräften eine empathische(re) Haltung zu vermitteln. Darunter befindet sich auch die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg. Aulinger/Schmid berichten von einer Studie, in der Führungskräfte angaben, empathisches Führungsverhalten durch Coachings und Seminare erlernt zu haben (Aulinger/Schmid 2009: 301). Als besonders geeignet hätten sich dabei Trainings in emotionaler Intelligenz sowie Ansätze erwiesen, die auf der Methode der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg basieren (Aulinger/Schmid 2009: 301). Gewaltfreie Kommunikation (im Folgenden ausgeschrieben oder mit GFK abgekürzt) kann in verschiedenen Bereichen zum Einsatz kommen, zum Beispiel bei Konflikten im privaten und geschäftlichen Bereich sowie als Teil von Mediation oder Veränderungsprozessen in Organisationen. Zahlreiche Studien befassen sich entweder mit dem Thema Empathie *oder* mit dem Thema Führung. Nach Aulinger und Schmid liegen jedoch nur wenige Erkenntnisse über den *Zusammenhang* von Empathie und Führung vor (Aulinger/Schmid 2009: 296). Darüber hinaus hat die Sichtung der Literatur zu dem Forschungsfeld ‚Gewaltfreie Kommunikation in Arbeitsbeziehungen‘ ergeben, dass nur wenige empirische deutsch- und englischsprachige Studien vorliegen, die sich auf die *Vermittlung* von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationskontexten fokussieren. Diese Arbeit möchte einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke leisten. Folgende Fragestellung ist dabei maßgebend:

*Wie wird die Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen dargestellt und begründet?*

Um diese Frage zu beantworten werden Interviews mit Trainer\*innen für Gewaltfreie Kommunikation sowie mit einem in GFK ausgebildeten Teamleiter geführt und ausgewertet.

Aus folgenden Gründen wird Empathie in dieser Arbeit am Beispiel der Gewaltfreien Kommunikation behandelt: Zum einen stellt Empathie ein zentrales Konzept in der Gewaltfreien Kommunikation dar (Rosenberg 2010: 26); zum anderen stößt Gewaltfreie Kommunikation im geschäftlichen Bereich auf zunehmendes Interesse (Weckert

---

<sup>2</sup> Seminare mit dem Titel „Empathisch führen“ werden zum Beispiel unter <http://www.empathisch-erfolgreich.de/empathisch-fuehren.html> angeboten (letzter Abruf: 24.09.2015).

2012: 59). Darüber hinaus bildet die GFK einen interessanten Forschungsgegenstand, an dem sich diverse Aspekte untersuchen lassen (vgl. Kapitel 2).

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und empirischen Teil: Der Theorieteil beschreibt Vorgehensweise und Ursprung der Gewaltfreien Kommunikation und geht näher auf die spirituelle, sprachliche und psychologische Dimension der GFK ein. Daran anschließend werden der Forschungsstand zu empathischer Kommunikation in Organisationen dargestellt und Thesen formuliert.

Für den empirischen Teil dieser Arbeit wurden Daten in Form von qualitativen Interviews erhoben. Diese wurden mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (Mayring 2010, Lamnek 2005) ausgewertet. Eine Zusammenfassung und Diskussion der empirischen Ergebnisse sowie eine kritische Reflexion des Forschungsprozesses runden die Arbeit ab. Daran schließen sich Überlegungen für weitere mögliche Fragestellungen zu dem Thema ‚Empathie in Arbeitsbeziehungen‘ an.

### **Geschlechtergerechte Sprache**

Dieser Masterarbeit liegt ein konstruktivistisches Verständnis von Sprache zu Grunde (Hornscheidt 2005; Bussmann 1995). Dieses impliziert, dass soziale Realitäten (nicht ausschließlich, aber doch maßgeblich) durch Sprache geschaffen werden – so etwa das stetige Wiederherstellen geschlechterbinärer Vorstellungen durch Sprache. Um der Vielfalt an Geschlechtern Rechnung zu tragen und möglichst alle Leser\*innen anzusprechen, werden in vorliegender Masterarbeit Partizipkonstruktionen (*Teilnehmende*) und Pluralformen mit Gender-Stern (*Autor\*innen*) gewählt. Um Sätze nicht unnötig lang zu formulieren wird bei Beispielsätzen alternierend die weibliche bzw. die männliche Form gewählt.

## **2. Zum Begriff der Gewaltfreien Kommunikation**

Zu erläutern, was sich hinter der Bezeichnung *Gewaltfreie Kommunikation* verbirgt ist eine Herausforderung, da die GFK viele Facetten hat: Sie beinhaltet einerseits eine konkrete Methodik, die aus mehreren Schritten besteht; gleichzeitig steht die GFK für eine innere Haltung, die unter anderem von der humanistischen Psychologie und



vom Buddhismus beeinflusst ist. Rosenberg bezeichnet die GFK auch als „Sprache der Einfühlsamkeit“ (Rosenberg 2010: 23). Daneben wird unter anderem die Bezeichnung „wertschätzende Kommunikation“ (Brüggemeier 2010) als Synonym für Gewaltfreie Kommunikation gebraucht.

Unter den wissenschaftlichen Arbeiten, die sich mit Gewaltfreier Kommunikation befassen<sup>3</sup>, befinden sich vorwiegend Abschlussarbeiten, die sich mit Aspekten wie Anwendung der GFK im Gesundheitsbereich, in Schulen, Universitäten oder Gefängnissen auseinandersetzen sowie Studien über die Wirksamkeit von GFK (z. B. die Diplomarbeit von Altmann 2010) oder zur Empathieentwicklung und Konfliktprävention (z. B. die Masterarbeit von Little 2008). Handbücher und Praxisratgeber stellen den weitaus größten Teil der Literatur über Gewaltfreie Kommunikation dar. Deshalb werden auch diese in den Literaturüberblick einbezogen, sofern sie Aspekte beinhalten, die für die Fragestellung dieser Masterarbeit relevant sind. In diesem Kapitel werden verschiedene Aspekte der Gewaltfreien Kommunikation dargestellt:

- Das Vier-Schritte Modell der Gewaltfreien Kommunikation,
- die Entstehung der GFK und das ihr zugrundeliegende Menschenbild,
- die spirituelle Dimension der GFK,
- die Rolle der Sprache in der Gewaltfreien Kommunikation sowie
- die psychologische Dimension der GFK mit dem zentralen Konzept der Empathie.

Abschließend wird auf die Verbreitung der GFK im deutschsprachigen Raum eingegangen.

## 2.1 Das Vier-Schritte-Modell der Gewaltfreien Kommunikation

Die Gewaltfreie Kommunikation wird in dieser Masterarbeit als eine innere Haltung verstanden, die eine konkrete Methode *beinhaltet*. Dabei ist das Modell der Gewalt-

---

<sup>3</sup> Einige wissenschaftliche Arbeiten aus dem deutschsprachigen Raum zu GFK findet sich unter <http://www.gewaltfrei-dach.eu/wissenschaftliche-arbeiten> (letzter Zugriff: 10.09.2015); Arbeiten vorwiegend aus dem US-Amerikanischen Raum sind aufgelistet unter <http://www.cnvc.org/about-us/projects/nvc-research> (letzter Zugriff: 10.09.2015).

freien Kommunikation (im Folgenden auch als GFK-Prozess bezeichnet) ein Hilfsmittel, das benutzt wird, um einen inneren Reflexions- und Klärungsprozess zu vollziehen. Es handelt sich dabei um eine prozessorientierte und nicht um eine lösungsorientierte Methode (Dietrich 2011: 177). Das Setting der GFK besteht im Kern aus vier Schritten. Diese Schritte werden von einer Person durchlaufen, die einen Konflikt zunächst einmal für sich selbst klären möchte. Die Schritte des GFK-Modells werden im Folgenden erläutert. Aus Platzgründen wird ihre Darstellung knapp gehalten.<sup>4</sup>

### **Schritt 1: Beobachtung**

In dem ersten Schritt des GFK-Modells beschreibt die Person, die einen Konflikt bearbeitet, eine konkrete Situation, auf die sie in irgendeiner Form emotional reagiert hat. Dabei ist darauf zu achten, dass die Beobachtung der Situation nicht mit einer Interpretation oder Bewertung vermischt wird. Ein Beispiel für eine Vermischung von Beobachtung und Interpretation wäre eine Formulierung wie: *Du räumst nie den Tisch ab, weil du zu faul bist*. Schlüsselt man diesen Satz in eine konkrete Beobachtung und die eigene Bewertung auf, könnte dieser etwa lauten: *Ich habe in letzter Zeit nicht gesehen, dass du den Tisch abgeräumt hast. Ich denke dann, dass du zu faul dazu bist*.

Rosenberg begründet die Wichtigkeit der Trennung von Beobachtung und Bewertung folgendermaßen: Bei der Vermischung von Beobachtung und Bewertung seien andere Menschen kaum oder gar nicht in der Lage, die tatsächliche Botschaft einer Äußerung wahrzunehmen. Stattdessen neigten viele Personen dazu, eine Kritik zu hören und abwehrend zu reagieren (Rosenberg 2010: 45). In der GFK wird daher darauf geachtet, beim Sprechen Beobachtung von Bewertung zu trennen. Dadurch sollen auch Verallgemeinerungen und Übertreibungen wie *nie, immer, ständig, dauernd, jedes Mal* vermieden werden. Verallgemeinerungen würden einer Aussage „größeren Nachdruck“ verleihen und die Wichtigkeit der Aussage vermeintlich unterstreichen (Pásztor/Gens 2005: 25). Dabei passiere jedoch eigentlich das Gegenteil, „und die

---

<sup>4</sup> Ausführlichere Beschreibungen des GFK-Prozesses finden sich unter anderem in Rosenberg (2010): *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens*, Lasater/Lasater (2011): *Weil Worte wirken. Gewaltfreie Kommunikation praktisch anwenden* und Holler (2008): *Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation*.

vermeintliche Beobachtung wird zur Falschmeldung“ (Pásztor/Gens 2005: 25). Pásztor und Gens weisen darauf hin, dass sich eine Übertreibung nicht nur beim Empfänger niederschlägt – „der wird vermutlich mit Abwehr reagieren, wenn er solche Verallgemeinerungen hört –, sondern auch beim Sprecher selbst“ (Pásztor/Gens 2005: 25). Nach dieser Auffassung bewirkt eine bewertende Formulierung (*nie räumst du den Tisch ab*) eine Verzerrung der Wahrnehmung beim Sprecher. Es geht in der GFK jedoch nicht darum, auf Interpretationen und Bewertungen vollständig zu verzichten, da diese auf einer anderen Ebene durchaus ihre Funktion haben. Stattdessen wird bewusst unterschieden zwischen der Beobachtung dessen, was ein anderer Mensch getan hat, und der eigenen Interpretation dieser Handlung. Auf dem ersten Schritt ‚Beobachtung‘ bauen die folgenden Schritte des GFK-Modells auf.

## Schritt 2: Gefühl

Im zweiten Schritt wendet sich die konfliktbearbeitende Person ihren Gefühlen zu. Der Fokus liegt nun auf dem, was sie in jenem Moment fühlt, wenn sie an die beschriebene Situation aus Schritt 1 denkt. Rosenberg listet in seinem Grundlagenbuch ein Vokabular von Gefühlen auf und unterscheidet zwischen Gefühlen, die Menschen haben, wenn ihre Bedürfnisse nicht erfüllt sind und Gefühlen, die auftauchen, wenn Bedürfnisse erfüllt sind. Im Folgenden werden hierfür Beispiele gegeben.

Gefühle, die sich einstellen können, wenn ein Bedürfnis erfüllt ist:

„angeregt, bewegt, dankbar, energiegeladen, erfreut, erfüllt, erleichtert, erstaunt, fasziniert, fröhlich, gerührt, hoffnungsvoll, inspiriert, optimistisch, stolz, vertrauensvoll, wohl, zuversichtlich“ (Rosenberg 2009b: 54).

Gefühle, die auftauchen können, wenn ein Bedürfnis unerfüllt ist:

„bekümmert, besorgt, einsam, entmutigt, enttäuscht, frustriert, gereizt, hilflos, hoffnungslos, nervös, traurig, unbehaglich, ungeduldig, verärgert, verlegen, verwirrt, widerwillig, wütend“ (Rosenberg 2009b: 54).

Rosenberg definiert in seinem Grundlagenbuch den Begriff ‚Gefühl‘ nicht. Stattdessen nennt er, wie oben aufgeführt, zahlreiche Beispiele für Gefühle. Er gibt Indizien an, die auf ein Gefühl hindeuteten wie zum Beispiel Sätze, die Formen des Verbes *sein* beinhalten: *Ich bin wütend. Ich bin traurig.* (Rosenberg 2010: 61). Dagegen stellen scheinbare Gefühlsäußerungen, die Wörter wie *dass, wie* oder *als ob* beinhalten, vielmehr Gedanken als tatsächliche Wahrnehmungen der eigenen Gefühle dar:

„Ich habe das Gefühl, *dass* du es besser wissen solltest.“  
„Ich fühle mich *wie* ein Versager.“  
„Ich fühle mich, *als ob* ich mit einer Wand zusammenleben würde.“ (Rosenberg 2010: 60).

In diesem Schritt werden somit Gefühle von Gedanken unterschieden (Rosenberg 2010: 65) – analog zur Trennung zwischen Beobachtung und Bewertung in Schritt 1. Rosenberg postuliert, dass ein differenziertes Gefühlsvokabular zur Stärkung von menschlichen Beziehungen führt, sowohl im Privat- als auch im Arbeitsleben (Rosenberg 2010: 59). Gefühle wahrzunehmen und zu benennen ist die Grundlage für den nächsten Schritt, in dem es um Bedürfnisse geht. Rosenberg geht davon aus, dass Gefühle Indikatoren für erfüllte oder unerfüllte Bedürfnisse sind (Rosenberg 2010: 73). Ist Klarheit über die Gefühle in Bezug auf die in Schritt 1 geäußerte konkrete Situation geschaffen, wird sich im dritten Schritt den Bedürfnissen zugewendet.

### Schritt 3: Bedürfnis

Im dritten Schritt des GFK-Modells versucht die Person, die den GFK-Prozess durchläuft, zu formulieren, welche ihrer Bedürfnisse in der konkreten Konfliktsituation nicht erfüllt sind. Unterstützende Fragen für diesen Prozessschritt könnten sein: ‚Was brauchst du?‘ oder ‚Welches Bedürfnis ist bei dir nicht erfüllt, wenn du an diese Situation denkst?‘. Bedürfnisse spielen eine große Rolle in der Gewaltfreien Kommunikation: Eine zentrale Annahme ist, dass alle Menschen dieselben Bedürfnisse haben und Bedürfnisse universell sind (Rosenberg 2009a: 23). Unter den wenigen äquivalenten Bezeichnungen für das Substantiv *Bedürfnis* finden sich beispielsweise „Wunsch“ oder „Verlangen nach etwas“ (Bibliographisches Institut 2015). Bedürfnisse werden als etwas Universelles angesehen, das alle Menschen brauchen, zum Beispiel das Bedürfnis nach Schutz, Nahrung, Zugehörigkeit, Anerkennung, Sicherheit oder Autonomie. Jedoch variieren Bedürfnisse nach Faktoren wie Persönlichkeit, Region und Kulturraum. Die Erfüllung von Bedürfnissen hängt aus GFK-Sicht nicht von einem bestimmten Zeitpunkt, einem bestimmten Ort oder einer bestimmten Person ab. Um ein Beispiel zu geben: Eine Äußerung wie *Ich habe das Bedürfnis mit dir heute Abend ins Kino zu gehen* stellt aus GFK-Sicht kein Bedürfnis, sondern eine Strategie dar, um sich zum Beispiel das Bedürfnis nach Entspannung (Film ansehen), nach Kontakt (Treffen mit der anderen Person) und nach Inspiration (je nach Inhalt des Kinofilms)

zu erfüllen. Das Bedürfnis nach Entspannung, Kontakt oder Inspiration könnte aber auch auf anderen Wegen als mit einem Kinobesuch erfüllt werden. Bedürfnisse sind zunächst einmal abstrakt und können mit vielen unterschiedlichen Menschen, an den unterschiedlichsten Orten und zu den unterschiedlichsten Zeitpunkten erfüllt werden. In der GFK werden Bedürfnisse von Strategien, die Menschen wählen, um sich Bedürfnisse zu erfüllen, unterschieden. Das Ziel dabei ist, sich der eigenen Bedürfnisse bewusst zu werden, um somit eine größere Chance zu haben, die eigenen Bedürfnisse auch erfüllen zu können. Ein (drastisches) Beispiel für eine unbewusste Bedürfniserfüllungsstrategie könnte sein: Person A möchte sich an Person B rächen, weil B sich von A getrennt hat. Hinter den ‚Rachegeleuten‘ steckt vermutlich das Bedürfnis, verstanden zu werden und der Wunsch von A, dass B nachempfinden kann, wie A sich fühlt (vgl. Rosenberg 2009b: 25). Die Strategie ‚Rache üben‘ wird aber wahrscheinlich nicht zu der gewünschten Reaktion von B führen. Nach Rosenberg stellt dies ein Beispiel für eine tragische Strategie dar, da sie mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zur Erfüllung des Bedürfnisses führt. Handlungen werden in der GFK nicht in ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ eingeteilt – vielmehr wird der Fokus darauf gerichtet, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass sich ein Bedürfnis durch eine bestimmte Handlung erfüllt oder nicht erfüllt. Bedürfnissen wird eine große Rolle in der GFK zugeschrieben: Es wird angenommen, dass Menschen auf der Ebene der Bedürfnisse Verständnis füreinander aufbringen können, da menschliche Bedürfnisse universell sind (Rosenberg 2010: 172). Dagegen finden Konflikte stets auf der Strategieebene statt, niemals aber auf der Bedürfnisseebene. Ein Mensch kann mit der Strategie, die jemand wählt, um sich ein Bedürfnis zu erfüllen, nicht einverstanden sein. In dem oben genannten Beispiel könnte B nicht damit einverstanden sein, dass A sich rächt. Das Bedürfnis dahinter – verstanden zu werden – könnte B aber wahrscheinlich nachvollziehen, weil es ihm selbst bekannt ist. Der Grundgedanke der GFK ist folglich: Menschen können wieder in einen positiven Kontakt miteinander kommen, wenn sie sich auf der Ebene der Bedürfnisse begegnen und verstehen, was sie selbst für Bedürfnisse haben und was ihr Gegenüber für Bedürfnisse hat. Altmann gibt in seiner Diplomarbeit an, dass Rosenbergs Klassifikation von Bedürfnissen auf Manfred Max-Neef (1991) zurückzuführen sei, der neun Überbegriffe für menschlichen Bedürfnisse benennt (Altmann 2010: 25f.). Als Überbegriffe für verschiedene Bedürfniskategorien

nennt Rosenberg Autonomie, Feiern, Integrität, Interdependenz/Kontakt mit anderen, Nähren der physischen Existenz, Spiel und spirituelle Verbundenheit (Rosenberg 2009b: 54f.).

#### Schritt 4: Bitte

Im vierten Schritt des GFK-Prozesses formuliert die ‚Konfliktbearbeiterin‘ eine konkrete Bitte. Diese Bitte kann an sich selbst, an das Konfliktgegenüber oder an eine dritte Person gerichtet werden: *Was kann ich selbst oder eine andere Person konkret tun, damit mein Bedürfnis sich erfüllt?* Bitten werden in einer „positiven Handlungssprache“ formuliert, das heißt, sie sind möglichst konkret und drücken aus, was man möchte und nicht etwas, das man nicht möchte (Rosenberg 2010: 89). Eine Bitte im Sinne der GFK könnte also zum Beispiel sein: *Könntest du dir vorstellen, einen Abend pro Woche mit mir zu verbringen?* anstatt lediglich zu äußern, was man nicht möchte (*Könntest du weniger Zeit auf der Arbeit verbringen?*).

In der GFK werden darüber hinaus Bitten von Forderungen unterschieden. Die Sprechakte der Forderung und der Bitte können nach Searles Sprechakt-Klassifikation zur Gruppe der Direktiva gezählt werden: Direktiva sind Sprechakte, „durch die der Sprecher zu erkennen gibt, was er will, das der andere tun soll.“ (Hindelang 2010: 48). Der illokutionäre (absichtsleitende) Zweck von Direktiva besteht darin, den „Hörer dazu zu bewegen, eine bestimmte Handlung X aufzuführen.“ (Hindelang 2010: 45). Formal scheinen Bitte und Forderung ähnlich zu sein: Beide zielen darauf ab, dass die Hörerin eine Handlung vollzieht, die der Sprecher wünscht. Worin liegt nun der Unterschied zwischen dem Sprechakt der Bitte und dem der Forderung? Bei einer Forderung wird eine andere Person sanktioniert, wenn sie die als Bitte getarnte Forderung nicht erfüllt. So gibt Rosenberg an: „Bitten werden als Forderungen aufgefaßt [sic], wenn die Zuhörer glauben, daß [sic] sie beschuldigt oder bestraft werden, sobald die nicht zustimmen.“ (Rosenberg 2010: 106). Dagegen kann die andere Person bei einer Bitte im Sinne der GFK frei entscheiden, ob sie die Bitte erfüllen möchte oder nicht, ohne dass dies Konsequenzen hat (Rosenberg 2010: 99ff.). Sowohl Bitten als auch Forderungen können performativ gebraucht werden (*Ich bitte Sie um...; Hiermit fordere ich von Ihnen, dass...*). Allerdings kann sich hinter

einer angekündigten scheinbaren Bitte auch eine Forderung verbergen – es zählt die Intention, nicht allein die sprachliche Oberfläche. Ob eine Bitte oder eine Forderung vorliegt, hängt Rosenberg zufolge davon ab, wie die entsprechende Äußerung vom Hörer aufgefasst wird (Rosenberg 2009: 27).

## 2.2 Entstehung und Menschenbild

Die Gewaltfreie Kommunikation wurde in den 1960er Jahren von dem US-amerikanischen Psychologen Marshall Rosenberg entwickelt. Die Entstehung der GFK fußt auf Rosenbergs eigener Lebensgeschichte: Er wuchs in einem Umfeld in Detroit auf, in dem sich Menschen bei den *race riots* in den 1940er Jahren Gewalt an-taten und mehr als vierzig Menschen getötet wurden (Rosenberg 2010: 21). Rosenberg – der als amerikanischer Jude Diskriminierungserfahrungen machte und selbst anderen gegenüber physische Gewalt anwendete – stellte sich die Frage, wie es dazu kommt, dass einige Menschen, die mit Vorwürfen, Beschimpfungen, Diskriminierungen und dergleichen konfrontiert sind, mit verbaler oder physischer Gewalt reagieren, andere wiederum in ihrer Reaktion auf jegliche Form von Gewalt zu verzichten scheinen.

Die Wurzeln der GFK sind in der von Rosenbergs Lehrer Carl Rogers geprägten humanistischen Psychologie zu finden. Somit liegt der GFK ein humanistisches, positives Menschenbild zu Grunde, das davon ausgeht, dass der Mensch seinem Wesen nach ‚gut‘ ist und dass Menschen niemals *gegen andere*, sondern stets *für sich* handeln. Rosenberg baut auf den Thesen und Methoden der Klientenzentrierten Gesprächs-therapie nach Rogers und dem systemischen Verständnis der humanistischen Psycho-logie auf (Dietrich 2011: 177). Dabei steht die Qualität der Beziehung der Sprechenden im Vordergrund und nicht eine schnelle im Gespräch gefundene Lösung (Dietrich 2011: 177). Rosenberg beschreibt als Ziel der GFK, auch unter schwierigen Um-ständen „menschlich zu bleiben“ und damit dies gelingen kann, die eigenen sprachli-chen und kommunikativen Fähigkeiten weiterzuentwickeln (Rosenberg 2010: 22). Er betont, dass die GFK keine grundlegend neuen Aspekte beinhalte und die in die GFK integrierten Elemente bereits seit Jahrhunderten bekannt seien (Rosenberg 2010: 22). Hierfür nennt Rosenberg keine Beispiele. Es kann jedoch angenommen

werden, dass er sich dabei beispielsweise auf die Universalität menschlicher Gefühle und Bedürfnisse oder die menschliche Empathiefähigkeit bezieht. Die für „unsere Kultur“ übliche Kommunikation (Rosenberg 2010: 41)<sup>5</sup> bezeichnet Rosenberg als „lebensentfremdende Kommunikation“, die sich in einer von moralischen Urteilen, Vergleichen, Bewertungen anderer sowie dem Leugnen von Verantwortung geprägten Ausdrucksweise niederschlägt (Rosenberg 2010: 35). Die GFK diene dazu, das Wissen um das eigentliche Ziel menschlicher Kommunikation – die Erfüllung von Bedürfnissen – wieder zu aktivieren (Rosenberg 2010: 22). Die Fähigkeit zur Empathie wird als grundlegend menschlich angesehen: Miyashiro spricht davon, dass es bei der GFK nicht darum gehe, „Empathie zu erlernen, sondern sich an sie zu erinnern“ (Miyashiro 2013: 84). Rosenbergs Annahme, dass menschliches Handeln stets durch Bedürfnisse motiviert sei, geht wiederum auf Rogers zurück, wie das folgende Zitat belegt:

„Man kann sagen, daß [sic] in jedem Organismus auf jedweder Entwicklungsebene eine Grundtendenz zur konstruktiven Erfüllung der ihm innewohnenden Möglichkeiten vorhanden ist. Auch der Mensch weist diese natürliche Tendenz zu einer komplexeren und vollständigeren Entfaltung auf.“ (Rogers 1993: 69)

Indem Rogers eine „Grundtendenz zur konstruktiven Erfüllung von [...] Möglichkeiten“ postuliert, wird sein Weltbild deutlich, das von einer grundsätzlich positiven, konstruktiven Veranlagung des Menschen – und überhaupt aller Lebewesen – ausgeht. Dieses Potenzial entfalte sich unter bestimmten Bedingungen – etwa der Wertschätzung und „bedingungslosen positiven Zuwendung“ sowie einem einfühlsamen Verstehen anderer Menschen (Rogers 1993: 66f.). Auch wenn Rogers dies vor allem auf die Beziehung zwischen Therapeut\*innen und Patient\*innen bezieht ist davon auszugehen, dass sein Menschenbild umfassend und nicht auf den therapeutischen Bereich beschränkt ist.

Darüber hinaus weist die GFK Überschneidungen mit anderen Ansätzen auf – beispielsweise mit dem Konzept des aktiven Zuhörens (Friedemann Schulz von Thun 1981). Beim aktiven Zuhören gehe es darum, „sich in die Gefühls- und Gedankenwelt des Senders nicht-wertend einzufühlen“ (Schulz von Thun 1981: 57). Ziel dabei sei, dass der Hörer dem Sender durch das aktive Zuhören dazu ver helfe, „mehr zu

---

<sup>5</sup> Rosenberg präzisiert nicht, ob er sich dabei auf einen bestimmten Kulturraum bezieht oder ob er annimmt, dass Formen lebensentfremdender Kommunikation überall auf der Erde anzutreffen sind.



sich selber zu kommen“ (Schulz von Thun 1981: 57). Ein Teil von „empathischem Aufnehmen“ sei es, das von einer Person Gesagte zu wiederholen. Dies erlaube dem Gegenüber „noch einmal genauer in sich hineinzuhorchen.“ (Rosenberg 2010: 118).

### 2.3 Die spirituelle Dimension der GFK

Rosenberg geht – unter Berufung auf den Theologen Walter Wink – davon aus, dass Menschen jahrtausendlang durch ihre Kultur dazu erzogen wurden, Gewalt als „amüsan“ zu erleben und sich von ihrer „mitfühlenden Natur“ abzutrennen (Rosenberg 2009a: 16f.). Mythen über die menschliche Natur, die Menschen als von Natur aus böse und egoistisch darstellen hätten dazu beigetragen, Gewalt in der Welt als etwas Naturgegebenes darzustellen und Herrschaftsverhältnisse zu rechtfertigen (Rosenberg 16f.). Die Mythologie der Herrschaft verlange eine bestimmte Sprache, die Menschen entmenschliche und sie in Objekte verwandele (Rosenberg 2009a: 17). Solch eine statische Sprache führe dazu, dass Menschen über sich selbst und andere in moralischen Urteilen in Form von ‚Richtig und Falsch‘ oder ‚Gut und Böse‘ dächten (Rosenberg 2009a: 17). Teil davon sei ein Denken, das davon ausgeht, dass Menschen es verdienen bestraft zu werden, wenn sie ‚Schlechtes‘ tun, und dass sie Belohnung verdienen, wenn sie Dinge tun, die als ‚gut‘ bewertet werden (Rosenberg 2009a: 17). Rosenberg zufolge führt dieses Denken zu einer Sprache, die moralische Urteile über andere Menschen fällt (Rosenberg 2010: 35) wie zum Beispiel: *Er ist einfach faul, sie schiebt die Dinge immer vor sich her, er ist ein Idiot*, etc. Diese Kommunikation bezeichnet Rosenberg als „lebensentfremdend“, da sie Menschen auf wenige Eigenschaften reduziert und damit statisch ist (Rosenberg 2010: 35). Moralische Urteile werden der verschiedenen Facetten jedes einzelnen Menschen sowie der Tatsache nicht gerecht, dass sich alles Lebendige in einem steten Wandel befindet: Menschen können ihre Einstellungen, ihr Verhalten ändern und sind nicht ihr Leben lang darauf festgeschrieben.

Die Gewaltfreie Kommunikation ist beeinflusst von verschiedenen spirituellen Richtungen. Rosenberg gibt an, dass ihn der Buddhismus bei der Entwicklung der GFK maßgeblich inspiriert habe (Rosenberg 2009a: 10). Die zentrale Unterscheidung der GFK zwischen Bedürfnissen und Strategien, um Bedürfnisse zu erfüllen steht nach

Rosenberg im Einklang mit den Lehren aus dem Buddhismus: Laut Buddha sollten Menschen sich nicht abhängig von ihren Strategien, Bitten oder Wünschen machen (Rosenberg 2009a: 10). Ebenso weist das Konzept der ‚Rechten Rede‘ im Buddhismus Gemeinsamkeiten mit der GFK auf, wie Hatlapa in seinem Artikel „Die Sprache des Friedens sprechen“ in der Zeitschrift *Buddhismus aktuell* angibt (Hatlapa 2011: 7). Doch auch mit anderen Religionen teilt die GFK Schnittstellen. So berichtet Rosenberg, dass viele Seminarteilnehmer\*innen ihm rückmelden würden, dass die „GFK dasselbe aussagt wie die Essenz ihrer Religion“ (Rosenberg 2009a: 34).

Für Rosenberg stellt die GFK eine „praktizierte, gelebte Spiritualität“ dar (Rosenberg 2009a: 11), die Menschen ein konkretes Werkzeug an die Hand gibt, um Tiefe und Verbindung zu erreichen. Spiritualität wird vom Brockhaus definiert als „geistig-geistliche Lebenspraxis eines Menschen“ sowie die

„vom Glauben (als Grundelement des religiösen Lebens) getragene und grundsätzlich die gesamte menschl. Existenz unter den konkreten Lebensbedingungen prägende ‚innere‘ Orientierung und ‚äußere‘ Lebensform.“ (Brockhaus 2006: 785).

Der Begriff der Spiritualität bezieht sich nicht nur auf religiöse, sondern auch auf weltanschauliche Bewegungen – darunter psychologisch orientierte Richtungen (Brockhaus 2006: 785). Der Begriff „gewaltfrei“ in der GFK referiert auf Gandhis Begriff der Gewaltlosigkeit: Rosenberg beschreibt Gandhis Auffassung von Gewaltlosigkeit als einen Prozess, in dem sich unser einfühlsames Wesen wieder entfalte, wenn die Gewalt in unseren Herzen nachlasse (Rosenberg 2010: 22). Der Aspekt von Macht wird ebenfalls in der GFK thematisiert: Rosenberg unterscheidet zwischen bestrafender und beschützender Anwendung von Macht (Rosenberg 2010: 181). Bestrafende Anwendung von Macht habe zum Ziel, „Menschen für ihre scheinbaren Missetaten leiden zu lassen“, während beschützende Anwendung von Macht das einzige Ziel habe, zu schützen, nicht aber zu verurteilen, zu bestrafen oder zu beschuldigen (Rosenberg 2010: 181).

Insgesamt fällt die Literatur, die sich mit spirituellen Aspekten der Gewaltfreien Kommunikation befasst, gering aus: Wenige Stellen in Rosenbergs Grundlagenbuch (2010) weisen auf spirituelle Grundlagen der GFK hin. Auch die Publikation *Die spirituellen Grundlagen der Gewaltfreien Kommunikation* – die eine Sammlung von Fragen beinhaltet, die Journalist\*innen und Seminarteilnehmende Marshall Rosenberg ge-

stellt haben – gibt geringen Aufschluss über Rosenbergs spirituelle Inspirationsquellen.

## 2.4 Die Rolle der Sprache

Im Folgenden wird auf Aspekte der Sprache im Zusammenhang mit Gewaltfreier Kommunikation eingegangen. Dabei wird zunächst der Zusammenhang zwischen Sprache und Denken bei Rosenberg genauer untersucht; anschließend wird die GFK aus Perspektive der linguistischen Pragmatik<sup>6</sup> betrachtet.

Die Frage, wie Sprache und Denken zusammenhängen ist eine alte und hat verschiedene Erkenntnisse auf Gebieten wie Philosophie, Linguistik oder Psychologie hervorgebracht. Je nachdem, ob der Sprache oder dem Denken ein größerer Einfluss zugeschrieben wird, können andere Schlussfolgerungen auf ihren Zusammenhang gezogen werden. Dietrich zufolge nimmt Rosenberg an, dass die Art und Weise des Sprechens das Bewusstsein der Menschen prägt (Dietrich 2011: 176). Das folgende Zitat kann als Beleg dafür gelten, dass in Rosenbergs Konzeption ein bestimmter Sprachgebrauch das Denken beeinflusst:

„Wenn wir diese Sprache [gemeint ist die sog. ‚lebensentfremdende Kommunikation‘] sprechen, verurteilen wir andere und ihr Verhalten, während wir damit beschäftigt sind, wer gut oder böse ist, normal, unnormal, verantwortlich, unverantwortlich, gescheit, ignorant, usw.“ (Rosenberg 2010: 35).

Rosenberg geht folglich davon aus, dass ein Sprachgebrauch, der Menschen in Kategorien einteilt, die Aufmerksamkeit auf Defizite (was mit anderen oder einem selbst nicht stimmt) statt auf Bedürfnisse richtet. Insofern impliziert er, dass der Sprachgebrauch Einfluss auf das Denken hat. Um das Denken in Kategorien von ‚gut‘ und ‚schlecht‘ (vgl. Kapitel 2.3) mit Hilfe der GFK zu transformieren geht es allerdings weniger um eine Veränderung der Ausdrucksweise, sondern um eine Verschiebung der Aufmerksamkeit:

„Auf einer tieferen Ebene ist sie [die GFK] eine ständige Mahnung, unsere Aufmerksamkeit in eine Richtung zu lenken, in der die Wahrscheinlichkeit steigt, daß [sic] wir das bekommen, wonach wir suchen.“ (Rosenberg 2010: 23).

Rosenberg weist darauf hin, dass der Kern der GFK eine empathische Haltung ist, die auch nonverbal zum Ausdruck kommen kann. Es sei

---

<sup>6</sup> Die Pragmatik ist ein Teilgebiet der Sprachwissenschaft, das sich mit dem Gebrauch und dem Handeln durch Sprache beschäftigt.

„genausogut möglich, alle vier Teile des Modells auszudrücken, ohne dabei ein einziges Wort zu verlieren. Das Wesentliche der GFK findet sich in unserem Bewußtsein [sic] über die vier Komponenten wieder und nicht in den tatsächlichen Worten, die gewechselt werden.“ (Rosenberg 2010: 26).

Auch warnt Rosenberg vor einer Versteifung auf die vier Schritte, die eine rein mechanische Anwendung der GFK zur Folge haben könne (Rosenberg 2009a: 16). Obwohl diese Belege deutlich machen, dass Rosenbergs Anliegen ein Wandel in der Haltung und nicht ausschließlich eine Veränderung der Sprechweise ist, schlägt sich eine GFK-geprägte Haltung *auch* im Sprachgebrauch nieder: Rosenberg zufolge kommt der Sprache und dem Gebrauch von Wörtern in der GFK eine „entscheidende Rolle“ zu (Rosenberg 2010: 22). Daraus wird ersichtlich, dass in der GFK neben einer inneren Haltung auch der konkrete Gebrauch von Sprache betont wird. Die Rolle des Sprachgebrauchs in der GFK wird im Folgenden aus der Perspektive der linguistischen Pragmatik betrachtet.<sup>7</sup> Teil der Pragmatik ist die von Searle und Austin geprägte Sprechakttheorie, der zufolge jede menschliche Kommunikation aus sprachlichen Handlungen besteht (Hindelang 2010: 17). Ein Sprechakt ist eine sprachliche Handlung. Sprechakte können beispielsweise das Feststellen, Lügen, Empfehlen, Loben, Tadeln, Bitten oder Befehlen sein (Hindelang 2010: 24). Der Sprechakt des Bittens ist zentral in der GFK (vgl. Schritt 4 des GFK-Modells, Kapitel 2.1). Er hat eine möglichst konkrete Formulierung dessen, was man möchte zum Ziel. Somit geht es darum das zu äußern, was tatsächlich gemeint ist. Weicht dagegen das Gesagte vom Gemeinten ab, liegt eine konversationelle Implikatur im Sinne von Grice vor (Rolf 1994: 110). Beispielsweise könnte die Aussage *es zieht*, die eine Person in einem menschengefüllten Raum mit geöffnetem Fenster äußert, die Bitte implizieren: *Ich möchte, dass das Fenster geschlossen wird*. Die tatsächliche lautsprachliche Äußerung *es zieht* gibt formal keinen Aufschluss darüber, dass eine Bitte vorliegt. Dennoch sind andere Menschen dazu in der Lage, die intendierte Botschaft durch den jeweiligen Kontext und parasprachliche Merkmale wie Betonung zu entschlüsseln. Somit kann die Äuße-

---

<sup>7</sup> Nur wenige Arbeiten widmen sich Gewaltfreier Kommunikation aus der Perspektive der Pragmatik, so etwa die Examensarbeit *Gewaltfreie Kommunikation – Eine Analyse nach pragmatischen Gesichtspunkten* (Hampel 2012). In dieser wird untersucht, welche grammatisch-stilistischen-pragmatischen Aspekte gegeben sein müssen, damit ein Satz als ‚gewaltfrei‘ im Sinne Rosenbergs gelten kann. Obwohl dieser Arbeit ein eher mechanisches Verständnis der GFK zugrundeliegt (dies wird aus Formulierungen wie „ob der entsprechende Satz zumindest das Potential hat, gewaltfrei zu sein oder nicht“ erkennbar, vgl. Hampel 2012: 2) ist hervorzuheben, dass sie sich auf den in der Literatur wenig beachteten Aspekt eines GFK-spezifischen Sprachgebrauchs fokussiert.

rung *es zieht* als Beispiel für eine Implikatur gelten. In der GFK nun geht es jedoch darum, Bitten möglichst konkret und positiv zu formulieren (vgl. Kapitel 2.1). Daraus kann abgeleitet werden, dass sich ein Sprachgebrauch im Sinne der GFK möglicherweise durch eine Reduktion von Implikaturen auszeichnet. Diese Hypothese kann im Rahmen dieser Arbeit nicht überprüft werden, würde jedoch einen interessanten Ausgangspunkt für Arbeiten im Bereich GFK und Pragmatik darstellen.

Obenstehend wurde die Annahme getroffen, dass jede menschliche Kommunikation aus sprachlichen Handlungen (Sprechakten) besteht. Rosenberg nimmt darüber hinaus an, dass hinter jeder menschlichen Botschaft bestimmte Bedürfnisse stehen (Rosenberg 2010: 121). Auch hinter sprachlichen Handlungen wie Kritik, Angriff, Beleidigung oder Urteil „stehen einfach Menschen mit unerfüllten Bedürfnissen, die sich an uns wenden, damit wir zu ihrem Wohlergehen beitragen.“ (Rosenberg 2010: 121). Aus dieser Annahme kann gefolgert werden, dass die GFK bestimmte Sprechakte als Ausdruck erfüllter bzw. unerfüllter Bedürfnisse betrachtet. So kann der Sprechakt des Dankens auf erfüllte Bedürfnisse hinweisen (wie zum Beispiel das Bedürfnis nach Unterstützung oder Wertschätzung); Sprechakte wie kritisieren, vorwerfen oder beleidigen deuten dagegen auf unerfüllte Bedürfnisse hin (wie etwa das unerfüllte Bedürfnis nach Respekt oder Wertschätzung). Nach Hundsnurscher kann beispielsweise der Sprechakt des Vorwurfs entweder als Aufforderung verstanden werden, sich zu rechtfertigen oder zu entschuldigen (Hundsnurscher 1997: 365). So könnte die Senderin der Äußerung *Warum hast du das getan?* beabsichtigen, dass sich der Äußerungsempfänger für sein Handeln rechtfertigt (*Ich wollte eben Zeit sparen!*) oder entschuldigt (*Entschuldigung, es soll nicht wieder vorkommen.*). Aus Perspektive der GFK stellt der Vorwurf *Warum hast du das getan?* einen Ausdruck eines unerfüllten Bedürfnisses dar. Anstatt jedoch mit „Unterwerfung oder Rebellion“ (Rosenberg 2010: 99) zu reagieren wird empathisch aufgenommen, welche unerfüllten Bedürfnisse hinter dem Vorwurf stehen. Auf die Äußerung *„Du bist ein Dummkopf, dass du einem völlig Fremden vertraust!“* könnte beispielsweise die empathische Reaktion folgen: *„Machst du dir Sorgen, weil du gerne hättest, daß [sic] wir uns in solchen Situationen besser absichern?“* (Rosenberg 2010: 117). Mit Bezug auf Schulz von Thuns Vier-Ohren-

Modell<sup>8</sup> lässt sich sagen: Die GFK legt den Fokus auf die Beziehungsebene, indem sie Sprechakte wie das Kritisieren, Vorwerfen oder Beleidigen als Ausdrücke unerfüllter Bedürfnisse betrachtet. Gleichzeitig wird die Aufmerksamkeit darauf fokussiert, was die Senderin einer Äußerung über sich selbst preisgibt. In dem Beispiel *Warum hast du das getan?* könnte die Senderin implizit zu verstehen geben: *Ich bin traurig und wütend und brauche Verständnis dafür, wie es mir damit geht, dass du das getan hast.* Dies stellt in Schulz von Thuns Terminologie die Ebene der Selbstoffenbarung dar. Die Ausführungen zeigen Folgendes: Die Gewaltfreie Kommunikation fokussiert sich auf implizite Botschaften der Selbstoffenbarung hinter den tatsächlichen Äußerungen. Auf Sprechakte wie Vorwürfe wird nicht mit Rechtfertigungen oder Entschuldigungen reagiert. Stattdessen wird die Äußerung empathisch gespiegelt. Damit stellt die GFK grundlegende Annahmen der Sprechakttheorie, die Sprechakten bestimmte ‚Folgesprechakte‘ zuordnet, in Frage.

## 2.5 Psychologische Aspekte der GFK: Das Konzept der Empathie

In diesem Abschnitt wird auf Rosenbergs Verständnis von Empathie sowie auf verschiedene Empathiekonzepte der Psychologie eingegangen. Ergänzt wird dies durch Fatih's Klassifikation historisch gewachsener Empathiebegriffe. Empathie kann als zentrales Konzept der GFK angesehen werden. Dabei unterscheidet Rosenberg zwischen Empathie für andere Menschen und Selbstempathie (Rosenberg 2010: 171). Letztere meint Einfühlsamkeit sich selbst gegenüber, welche einer empathischen Zuwendung zu anderen Personen vorausgehen kann (Rosenberg 2010: 171). Für Rosenberg geht es beim Geben von Empathie darum, „unseren Kopf leerzumachen und mit unserem ganzen Wesen zuzuhören“ (Rosenberg 2010: 125). Indem Rosenberg davon spricht, den „Kopf leerzumachen“ impliziert er, dass es für ihn bei Empathie nicht um einen kognitiven, rationalen Vorgang geht, sondern dass sie auf einer anderen Ebene als derjenigen des Verstandes stattfindet. Empathie stellt für ihn die Fähigkeit dar, „für das präsent zu sein, was sich innen abspielt – für die einzigartigen Gefühle und Bedürfnisse, die ein Mensch gerade jetzt durchlebt.“ (Rosenberg 2010: 145). Rosen-

---

<sup>8</sup> Nach Schulz von Thuns Vier-Ohren-Modell enthält jede Äußerung vier Ebenen der Kommunikation: Die Sachebene, die Beziehungsebene, die Appellebene und die Selbstoffenbarungsebene (Schulz von Thun 1981: 44ff.).

berg formuliert als eine Wirkung der GFK, dass Menschen mit sich selbst und ihren Mitmenschen „auf eine Weise in Kontakt kommen, die unser natürliches Einfühlungsvermögen zum Ausdruck bringt.“ (Rosenberg 2010: 22). Rosenberg bezeichnet das menschliche Einfühlungsvermögen als grundlegenden Pfeiler der menschlichen Natur. Einfühlungsvermögen und Empathie werden bei Rosenberg synonym verwendet. Empathie wird von ihm als die Fähigkeit verstanden, „mit anderen einfühlsam in Kontakt zu treten“ (Rosenberg 2010: 133).

Wacker gibt einen Überblick über verschiedene Positionen in der Empathieforschung: Strömungen, die Empathie als einen rein kognitiven, rationalen Prozess ansehen (z. B. Ickes, Hogan); Autor\*innen, die Empathie als einen emotionalen Vorgang begreifen (z. B. Hoffman) und schließlich Vertreter\*innen eines Ansatzes, der Empathie als einen sowohl rationalen als auch emotionalen Prozess verstehen (z. B. de Vignemont/Singer) (Wacker 2012: 27). Laut der Neurowissenschaftlerinnen de Vignemont und Singer liegt Empathie vor wenn:

- „(i) one is in an affective state; (ii) this state is isomorphic to another person’s affective state;
  - (iii) this state is elicited by the observation or imagination of another person’s affective state;
  - (iv) one knows that the other person is the source of one’s own affective state.“
- (de Vignemont/Singer 2006: 435).

Eine Voraussetzung für empathisches Verhalten ist demnach also, dass man sich in einem affektiven Zustand befindet, der dem affektiven Zustand einer anderen Person gleicht. Der eigene emotionale Zustand wird durch die Beobachtung oder Vorstellung des affektiven Zustandes einer anderen Person hervorgerufen und man ist sich dessen bewusst, dass die andere Person das eigene emotionale Befinden hervorgerufen hat. Diese Definition von Empathie stellt nach Angaben der Autorinnen einen engen Empathiebegriff dar, der dazu dienen soll, Empathie von anderen, verwandten Phänomenen abzugrenzen. Auf eine rein kognitive Perspektivübernahme etwa treffe die erste Bedingung nicht zu, da es dabei um ein rationales Hineinversetzen gehe, für das kein affektiver Zustand nötig sei (de Vignemont/Singer 2006: 435). Auch grenzen sie Empathie von Mitleid (sympathy) ab – diese Begriffe würden häufig synonym gebraucht (de Vignemont/Singer 2006: 435). Auf Mitleid treffe das zweite Kriterium – das der Deckungsgleichheit des eigenen und fremden Zustandes – nicht zu. Beispielsweise könne es einem Menschen zwar leid tun, wenn ein anderer traurig und deprimiert sei; er müsse sich jedoch dafür selbst nicht genauso fühlen wie der andere

(de Vignemont/Singer 2006: 435). Aufgrund der engen Abgrenzung zu anderen verwandten Empathiekonzepten wird de Vignemonts und Singers Definition von Empathie für die vorliegende Arbeit übernommen. Wird sich auf das Konzept Empathie bezogen schließt dies die von den Autorinnen aufgestellten vier Kriterien ein. Empathie und Einfühlsamkeit werden synonym verwendet (in Anlehnung an Rosenberg); Mitleid dagegen wird nicht als Synonym von Empathie betrachtet. Dem Berater und Friedens- und Konfliktforscher Fatih zufolge lässt sich der Empathiebegriff in drei historisch gewachsene Definitionen unterteilen: Er bezeichnet „Empathie 1.0“ als dasjenige Phänomen, welches häufig als Einfühlungsvermögen bezeichnet werde. Mit diesem Empathiebegriff gehe häufig die Annahme einher, dass Menschen von den Gefühlen anderer in einem negativen Sinne „angesteckt“ werden könnten. Die zweite Empathiedefinition („Empathie 2.0“) stehe im Zusammenhang mit dem in den 1990er Jahren aufgekommenen, von den Psychologen Peter Salovey, John D. Mayer und Daniel Goleman geprägten Begriff der „emotionalen Intelligenz“. Dieser schließe affektive und kognitive Empathie ein sowie Selbstempathie als die Fähigkeit, sich in sich selbst einzufühlen (Fatih 2014: 81). Im gegenwärtigen Empathiediskurs werde seit etwa Mitte der 2000er Jahre vereinzelt ein Empathieverständnis diskutiert, bei dem Achtsamkeit, Selbsterkenntnis und „emotionale Weisheit“ zentral seien und bei dem „zwischenmenschliche und innere Einfühlung [...] zusammenfallen“ (Fatih 2014: 84). Rosenbergs Empathiebegriff lässt sich nach Fatih's Systematik einerseits unter den Begriff der „Empathie 1.0“ subsumieren, da Rosenberg Empathie mit Einfühlsamkeit gleichsetzt. Gleichzeitig ist für Rosenberg das Konzept der Selbstempathie zentral, welches sich nach Fatih's Klassifikation der „Empathie 2.0“ zuordnen ließe. Fatih selbst geht davon aus, dass gegenwärtige Herausforderungen im Business nicht länger mit „Empathie 2.0“ entsprechenden Auffassungen zu bewältigen seien. Als Beispiele nennt er den Umgang mit Stress und Leistungsdruck, für den es einen erweiterten Empathiebegriff im Sinne einer „Empathie 3.0“ brauche (vgl. Fatih 2014: 82).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Vielzahl von Empathiebegriffen vorliegt, die jeweils kognitive oder emotionale Aspekte hervorheben. Da Rosenbergs Empathiebegriff das menschliche Einfühlungsvermögen in den Mittelpunkt rückt, kann er



jenen Empathiekonzepten zugeordnet werden, die Empathie als einen emotionalen eher denn als einen kognitiven Vorgang begreifen.

## 2.6 Verbreitung der GFK im deutschsprachigen Raum

Rosenbergs Grundlagenbuch *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens* erschien 2001 erstmalig in Deutschland. Von diesem Buch (dessen 12. Auflage zu diesem Zeitpunkt vorliegt) wurden bis zum 20.03.2015 in Deutschland, Österreich und der Schweiz insgesamt 324.000 Exemplare verkauft. Im Schnitt wurden pro Jahr (seit dem Jahr 2005) 25.000 Exemplare von Rosenbergs Grundlagenbuch verkauft.<sup>9</sup> Es kann davon ausgegangen werden, dass die tatsächliche Reichweite von Büchern über Gewaltfreie Kommunikation noch größer ist, da die Verbreitung durch Ausleihen von Bekannten oder aus Bibliotheken sowie die zunehmende Popularität von eBooks mitbedacht werden müssen.

In Deutschland sind über achtzig GFK-Trainer\*innen vom Center for Nonviolent Communication (CNVC) New York zertifiziert.<sup>10</sup> Als überregionale Institutionen, die sich für die Verbreitung der GFK einsetzen, sind der D-A-CH deutsch sprechender Gruppen für Gewaltfreie Kommunikation e. V. sowie der Fachverband für Gewaltfreie Kommunikation zu nennen, die verschiedene überregionale Projekte verfolgen. Zudem finden Konferenzen zur Vernetzung von GFK-Trainer\*innen sowie Assessor\*innentreffen (für Personen, die die Zertifizierung durch das CNVC anstreben) statt.

Laut Miyashiro ist die GFK im geschäftlichen Bereich weniger bekannt als in anderen Kontexten – dennoch ist die Kenntnis der GFK als Weg Frieden zu stiften international recht verbreitet (Miyashiro 2013: 30).

---

<sup>9</sup> Die Informationen wurden telefonisch erfragt beim Junfermann Verlag am 20.03.2015.

<sup>10</sup> <http://gewaltfrei.de/gk802/042.htm> (letzter Zugriff: 11.09.2015).

## 2.7 Kritische Betrachtung der GFK

Nach den in den vorigen Unterkapiteln dargestellten Aspekten der GFK, die darauf abzielen ein möglichst vielschichtiges Bild der GFK zu zeichnen, werden an dieser Stelle einige Gesichtspunkte kritisch betrachtet.

Erstens kann das Adjektiv *gewaltfrei* in der Bezeichnung *Gewaltfreie Kommunikation* missverstanden werden. Es kann der Eindruck entstehen, dass es bei der GFK um eine Deeskalierungsstrategie bei physischer Gewaltanwendung geht. Darüber hinaus wird der Inhalt der GFK durch eine Negation (*gewaltfrei*) beschrieben (die englische Originalbezeichnung lautet *Nonviolent Communication*). Eine positive Bezeichnung könnte mehr Aufschluss darüber geben, worum es in der GFK geht (wie etwa wertschätzende Kommunikation oder achtsame Kommunikation). Da der Begriff Gewaltfreie Kommunikation sich allerdings etabliert hat (vgl. Kapitel 2.6) würde sich eine Umbenennung vermutlich schwierig gestalten.

Zweitens besteht die Gefahr, dass das GFK-Modell ausschließlich auf einer rationalen Ebene angewendet wird, bei der die vier Schritte gewissermaßen im ‚Schnelldurchlauf‘ vollzogen werden: *„Ich beobachte, dass..., ich fühle mich ..., mein Bedürfnis nach ... ist nicht erfüllt und ich habe die Bitte, dass...“*. Der Prozess der GFK zielt jedoch nicht auf eine schnelle Lösung auf Grundlage rationalen Verstehens ab. Vielmehr stellt er ein Hilfsmittel dar, um mit anderen Menschen in eine tiefe Verbindung zu gelangen (Rosenberg 2009a: 15f.). Fritsch weist in ihrem Artikel „Die Spitze des Eisbergs“ in der Zeitschrift *Kommunikation & Seminar* auf mögliche Missinterpretationen der GFK hin: Die vier Schritte der GFK könnten „formal korrekt“ angewendet werden, ohne dass dahinter eine empathische Haltung stehe (Fritsch 2009: 20). Eine formal von ‚GFK-Elementen‘ gekennzeichnete Sprache stellt demnach kein Indiz für das Vorliegen von Empathie dar. Auch Rosenberg selbst warnt davor, dass der Prozess der GFK „mechanisch“ werden könne, wenn er als Selbstzweck und nicht als Weg zu einer empathischen Grundhaltung betrachtet werde (Rosenberg 2009a: 15f.).

Drittens werden die Quellen, aus denen sich die GFK speist, von Rosenberg recht oberflächlich dargestellt. Er macht nicht transparent, welche Aspekte der GFK den entsprechenden psychologischen oder spirituellen Quellen zuzuordnen sind. Da er jedoch angibt, dass die GFK selbst nichts Neues geschaffen habe (Rosenberg 2010: 22), müsste er nachvollziehbar benennen, in welchen (wissenschaftlichen oder spiritu-

ellen) Richtungen die einzelnen Elemente der GFK ihren Ursprung haben. Dies wird – zumindest in der für diese Arbeit verwendeten Literatur – nur rudimentär deutlich. Viertens und letztens kann durch die Verbreitung von Büchern über die Gewaltfreie Kommunikation und die schriftlichen Beispiele für ‚gewaltfreies Sprechen‘ der Eindruck erweckt werden, es handele sich bei der GFK vor allem um einen verbalen Prozess. Nonverbale Aspekte der GFK wie eine präsenzte Körperhaltung oder eine bewusste Atmung könnten dabei vernachlässigt werden. Dies könnte wiederum das verzerrte Bild der GFK als Kommunikations- oder Sprechmethode stärken. Die hier aufgeführten Kritikpunkte zeigen, dass die GFK durchaus Potenzial für Missverständnisse bietet. Im empirischen Teil dieser Arbeit wird dieser Aspekt wieder aufgegriffen.

### **3. Empathische Kommunikation in Organisationen**

In diesem Kapitel werden verschiedene Aspekte beleuchtet: In einem ersten Schritt wird definiert, was unter einer Organisation in der vorliegenden Arbeit verstanden wird. In einem zweiten Schritt werden Beispiele dafür gegeben, in welchen Bereichen von Organisationen Gewaltfreie Kommunikation eine Rolle spielen kann. In einem dritten Schritt schließlich werden folgende Thesen aufgestellt und begründet:

- (1) Obwohl der Umgang mit Emotionen in Organisationen nicht selbstverständlich ist, spielen Emotionen eine große Rolle in Organisationen.
- (2) Ein neues Führungsparadigma entsteht, in dem Führung zunehmend als soziale Aufgabe angesehen wird, die emotionale Kompetenz einschließt.
- (3) Empathie ist von strategischer Relevanz für Organisationen.

Dieses Kapitel bildet das theoretische Fundament für den empirischen Teil dieser Masterarbeit.

#### **3.1 Definition von *Organisation* und *Arbeit***

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen. Da zu dem Begriff *Organisation* zahlreiche Definitionen aus den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen vorliegen, muss präzisiert werden, was in dieser Arbeit

unter einer Organisation verstanden wird. Dabei ziehe ich eine kommunikationswissenschaftliche Definition zu Rate, nach der eine Organisation als „Netz von beobachtbaren Kommunikationsprozessen“ aufgefasst werden kann (Mast 2004: 598). Gleichzeitig wird dem Umstand Rechnung getragen, dass Organisationen veränderbare Gebilde sind, die nicht für sich allein existieren, sondern mit ihrer Umwelt interagieren: Smircich versteht Organisationen als „adaptive organisms, existing by process of exchange with the environment“ (Smircich 1983: 342). Dieser Organisationsbegriff geht davon aus, dass es spezifische Organisationskulturen (corporate cultures) gibt – dies ist nicht bei allen Organisationsdefinitionen der Fall. Weiterhin verstehe ich Organisationen als Institutionen, die mit einer Rechtsform versehen sind. Dies können beispielsweise privatwirtschaftliche Unternehmen, staatliche Organisationen oder Non-Profit-Organisationen sein. Wird in dieser Masterarbeit von *Arbeit* gesprochen, bezieht sich dies auf entlohnte Beschäftigung.<sup>11</sup>

### 3.2 Trainingsbereiche empathischer Kommunikation in Organisationen

Wie findet eine mit GFK einhergehende Haltung ihren Ausdruck in Organisationen? Oder, mit einem ‚technischen‘ Verständnis von GFK gesprochen: In welchen Bereichen von Organisationen wird GFK angewendet? In der Literatur werden verschiedene Anwendungsgebiete von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen genannt. So zeigen Pásztor und Gens am Beispiel einer Werbeagentur, wie GFK Eingang in ein Unternehmen finden kann (Pásztor/Gens 2010: *Mach doch, was du willst! Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz.*). Bei der Klärung von Konflikten in Organisationen kann die GFK Mediationsverfahren sinnvoll ergänzen (Oboth/Seils 2005: *Mediation in Gruppen und Teams. Praxis- und Methodenhandbuch. Konfliktklärung in Gruppen, inspiriert durch die Gewaltfreie Kommunikation*). Dabei ist auch der Umstand möglich, dass lediglich die externen Mediator\*innen, nicht aber die Mitarbeitenden der Organisation, in GFK geschult sind und diese im Mediationsverfahren einsetzen. Daneben kann GFK in die Personalentwicklung sowie in Prozesse der Or-

---

<sup>11</sup> Grint weist darauf hin, dass Arbeit ein soziales Konstrukt ist. Wo die Trennlinie zwischen ‚Arbeit‘ und ‚Freizeit‘ gezogen wird, oder ob nur bezahlte Betätigungen als ‚Arbeit‘ gelten hängt von den sozialen Gegebenheiten ab, in denen Aktivitäten vollzogen und wie diese interpretiert werden (vgl. Grint 2005: 6f.)

ganisationsentwicklung<sup>12</sup> integriert werden (Weckert 2014: 231ff.). Welche in einer Organisation mitarbeitenden Personen oder Personengruppen ein Training oder eine Ausbildung in GFK erhalten, hängt vom Budget der Organisation und vom Trainingskonzept ab. Weckert beschreibt ein mögliches Konzept für Empathietrainings für Mitarbeitende und eines für Führungskräfte (Weckert 2014: 325f.). Daneben ist auch das Szenario möglich, dass Führungspersonen und Mitarbeitende die

„GFK gemeinsam erlernen und praktizieren, um sie als Kommunikationsinstrument und strukturellen Bezugsrahmen für Teams und Organisationen nutzen zu können.“ (Miyashiro 2013: 211).

Nach Sichtung von Seminarangeboten im Internet scheinen GFK- bzw. Empathietrainings, die ausschließlich für Führungskräfte angeboten werden, verbreiteter zu sein als Trainings für Mitarbeitende. Wie die oben genannten Beispiele zeigen, sind die Möglichkeiten, GFK in Organisationen zu integrieren, sehr heterogen. Ebenso variieren die Personengruppen in Organisationen, die in GFK ausgebildet werden.

Rosenberg gibt ein Beispiel dafür, wie es aussehen kann sich im Sinne der GFK verletzlich am Arbeitsplatz zu zeigen. Ein Verwaltungsangestellter probiert einen neuen Umgang mit seinen Gefühlen aus und gibt im Rahmen einer Abstimmung mit Ärzten zu, dass er Angst habe:

„Statt seiner üblichen Art, strikt logisch, rational und unemotional aufzutreten, beschloß [sic] er, seine Gefühle zusammen mit Gründen zu benennen, warum er wollte, daß [sic] die Ärzte ihre Meinung änderten. Es fiel ihm auf, wie anders die Ärzte da auf ihn reagierten. Am Ende staunte er und war erleichtert, als die Ärzte, statt ihn ‚in Stücke zu reißen‘, ihre vorherige Position aufgaben und jetzt mit 17:1 für das Projekt stimmten. Dieser dramatische Wechsel half den Verwaltern, die potentielle Wirkung der Äußerung von Verletzlichkeit zu erkennen und wertzuschätzen – selbst am Arbeitsplatz.“ (Rosenberg 2010: 59).

Die Formulierung „selbst am Arbeitsplatz“ in diesem Zitat deutet darauf hin, dass Rosenberg das Zeigen von Verletzlichkeit nicht als selbstverständlich im Arbeitsleben betrachtet. Im nächsten Unterkapitel wird darauf aufbauend argumentiert, dass der Umgang mit Emotionen in beruflichen Kontexten keine Selbstverständlichkeit ist.

---

<sup>12</sup> Organisationsentwicklung bezeichnet Veränderungsprozesse in Organisationen, die als Ziele zum Beispiel die „Optimierung von Arbeitsabläufen, die Neuausrichtung von Machtstrukturen, die Humanisierung der Arbeitswelt [...], die Erhöhung der Effektivität der Organisation oder eine spürbare Steigerung der Flexibilität, der Veränderungsbereitschaft und der Innovationsfähigkeit im Gesamtunternehmen“ haben (Weckert 2014: 234).

### 3.3 Emotionen in Organisationen

Wie in Kapitel 2.5 beschrieben, steht Empathie im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von Gefühlen bei sich selbst und bei anderen. Wenn nun Empathie- bzw. GFK-Trainings in Organisationen stattfinden, lässt sich daraus ableiten, dass als ein Schwerpunkt solcher Trainings der Umgang mit Gefühlen bzw. Emotionen bearbeitet wird. Auch wenn bedeutende konzeptuelle Unterschiede zwischen Gefühlen und Emotionen bestehen, werden diese Begriffe hier synonym verwendet, da eine Differenzierung für den Schwerpunkt dieser Arbeit nicht notwendig ist. Was für eine Rolle spielen nun Emotionen in Organisationen? Schulz von Thun konstatiert 1981, dass in der Arbeitswelt die Norm vorherrsche, Gefühle und „das Persönliche“ außer Acht zu lassen. Grund dafür sei die Annahme, dass persönliche Aspekte beruflichen Rollenerwartungen im Weg stünden und dass das Ausklammern von persönlichen Belangen und Gefühlen zu scheinbarer Reibungslosigkeit führe (Schulz von Thun 1981: 110). Auch Spieß und von Rosenstiel bemerken, mit Bezug auf Kannheiser (1992), dass Gefühle und Emotionen in Organisationen immer noch wenig Beachtung fänden (Spieß/Rosenstiel 2010: 26). Breuer/Frot führen die „Abneigung und Voreingenommenheit gegenüber Emotionen“ von Manager\*innen auf die Inhalte der „klassischen Betriebswirtschaftslehre“ zurück, die Organisationen „auf das Rationalitätsprinzip“ reduziere (Breuer/Frot 2012: 25). In diesem Modell stünden Effektivität und Effizienz im Zentrum, wohingegen ausgeblendet werde, dass Organisationen „soziale Gebilde“ seien, die die ganze „Brandbreite menschlicher Emotionen“ wie „Freude, Ärger, Leid, Angst, Stolz“ beinhalteten. (Breuer/Frot 2012: 25). Deutinger weist darauf hin, dass der Umgang mit Emotionen eine Fertigkeit sei, die sich viele Organisationen erst noch aneignen müssten – dies habe eine Studie der Universität Hohenheim gezeigt (Deutinger 2013: 43). Ortmann fokussiert sich nicht auf das Emotionsmanagement, sondern geht so weit anzunehmen, dass Emotionen nicht nur eine Rolle in Organisationen spielen, sondern dass Organisationen in hohem Maße auf den sozialen Grundemotionen Stolz und Scham beruhen würden (Ortmann 2012: 91). Seine Kernthese lautet: Organisationen produzieren durch die sozialen Emotionen Stolz und Scham Identität. Dies geschehe wiederum durch Kommunikation. Indem eine Organisation bzw. eine Person, die die Organisation repräsentiert, eine Anerkennung gegenüber einer Mitarbeiterin ausspreche, sei die emotionale Wirkung dieser Aner-

kennung höher, weil sie nicht nur von einem Individuum, sondern im Namen einer ganzen Organisation ausgesprochen werde (Ortmann 2012: 90). Lenzhofer thematisiert in seiner Dissertation die „Angst als bedeutende[r] Emotion im Arbeitsalltag“, besonders wenn es um die Angst vor Arbeitsplatzverlust gehe (Lenzhofer 2006: 62).

Aus diesen Positionen in der Literatur wird die erste These abgeleitet:

(1) Obwohl der Umgang mit Emotionen in Organisationen nicht selbstverständlich ist, spielen Emotionen eine große Rolle in Organisationen.

### 3.4 Neues Führungsparadigma

Im Folgenden wird argumentiert, dass das Angebot von und die Nachfrage nach GFK-Trainingsangeboten für Führungskräfte nicht nur aus einem ‚Defizit im Emotionsmanagement‘ resultiert, sondern dass solche Fortbildungsangebote Ausdruck eines neuen Führungsparadigmas sind. Das im vorigen Unterkapitel skizzierte Defizit von Organisationen, welches den Umgang mit Emotionen („Emotionsmanagement“) betrifft, findet seine Entsprechung in zahlreichen Angeboten auf dem freien Markt. Jene Angebote versprechen, Führungskräfte in emotionaler Kompetenz zu schulen: Seminarangebote mit Titeln wie „Empathisch führen“, „Besser kommunizieren – Gewaltfreie Kommunikation für Führungskräfte“, „Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz“, etc. finden sich auf Webseiten verschiedener Trainer\*innen für GFK, die auf der Internetseite [www.gewaltfrei.de](http://www.gewaltfrei.de) unter der Rubrik Trainer/innen aufgelistet sind.<sup>13</sup> Trainings in wertschätzender Kommunikation, Empathie-Trainings und Trainings in Gewaltfreier Kommunikation werden von Organisationen zunehmend nachgefragt (Fatih 2014: 81; Weckert 2012: 59). Als Grund für diese steigende Nachfrage wird in der verwendeten Literatur unter anderem genannt, dass Führungskräfte mehr emotionale Kompetenz benötigen, um die Anforderungen, die an sie gestellt werden, gut zu meistern. So stellt Deutinger fest, dass es Führungskräften nicht leicht fiele, angemessen auf einen erhöhten Erregungszustand (also größere Emotionen) in der eigenen Organisation zu reagieren (Deutinger 2013: 42). Emotionen wie Wut, Ärger, Trauer oder Resignation, die seitens der Mitarbeitenden häufig in großen Organisa-

---

<sup>13</sup> <http://gewaltfrei.de/gk802/042.htm> (letzter Zugriff: 11.09.2015).

tionsveränderungsprozessen auftauchen, könnten Manager\*innen überfordern, wenn sie keinen Umgang mit diesen Emotionen gelernt hätten (Deutinger 2013: 43f.). Neben diesen Ausführungen zeichnen sich im Führungsdiskurs Positionen ab, die Führung zunehmend als soziale Aufgabe ansehen, welche neue Kompetenzen erfordert – beispielsweise die Fähigkeit mit Emotionen umzugehen. Laut Kirchhoff et al. müsse eine „zeitgemäße“ Führung soziale Kompetenz sowie die Fähigkeit mit Konflikten umzugehen beinhalten (Kirchhoff et al. 2013: 56). In einem neuen Führungsverständnis gehe es nicht mehr ausschließlich um Rationalität, sondern um „das gesamte Spektrum an Interessen, Emotionen und Affekten – den eigenen wie denen der ‚Geführten‘“ (Kirchhoff et al. 2013: 56, mit Bezug auf Stahl/Fischer 2013). Konflikte könnten nicht allein durch eine Entscheidung von in der Hierarchie höher stehenden Personen gelöst werden, da Entscheidungen und Handlungsoptionen zunehmend komplexer würden. Daher benötigten „moderne“ Führungskräfte Kenntnisse von konfliktklärenden Methoden (Kirchhoff et al. 2013: 56). Neben der Komplexität von Entscheidungen werden wirtschaftliche Belange bei der Forderung von Konfliktkompetenz von Führungskräften angeführt. Bruns argumentiert: Je größer die Konfliktkompetenz einer Führungsperson sei, desto niedriger seien die Konfliktkosten (Bruns 2013: 42). Unbearbeitete Konflikte verursachen Kosten für Unternehmen, die beispielsweise „durch entgangene Arbeitszeiten, verpasste Aufträge, unzufriedene Lieferanten und Kunden, die gehen oder durch innere Kündigungen“ entstünden (Bruns 2013: 2). Konfliktfähigkeit und soziale Kompetenz sind demnach Erwartungen, die an Führungskräfte herangetragen werden. Auch Empathiefähigkeit wird als wünschenswerte Kompetenz von Personen in leitenden Positionen in der Literatur genannt: Fatih konstatiert, dass viele Hoffnungen an zukünftige Führungskräfte herangetragen würden, unter anderem auch Empathiefähigkeit (Fatih 2014: 81f.). Andererseits herrschten im Top-Management zunehmend „anti-empathische Werte“ wie „Kaltblütigkeit“, „mentale Härte“ oder „Furchtlosigkeit“ vor, die Charakterzügen von Psychopath\*innen ähnlich seien. Fatih stellt die Frage, wie es dazu kommt, dass trotz der steigenden ‚Nachfrage‘ nach Empathie derartige Werte vorherrschten, die nicht mit Empathie im Einklang stünden. Er begründet diesen Widerspruch damit, dass „Stress, Hektik und Müdigkeit sowie Gefühle wie Zorn, Wut und Angst“ die (zwischen)menschliche Empathie einschränken können. Solche Emotionen führten zu



einer Fokussierung auf sich selbst und verstellten den Blick auf die Befindlichkeiten des anderen (Fatih 2014: 82). Nach dieser These ist Empathie in Arbeitskontexten dann schwierig zu erreichen, wenn bestimmte Emotionen wie beispielsweise Wut oder Angst bereits stark vorhanden sind.

Aulinger und Schmid weisen darauf hin, dass Empathie bei Führungskräften als sozial erwünscht gelten könne, dabei jedoch stets die Gefahr bestehe, dass Führungskräfte Empathie als ausschließlich kognitiven Prozess verstehen (Aulinger/Schmid 2009: 298f.). Weiterhin könnten hierarchische Organisationsstrukturen durch Empathie aufgebrochen werden, wie interviewte Führungskräfte berichten (vgl. Aulinger/Schmid 2009: 300). Die Autoren resümieren, dass Empathie ein einflussreiches Personalführungsinstrument sei, das gegenwärtig häufig falsch verstanden und daher unterschätzt werde (Aulinger/Schmid 2009: 303).

Eine von Empathie geprägte Kommunikation in Arbeitsbeziehungen zeichnet sich durch Wertschätzung aus. Dabei grenzt Rosenberg Wertschätzung strikt von Lob und Komplimenten ab, welche er als „lebentfremdend“ ansieht, da sie (ebenso wie Bestrafung) darauf zielen, Menschen dazu zu bringen, sich so zu verhalten, wie man es von ihnen erwarte (Rosenberg 2010: 203ff.). Rosenberg spricht von einem „Hunger nach Anerkennung“, den er unter Angestellten erlebe (Rosenberg 2010: 207). Auch Zwack et al. sprechen von einem Wertschätzungsdefizit in Organisationen: Laut einer Studie der Beratungsgesellschaft Hewitt Associates aus dem Jahre 2008 fühlten sich 58% der Beschäftigten in europäischen Unternehmen nicht genügend wertgeschätzt. Viele Probleme wie mangelnde Motivation der Mitarbeitenden, Veränderungsprozesse oder Entlassung würden mit mangelnder Wertschätzung erklärt – dies sei auch der Grund für sprießende Beratungsangebote für Organisationen, wie diese zu mehr Wertschätzung gelangen können (Zwack et al. 2011: 430).

Insgesamt deutet der wissenschaftliche Diskurs um das Thema Führung darauf hin, dass das Verständnis von dem, was Führung ausmacht, im Wandel begriffen ist. So gehen Beck und Cowan davon aus, dass ein neues Verständnis von Führung gebraucht wird, um den Anforderungen, die das 21. Jahrhundert an Menschen stellt, gerecht zu werden (Beck/Cowan 2011: 170). Hier wird also im Kontext eines gesamtgesellschaftlichen Zusammenhangs erklärt, dass das Thema Führung im Wandel begriffen ist. Scharmer und Käufer halten eine neue Qualität von Führungsverhalten

für notwendig, damit Führungskräfte mit herausfordernden Situationen umgehen können, für die es keine Handlungsanweisungen aus der Vergangenheit gibt (Scharmer/Käufer 2008: 4). Bestandteil dieses „Führens aus der Zukunft“ sei unter anderem das Erspüren davon, aus welchem „inneren Ort“ heraus Führungskräfte handeln und wo ihre Aufmerksamkeit liegt (Scharmer/Käufer 2008: 5). Die Autor\*innen meinen, dass es viele Erkenntnisse darüber gebe, *was* Führungskräfte tun, aber nur wenige darüber, *wie* Handlungen von Führungskräften genau entstehen. Scharmer und Käufer nennen dieses Phänomen den „blinden Fleck“ von Führung, den es zu identifizieren gelte (Scharmer/Käufer 2008: 4). Diese Ausführungen deuten zum einen darauf hin, dass bestimmte Aspekte von Führung – womöglich entgegen verbreiteter Ansichten – kaum erforscht sind (nämlich wie Führungskräfte zu ihren Entscheidungen und Handlungen gelangen). Zum anderen findet hier ein Blick auf Führung statt, der nicht nur benennt, welche Kompetenzen Führung erfordert, sondern der einen Schritt zurückgeht und zunächst danach fragt, wo die Aufmerksamkeit von Führungspersonen liegt:

„Dieser Ausgangspunkt von Handlung, der Moment vor der leeren Leinwand, bietet einen Hebelpunkt für erfolgreiche Führung. Dieser Hebelpunkt liegt darin, Aufmerksamkeitsfelder und damit den inneren Ort, aus dem die Beteiligten eine Situation wahrnehmen und aus dem heraus sie handeln, zu verändern. Zwei Führungskräfte, die sich in der gleichen Situation befinden, die dasselbe tun, können vollkommen unterschiedliche Resultate erzielen, je nachdem aus welchem inneren Ort heraus sie jeweils handeln.“ (Scharmer/Käufer 2008: 5).

Die Perspektive der von Scharmer entwickelten so genannten „Theorie U“ beinhaltet unter anderem auch das „empathische Hinhören“ (Scharmer/Käufer 2008: 5). Eine Klarheit darüber, wo eine Führungsperson ihre Aufmerksamkeit habe, schlage sich auch in der Kommunikationsqualität in Organisationszusammenhängen nieder (Scharmer/Käufer 2008: 6f).

Als letzter Aspekt wird die Frage gestellt, wie Organisationshierarchien und die Anwendung von Gewaltfreier Kommunikation zusammenhängen. Dietrich zufolge stößt die GFK in

„etablierten autoritären Institutionen, in denen es um reibungslose Abläufe und die Vorstellung von öffentlicher Sicherheit geht, an die logischen und funktionellen Grenzen ihrer Anwendbarkeit.“ (Dietrich 2011: 187).

Diese These wirft die Frage auf, ob es bestimmter Rahmenbedingungen in Organisationen – wie zum Beispiel flacher Hierarchien, flexibler Abläufe und Offenheit für

Veränderungsprozesse – bedarf, damit eine Integration von Gewaltfreier Kommunikation möglich ist.

Zusammenfassend kann von einem neuen Führungsparadigma ausgegangen werden. Führung wird zunehmend als soziale Aufgabe angesehen, die einen konstruktiven Umgang mit Emotionen beinhaltet. Viele Führungskräfte besitzen keine ausreichenden emotionalen Kompetenzen, die sie aber benötigen, um mit Herausforderungen umzugehen. Deshalb wächst die Nachfrage an Empathietrainings für Führungskräfte, zu denen auch GFK-Trainings zählen. Ein Teil von emotionaler Kompetenz ist Empathiefähigkeit. Empathie wird zunehmend als Führungsinstrument angesehen, das unter anderem zur Veränderung von Hierarchien beiträgt. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass bestimmte strukturelle Bedingungen – wie zum Beispiel flache Hierarchien – vorteilhafter für die Integration von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen sind als andere.

Aus diesen Überlegungen wird die zweite These abgeleitet: (2) Ein neues Führungsparadigma entsteht, in dem Führung zunehmend als soziale Aufgabe angesehen wird, die emotionale Kompetenz einschließt.

### **3.5 Empathie als Strategie**

Die Publikation *Der Faktor Empathie. Ein Wettbewerbsvorteil für Teams und Organisationen* (Miyashiro 2013) deutet bereits im Titel an, dass Empathie in Organisationen durchaus als strategischer Vorteil erachtet wird. Neben dem Grund, dass Führungskräfte mehr emotionale Kompetenz entwickeln (vgl. Kapitel 3.4) scheint die Förderung von Empathie also auch ein wirtschaftlicher Faktor zu sein. Fatih betont (mit Bezug auf Goleman et al. 2002: 56f.), dass typische Empathiekompetenzen 80-90% der führungsrelevanten Fähigkeiten wie Selbstmotivation, Initiative, Kooperations- und Teamfähigkeit sowie Führungsfähigkeit ausmachen würden (Fatih 2014: 83). Ein weiterer Grund für den „Mehrwert von Empathie“ in Organisationen sei der Wunsch der nachrückenden Führungskräftegeneration nach einem kooperativen Führungsstil, der sich unter anderem durch Empathiefähigkeit auszeichne (Fatih 2014: 83, mit Verweis auf Rose und Fellingner 2013). Weiterhin müssten Unternehmen ihre Fachkräfte aufgrund des demographischen Wandels halten, und ein Schlüssel hierfür

sei ein empathischer Führungsstil (Fatih 2014: 83). Darüber hinaus Sorge Empathie dafür, dass Gruppen gut zusammenarbeiten und ihre kollektive Intelligenz bestmöglich nutzen (Fatih 2014: 83 mit Bezug auf Woolley et al. 2010).

Ein weiterer Grund, weshalb Empathie von strategischer Relevanz für Organisation sein könnte, ist eine mögliche Steigerung der Effizienz. Unter „Effizienz“ wird allgemein „Wirksamkeit“ oder „Wirtschaftlichkeit“ verstanden (Bibliographisches Institut 2015). So gibt Weckert an, dass ein mögliches Ziel von empathischer Kommunikation als Teil von Organisationsentwicklung sei, die Kosten von Konflikten zu senken (Weckert 2012: 111). Auch Pásztor und Gens zufolge trägt eine von GFK geprägte Organisationskultur zu „effektiver Kooperation“ bei (Pásztor/Gens 2005: 14). Empirische Belege dafür, dass ein empathischer Führungsstil für mehr Effizienz in Organisationen sorgt, habe ich in der zu Rate gezogenen Literatur nicht gefunden. Einige Autor\*innen zweifeln eine Effizienzsteigerung durch Empathie in Organisationen an: Spieß/von Rosenstiel weisen darauf hin, dass empathische Kommunikation und das gegenseitige Hineinversetzen in Einklang mit „den Effizienzkriterien der Unternehmen“ gebracht werden müssten (Spieß/von Rosenstiel 2010: 61). Damit implizieren sie, dass empathisches Kommunizieren und effektives Arbeiten nicht notwendigerweise zusammengehören und daher miteinander vereinbart werden müssen. Auch Altmann (2010) stellt in seiner Diplomarbeit heraus, dass das womöglich zeitaufwändige Herausfinden unterschiedlicher Bedürfnisse in Teamsitzungen eine schnelle Entscheidungsfindung verhindern könne. Der Autor bezweifelt, dass mithilfe der GFK schnelle bzw. effiziente Entscheidungen getroffen werden können. Der Anspruch, dass die Bedürfnisse und Gefühle aller Beteiligten gehört werden, sei kaum erfüllbar (Altmann 2010: 43f.). Einige Stimmen in der Literatur betrachten Schnelligkeit und Effizienz also als unvereinbar mit GFK, während andere gerade hervorheben, dass eine Stärke von GFK in Organisationen ist, dass sie zu mehr Effizienz führe.

Aus diesen Überlegungen wird folgende dritte These abgeleitet: (3) Empathie ist von strategischer Relevanz für Organisationen. Als Gründe dafür werden in der Literatur angegeben, dass ein empathisches Führungs- und Kommunikationsverhalten zu mehr Produktivität und Mitarbeiterbindung führe. Ob Empathie auch zu mehr Effizienz führt ist umstritten.

### 3.6 Subjektivierung von Arbeit

Es ist davon auszugehen, dass GFK-Trainings in Organisationen nicht ‚einfach so‘ stattfinden, sondern dass sie in einem größeren Kontext betrachtet werden müssen. Einen Zusammenhang unter vielen bietet der soziologische Begriff der *Subjektivierung von Arbeit* an. Dieser Terminus beschreibt einen Prozess, der durch einen allgemeinen Strukturwandel (nach der Abkehr vom Taylorismus und Post-Fordismus in den meisten Industriestaaten) sowie durch einen Wandel von Arbeitswerten in den hochindustrialisierten Ländern hervorgerufen wird: „Die Individuen tragen mehr ‚Subjektives‘ in die Arbeit hinein und/oder die Arbeit fordert immer mehr ‚Subjektives‘ von den Individuen.“ (Kleemann et al. 1999: 2). Teile von Subjektivierung von Arbeit sind unter anderem eine erhöhte Flexibilisierung sowie ein Fokus auf mehr Selbstverwirklichung von Arbeitnehmer\*innen: Die Arbeit dient nicht nur dem ‚Broterwerb‘, sondern hat eine identitätsstiftende Funktion. Gleichzeitig wird das Potenzial der Angestellten maximal ausgeschöpft. Kleemann et al. nennen hierfür beispielsweise Sozial- und Kommunikationskompetenzen, Loyalität und Solidarität (Kleemann et al. 1999: 12f.). Durch neue Formen der Arbeitsorganisation, die nicht nur die Arbeitskraft, sondern das gesamte subjektive Potenzial der arbeitenden Individuen ausnutzen, finde schlussendlich ein „totaler Zugriff auf die gesamte Person statt“ (Kleemann et al. 1999: 13).

Trainings, die in Organisationen durchgeführt werden, um die Empathiefähigkeit von Führungskräften und/oder Mitarbeitenden zu schulen, könnten sich in diesen Zusammenhang eingliedern: Es geht dabei darum, Gefühle und Bedürfnisse in den Arbeitskontext einzubeziehen. Da besonders Gefühle – wie in Kapitel 3.3 thematisiert – im Organisationskontext vorwiegend tabuisiert werden, kann folgende Überlegung angestellt werden: Indem Empathie und damit auch Gefühlswahrnehmungen von Individuen in Organisationen gefördert werden, werden zunehmend ‚subjektive‘ Aspekte in die Arbeit einbezogen. Diese arbeitssoziologische Perspektive wirft Fragen wie die folgenden auf:

- Fügen sich Angebot und Nachfrage nach GFK- bzw. Empathietrainings in Organisationen in die vorherrschende neoliberale Wirtschaftsordnung ein oder werden solche Trainings explizit davon abgegrenzt?
- Können Trainings in GFK bzw. Empathie überhaupt außerhalb der Wirtschaftsordnung stehen?
- Steht das Eingehen auf Gefühle und Bedürfnisse implizit im Dienste einer maximalen Nutzung von Arbeitskraft, indem das Wohlbefinden und damit die Arbeitsmotivation von Angestellten verbessert werden?

Mögliche Antworten darauf werden in Kapitel 6 versucht zu geben. Dabei wird analysiert, wie die interviewten Personen GFK- bzw. Empathietrainings in Organisationen in ein Verhältnis mit der neoliberalen Wirtschaftsordnung stellen.

## **4. Methodisches Vorgehen**

Die empirische Sozialforschung unterscheidet grundlegend zwischen quantitativen und qualitativen Verfahren. In diesem Kapitel wird begründet, weshalb diese Arbeit einen qualitativen Ansatz verfolgt. Des Weiteren werden das leitfadengestützte Interview als Erhebungs- und die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode vorgestellt.

### **4.1 Prinzipien qualitativer Sozialforschung**

In der sozialwissenschaftlichen Forschung wird grundlegend zwischen quantitativen und qualitativen Verfahren unterschieden. Qualitative bzw. interpretative Verfahren der empirischen Sozialforschung unterliegen unter anderem den Prinzipien der Offenheit, der Flexibilität und der Prozesshaftigkeit (Froschauer/Lueger 2009; Lamnek 2005). Das Prinzip der Offenheit zeigt sich in einer offenen Fragestellung, die im Forschungsprozess sukzessive präzisiert wird (Froschauer/Lueger 2009). Hypothesen werden in der qualitativen Forschung laufend generiert und ständig überprüft – im Gegensatz zu quantitativer Forschung, in der vor Beginn der Untersuchungen Hypothesen aufgestellt und diese im Forschungsprozess lediglich überprüft werden (Lamnek 2005: 21). Nach den Prinzipien der Flexibilität und der Prozesshaftigkeit gehen

qualitative Sozialforscher\*innen flexibel auf neue inhaltliche und methodische Erfordernisse ein. Sie passen das zu untersuchende Problem, die Richtung der Untersuchung, die Daten und deren Interpretation den Erfordernissen an, damit die Forschungsergebnisse „aus dem empirischen sozialen Leben entstehen und darin verwurzelt bleiben.“ (Lamnek 2005: 25). Darüber hinaus legt qualitative Sozialforschung Wert darauf, Phänomene nicht nur zu erklären, sondern sie zu *verstehen*. Soziale Tatsachen werden nicht als naturgegeben angesehen, sondern als von Menschen hervorgebrachte Phänomene, die Bedeutungen tragen (Lamnek 2005: 243). Diese Bedeutungen gilt es im Verlauf qualitativer Sozialforschung herauszuarbeiten und zu verstehen.

Aus folgenden Gründen wurde für diese Masterarbeit ein qualitativer Ansatz gewählt: Die Forschungsfrage *Wie wird die Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen dargestellt und begründet?* zielt darauf ab zu verstehen, wie bestimmte Akteur\*innen ein Phänomen (nämlich die Vermittlung von GFK in Organisationen) darstellen und erklären. Dieses Forschungsinteresse entspricht insofern den Interessen qualitativer Sozialforschung, als es den Fokus auf Darstellungspraktiken und Beobachtungsformen legt. Letztere sind laut Froschauer/Lueger für eine interpretative und somit qualitative Methodik geeignet (vgl. Froschauer/Lueger 2009: 250). Ein tieferes Verstehen und Nachzeichnen der subjektiven Sicht der Interviewten wäre mit quantitativen Verfahren (wie etwa Fragebogenuntersuchungen) kaum möglich. Daher werden quantitative Erhebungsverfahren nicht in die Datenerhebung einbezogen.

## 4.2 Das Leitfadeninterview als Datenerhebungsmethode

Als Erhebungsmethode für die Datengewinnung wurde das leitfadengestützte Interview gewählt. Interviews stellen keine natürlichen Daten dar wie zum Beispiel Diskussionen oder Gespräche, die *nicht* auf Initiative des Forschers/der Forscherin hin stattgefunden haben (Honer 2011: 97). Leitfadeninterviews sind eine Möglichkeit der Datengewinnung, wenn sich die Forschungsfrage nicht auf Grundlage von natürlichen Daten zufriedenstellend beantworten lässt (Honer 2011: 95). Die interviewte Person reflektiert bereits geschaffene soziale Realität und ruft sie aktiv im Erzählprozess ab (Honer 2011: 95). Sozialwissenschaftliche Forschung hat also zum Ziel, Re-

konstruktionen sozialer Wirklichkeit zu erzeugen (Lamnek 2005: 23). Die Aussagen werden durch die Wahrnehmung der Interviewten gefiltert. Das subjektive Erleben einzelner Personen soll nachvollzogen werden anstatt vermeintlich ‚objektive‘ Aussagen zu generieren. Honer zufolge „erscheint das Interview hingegen doch als effektivstes und effizientestes Erhebungsinstrument unter den in der Sozialforschung (bislang) verfügbaren Verfahren“, wenn es darum geht Wissen zu erfassen, das sprachlich repräsentiert werden kann (Honer 2011: 97). Die Bandbreite der Erhebungsverfahren reicht von wenig strukturierten Verfahren (zum Beispiel das narrative Interview) bis hin zu stark strukturierten Erhebungsmethoden (beispielsweise Fragebogenerhebungen, bei denen die befragten Personen keine eigenen Akzente setzen können). Das leitfadengestützte Interview bewirkt eine mittlere Strukturierungsqualität: Der Gegenstand des Interviews ist vorher definiert und die Interviewfragen decken verschiedene Aspekte dieses Themas ab. Dennoch wird die Reihenfolge der Fragen so flexibel gehandhabt, dass die Interviewten eigene Aspekte einbringen können, die nicht vorgesehen waren, aber aufschlussreich für die Forschungsfrage sein könnten (Bohnsack et al. 2011: 114). Diese Aspekte der Durchführung von Leitfadeninterviews wurden bei der Datenerhebung für die vorliegende Arbeit berücksichtigt. Die Durchführung der Untersuchung wird in Kapitel 5 beschrieben.

### **4.3 Die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode**

Die Leitfadeninterviews wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, die von Lamnek (2005) dargestellt wird, ausgewertet. Dabei wurden die in den Interviews angesprochenen Themen, die für die Forschungsfrage relevant sind, herausgearbeitet, strukturiert und analysiert. Die qualitative Inhaltsanalyse (im Folgenden auch kurz ‚Inhaltsanalyse‘ genannt) nach Mayring ist eine gegenwärtig sehr verbreitete Auswertungsmethode für die Strukturierung und Handhabung großer Datenmengen. Sie lehnt sich an quantitative Verfahren an und kann als Kombination von qualitativen und quantitativen Auswertungsmethoden angesehen werden. Es wird bei der qualitativen Inhaltsanalyse das vorliegende Material gesichtet, ein Kategoriensystem daraus entwickelt und mittels verschiedener inhaltsanalytischer Techniken Ausprägungen dieser Kategorien aus dem Material gezogen. Um Einzelfälle zu cha-



rakterisieren, wird eine bestimmte Merkmalskombination festgelegt und im Abschluss werden allgemeine Aussagen über die individuellen Einzelfälle getroffen (Lamnek 2005: 531).

Die Inhaltsanalyse besteht in ihrem Kern aus elf Schritten, die nacheinander durchgeführt werden. Im ersten Schritt wird das Untersuchungsmaterial festgelegt. Anschließend wird die Entstehungssituation der Datenerhebung beschrieben (Schritt 2), wozu unter anderem Setting, anwesende Personen, Ort und Atmosphäre des jeweiligen Interviews gehören. Damit soll transparent und nachvollziehbar gemacht werden, in welchem Kontext die Daten erhoben wurden. Im dritten Schritt wird das ausgewählte Material formal charakterisiert. Dabei wird beschrieben, in welcher Form das Material vorliegt (Aufzeichnung, Transkription, etc.). Darauf folgt die Richtung der Analyse (Schritt 4). Hierbei geht es darum herauszuarbeiten, was anhand des Datenmaterials gezeigt und worauf der Fokus der Analyse gerichtet werden soll: Geht es um den Gegenstand, das Thema, um den emotionalen Zustand der Interviewten, um die durch den Text repräsentierten Handlungen oder andere Aspekte? (Lamnek 2005: 519). Nachdem dies präzisiert wurde, wird in Schritt 5 die Fragestellung auf Grundlage der zu Rate gezogenen Literatur geschärft. Anschließend folgt die Bestimmung der Analysetechnik. Mayring unterscheidet zwischen der Analysetechnik der Zusammenfassung, der Explikation und der Strukturierung. Während die zusammenfassende inhaltsanalytische Technik vor allem auf Datenreduktion abzielt, wird bei der Explikation ergänzendes Material hinzugezogen, um beispielsweise unverständliche Interviewpassagen zu explizieren. Die strukturierende Analysetechnik soll dabei helfen, das Material nach bestimmten Gesichtspunkten zu strukturieren (Lamnek 2005: 526).

Im siebten Schritt wird festgelegt, welche Textstellen (in diesem Falle Textstellen der Interviewtranskripte) entsprechend der gewählten Analysetechnik ausgewertet werden sollen. Außerdem wird hier festgelegt, welche Charakteristika ein Textabschnitt aufweisen muss, um als Ausprägung für eine Kategorie zu gelten. (Lamnek 2005: 519). Lamnek definiert Kategorien als „Merkmale des Textes, die der Forscher durch Lektüre der Interviewprotokolle ermittelt hat, um den Text beschreiben zu können.“ (Lamnek 2005: 519). Im achten Schritt (Analyse des Materials) wird das festgelegte Material mithilfe der gewählten Analysetechnik (Zusammenfassung, Explikation, Strukturierung) – beziehungsweise mit einer Kombination dieser Techniken – unter-

sucht. Anschließend wird das Material noch einmal im Hinblick auf die zentrale Fragestellung hin überprüft (Schritt 9). Ist dies abgeschlossen, werden die Analyseergebnisse unter Berücksichtigung der von Mayring ausgearbeiteten inhaltsanalytischen Gütekriterien interpretiert (Schritt 10). Ziel dabei ist es, die Einzelfälle „fallübergreifend“ zu generalisieren und damit „zu einer Gesamtdarstellung typischer Fälle anhand der Kategorien“ zu gelangen (Lamnek 2005: 528). Im nachfolgenden Schaubild sind der allgemeine Prozess der Inhaltsanalyse sowie die Vorgehensweise der strukturierenden Analyse abgebildet:



*In Anlehnung an Lamnek 2005: 530 (Abbildung 10.4) und Lamnek 2005: 527 (Abbildung (10.2). Eigene Darstellung.*

Qualitative Inhaltsanalyse arbeitet stets mit Sprache. Knapp zeigt auf, auf welche – womöglich unreflektierten – Annahmen der qualitativen Inhaltsanalyse die Linguistik hinweisen kann. Die Erfüllung der Gütekriterien für sozialwissenschaftliche Forschung werde besser gewährleistet, wenn linguistische Kriterien zur Textanalyse berücksichtigt werden (Knapp 2005: 35). Aus linguistischer Sicht sei das Festlegen von Kategorien ein zentraler Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse, der präzise nachvollziehbar gemacht werden müsse (Knapp 2005: 28f.). Um Kategorien zu bilden, müssen bestimmte Themen aus einem Text herausgefiltert werden. Knapp stellt die Frage, wie es dazu kommt, dass ein Thema als solches festgelegt wird. In der Inhaltsanalyse werde angenommen, dass häufig vorkommende Substantive Thementräger seien. Diese Annahme stellt Knapp in Frage, denn das häufige Auftauchen eines bestimmten Substantivs in einem Text müsse nicht bedeuten, dass dieses auch das Thema des Textes darstellt. Auch von der Methode der Inhaltsanalyse, einzelne Wörter aus dem Text zu extrahieren und aus ihnen Themen abzuleiten, hält Knapp wenig: Ein Wort müsse stets in seinem Gebrauchskontext betrachtet werden, denn ein Ausdruck enthalte nicht Bedeutung an sich, sondern seine Bedeutung erschließe sich erst durch seinen Gebrauch (Knapp 2005: 21). Bei der Durchführung der Inhaltsanalyse in dieser Arbeit wurde darauf Wert gelegt, auf diese Anmerkungen einzugehen.

#### **4.4 Forschungsdesign und Durchführung der Untersuchung**

Um die Forschungsfrage zu beantworten wurden Daten in Form von qualitativen, leitfadengestützten Interviews mit sechs Personen erhoben. Folgende Kriterien wurden bei der Auswahl der Interviewten aufgestellt:

- Die Person hat eine Ausbildung in Gewaltfreier Kommunikation oder in vergleichbaren Ansätzen.
- Die Interviewpartner\*innen arbeiten als externe Trainer\*innen in Organisationen und arbeiten mit Führungskräften zu Gewaltfreier Kommunikation und/oder zu emotionaler Kompetenz und empathischem Führungsverhalten.
- Es ist nicht erforderlich, dass die Personen vom Center for Nonviolent Communication in New York zertifiziert sind. (Hintergrund: Die meisten

Interviews sollten in einer face-to-face-Situation in Berlin stattfinden; es sind aber nur wenige GFK-Trainer\*innen in Berlin zertifiziert, die gleichzeitig auch GFK-Trainings in Organisationen durchführen.)

Auf der Basis des Verzeichnisses von GFK-Trainer\*innen auf der Webseite [www.gewaltfrei.de](http://www.gewaltfrei.de) wurde eine Recherche nach möglichen Interviewpartner\*innen durchgeführt. Dazu wurde eine Übersicht über die in Berlin und Umgebung lebenden Trainer\*innen erstellt. Die Webseiten der Personen wurden unter der Perspektive der oben aufgestellten Kriterien analysiert. Trafen alle Kriterien auf die Personen zu, wurden sie per E-Mail angefragt. Diese Daten wurden durch ein weiteres leitfadengestütztes Interview mit einer Führungskraft eines Unternehmens ergänzt. Hierbei waren die Kriterien, dass die Person an mindestens einem dreitägigen Training in Gewaltfreier Kommunikation teilgenommen haben sollte und sie die Haltung der GFK auch in ihrer Organisation integriert. Der Kontakt kam über den E-Mailverteiler des Vereins D-A-CH deutsch sprechender Gruppen für Gewaltfreie Kommunikation e. V. zustande. Folgende Tabelle zeigt Tätigkeitsbereiche und Zielgruppen der Interviewten:

Trainer*in	berufliche Tätigkeit	Zielgruppen	Dauer des Interviews	Interviewkürzel
Trainer 1	freiberuflicher GFK-Trainer	Schulen, Organisationen, Weiterbildungsbereich, Unternehmen	1 Stunde 22 Minuten	I-T1
Trainerin 2	freiberufliche GFK-Trainerin	Unternehmen, Einzelpersonen, kleine Betriebe, öffentliche Institutionen, Schulen, Kindergärten, Stiftungen	1 Stunde 4 Minuten	I-T2
Trainer 3	freiberuflicher GFK-Trainer	Unternehmen	50 Minuten	I-T3
Trainerin 4	Organisationsentwicklerin, Beraterin, Trainerin für emotionale Kompetenz	Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, Schulen	42 Minuten	I-T4
Trainerin 5	arbeitet in Organisationsberatung	Non-Profit-Organisationen, Bildungseinrichtungen, Schulen (in freier Trägerschaft)	36 Minuten	I-T5
Führungsperson (Teamleiter)	arbeitet in einem Großunternehmen	<i>keine, da der Teamleiter nicht in seiner Funktion als Trainer interviewt wurde</i>	31 Minuten	I-F

Grundlage der Interviews ist ein Leitfaden mit dreizehn Fragen, der dieser Arbeit beigelegt ist. Die Interviews wurden digital aufgezeichnet. Bei der Auswahl der Interviewten wurde auf eine Ausgeglichenheit der Geschlechter geachtet. Die Namen der Interviewpartner\*innen wurden vollständig anonymisiert; ebenso die in den Interviews genannten Namen von Privatpersonen, Organisationen oder Institutionen. Die Geschlechtszugehörigkeit wurde belassen (dementsprechend wird von Trainerin oder Trainer gesprochen) und wurde bei der Interpretation der Daten nicht miteinbezogen.<sup>14</sup>

#### 4.5 Anmerkungen zur Transkription

Die Interviews wurden in ihrer Gesamtlänge transkribiert, um eine Übersicht über das gesamte Material zu gewinnen und um einer vorschnellen Selektion vorzubeugen. Nach Flick sollten die Transkriptionskonventionen so gewählt werden, dass sie der Fragestellung angemessen sind. So sei eine sehr detaillierte Transkription bei sprachwissenschaftlichen Arbeiten durchaus angebracht; bei soziologischen Arbeiten aber zählen der Inhalt und nicht die linguistischen Besonderheiten. Daher sollte genau überlegt werden, wie differenziert die Verschriftlichungsregeln bemessen werden (Flick 2007: 379f.).

Da sich die vorliegende Arbeit für den Inhalt der Interviews interessiert und es nicht darum geht, sprachliche Auffälligkeiten der Interviews herauszuarbeiten, wurden folgende Transkriptionsregeln angewendet:

---

<sup>14</sup> Wobei davon ausgegangen werden kann, dass Zuschreibungen aufgrund von Geschlecht in jedweden Forschungszusammenhängen wirksam sind. Eines möglichen Gender-Bias' (geschlechtsbezogenen Verzerrungseffektes) bin ich mir bei meinen Ausführungen bewusst.

### Transkriptionsregeln (in Anlehnung an Flick 2007: 381f.):

Orthographie	bereinigt; leichte Umgangssprache wurde belassen („nochmal“ statt <i>noch einmal</i> ; ‚was‘ statt <i>etwas</i> , <i>weil</i> in Hauptsatzstellung, etc.
Interpunktion	Konventionell. Die Äußerungen wurden in möglichst kurze Sätze segmentiert, um eine gute Lesbarkeit zu gewährleisten und die spätere Inhaltsanalyse zu erleichtern. Ist anhand der Intonation erkennbar, dass es sich um eine Aufzählung handelt, wurden Nebensätze mit Kommata aneinandergefügt.
längere Pausen	*Dauer in Sekunden*
Unverständliches	((unverständliches Wort))
unsichere Transkription	(abc)
Wort- oder Satzabbrüche	Abc–
Zahlen	ausgeschrieben; Jahreszahlen in Ziffern
Wörtliche Rede	„Abc“ Wenn die Interviewpersonen sich selbst oder andere Personen fiktiv zitieren, wird dies ebenfalls in Anführungszeichen gesetzt.
Namen	[Name der Organisation], [Name eines GFK-Trainers] zwecks Anonymisierung

## 5. Durchführung der Inhaltsanalyse

In diesem Kapitel wird die qualitative Inhaltsanalyse praktisch durchgeführt. Dabei wird sich an den in Kapitel 4 beschriebenen inhaltsanalytischen Schritten orientiert. Das zu untersuchende Material besteht aus den Transkripten der Interviews (Schritt 1). Entsprechend Schritt 2 der Inhaltsanalyse wird im Folgenden knapp beschrieben, in was für einem jeweiligen Setting die Interviews durchgeführt wurden. Das Interview mit Trainer 1 fand am Wohnort des Trainers an einem weitgehend ungestörten Ort statt und verlief in einer offenen, informellen Atmosphäre. Trainerin 2 und Trainer 3 habe ich ebenfalls an ihrem Wohnort aufgesucht. Diese Interviews fanden jeweils in ihrem Wohnzimmer in ruhiger Atmosphäre statt. Während dieser beiden Interviews waren keine anderen Personen anwesend. Mit Trainerin 4 und dem Teamleiter habe ich Videokonferenzen über das Internet durchgeführt. Trainerin 5 wurde an ihrem Arbeitsplatz im Büro interviewt. Nach Schritt 3 der Inhaltsanalyse wird das vorliegende Material formal charakterisiert: Die Interviews wurden allesamt mittels

eines Smartphones digital aufgezeichnet. Die Interviews mit Trainerin 4 und der Führungsperson wurden mithilfe des Programms QuickTime als Video aufgezeichnet. Das Interviewmaterial wurde mithilfe des Programms f5 verschriftlicht, mit dem Audio- und Videodaten abgespielt und gleichzeitig transkribiert werden können. Anschließend wurden die Transkripte in Microsoft Word exportiert.

Entsprechend Schritt 4 wird die Richtung der Analyse festgelegt und damit konkretisiert, welche Aspekte anhand des Datenmaterials erklärt werden sollen. Der Fokus der Analyse richtet sich auf das Thema (Gewaltfreie Kommunikation in Organisationen) sowie auf die in den Interviewtranskripten repräsentierten Handlungen (z. B. Vorgehen bei der Vermittlung von GFK in Organisationen oder Umgang mit Emotionen) (vgl. Mayring 2003: 52, zit. in Lamnek 2005: 529).

In Schritt 5 wird die Fragestellung auf Grundlage des Theorieteils (Kapitel 2 und 3) im Folgenden präzisiert. Dabei werden folgende Forschungsfragen formuliert, die auf den in den Kapitel 3.3, 3.4 und 3.5 formulierten Thesen basieren:

- 1.) Was wird unter Gewaltfreier Kommunikation verstanden?
- 2.) Wie wird Empathie definiert?
- 3.) Womit wird die Nachfrage nach GFK-Trainings in Organisationen erklärt?
- 4.) Wie wird der Umgang mit Emotionen in Organisationen beschrieben?
- 5.) Wie beschreiben Trainer\*innen ihr Vorgehen bei der Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen?
- 6.) Wie wird ein von Empathie geprägter Führungsstil dargestellt?
- 7.) Wie bewerten die Interviewten den Einfluss von GFK auf eine effiziente Arbeitsweise in Organisationen?

Diese differenzierte Fragestellung wurde für die Kodierung in ein Kategoriensystem übertragen. Die Interviewtranskripte wurden im Sinne einer strukturierenden Analysetechnik (vgl. Mayring 2008: 472) nach bestimmten Aspekten gefiltert. Die kleinste Analyseeinheit bildete dabei ein Teilsatz; die größte Analyseeinheit ein gesamter Abschnitt. Bei der Analyse wurde darauf geachtet, einzelne Interviewstellen einer und nicht mehreren Kategorien zuzuordnen. Die Inhaltsanalyse wurde mithilfe des internetbasierten, kostenfreien Programms QCAmap durchgeführt.

## 6. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse anhand der in Kapitel 5 aufgestellten erkenntnisleitenden Fragen dargestellt und mit den theoretischen Annahmen aus Kapitel 2 und 3 verknüpft. Dabei werden die Ergebnisse an einigen Stellen als Aufzählungen oder in Tabellenform präsentiert, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen.

### 6.1 Verständnis von GFK

In diesem Unterkapitel wird beleuchtet, was die interviewten Personen unter Gewaltfreier Kommunikation verstehen. Da die GFK von Menschen unterschiedlicher Ausbildung und in diversen Bereichen vermittelt wird, kann angenommen werden, dass differierende Verständnisse von GFK existieren.

Die inhaltsanalytische Auswertung ergibt, dass alle Interviewten die Gewaltfreie Kommunikation nicht bloß als eine Methode, sondern als eine Haltung auffassen. Einige betonen, dass für sie die GFK jedoch auch eine praktische Methodik beinhaltet. So gibt Trainerin 5 beispielsweise an, dass die GFK für sie „sehr viel mehr eine Haltung als eine Methodik“ sei (I-T5: 138–139). Insbesondere Trainer 1 verwendet diverse Beschreibungen der GFK als Methode (wobei er hervorhebt, dass GFK für ihn gleichzeitig auch eine Haltung ist, vgl. I-T1: 19–20). So bezeichnet er die GFK unter anderem als „Konfliktklärungsmethode“ (I-T1: 697), als „das tiefste Kommunikationstool“ (I-T1: 742) oder als „tiefgehende und ganzheitliche Methode[n]“ (I-T1: 818).

Als Haltung wird die GFK beschrieben als „lange zu übende Haltung von Mitgefühl und Empathie“ (I-T1: 681–682) oder als „Haltung [...], die gegenseitiges Verstehen in den Mittelpunkt rückt“ (I-T3: 298–299). Der interviewte Teamleiter differenziert, dass sich die Haltung der GFK vor allem auf die eigene Person beziehe:

„Sondern es ist eine Haltung mir selbst in erster Linie gegenüber, und dem Leben. Ich kann Ihnen gar keinen konkreten Einzelfall nennen, in dem ich sage: ‚Und jetzt mache ich GFK.‘“ (I-F: 81–83).

Letztere Formulierung lässt darauf schließen, dass die GFK nicht als anzuwendende Methode, sondern wiederum als Haltung verstanden wird.



Zwei Personen geben an, die GFK bevorzugt als „achtsame Kommunikation“ (I-T2: 47) oder als „wertschätzende Kommunikation“ (I-F: 9–10) zu bezeichnen. Die Essenz der GFK wird unter anderem dargestellt als zwischenmenschliche „Verbindung“ (I-T5: 130–133; I-T1: 547–548). Nach diesen Auffassungen legt die GFK den Fokus auf Verbundenheit unter Menschen, die auch in Arbeitskontexten von Wichtigkeit sei (I-T5: 135–137). Auch im Theorieteil wurde von Verbindung als einem wichtigen Anliegen der GFK gesprochen (vgl. Kapitel 2.3).

Darüber hinaus gibt eine Trainerin an, dass in der GFK ein Augenmerk darauf gelegt werde, „nichts mehr persönlich zu nehmen“ (I-T2: 167) und „hinter die Worte [zu] schauen“ (I-T2: 159). Charakteristisch für die GFK wird die Annahme, dass es für alles was Menschen tun, einen guten Grund gebe, herausgestellt:

„Und also nie aus den Augen zu verlieren, dass es im Grunde genommen für alles was gesagt wird eine berechtigte Motivation geben kann und dass ich die erst verstehen muss, bevor ich mich dazu positioniere.“ (I-T3: 311–313).

Die Überschneidungen der GFK mit dem Buddhismus (vgl. Kapitel 2.3) werden explizit von der Führungskraft thematisiert:

„Und da ist nicht immer so ganz trennscharf, was ist jetzt noch Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg, was sind jetzt vielleicht schon Dinge, die eher aus einer buddhistischen Grundhaltung kommen [...]“. (I-F: 125–127).

Dieser Interviewausschnitt bezieht sich auf die eigene Haltung des Teamleiters, die laut seiner Angabe sowohl Elemente aus dem Buddhismus und aus der GFK beinhaltet. Daneben stellt er heraus, dass es für ihn bei der GFK in erster Linie um einen „Weg nach innen“ gehe und nicht um eine Kommunikation mit einem Gegenüber (I-F: 151–153). Die GFK lege den Fokus darauf, was man selbst tun könne und nicht darauf, was die andere Person tun könne. Daher sei „wie mir das Gegenüber begegnet in einer gewissen Weise zweitrangig, davon ist meine Haltung und auch mein Agieren nicht abhängig.“ (I-F: 156–158). Der Teamleiter stellt diese Einstellung – das eigene Denken und Handeln nicht von anderen abhängig zu machen – in Zusammenhang mit dem Buddhismus. Wie in Kapitel 2.3 angedeutet wurde, interpretiert Rosenberg Buddha dahingehend, dass Menschen sich nicht von ihren Wünschen, Strategien oder Bitten abhängig machen sollten. Hier überschneiden sich in Kapitel 2 formulierte theoretische Annahmen mit den empirischen Ergebnissen. Der Aspekt, dass es in der GFK weniger um eine tatsächliche Kommunikation mit einem Gegen-

über als um den vom Teamleiter formulierten „Weg nach innen“ gehe, wird im Theorieteil als innerer „Reflexions- und Klärungsprozess“ beschrieben (vgl. Kapitel 2.1).

Eine weitere Überschneidung zwischen Theorie und Empirie liegt in dem humanistischen Menschenbild, das der GFK zugrunde liegt (vgl. Kapitel 2.2). Jenes wird in folgendem Zitat von Trainerin 2 deutlich:

„Eine Sprache, die uns hilft, hinter die Worte zu schauen und zu schauen: Was bewegt mich und was bewegt den Menschen, der mit mir in Kontakt tritt, sich so zu verhalten oder so zu sprechen wie er es eben tut.“ (I-T2: 159–161).

Die Trainerin betont, dass es darum geht, die Gründe für das Handeln und Sprechen eines anderen Menschen zu begreifen. Hier kann eine Parallele zu Rogers' Annahme gezogen werden, dass eine positive Zuwendung zu anderen Menschen ein einfühlsames Verstehen ermöglicht (vgl. Kapitel 2.2).

Im Theorieteil wurde die GFK als Haltung aufgefasst, die sich unter anderem aus dem Weltbild der humanistischen Psychologie sowie aus Grundannahmen des Buddhismus speist (vgl. Kapitel 2.2 und 2.3). Trainer 1 spricht hingegen davon, dass sich viele andere Ansätze in das Weltbild der GFK integrieren ließen (I-T1: 742–745). Er stellt die GFK somit als einen Ansatz mit einem Weltbild dar, welches Raum für weitere Ansätze bietet. Hier findet sich ein Kontrast zu der Darstellung von GFK im Theorieteil: Während dort die GFK als ‚Produkt‘ eines humanistischen Weltbildes skizziert wird, fasst Trainer 1 sie als ein eigenständiges, integratives Weltbild auf.

Neben den oben dargestellten Auffassungen von GFK wird in den Interviews auf mögliche Missinterpretationen der GFK hingewiesen: Sie könne als „Ersatzhandlung“ für die „tatsächliche Haltungs- und Bewusstseinsveränderung“ eingesetzt werden (I-T4: 420–424) und berge die Möglichkeit, als „Werkzeug“ „hochmanipulativ“ eingesetzt zu werden (I-F: 344–345). Dies spiegelt die Überlegungen in Kapitel 2.7 wider, dass eine von vermeintlichen ‚GFK-Merkmalen‘ gekennzeichnete sprachliche Oberfläche nicht zwangsläufig als Indiz für eine tatsächliche empathische Haltung gelten kann. Die empirischen Ergebnisse bestätigen folglich die theoretisch formulierte Annahme, dass die GFK einen manipulativen Gebrauch nicht ausschließt. Trainerin 4 nimmt an, dass als Bedürfnisse getarnte „Absolutheitsansprüche“ schriftlich nicht von tatsächlichen Bedürfnissen im Sinne der GFK unterschieden werden könnten (I-T4: 424–428). Dies wirft die Frage auf, an welchen Indizien erkennbar wird, dass es sich um ‚tatsächliche‘ GFK bzw. eine Missinterpretation der GFK han-

delt. Es kann vermutet werden, dass hierbei sprachliche Merkmale – wenn überhaupt – eine untergeordnete Rolle spielen und vielmehr paraverbale Charakteristika (Intonation, Mimik, Körperhaltung, etc.) Aufschluss über die tatsächliche kommunikative Absicht geben könnten.

## 6.2 Verständnis von Empathie

Da – ebenso wie beim Verständnis von GFK – nicht davon ausgegangen werden kann, dass die interviewten Personen denselben Empathiebegriff teilen, wurden sie danach gefragt, was sie unter Empathie verstehen. Eine Definition von Empathie zu geben wird als ein komplexes Unterfangen angesehen. Einige Interviewte betonen, dass eine einzige Definition von Empathie zu geben komplex sei (I-T5: 183–185), da es verschiedene Formen von Empathie gebe und dieses Konzept erst seit wenigen Jahren – vor allem in den Neurowissenschaften – eingehend erforscht werde (I-T3: 223–229). Diese Auffassung von Empathie als einem vielschichtigen Phänomen spiegelt den Forschungsstand wider, nach dem Empathie als kognitives oder emotionales Phänomen beziehungsweise als eine Kombination beider begriffen wird (vgl. Kapitel 2.5).

Als ein zentraler Bestandteil von Empathie wird die Fähigkeit zuzuhören von zwei der sechs Interviewten genannt (I-T2: 569–570; I-T1: 308). Diese beinahe vollständige Gleichsetzung von Empathiefähigkeit mit der Fähigkeit zuzuhören findet sich in ähnlicher Form auch bei Rosenberg:

„Indem wir mit unserer Aufmerksamkeit bei dem bleiben, was in anderen vorgeht, bieten wir ihnen die Möglichkeit, ihr Inneres voll und ganz zu ergründen und auszudrücken.“ (Rosenberg 2010: 123).

Die Empathiebeschreibung von Trainer 3 spiegelt die Vignemonts und Singers aufgestellte Kriterien teilweise wider: Ein Teil davon ist das Bewusstsein darüber, dass die Emotion einer anderen Person Auslöser für die eigenen Gefühle sein kann:

„Empathie bedeutet für mich ein Verständnis entwickeln zu können für die Emotion eines anderen Menschen, für das was er denkt, für seine Motive, für sein Verhalten. \*4 Sek.\* Und zu spüren, was ich für Resonanzen erlebe, während ich das – also während ich in dieser Präsenz bei dem anderen bin. Also was es mit mir macht. Und das sauber voneinander trennen zu können.“ (I-T3: 331–335).

Dieser Trainer greift mit dem Begriff der „Präsenz“ eine Formulierung Rosenbergs auf. Für Rosenberg ist Empathischsein gleichbedeutend damit, dem Gegenüber prä-

sent zuzuhören (vgl. Kapitel 2.5). Daneben vertritt Trainer 1 ein Empathieverständnis, das Empathie als emotionalen Prozess und nicht als kognitiven Prozess ansieht. Es handele sich bei Empathie nicht um ein rationales Nachvollziehen, sondern es gehe darum, „nachzufühlen“ oder „mitzufühlen“: „Ich kann es nachfühlen, ich kann mitfühlen. Und das ist gar nicht religiös gemeint erstmal.“ (I-T1: 320–321). Interessant ist an dieser Stelle der Hinweis, dass das Nachfühlen nicht religiös gemeint sei. Dies lässt auf ein Verständnis von Gewaltfreier Kommunikation schließen, das die GFK explizit von Religiosität abgrenzt.

Die Verben *verstehen* und *fühlen* könnten als Oppositionen angesehen werden, die in einen Zusammenhang mit Empathie gestellt werden. Ausdrücke wie „sich intim verstanden zu sein“ (I-T5: 192–193), „ich kann verstehen, was dich bewegt“ (I-T2: 574) oder „ein Verständnis entwickeln zu können für die Emotion eines anderen Menschen (I-T3: 331–332) beinhalten Derivate des Verbs *verstehen*. Dem gegenüber können Ausdrücke wie „ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie er gerade da ist in seiner Ganzheitlichkeit“ (I-F: 173–175), „ich kann es nachfühlen“ (I-T1: 320–321) oder „und zu spüren, was ich für Resonanzen erlebe“ (I-T3: 333) dem semantischen Feld des Verbs *fühlen* zugeordnet werden. Lässt die Verwendung von Derivaten des Verbs *verstehen* nun auf ein kognitives Empathieverständnis schließen und drückt sich ein emotionales Empathieverständnis durch den Gebrauch von Ableitungen des Verbs *fühlen* aus?

Neben der Konzeption von Empathie als ‚verstehen‘ oder ‚nachfühlen‘ wird sie darüber hinaus gefasst in Abgrenzung zu taktischem Lob (I-T1: 761), in Abgrenzung zu Mitgefühl (I-T5: 185–187), als „bedingungslose Liebe“ (I-T2: 581) und die Anerkennung der Menschlichkeit des Gegenübers (I-F: 181–182). Negative Aspekte von Empathie werden nur in einem Interview angesprochen: Empathiefähigkeit könne – in ihrer kognitiven, nicht in ihrer affektiven Ausprägung – dazu genutzt werden, Menschen zu manipulieren (I-T3: 362–368).

### 6.3 Gründe für Nachfrage nach GFK-Trainings in Organisationen

Auf die Interviewfrage: „Warum werden GFK-Trainings in Organisationen überhaupt gemacht?“ lieferten die Interviewten eine Reihe von Erklärungen. Mögliche

Gründe, weshalb sich Organisationen entscheiden, GFK-Trainings oder ähnliche Angebote zu buchen, lassen sich nach verschiedenen Gesichtspunkten differenzieren: Neben der Erklärung mit einer „grundsätzliche[n] Sehnsucht nach Verbindung und Frieden“ (I-T5: 56) werden Konfliktklärung und -prävention (I-T2: 388–369; I-T3: 174–177), Mitarbeiterbindung (I-T4: 327) sowie gesundheitliche Aspekte genannt. Ergänzend dazu werden als mögliche (erhoffte) Folgen von GFK-Trainings in Organisationen unter anderem genannt:

- „mehr Menschlichkeit im Business“ (I-T1: 294)
- Feedbackkultur, „unterstützende Kritik“ (I-T1: 221–224)
- Sinnhaftigkeit (I-T1: 217)
- Potenzialentfaltung (von Führungskräften) (I-T1: 35)
- Zugehörigkeit (I-T1: 215)
- Integrität und Zuverlässigkeit (I-T1: 672)
- das Wertschätzen von Kooperation (I-T1: 864)
- das Wegfallen sozialer Masken (I-T1: 225)
- Nachhaltigkeit erzeugen (I-T3: 82)
- „Selbsteilung, [...] Selbstbefreiung, [...] mit-sich-selbst-ins-Reine-Kommen, Lebensbefähigung, Glücksbefähigung“ (I-T3: 531–532)

Was den Aspekt Konfliktklärung betrifft, so wird zum einen erwähnt, dass GFK-Trainings erst dann gebucht würden, wenn Konflikte in Unternehmen bereits eskaliert seien bzw. Fälle von Mobbing vorlägen (I-T2: 388–394). Hier werden GFK-Trainings demzufolge nicht präventiv eingesetzt, sondern als Möglichkeit genutzt, bestehende Konflikte zu lösen. Zum anderen wird angegeben, dass GFK-Trainings auch zur Konfliktprävention eingesetzt werden, um die Konfliktfähigkeit der Mitarbeitenden und der Führungskräfte zu trainieren (I-T3: 174–177). Damit einhergehen kann eine Suche nach alternativen Formen der Konfliktbewältigung, welche die vorherrschende Annahme hinterfragen, dass Führungskräfte kraft ihrer Position stets im Recht seien (I-F: 110–114).

Darüber hinaus wird konstatiert, dass viele Führungskräfte (und auch Mitarbeitende) große Defizite im „zwischenmenschlichen Bereich“ besäßen und nicht gelernt hätten zusammenzuarbeiten (I-T4: 323–324). Hier wird ein grundsätzliches Unvermögen

zur Kooperation als Erklärung für die Nachfrage nach GFK-Trainings angeführt. Dies untermauert die im Theoriekapitel formulierte These, dass Organisationen nicht selbstverständlich mit Emotionen umgehen (Breuer/Frot 2012; Deutinger 2013; Kirchhoff et al. 2013, vgl. Kapitel 3.3).

Neben dem ‚Nachholbedarf im zwischenmenschlichen Bereich‘ werden gesundheitliche Aspekte angeführt, um die Nachfrage nach GFK-Trainings in Organisationen zu erklären: Solche Trainings stellten einen Teil von Burnoutprävention dar (I-T1: 237–238) und könnten dazu beitragen, den Krankenstand zu senken, da ein besserer Umgang mit sich selbst Stress reduziere und sich somit positiv auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirke (I-T3: 165 und I-T3: 171–173). Darüber hinaus werden mehr „Chancen am Markt“ für international agierende Unternehmen (I-T1: 676–679) indirekt als weitere Motivation genannt, GFK-Trainings zu buchen. Da diese Trainings die Fähigkeit förderten, mehr Strategien für bestimmte Ziele zu finden, würden sie Organisationen dazu befähigen, „auf den ganzen Möglichkeitsraum zugreifen zu können“ (I-T3: 316–318).

Ferner werden Organisationsentwicklung und Umgang mit Veränderungen als Gründe genannt, weshalb sich Organisationen für Empathie- bzw. GFK-Trainings entscheiden: Hierarchisch strukturierte Organisationsformen würden an ihre Grenzen stoßen und „die ungewünschten oder die versteckten Kosten dieser Systeme“ würden „sich einfach nicht mehr legitimieren“ (I-T4: 64–66). Viele Organisationen würden angeben, dass sie ihre Strukturen überdenken wollten. Dabei werde häufig klar, dass es in den meisten Fällen statt einer strukturellen Veränderung um eine Kulturveränderung gehe (I-T5: 218–222). Dazu gehöre unter anderem die Art des Umgangs miteinander und das Vertrauen in die Kompetenz der anderen (I-T5: 226–228). Um die Kultur der Zusammenarbeit zu verändern, so kann argumentiert werden, bedarf es einer Haltungsänderung: Damit sich ein Unternehmen weiterentwickeln könne, müssten sich die einzelnen in dem Unternehmen arbeitenden Menschen „weiterevolvieren“ (I-T1: 399–401). Trainer 3 hebt hervor, dass der Bedarf in Unternehmen die Auseinandersetzung mit dem Thema ‚Haltung‘ sei:

„Also mein Zukunftsthema ist im Grunde genommen: Haltung. Also wie kann man an der Haltung von Menschen im Arbeitsleben mit Hilfsmitteln der GFK arbeiten. Und das merke ich jetzt, das ist auch total der Bedarf in den Unternehmen, also mit denen ich arbeite.“ (I-T3: 223–226).

Diese beschriebene Nachfrage von Unternehmen nach Trainingsangeboten, die dabei unterstützen eine andere Haltung zu entwickeln, kann als ein weiteres Anzeichen für den in Kapitel 3.4 dargestellten Paradigmenwechsel im Bereich Führung betrachtet werden.

Die Analyse ergibt, dass die Nachfrage nach GFK-Trainings nicht nur mit organisationsinternen Bedarfen erklärt wird, sondern auch mit einem Perspektivwechsel auf Arbeit einherzugehen scheint: Es gehe um einen „völlig neuen Blick auf Arbeit und die Menschen darin“ (I-T1: 255–256). Als Beispiele dafür, wie sich eine andere Perspektive auf Arbeit konkret zeigen kann, werden Kinderbetreuungsräume für Mitarbeitende (I-T1: 252) sowie Entspannungs-, Mediations-, Yoga- und Tai Chi-Angebote (I-T1: 245–246) genannt. Die Etablierung solcher Maßnahmen kann nur bedingt mit dem in Kapitel 3.6 skizzierten Begriff der Subjektivierung von Arbeit erklärt werden. Es kann argumentiert werden, dass Entspannungsangebote zu mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz und damit zu einer identitätsstiftenden Funktion von Arbeit beitragen könnten. Auch Betreuungsangebote für Kinder könnten dazu dienen, das maximale Arbeitspotenzial auszuschöpfen, indem Angestellte, deren Kinder krank sind, nicht zu Hause bleiben, sondern einen Teil der Arbeit an ihrem Arbeitsplatz erledigen können. Jedoch können Veränderungsmaßnahmen wie die oben skizzierten ebenso unter der Perspektive betrachtet werden, dass ein stärkerer Fokus auf die Bedürfnisse der Individuen am Arbeitsort gelegt wird, ohne dass eine Nutzenmaximierung im Vordergrund steht.

In Kapitel 3.5 wurde die These aufgestellt: *Empathie ist von strategischer Relevanz für Organisationen*. Mehrere Interviewte argumentieren, dass es sich nicht um GFK handle, wenn Empathietrainings dazu genutzt würden, die Mitarbeitenden noch leistungsfähiger zu machen (I-T5: 288–290; T1: 688–695). Das Risiko, dass GFK manipulativ eingesetzt werde sei zwar vorhanden, der Nutzen der GFK würde dieses Risiko jedoch weit übersteigen. Teilweise wird eine Manipulation mittels der GFK ausgeschlossen, da diese Menschen ja genau dazu befähigt sind, sich eigener und fremder Gefühle bewusst zu werden und somit Klarheit über die eigenen Absichten und diejenigen anderer zu gewinnen. Daher sei eine manipulative Nutzung der GFK – zum Beispiel, um Menschen auszubeuten – nicht möglich (I-T3: 537–544).

Anschließend an mögliche Gründe für die Nachfrage nach GFK-Trainings von Organisationen wird im Folgenden das Augenmerk auf die Motivation der Trainer\*innen gelegt, solche Trainings anzubieten. Aus den Interviews wird ersichtlich, dass der Anspruch einiger Trainer\*innen darin besteht, zu einem größeren Wandel beizutragen (I-T1: 790–794; I-T4: 12–15). So äußert Trainerin 4 beispielsweise:

„Also das ist tatsächlich für mich ein Thema. [...] Und genauso ist es natürlich– es ist für mich auch ein Konflikt in meiner Arbeit, deswegen sage ich bewusst es ist ein Forschungsfeld für mich, in den Unternehmen. Und ich bin da ambivalent, ob das wirklich ein Hebel ist um die Welt zu verändern, weil klar: Wenn die einfach nur effizienter werden in dem was sie eh schon tun, dann kommen wir nicht weiter.“ (I-T4: 428–440).

Sie grenzt sich somit explizit davon ab, mit Trainings lediglich zu einer Effizienzsteigerung beizutragen. Am Beispiel des Bildungssystems deutet sie an, dass ihr Ziel ein Umbruch ist und nicht, den Leidensdruck nur geringfügig zu mildern (I-T4: 467–471). Für Trainerin 2 hingegen wäre es durchaus vertretbar, dass ausbeuterische Arbeitsverhältnisse durch Empathie ergänzt werden, so lange es den Menschen bei der Arbeit besser ginge (I-T2: 598–603). Ebenso gibt Trainer 3 an, dass er es nicht anrühlich finde, wenn „Firmen versuchen ihre Mitarbeiter produktiver zu machen“ (I-T3: 533–534). Diese Beispiele zeigen, dass verschiedene Ansprüche an die eigene Arbeit als Trainer\*innen gestellt werden. Einige Personen begreifen Empathietrainings in Organisationen als einen Schritt hin zu einem größeren Wandel. Andere betrachten solche Trainings als eine Bereicherung von Führungskräften und Mitarbeitenden (womöglich auch im Zusammenhang mit Organisationsveränderungen), ohne damit einen grundlegenden Wandel der Wirtschaftsordnung miterwirken zu wollen. Die Annahme, dass GFK-Trainings in Organisationen Ausdruck eines grundlegenden Wandel des Arbeitsbegriffes sind kann hier vorläufig bestätigt werden.

## **6.4 Umgang mit Emotionen in Organisationen**

In Kapitel 3 wurde die These aufgestellt: Obwohl der Umgang mit Emotionen in Organisationen nicht selbstverständlich ist, spielen Emotionen eine große Rolle in Organisationen. Im Folgenden wird dargestellt, welche Aspekte des Umgangs mit Emotionen in Organisationen in den durchgeführten Interviews thematisiert wurden. Hierfür wird auf Textstellen aus dem Material zurückgegriffen, bei denen die Interviewten von sich heraus auf diesen Aspekt zu sprechen kamen.



Es wird zunächst konstatiert, dass die „meisten Menschen [...] gar kein Vokabular für Gefühle“ hätten und häufig Gefühlsäußerungen mit Gedanken verwechselten (I-T2: 473–475). Auch sei für einige Teilnehmende der Umgang mit Gefühlsäußerungen anderer Personen in den Trainings teilweise herausfordernd. So beschreibt Trainer 1, dass einige Teilnehmende Schwierigkeiten hätten damit umzugehen, wenn jemand in einem Training weine:

„Und es ist so, dass dann manchmal Tränen fließen. [...] Manchmal ist das für Menschen auch herausfordernd, weil das natürlich noch lange nicht Usus ist, gerade in Wirtschaftsunternehmen.“ (I-T1: 491–495).

Anhand dieses Zitates könnte darauf geschlossen werden, dass Teilnehmende nicht nur in einem Trainingssetting, sondern auch in ihrem beruflichen Alltag mit Emotionen anderer überfordert sind. Darüber hinaus stellen einige der Interviewten fest, dass in vielen Unternehmen eine große Angst Gefühle zu zeigen besteht (I-T1: 227; T4: 111–112). Diese Belege untermauern die obenstehende These.

Zwei der interviewten Trainer\*innen unterscheiden zwischen den Begriffen „Gefühl“ und „Emotion“. Gefühle besäßen einen schlechten Stellenwert im Arbeitskontext, da nicht zwischen Emotionen und Gefühlen unterschieden werde (I-T4: 111–114). Gefühle seien vorübergehende Phänomene – vorausgesetzt sie wurden tatsächlich gefühlt. So definiert Trainer 1 Gefühle folgendermaßen:

„Gefühle im Endeffekt, wenn sie gefühlt werden, sind auch sehr schnell wieder vorbei. Aber nicht gefühlte Gefühle, die die können sich richtig stauen, die können das eigene System im wahrsten Sinne des Wortes vergiften.“ (I-T1: 697–500).

Trainerin 4 gibt eine ähnliche Definition von Gefühlen: „Der Bereich Gefühle ist der Bereich, wo es nicht um emotionale Aktivierung geht, sondern wo Gefühle wirklich Kräfte sind, die es mir ermöglichen zu handeln.“ (I-T4: 137–139). Hier wird zwischen handlungsantreibenden Gefühlen und emotionaler Aktivierung unterschieden. Letztere entspricht vermutlich den von Trainer 1 bezeichneten „gestauten Gefühlen“. Neben der Differenzierung zwischen Gefühlen und Emotionen wird beschrieben, welche Folgen „gestaute Gefühle“ in Arbeitskontexten haben können: Das Verbot, Gefühle zu zeigen führe zu Anstauungen von Gefühlen und daraus zu starker Emotionalität, die dann tatsächlich für eine Zusammenarbeit hinderlich sei (I-T1: 414–420; I-T1: 230). Beispielsweise finde in hierarchischen Organisationen dadurch ein Missbrauch der Arbeitsbeziehung statt, indem Mitarbeitende unbewusst Emotionen auf

die nächstunteren Personen in der Hierarchiefolge projizieren würden (I-T4: 131–135). Trainerin 4 bezeichnet dies als einen „emotionalen Ausnahmezustand“:

„Und dann kommen wir in das was ich gerne ‚emotionaler Ausnahmezustand‘ nenne. Und das passiert ständig, das passiert auch im Beruflichen ständig. Und wenn wir nicht fähig sind das zu unterscheiden und adäquat damit umzugehen, dann passiert es ganz oft, dass vermeintliche Sachargumente oder Sachdiskussionen sehr emotional werden auf eine sehr ungute Art. Und wir tun aber so, als würde es um die Sache gehen. Und das ist ein Bereich, wo Unternehmen heute unglaublich ineffizient sind.“ (I-T4: 118–124).

Hier wird ein Zusammenhang hergestellt zwischen Ineffizienz von Unternehmen und einem Unvermögen, mit Emotionen umzugehen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass ein (beispielsweise durch GFK-Trainings) geschulter Umgang mit Emotionen in Organisationen zu mehr Effizienz führen könnte. In Bezug auf ein Unvermögen, mit Emotionen umzugehen, hebt Deutinger (2013) insbesondere eine Überforderung von Führungspositionen durch starke Emotionen wie Wut hervor, wie im Kapitel 3.4 dieser Arbeit dargestellt. Dem entgegen hebt Trainerin 4 hervor, dass eine „gesunde Wutkraft“ sogar notwendig sei, um gut führen zu können, da die Kraft der Wut die Fähigkeit darstelle, sich positionieren zu können (I-T4: 142–145). Dabei sei es wichtig, dass nicht nur Führungskräfte, sondern sämtliche Mitarbeitende im Umgang mit Gefühlen wie Wut geschult würden, um sich zu positionieren und damit klare gemeinsame Entscheidungen zu treffen (I-T4: 147–149). Daraus kann auf folgende dahinterstehende Annahmen geschlossen werden: a) Trainings in empathischer Kommunikation können zu einem konstruktiven Umgang mit starken Gefühlen beitragen und damit Entscheidungsfindungen erleichtern. b) Die Auseinandersetzung mit Gefühlen und Emotionen sollte nicht nur Aufgabe von Führungspersonen, sondern sämtlicher Mitarbeitender sein. Hier findet sich ein Widerspruch zum theoretischen Teil dieser Arbeit: In diesem wurde dargelegt, dass ein neues Führungsverständnis den Fokus auf einen geschulten Umgang mit Emotionen legt, was Führungskräfte betrifft. Dabei wird jedoch nicht darauf eingegangen, welche Rolle emotionale Kompetenz für Mitarbeitende spielt, die nicht in Führungspositionen sind. Dieser Aspekt wird womöglich in der Literatur zu wenig berücksichtigt.

Im Vergleich mit den verwendeten Quellen fällt ins Auge, dass in diesen nicht zwischen Gefühlen und Emotionen unterschieden wird, wie es Trainerin 4 und Trainer 1 jedoch tun. In der Vielzahl der Quellen wird von Emotionen gesprochen (Breuer/Frot 2012; Deutinger 2013; Ortman 2012; Lenzhofer 2006). Im Zusammenhang mit der

von zwei Trainer\*innen getroffenen Unterscheidung zwischen Emotion und Gefühl stellt sich folgende Überlegung: Bezieht sich die Schwierigkeit von Organisationen mit Emotionen umzugehen (vgl. Kapitel 3.3) womöglich lediglich auf „gestaute Emotionen“ (I-T1: 420), nicht aber auf Gefühle? Würde diese Unterscheidung Organisationen dazu verhelfen, einen konstruktiveren Umgang mit Emotionen zu finden? Diese Frage geht über die Grenzen dieser Arbeit hinaus, könnte jedoch im Rahmen zukünftiger Forschungsarbeiten berücksichtigt werden.

## 6.5 Vermittlung von GFK

Um mögliche Antworten auf die Frage zu geben, wie die Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen dargestellt wird, wurde in den Interviews danach gefragt, wie die Trainer\*innen ihre Trainings gestalten. Dabei konnten sowohl Themen, die in GFK-Trainings bearbeitet werden angegeben werden, als auch Methoden, mittels derer bestimmte Themen behandelt werden. Unter anderen nennen die interviewten Trainer\*innen folgende Themen, die sie in ihren Seminaren oder Workshops behandeln:

- Trennung von Beobachtung und Bewertung (I-T1: 342–344)
- emotionale und soziale Kompetenz (I-T4: 57–58)
- Gefühle (T1: 358; T2: 490–499)
- Bedürfnisse (I-T5: 122)
- Selbstempathie und Resilienztraining (I-T3: 417)
- Wertschätzung und Anerkennung (I-T5: 238–239)
- wertschätzend Feedback geben (I-T3: 456–461)
- Veränderungsprozesse, Change Management, Reorganisation (I-T3: 420–422)
- empathisches Führen zu einer Alltagskultur werden lassen (I-T3: 450–452)

Dieses Themenspektrum zeigt, dass nicht nur die vier Schritte der GFK in den Trainings vermittelt, sondern darüber hinaus weitere Themen behandelt werden, die sich in den Kontext von Empathie in Arbeitsbeziehungen einfügen.

Was die didaktische Herangehensweise anbelangt, so wird mehrmals genannt, dass mit konkreten Fallbeispielen der Teilnehmenden in den Trainings gearbeitet wird (I-T5: 122–124; I-T3: 403; I-T2: 354–358). Die Lebensnähe der Themen soll gewährleisten, dass die Teilnehmenden Elemente der GFK auf ihren Alltag übertragen können.

Unterschiedlichkeiten in der Konzeption von Trainings zeigt sich exemplarisch besonders deutlich zwischen Trainer 3, der die verschiedenen Modultitel seiner Seminare nennt, und Trainerin 2, die berichtet, gar keine Konzepte mehr zu erstellen:

„Und das ist das, was ich seit drei Jahren praktiziere, ich versuche kein Konzept mehr zu erstellen vorher, sondern ich komme in diesen Raum oder in diese Firma, Konzern, oder in diese Gruppe, wie auch immer. Ich schaue mir die Menschen an, ich mache eine Vorstellungsrunde, ich frage: ‚Was erwarten Sie von diesem Workshop?‘ Und dann stimme ich mich auf diese Antworten ein. [...] Also ich habe kein Handwerkszeug oder kein vorbereitetes Projekt mehr. Also ich habe es eh alles im Kopf wie es funktionieren soll, weil ich versuche es auch zu leben, und darum brauche ich das alles nicht mehr. Das gibt mir viel mehr Sicherheit, das ist meine Strategie, das ist die Strategie, die mich nicht mehr aus der Bahn wirft und eigentlich mir auch gar keine Herausforderungen gibt“ (I-T2: 284–295).

Diese Beschreibung lässt auf ein prozessorientiertes Arbeiten schließen. Aus der Formulierung „ich versuche es auch zu leben“ (I-T2: 292) lässt sich ableiten, dass ein geplantes, strukturiertes Vorgehen für die Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation – im Sinne einer Lebenshaltung verstanden – nicht zwingend erforderlich ist, wenn die eigene Haltung der Trainer\*innen ‚authentisch‘ ist.

In Kapitel 6.4 wurde aus den Interviews herausgearbeitet, dass Organisationen im Umgang mit Emotionen häufig ungeschult seien. Dies wirft die Frage auf, wie das Thema Emotionen und Gefühle in GFK-Trainings in Organisationen behandelt wird, insbesondere dann, wenn diese tabuisiert sind. Unter anderem wird angegeben, die Gefühle Wut, Ärger und Angst in Trainings zu thematisieren. So gibt Trainer 1 an, als Teil des Themas „Umgang mit Wut und Ärger“ eine „Ärgershow“ mit den Teilnehmenden durchzuführen. Bestandteil davon sei auch ein Aussprechen von Urteilen:

„Also in der Gewaltfreien Kommunikation nennen wir das die Ärgershow. Und dann einfach mal zwei Minuten vom Leder zu ziehen und wir wissen, das ist nicht die Wahrheit, das ist auch kein Lästern, das ist einfach mal das Ventil öffnen und Dampf ablassen. Und das macht ganz viel frei oft. Einmal ist es– oft wird es sehr humorvoll, alle kennen das, ja: ‚Das kann doch nicht sein. Oah, dieser blöde Hund! Das hat mich so genervt! Dieser Kunde XY.‘ Und es geht ja gar nicht darum, den Kunden das dann zu erzählen oder so, sondern es geht wirklich um die eigene Psychohygiene. Und darüber aber einen Zugang zu finden zu dieser Kraft, die eigentlich drinsteckt in den Bedürfnissen, auf die mich die Wut im Prinzip hinweisen will.“ (I-T1: 462–471).

Diese beschriebene Vorgehensweise mag überraschen angesichts der postulierten Gewaltfreiheit der GFK: Hier wird über das Aussprechen verurteilender Gedanken ein Zugang gesucht zu den Bedürfnissen, die hinter dem Ärger liegen. Diese Bedürfnisse könnten in dem oben genannten Zitat zum Beispiel Klarheit oder Vertrauen sein, die sich erst dann herauskristallisieren, wenn die Gefühle einmal zugelassen werden (I-T1: 471–473). Dahinter steht die Annahme, dass durch den ausgesprochenen Ärger verurteilende Gedanken sichtbar werden und ein Zugang zu den eigenen Gefühlen stattfindet. Durch die wahrgenommenen Gefühle werden die dahinterliegenden Bedürfnisse deutlich und es können konkrete Handlungsstrategien überlegt werden. Dies entspricht Rosenbergs Annahme, dass Gefühle Aufschluss darüber geben, ob Bedürfnisse erfüllt oder nicht erfüllt sind (vgl. Kapitel 2.1).

Als eine weitere Strategie, das Thema Gefühle in Trainings aufzugreifen wird von Trainerin 2 eine geschlechtsspezifische Anpassung der Methoden genannt: Bei Teilnehmerinnen lege sie den Fokus auf Gefühle, bei Teilnehmern dagegen auf die Ratio: „Ich versuche halt einen Zugang über das Herz zu finden bei Frauen, und bei Männern versuche ich einen Zugang über den Verstand zu finden.“ (I-T2: 512–514). Sie habe die Erfahrung gemacht, dass die Frage „Wie fühlst du dich?“ bei Frauen funktioniere, bei männlichen Teilnehmern dagegen häufig auf Widerstand stoße. Daher frage sie männliche Teilnehmer, ob sie glauben, dass ihre Gedanken wahr seien (I-T2: 538–540). Hier wird die Vorgehensweise im Training also teilweise geschlechtsspezifisch angepasst, um die Teilnehmenden zu erreichen. Dabei wird im Hinblick auf das in der Einleitung dieser Arbeit postulierte konstruktivistische Verständnis von Geschlecht davon ausgegangen, dass hierbei vergeschlechtlichte soziale Rollen und Rollenerwartungen in Arbeitskontexten wirken und nicht vermeintlich biologische Gegebenheiten. Für eine Vermittlung von GFK in geschäftlichen Kontexten kann dies bedeuten, dass die Berücksichtigung unterschiedlicher geschlechtlicher Sozialisierungen der Teilnehmenden womöglich hilfreich dabei sein kann, das (womöglich tabuisierte) Thema Gefühle aufzugreifen.

Darüber hinaus sticht bei der Analyse ins Auge, dass die Bezeichnung ‚Gewaltfreie Kommunikation‘ sowie ihr Entwickler Marshall Rosenberg in einigen Fällen in Seminaren nicht zur Sprache kommen. So berichtet Trainerin 5, dass sie die GFK in

ihren Workshoptiteln nicht erwähnt, da dies auf die Teilnehmenden womöglich abschreckend wirken könnte:

„Wir haben so ein bisschen versucht so synonyme Begriffe zu finden, weil meine Erfahrung ist, wenn ich mit Gewaltfreiheit oder so ankomme, ne, und– oder Gewaltfreie Kommunikation, also das ist sozusagen so besetzt, da gibt es manchmal so Vorerfahrungen mit, die nicht günstig sind, ja. Gewaltfreiheit ist so etwas, das wird sehr viel natürlich mit Friedensbewegung und Hippies und all so was, ja, und dann gibt es auch oft mal so ein Augenrollen und so ein: ‚Naja, wir sind ja hier nicht zum Spaß und wir müssen ja hier schaffen‘ und so, ne irgendwie.“ (I-T5: 228–235).

Alternativ zum Begriff ‚Gewaltfreie Kommunikation‘ würden Trainerin 5 und ihr Kollege Organisationen anbieten, die Kultur der Zusammenarbeit zu analysieren oder Möglichkeiten auszuloten, eine Dialogkultur aufzubauen (I-T5: 235–237). Teil davon sei die Frage, wie es um Wertschätzung und Anerkennung in der jeweiligen Organisation bestellt sei (I-T5: 238–239). Somit schaffe die Trainerin „Eingänge“ in Organisationen „mit der Haltung der GFK“ (I-T5: 239–240). Grund dafür sei, dass viele Organisationen die GFK eher mit einem privaten als mit einem Arbeitskontext assoziieren würden. Daher sei es von strategischem Vorteil, Synonyme für die GFK zu verwenden. Trainerin 2 gibt dagegen an, statt von Gewaltfreier Kommunikation bevorzugt von achtsamer Kommunikation zu sprechen (I-T2: 47). Auch in diesem Fall wird die Gewaltfreie Kommunikation unter einer anderen Bezeichnung vermittelt – allerdings ist es nicht deutlich, ob die Trainerin diese Bezeichnung für sich persönlich bevorzugt oder auch in ihrer beruflichen Tätigkeit verwendet. Des Weiteren gibt sie an, dass sie in Seminaren den theoretischen Teil knapp halte und daher auch keine einleitenden Worte zu Marshall Rosenbergs Person sage: „und dann habe ich auch davon abgesehen, wer Marshall Rosenberg ist und so weiter, das erkläre ich alles nicht, ich finde das ist Zeitverschwendung mittlerweile.“ (I-T2: 320–321). Aus dieser Aussage kann abgeleitet werden, dass es in GFK-Trainings üblich ist, Marshall Rosenberg als Entwickler dieses Ansatzes zu nennen und seine Person vorzustellen. Als Grund dafür, diese Namensnennung wegzulassen gibt die Trainerin an, dass sie die Zeit für praktische Übungen nutzen möchte und die theoretische Vermittlung der GFK (wozu auch die Vorstellung von Rosenbergs Person gehört) daher knapp halte (I-T2: 335–339). Ein weiterer angesprochener Aspekt, was die Rolle der Person Marshall Rosenbergs in Seminaren betrifft, ist die (womöglich in GFK-Seminaren verbreitete) Praktik, Zitate von Rosenberg im Seminarraum aufzuhängen:

„Also, da brauchst du nicht Blumensträuße in die Mitte zu stellen und Marshall Rosenberg-Zitate an die Wand zu hängen, dann haste gleich verloren. Also du musst es authentisch und klar vermitteln können und nicht die ganze Zeit über GFK reden, sondern über das reden, was deren Alltag ist.“ (I-T3: 216–219).

Auch hier wird implizit ausgesagt, dass es für den Erfolg eines GFK-Trainings hinderlich sei, die GFK als solche wiederholt zu benennen. Eine zu starke Fokussierung auf die GFK – die sich im mehrmaligen Nennen dieses Ansatzes oder in Marshall Rosenberg-Zitaten äußere – wird offenbar als ungünstig für das Seminarsetting angesehen, da dies Teilnehmende von ihren Alltagsthemen entferne. Eine andere Erklärungsmöglichkeit könnte sein, dass Blumensträuße und Zitate im Raum möglicherweise nicht üblich bei organisationsinternen Fortbildungen sind und daher auf Irritation oder Ablehnung stoßen könnten.

Die beschriebene Synonymfindung für die GFK und das Ausklammern von Marshall Rosenberg könnten als Anzeichen dafür gesehen werden, dass die GFK auf geschäftliche Kontexte angepasst werden muss, damit sie auf Interesse und Akzeptanz stößt. Wird die Gewaltfreie Kommunikation unter anderen Bezeichnungen gelehrt, stellt sich die Frage, inwieweit dies der ursprünglichen Konzeption der GFK entspricht. Daneben zeigt die Analyse, dass Gewaltfreie Kommunikation äußerst heterogen vermittelt wird, was Inhalte und Methoden der Trainings anbelangt.

## 6.6 Führungsparadigma

In Kapitel 3.4 wurde folgende These aufgestellt: Ein neues Führungsparadigma entsteht, in dem Führung zunehmend als soziale Aufgabe angesehen wird, die emotionale Kompetenz einschließt. Diese These wird im Folgenden am empirischen Material untersucht. Dabei wird das Augenmerk auf Merkmale eines empathischen Führungsstils, der mit GFK einhergeht, sowie auf die von den Interviewten hergestellten Zusammenhänge zwischen GFK in Organisationen und Hierarchien gelegt.

Trainerin 4 konstatiert, dass sich häufig Personen aus den falschen Gründen in Führungspositionen befinden. In den hierarchischen Systemen würden Menschen vor allem deswegen befördert, „weil sie brav sind und weil sie fachlich einen guten Job machen und fleißig sind.“ (I-T4: 192–193). Dies qualifiziere jedoch nicht eine Führungskraft:

„Eine Führungskraft braucht ein völlig anderes Skillset. Also eine Führungskraft braucht neben dem Organisationstalent eine ganz hohe soziale und emotionale Kompetenz. Und das haben auch wissenschaftliche Studien inzwischen gezeigt, dass das ausschlaggebend ist bei einer Führungskraft. Und die Leute werden aber nicht nach diesen Kriterien befördert.“ (I-T4: 193–198).

Eine Person, die womöglich als Facharbeiter ungeeignet sei, könne eine sehr gute Führungskraft sein. Trainerin 4 zufolge werden Führungskräfte nicht aufgrund ihrer emotionalen und sozialen Kompetenz befördert, sondern als Belohnung (I-T4: 198–202). Ihrer Erfahrung nach erkennen Unternehmen diesen Aspekt zunehmend:

„Es passiert auch gerade ein Lernen in den Unternehmen, dass eben so eine Erkenntnis passiert von: Ah, das war nicht so schlau, die Art und Weise wie wir früher befördert haben, aber im Moment haben wir das halt.“ (I-T4: 216–218).

Hier wird deutlich, dass eine Veränderung des vorherrschenden Führungsparadigmas darin bestehen könnte, dass die Kriterien für Beförderungen überdacht werden. Dieser Aspekt wurde im Theorieteil nicht aufgegriffen und wirft die Frage auf, inwiefern die Rolle von Beförderungen bei empathischem Führen in der wissenschaftlichen Literatur Berücksichtigung findet.

Mit einem Paradigmenwechsel, was das Verständnis von Führung betrifft, sind Charakteristika verbunden, die einem neuen Führungsverständnis zugeschrieben werden. Die Interviewten nennen diverse Aspekte, die für sie Charakteristika eines empathischen Führungsstils darstellen. Aufgrund der Heterogenität der genannten Eigenschaften und um die Übersichtlichkeit zu erhöhen werden diese in Tabellenform dargestellt.

Charakteristika eines empathischen Führungsstils	Beispielzitat
Schaffung einer Wertschätzungskultur	„Wenn ich Menschen so ins Boot holen kann mit den Strategien, die ich finde, auch in meinem Führungsstil, im vierten Schritt, dann bin ich sehr nahe an der Wertschätzungskultur und [...] dann kann ich meine Mitarbeiter sehr nah führen.“ (I-T1: 387–390).
Erreichbarkeit und Verständnis für die Belange der Mitarbeitenden statt top-down-Führungsstil	„Also von daher, ich glaube die Angestellten gehen lieber zu einem Chef, der sie versteht und der sie sehen und hören kann, als zu einem Chef der sie nie hört und nie sieht, sondern ihnen immer nur Kommandos gibt.“ (I-T2: 618–620).
Berücksichtigung persönlicher Hintergründe der Teammitglieder	„Manchmal ist das einfach nur die Erzählung ‚meinem Kind geht es gerade schlecht‘, [...] dann wissen wir aber beide, wo vielleicht gerade die Gedanken gerade des anderen sind.“ (I-F: 198–200).
Transparenz und gemeinsame Aus-handlungsprozesse	„wenn wir in einem reinen Arbeitskontext zusammensitzen und haben das Thema A, und man merkt, der ist nicht so ganz präsent, nachzugucken: Da ist jetzt das Thema B, was vielleicht mir persönlich gerade unwichtig erscheint, aber



	auch dem dann nachzugehen und dieses Thema zu bearbeiten, das gerade sehr präsent beim anderen ist. Und wenn es für mich eine Priorität hat, auch klar deutlich zu machen: Für mich ist jetzt Thema A das, (wo) geht, weil das ist mein Bedürfnis, und das auch transparent zu machen, dass es so ist und warum es so ist. Und dann zu schauen: Welches Thema nehmen wir denn jetzt nach vorne.“ (I-F: 208–216).
--	--

Der erste genannte Aspekt – Schaffung einer Wertschätzungskultur – spiegelt Rosenbergs Ansicht wider, dass Empathie in Arbeitsbeziehungen sich unter anderem durch Wertschätzung auszeichnet (vgl. Kapitel 3.4). Im Theorieteil wurde bemerkt, dass viele Probleme in Organisationen (wie beispielsweise geringe Arbeitsmotivation) auf mangelnde Wertschätzung zurückzuführen seien (Zwack et al. 2011). Indem Trainer 1 davon spricht, mithilfe einer Wertschätzungskultur „Menschen ins Boot“ zu holen (I-T1: 387–390) impliziert er, dass Wertschätzung ein Schlüssel dafür sei, Menschen im Arbeitskontext zu integrieren (und auch zu motivieren). Dies ist ein Beleg für die theoretische Annahme, dass Wertschätzung und Anerkennung wichtig für die Arbeitsmotivation sind (vgl. Kapitel 3.4).

Erreichbarkeit und Verständnis für die Belange der Mitarbeitenden aufzubringen ist ein weiterer Aspekt, der im Zusammenhang mit einem empathischen Führungsverhalten genannt wird. Trainerin 2 zeichnet zunächst ein Beispiel für einen nicht-empathischen Führungsstil. In einem solchen werde auf Überforderung von Angestellte nicht mit Verständnis, sondern lediglich mit dem Argument reagiert, dass sie schließlich für ihre Arbeit bezahlt würden (I-T2: 443–448). Ein solches Führungsverhalten könne sogar zu innerer Kündigung seitens der Mitarbeitenden führen (I-T2: 448–450). Dagegen erhöhe sich die Arbeitsmotivation von Angestellten enorm, wenn sie beispielsweise bei Überforderung auf einen Vorgesetzten stoßen, der sie verstehe und auf ihre Bedürfnisse eingehe:

„Und wenn dann aber ein Abteilungsleiter sitzt der sagt: ‚Ja, ich kann das gut hören. Das hört sich an, als wäre das sehr viel– sehr viel Arbeit für Sie. Und es hört sich an, als ob Sie Unterstützung bräuchten. Kann das sein?‘, finde ich, ist es eine ganz andere Qualität, ja, da geht man gerne arbeiten. Das hat– wird man verstanden, da wird man auch gehört. Da wird geschaut, wie man gemeinsam das gemeinsame Ziel verfolgen kann, ja. Und man versucht halt gemeinsam, irgendwelche Möglichkeiten zu finden um das umzusetzen.“ (I-T2: 450–456).

Ein von GFK geprägter Führungsstil zeichnet sich nach dieser Darstellung dadurch aus, dass gemeinsam nach Lösungen gesucht wird, die für Mitarbeitende und Vorgesetzte gleichermaßen angemessen sind. Diese Auffassung eines empathischen Füh-

rungsstils entspricht dem in Kapitel 3.4 skizzierten Führungsverständnis, das sich unter anderem durch einen Fokus auf eigene und fremde Emotionen auszeichnet (Kirchhoff et al. 2013). Interessant ist, dass der im Theorieteil aufgeworfene Aspekt, dass Führungspersonen sich möglicherweise lediglich aufgrund sozialer Erwünschtheit ‚empathisch‘ verhalten könnten (Aulinger/Schmid 2009, vgl. Kapitel 3.4) in den Interviews nicht thematisiert wird.

Ein Aspekt, der in den Interviews, jedoch nicht im Theorieteil auftaucht, ist der Umgang mit Macht von Führungspersonen. Ein von Empathie geprägtes Führen werfe die Grundsatzfrage auf, „aus welcher Haltung heraus diese Macht angewendet wird“ (I-F: 12–13) und in welchen Situationen welche Form von Macht zum Zuge kommt:

„Die Frage, die hier jeden Tag natürlich im Alltag ist: Wann bin ich in einer Rolle als Führungskraft sozusagen in einer beschützenden Rolle oder wann nutze ich mein Machtmonopol um Dinge einseitig durchzudrücken und übe dann negative Macht auf die Mitarbeiter aus.“ (I-F: 34–38).

Hier wird eine Ambivalenz geschildert, die mit einem empathischen Führungsstil einhergehen kann: Die Wahl zwischen einer Anwendung von Macht, die sich auf Durchsetzung fokussiert (der Teamleiter nennt dies auch „Macht über“ Menschen haben, I-F: 13) und einer beschützenden Machtausübung („Macht mit“ Menschen haben, I-F: 14) müsse stets situationsabhängig getroffen werden. Die Differenzierung des Teamleiters zwischen ‚Macht *über* Menschen haben‘ und ‚Macht *mit* Menschen haben‘ spiegelt Rosenbergs Unterscheidung in eine bestrafende Anwendung sowie eine beschützende Anwendung von Macht wider (vgl. Kapitel 2.3). Daraus lässt sich schließen, dass ein von Empathie geprägter Führungsstil nicht implizieren muss, dass jegliche Form bestrafender bzw. durchsetzender Machtausübung ausgeschlossen ist. Vielmehr führe eine empathische Haltung zu mehr Wahlmöglichkeiten des Führungsverhaltens. Diese Wahlmöglichkeit wird von dem Teamleiter als herausfordernd dargestellt – vermutlich aus dem Grund, dass sie einen Wertekonflikt mit sich führen kann. Dabei stellt sich die Frage: Inwiefern wirkt sich eine Steigerung der Empathiefähigkeit von Führungspersonen auf deren Umgang mit der eigenen Machtposition aus? Welche Rolle dem Aspekt ‚Macht‘ im Zusammenhang mit empathischem Führen zugeschrieben wird, wurde im Theorieteil nicht thematisiert. Daraus lässt sich einerseits schlussfolgern, dass theoretischen Überlegungen die Annahme zugrunde liegt: Ein Machtmonopol ist bei empathischem Führen gleichermaßen vorhanden

wie bei autoritär geprägten Führungsstilen. Andererseits besteht die Möglichkeit, dass lediglich die im Rahmen dieser Arbeit gesichteten Quellen keinen Fokus auf den Umgang mit Macht im Zusammenhang mit empathischem Führungsverhalten legen, wissenschaftliche Literatur zu diesem Aspekt jedoch durchaus vorhanden ist.

Um von bisherigen Führungsstilen hin zu einem empathischen Führungsverhalten zu gelangen, sei es notwendig, dass Führungspersonen ihre Haltung veränderten: Erst durch einen „Paradigmenwechsel“ der Einstellung im Management würden sich auch Führungsweise und Organisationsstrukturen verändern (I-T1: 762–765). Daraus lässt sich folgern, dass eine tiefgreifende Veränderung von Mitarbeiterführung *ausschließlich* durch eine Haltungsveränderung und nicht durch die mechanische Anwendung von Kommunikationsmodellen stattfinden kann. Bezogen auf die Einbeziehung von Gewaltfreier Kommunikation in den Führungsstil bedeutet dies, dass die Haltung der GFK verinnerlicht sein muss, damit sie tiefgreifende Veränderungen bewirken kann. Dies steht im Einklang mit den theoretischen Überlegungen, dass die GFK eher als innere Haltung denn als Methode angesehen werden kann (vgl. Kapitel 2.4).

In Kapitel 3.4 wurde unter Bezug auf Dietrich (2011) die Überlegung angestellt, ob GFK in Organisationen mit flachen Hierarchien leichter einzuführen sei als in Organisationen mit hohen Hierarchien. Im Folgenden wird dargestellt, welche Aussagen die Interviewten zu dem Zusammenhang zwischen Organisationshierarchien und der Anwendung von Gewaltfreier Kommunikation treffen. Eine Annahme ist, dass die Etablierung einer Dialogkultur beispielsweise in soziokratischen Organisationen einfacher sei als in hierarchisch geprägten (I-T5: 340–344). Soziokratische Organisationen zeichnen sich unter anderem durch eine hohe Selbstorganisation der Mitarbeitenden, gleichberechtigte Teilhabe und Konsensentscheidungen aus (Buck/Endenburg 2006). Eine Organisation müsse bereit sein sich für Veränderungen zu öffnen, um einen tiefgreifenden Bewusstseinswandel – unter anderem mit Hilfe von GFK – herbeizuführen. Trainer 1 gibt an, dass er und seine Kolleg\*innen mit streng hierarchischen und autoritären Organisationen auf eine längerfristige Zusammenarbeit verzichten würden: „Und wenn jemand zum Beispiel sagt: ‚Nee, mein Führungsparadigma ist streng hierarchisch und autoritär‘, dann werden wir mit dem auch nicht lange arbeiten.“ (I-T1: 794–796). Die Aussage, dass eine Bereitschaft zum Überdenken hierarchischer Strukturen in Organisationen von Vorteil sei, stützt die in Kapitel 3.4

aufgestellte These, der zufolge GFK in „etablierten autoritären Institutionen“ – also in hierarchischen Organisationsformen – an ihre Grenzen stößt (Dietrich 2011: 187). Diesbezüglich nimmt Trainerin 4 an, dass in „klassischen hierarchischen Systemen“ ohnehin kaum soziale und emotionale Kompetenz nötig sei, da solche Systeme „für den Menschen in seiner primitivsten Form“ funktionieren würden (I-T4: 70–74). Daraus kann gefolgert werden, dass der Bedarf nach Ansätzen wie Gewaltfreier Kommunikation in hierarchischen, autoritär geprägten Institutionen möglicherweise gering ist, da derlei Ansätze mit der Struktur solcher Organisationsformen nicht zusammenpassen. Je mehr Wichtigkeit allerdings den menschlichen Beziehungen im Arbeitsleben beigemessen werde, desto dringender sei der Nachholbedarf im emotionalen Bereich (I-T4: 74–77). Daraus lässt sich schließen, dass hierarchische Organisationsformen die zwischenmenschliche Ebene weniger fokussieren und demzufolge Ansätze wie GFK nicht benötigen. Die Auswertung des empirischen Materials deutet darauf hin, dass Gewaltfreie Kommunikation in hierarchischen Organisationsstrukturen schwieriger einzuführen ist als in Organisationen mit flachen Hierarchien bzw. mit einer Bereitschaft zur Veränderung autoritärer Strukturen. Ein möglicher Grund dafür könnte sein, dass in hierarchischen Organisationen eine Haltung im Sinne der GFK nicht erforderlich ist und daher eine geringe Nachfrage besteht.

## 6.7 Effizienz

In Kapitel 3.5 wurde angegeben, dass in der verwendeten Literatur Uneinigkeit darüber besteht, ob GFK bzw. Empathie in Arbeitsbeziehungen automatisch zu mehr Effizienz führt. Die Inhaltsanalyse ergibt, dass die Interviewpersonen der Auffassung sind, dass GFK in Arbeitskontexten effizienzsteigernd ist. Eine mögliche Steigerung der Effizienz im Arbeitsalltag durch GFK wird in den Interviews unter anderem damit erklärt, dass GFK dabei helfe, sich selbst und andere besser zu verstehen. Eine größere Klarheit über eigene und fremde Bedürfnisse zu besitzen spare Zeit, da Gespräche schneller in eine fruchtbare Richtung gelenkt werden könnten (I-T3: 488–490). Insbesondere wird den Bitten als Teil des GFK-Prozesses (vgl. Kapitel 2.1) eine zentrale Bedeutung zugeschrieben:

„[...] Gewaltfreie Kommunikation ist effizient. Es schafft vor allem immens viel Klarheit [...]. Also es gibt wirklich Führungskräfte die gesagt haben zu ihren Mitarbeitern: Leute, wir ma-

chen Gewaltfreie Kommunikation, und das ist kein Soft Skill im klassischen Sinne, sondern das ist die härteste Methode, die ich kennengelernt habe. Weil ich im vierten Schritt wo ich eine Anfrage stelle, eine Strategie mir entwickle, oder eine Bitte äußere, absolut konkret werden muss und total klar.“ (I-T1: 663–669).

Eine mit der Anwendung von GFK einhergehende größere Effizienz in Organisationen wird hier damit begründet, dass die Formulierung von Bitten eine Genauigkeit erfordert, die wiederum für Klarheit und damit auch für effizientere Prozesse sorgt. Darüber hinaus führe eine von GFK geprägte Wertschätzungskultur dazu, dass Mitarbeitende weniger Energie investieren müssten, um beachtet zu werden und Anerkennung zu bekommen, weil sie die Sicherheit hätten, diese ohnehin zu erhalten:

„Also ich muss nicht meine Energie darauf verwenden, mich sichtbar zu machen und von meinen Kollegen oder von meiner Chefin irgendwie mal ein Lob zu bekommen oder beachtet zu werden oder sowas. Wenn ich eine Kultur der Wertschätzung und der Anerkennung und der Empathie in der Organisation habe, bin ich an der Stelle schonmal sicher und kann meine Energie in die Arbeit stecken, also in meine eigentliche Aufgabe. Das macht es effizienter.“ (I-T5: 311–316).

Dabei spielt die Annahme eine Rolle, dass alle Menschen – auch am Arbeitsplatz – das Bedürfnis danach haben gesehen zu werden und Anerkennung zu erhalten (I-T5: 319–322).

Darüber hinaus wird argumentiert, dass eine von GFK geprägte Haltung am Arbeitsplatz insofern für schnellere Prozessabläufe sorgen könne, da sie für ein größeres Bewusstsein der eigenen Emotionen Sorge. Daraus ergebe sich, dass weniger Zeit mit dem Bewältigen von Emotionen verbracht werde (I-T3: 494–499; I-T4: 125–129). Emotionen werden hierbei als angestaute Gefühle aus der Vergangenheit betrachtet, die in ähnlichen Situationen wieder aktiviert würden. Diese „emotionalen Altlasten“ würden sich – gerade auch in Arbeitsbeziehungen – unkontrolliert entladen (I-T4: 116–118). Des Weiteren entstünden insbesondere in hierarchischen Unternehmen hohe Kosten dadurch, dass niemand die eigenen Gedanken ehrlich äußere und Bedürfnisse benenne:

„Und was ja ganz oft passiert ist, dass wir auf so einer Pseudo-Harmonieebene bleiben. Das ist ganz oft in hierarchischen Systemen, dass niemand mehr wirklich sagt, was er meint. Und niemand wirklich seine Bedürfnisse artikuliert oder die Interessen, die er vertritt, oder auch die Probleme, die er sieht. Und das kostet Unsummen. Weil das zu Fehlentscheidungen führt und und zu innerer Kündigung, et cetera et cetera.“ (I-T4: 149–154).

Insbesondere in Besprechungen gehe viel Potenzial verloren, weil sich die Mitarbeitenden mit technischen Geräten ablenken würden (I-T4: 335–337). Ein gegenseitiges Zuhören und das Verbinden verschiedener Standpunkte, die zwar konträr sein mö-

gen, aber gerade deshalb zu einem großen Potenzial führen könnten, würden eine kollektive Intelligenz überhaupt erst ermöglichen (I-T4: 341–346). Es wird eingeräumt, dass beispielsweise partizipative Modelle von Entscheidungsfindung tatsächlich erst einmal zeitintensiver seien (I-T4: 344–351). Allerdings seien die Kosten niedriger, wenn man sich zunächst die Zeit nehme, alle Stimmen zu hören, als wenn eine Entscheidung ausschließlich von der obersten Hierarchieebene getroffen werde (I-T4: 351–356).

Ein weiterer angesprochener Aspekt besteht darin, dass ein Verständnis von Effizienz in einem GFK-geprägten Führungsparadigma ein anderes als in einem „alten“ Führungsparadigma sein könnte und sich daher gar nicht vergleichen ließe (I-F: 283–289). Eine von GFK geprägte Unternehmenskultur führe zu mehr Effizienz, allerdings im Sinne eines Effizienzbegriffes, welcher Effizienz nicht mit maximaler Gewinnerreichung gleichsetze, aber mit dem „wir trotzdem nachher schneller und besser und kreativer sind“ (I-F: 295–303).

Resümierend kann festgestellt werden, dass sich die Interviewten darin einig zu sein scheinen, dass GFK zu einem effizienteren Arbeiten in Organisationen beitragen kann. Dies wird mit folgenden Punkten begründet:

- Zeitersparnis durch das Bewusstwerden eigener und fremder Bedürfnisse;
- Klarheit durch Formulierung von Bitten;
- weniger Energie wird in Ringen um Anerkennung und Beachtung investiert, da eine Wertschätzungskultur diese Bedürfnisse garantiert;
- weniger Störungen durch unbearbeitete Emotionen in Meetings und
- Potenzialaktivierung durch gegenseitiges Zuhören.

Um die Frage, inwiefern Gewaltfreie Kommunikation in Organisationen zu mehr Effizienz führen kann, weiterführend zu beantworten, müsste m. E. präzisiert werden: Welcher Effizienzbegriff liegt einer Untersuchung zugrunde? Anhand welcher Parameter kann Effizienz gemessen werden und inwiefern ist Effizienz überhaupt messbar? Dabei sollte hinterfragt werden, ob Effizienz stets mit Zeitersparnis gleichgesetzt werden muss oder ob Effizienz in einem von GFK geprägten Arbeitsumfeld womöglich eine andere Bedeutung hat.

## 7. Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, wie die Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen dargestellt und begründet wird. Im theoretischen Teil dieser Arbeit (Kapitel 2 und 3) wurde versucht die Mehrdimensionalität der Gewaltfreien Kommunikation abzubilden. Dabei wurden die Prägungen der GFK durch Rogers' humanistische Psychologie sowie den Buddhismus herausgestellt. Darüber hinaus wurde auf mögliche Missinterpretationen der GFK als ausschließlich sprachliche Handlung eingegangen, die die Rolle der empathischen Haltung in der GFK außer Acht lassen könnten. Da Empathie in der GFK eine zentrale Rolle einnimmt wurde in Kapitel 2.5 Rosenbergs Empathiebegriff diskutiert und mit Definitionen von Empathie aus Neurowissenschaften und Wirtschaftswissenschaften verglichen. Rosenbergs Empathieverständnis wurde dabei als emotionaler Prozess interpretiert, der das menschliche Einfühlungsvermögen hervorhebt.

Ausgehend von theoretischen Aspekten der Gewaltfreien Kommunikation wurde argumentiert, dass das Stattfinden von GFK-Trainings in beruflichen Kontexten als Indiz für einen Wandel des Führungsparadigmas angesehen werden kann (vgl. Kapitel 3.4). Aus der gesichteten Literatur zeichnet sich eine Tendenz ab, nach der Führung zunehmend als soziale Aufgabe gefasst wird, die einen geschulten Umgang mit Emotionen sowie Konfliktfähigkeit beinhaltet. Es wurde die These aufgestellt, dass dieser Umgang für viele Organisationen nicht selbstverständlich ist, auch wenn diese maßgeblich von Emotionen geprägt werden. Da Trainings in Gewaltfreier Kommunikation unter anderem einen Fokus auf den Umgang mit Gefühlen legen, kann angenommen werden, dass Trainings von Organisationen nachgefragt werden, um einen ungeschulten Umgang mit Emotionen zu kompensieren. Im Zuge der Rolle, die Gewaltfreie Kommunikation in Organisationen spielen kann, wurde von der Förderung von Wertschätzung als einem wichtigen Faktor gesprochen. Daneben wurden Standpunkte in der Literatur zu einem möglichen Einfluss der Anwendung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen auf die Arbeitseffizienz dargestellt. Dieser Zusammenhang wird in den verwendeten Quellen als strittig angesehen und teilweise bezweifelt, dass GFK zu mehr Effizienz in Arbeitskontexten führen kann. Bei der theoretischen Betrachtung von Gewaltfreier Kommunikation und Empathie wurden verschiedene Aspekte beleuchtet. Dabei kann kritisch angemerkt werden,

dass aufgrund der Vielzahl an Gesichtspunkten eine Vertiefung einzelner Aspekte kaum möglich war. Eine Reduzierung auf weniger Aspekte wäre an dieser Stelle möglicherweise sinnvoll gewesen.

Im empirischen Teil dieser Arbeit wurde untersucht, wie das Phänomen des Stattfindens von GFK-Trainings in Organisationen erklärt wird. Dabei wurden von den Interviewpartner\*innen unter anderem organisationsinterne Belange wie die Klärung und die Prävention von Konflikten, die Verbesserung der Zusammenarbeit und die Vorbeugung von Burnouterkrankungen von Angestellten genannt. Auch können GFK-Trainings im Zuge von Organisationsentwicklungsprozessen stattfinden – dabei gehe es immer häufiger auch um die Veränderung hierarchischer Strukturen und somit um die Schaffung einer anderen Kommunikations- und Führungskultur. Über die innerorganisatorische Ebene hinausgehend wird die Durchführung von GFK-Trainings in Organisationen mit einem allgemeinen Wandel des Arbeitsbegriffs erklärt. Dabei wurde das Konzept der Subjektivierung von Arbeit einbezogen, dem zufolge zunehmend subjektive Aspekte des Individuums in Arbeitskontexte integriert werden, um eine maximale Nutzung der Arbeitskraft zu erzielen. Dieses Konzept erwies sich bei der Auswertung als nicht ausreichend um das Phänomen von GFK-Trainings in Arbeitskontexten vollständig erklären zu können, stellt aber einen interessanten Ansatz dar.

Die Gewaltfreie Kommunikation wird in den Interviews deutlich als innere Haltung und nicht ausschließlich als Kommunikationsmethode angesehen. Dabei scheinen die spirituellen Einflüsse der GFK für ihre Konzeption als Haltung keine zentrale Rolle zu spielen. Als ein Hauptpotenzial der GFK wird die Stärkung zwischenmenschlicher Verbindung genannt, die auch im Arbeitskontext wichtig sei. Daneben wird auf potenzielle Missverständnisse der GFK hingewiesen – etwa, wenn sich ihre Anwendung in einem bloßen Umformulieren erschöpfe und dabei keine grundlegende Haltungsänderung statfinde. Dies stützt die theoretischen Überlegungen zu möglichen Missinterpretationen der GFK. Das Konzept der Empathie wird vorwiegend als emotionaler Vorgang begriffen. Dabei wird insbesondere die Fähigkeit empathisch zuzuhören mit der GFK in Verbindung gebracht. Das jeweilig variierende Empathieverständnis der Interviewten ist weitgehend mit Rosenbergs Empathiekonzeption (das



Präsenz und Einfühlsamkeit in den Vordergrund stellt) sowie mit de Vignemonts und Singers Empathiedefinition kongruent. Darüber hinaus wurde die Überlegung angestellt, ob Verben wie *verstehen* und *fühlen* Aufschluss über kognitive bzw. emotionale Konzeptionen von Empathie geben könnten. Diese Hypothese konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht bewiesen werden, könnte jedoch in künftigen Arbeiten zu dem Thema Empathie und Sprache aufgegriffen werden.

Ferner wurde auf die Motivation der Trainer\*innen eingegangen, Trainings in Organisationen anzubieten. Dabei wurde herausgearbeitet, dass teilweise der Anspruch mit der eigenen Arbeit einhergeht, zu einem tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel beizutragen, welcher neue Konzeptionen von Arbeit und Arbeitsorganisation mit sich bringt. Während einige Interviewpartner\*innen Gewaltfreie Kommunikation (und mit ihr verwandte Ansätze) in Arbeitsbeziehungen als Teilschritt zu einem Paradigmenwechsel in der Wirtschaftswelt ansehen, stellt die GFK für andere Interviewte eine Möglichkeit dar, für ein besseres Arbeitsklima innerhalb der gegenwärtigen Wirtschaftsordnung zu sorgen. In diesem Zusammenhang wurde danach gefragt, ob die GFK als Mittel zur Produktivitätssteigerung genutzt werden kann, indem sie durch höhere Arbeitszufriedenheit Leistungsverbesserungen von Mitarbeitenden bewirkt. Die Interviewten stellen fest, dass die GFK durchaus das Potenzial besitzt zur Manipulation genutzt zu werden. Dabei wird jedoch hinzugefügt, dass eine manipulative Nutzung der GFK ihre eigentliche Intention (nämlich Menschen zu befähigen sich den eigenen Gefühlen und Bedürfnissen sowie denen anderer bewusst zu werden) verfehle. Folglich stehe ein strategischer Einsatz von GFK in Kontrast zu ihrem eigentlichen Ansinnen und könne daher, genau genommen, nicht mehr als GFK bezeichnet werden.

Die empirische Analyse bestätigt die im Theorieteil formulierte These, dass in Organisationen nicht selbstverständlich mit Emotionen umgegangen wird: Nach der Erfahrung einiger Interviewter werden Emotionen in Organisationen häufig tabuisiert. Diese Tabuisierung täusche nicht darüber hinweg, dass Emotionalität – beispielsweise in Teamsitzungen – durchaus vorhanden sei und unter Umständen zu Ineffizienz führen könne. Es wurde dabei herausgearbeitet, dass eine begriffliche Differenzierung zwischen (kurzlebigen) Gefühlen und Emotionen (angestauten Gefühlen aus der

Vergangenheit) womöglich hilfreich bei einem konstruktiven Umgang mit Emotionalität in Arbeitszusammenhängen sein könnte. Das Stattfinden von GFK-Trainings in Organisationen wird hier mit mangelnder emotionaler Kompetenz von Führungskräften begründet, da die GFK einen Fokus auf den Umgang mit Gefühlen legt.

Die Vermittlung von GFK in Organisationen betreffend wurde im Rahmen der Inhaltsanalyse herausgestellt, dass die GFK (beispielsweise durch alternative Bezeichnungen) modifiziert wird um in der Geschäftswelt angenommen zu werden. Die von den Trainer\*innen beschriebenen Herangehensweisen in der Vermittlung von GFK stellen sich als sehr unterschiedlich dar, was Themenschwerpunkte, didaktische Methoden und Konzeption angeht.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde die These aufgestellt, dass ein neues Führungsparadigma entsteht, welches soziale und emotionale Kompetenzen einschließt. Aus den empirischen Ergebnissen wird deutlich, dass die Vermittlung von GFK in Arbeitsbeziehungen teilweise einhergeht mit einem Wandel des Führungsparadigmas. Dabei werden hierarchische Organisationsstrukturen in Frage gestellt und die Wichtigkeit eines ganzheitlichen Blickes auf den Menschen am Arbeitsplatz betont.

Die interviewten Personen geben unter anderem an, einen empathischen Führungsstil mit dem Eingehen auf persönliche Hintergründe der Mitarbeitenden, gemeinsames Finden von Lösungen sowie der Schaffung einer Wertschätzungskultur zu assoziieren. Dabei sei eine Voraussetzung für die Umgestaltung ‚traditioneller autoritärer‘ Führungsstile eine Haltungsänderung seitens der Führungspersonen, die zum Beispiel durch GFK-Trainings unterstützt werden kann. Diese schließt eine Auseinandersetzung von Führungskräften mit den eigenen Gefühlen (auch ‚stigmatisierten‘ Gefühlen wie Angst oder Wut), ein Bewusstsein über die eigenen Bedürfnisse sowie Empathiefähigkeit ein. Im Zuge dieser Diskussion wurde die (den Rahmen dieser Masterarbeit übersteigende) Frage gestellt, inwiefern eine geschulte Fähigkeit zur Empathie sich auf den Umgang mit der eigenen Machtposition auswirken kann.

Eine weitere Erkenntnis besteht darin, wie die Interviewten den Einfluss von Gewaltfreier Kommunikation auf eine effiziente Arbeitsweise in Organisationen bewerten. Die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews hat ergeben, dass GFK unter anderem dadurch als effizienzsteigernd angesehen wird, dass sie Klarheit schafft über eigene und fremde Befindlichkeiten sowie über die eigene Position bei Entscheidungen.

Daneben wird die GFK als förderlich für eine Wertschätzungskultur angesehen, die die Motivation steigert und neue Potenziale bei Mitarbeitenden aktivieren kann. Zusammenfassend kann die Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen folgendermaßen erklärt werden:

1. Die Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen kann mit einem tiefgreifenden Wandel in der Arbeitswelt erklärt werden, der aus komplexen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts resultiert. Dieser Wandel schließt ein neues Verständnis von ‚Führung‘ ein. In diesem Führungsverständnis spielen der Umgang mit Konflikten und emotionale Kompetenz eine zentrale Rolle, um vielschichtigen Herausforderungen begegnen zu können.
2. Die Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen kann als Instrument der Produktivitätssteigerung und Leistungsverbesserung angesehen werden: Durch die Verbesserung des Arbeitsklimas und den Aufbau einer Wertschätzungskultur wird das subjektive Befinden der arbeitenden Individuen gesteigert und damit die Arbeitsmotivation gefördert. Dies kommt wiederum wirtschaftlichen Interessen zu Gute.

Die methodische Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring gestaltete sich aufgrund ihrer klaren Struktur als gut durchführbar. Bei der Auswahl der Interviewpartner\*innen wäre es aufgrund der besseren Vergleichbarkeit sinnvoll gewesen, ausschließlich durch das Center for Nonviolent Communication zertifizierte GFK-Trainer\*innen zu befragen. Parallel dazu hätte mehr als eine Führungskraft interviewt werden sollen, um zumindest fallstudienartige Vergleiche innerhalb dieser Personengruppe anstellen zu können. Da die Anzahl der Interviewpartner\*innen nicht repräsentativ ist, können keine allgemeingültigen Aussagen aus der durchgeführten Analyse abgeleitet werden. Weitere Forschungsarbeiten wären notwendig um gesichertere Aussagen über die Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen treffen zu können.

## Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurden diverse Aspekte thematisiert, die im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten zu dem Thema Empathie in Arbeitsbeziehungen und der Vermittlung von Gewaltfreier Kommunikation in Organisationen vertieft und weiterentwickelt werden könnten: Allgemein kann danach gefragt werden, welche Arten von Organisationen (z. B. Non-Profit-Organisationen, staatliche Organisationen oder Großunternehmen) sich bevorzugt mit Gewaltfreier Kommunikation beschäftigen und ob dieses Interesse an Kategorien wie soziale Schicht oder Geschlecht geknüpft ist. Mit Bezug auf die in dieser Arbeit herausgestellten möglichen Missinterpretationen der GFK könnten Studien darüber erhoben werden, wie die GFK verstanden, weitervermittelt und angewendet wird. Dabei wären beispielsweise die digitale Aufzeichnung und anschließende Auswertung von Übungen aus GFK-Seminaren denkbar.

Was das Thema Führung betrifft, so könnte untersucht werden, ob der Bedarf nach emotionaler Kompetenz ausschließlich Führungskräften zugeschrieben wird, oder ob theoretische Betrachtungen vorliegen, die Trainings in emotionaler Kompetenz als notwendig für sämtliche Personengruppen in Organisationen erachten. Hier wären internationale Vergleiche des Umgangs mit Emotionen in Organisationen interessant. Auch könnten länderübergreifende Studien durchgeführt werden, die Auffassungen von Gewaltfreier Kommunikation und Praktiken ihrer Vermittlung in Organisationskontexten vergleichen. Darüber hinaus wären Studien zur Wirkung von GFK-Trainings in Organisationen von Interesse.

Im Zuge der postulierten Unterscheidung zwischen den Begriffen Gefühl und Emotion und dem möglichen Nutzen dieser Differenzierung für den Umgang von Organisationen mit Emotionen könnte danach gefragt werden, inwieweit diese Unterscheidung in wirtschaftspsychologischer Literatur getroffen wird. Darüber hinaus könnte untersucht werden, inwiefern Kriterien für Beförderungen in der Literatur zu empathischem Führungsverhalten eine Rolle spielen.

Abschließend bleibt zu sagen, dass Gewaltfreie Kommunikation eine entscheidende Rolle in Arbeitskontexten spielen kann, vor allem was die Stärkung zwischenmenschlicher Beziehungen angeht. Sie besitzt das Potenzial, autoritäre Führungsverständnisse und -praktiken grundlegend zu transformieren. Wenn Führungskräfte und Mitar-

beitende eine empathische Haltung im Sinne der GFK praktizieren, kann dies für Arbeitsbeziehungen sorgen, die von Menschlichkeit, dem Achten gegenseitiger Bedürfnisse und einer gesunden Produktivität gekennzeichnet sind.

## Literaturverzeichnis

- Aulinger, Andreas/Schmid, Tobias (2009): „Empathisches Führungsverhalten. Einschätzungen und Beobachtungen aus der Unternehmenspraxis.“ *Zeitschrift Führung + Organisation* 6. 296–303.
- Beck, Don Edward/Cowan, Christopher C. (2011): *Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel*. 3. Aufl. Bielefeld: J. Kamphausen. 164–180.
- Breuer, Jochen Peter/Frot, Pierre (2012): „Umgang mit Emotionen – das Grundproblem in Unternehmen.“ In dies.: *Das emotionale Unternehmen. Mental starke Organisationen entwickeln. Emotionale Viren aufspüren und behandeln*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler. 23–56.
- Brockhaus Enzyklopädie (2006): „Spiritualität.“ 21. Aufl. Bd. 25. Leipzig/Mannheim: F.A. Brockhaus. 785.
- Bruns, Kerstin (2013): „Konfliktkompetenz: Ein Muss im Führungsalltag.“ (Arbeitsbericht Nr. 12). Bochum: Lehrstuhl für Produktionswirtschaft Ruhr-Universität Bochum.
- Brüggemeier, Beate (2010): *Wertschätzende Kommunikation im Business. Wer sich öffnet, kommt weiter! Wie Sie die gewaltfreie Kommunikation im Berufsalltag nutzen*. Paderborn: Junfermann.
- Bussmann, Hadumod (1995): „Das Genus, die Grammatik und – der Mensch: Geschlechterdifferenz in der Sprachwissenschaft.“ In dies.: *Genus. Zur Geschlechterdifferenz in den Kulturwissenschaften*. Stuttgart: Kröner. 114–161.
- Deutinger, Gerhild (2013): *Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- De Vignemont, Frédérique/Singer, Tania (2006): „The empathic brain: how, when and why?“ *TRENDS in Cognitive Sciences* 10 (10). 435–441.
- Dietrich, Wolfgang (2011): „Stimm-orientierte Zugänge zu eliciver Konflikttransformation. Gewaltfreie Kommunikation.“ In ders.: *Variationen über die vielen Frieden*. 1. Aufl. Bd. 2. Wiesbaden: VS Verlag. 175–187. (= Elicitive Konflikttransformation und die transrationale Wende der Friedenspolitik).
- Fatih, Karim P. (2014): „Empathie 3.0.“ *OrganisationsEntwicklung* (3). 81–84.
- Flick, Uwe (2007): „Transkription.“ In ders.: *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH. 379–383.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2009): *Interpretative Sozialforschung: Der Prozess*. 1. Aufl. Wien: Facultas.
- Grint, Keith (2005): „What is Work?“ In ders.: *The Sociology of Work. Introduction*. 3. Aufl. London: Polity Press. 6–44.
- Hampel, Alexander (2012): *Gewaltfreie Kommunikation – Eine Analyse nach pragmatischen Gesichtspunkten (Examensarbeit)*. Universität Greifswald. GRIN Verlag. 1–13.

- Hatlapa, Christoph (2011): „Die Sprache des Friedens sprechen.“ *Buddhismus aktuell* (2). 6–10.
- Hindelang, Götz (2010): „Klassifizierung von Sprechakten.“ In ders.: *Einführung in die Sprechakttheorie. Sprechakte, Äußerungsformen, Sprechaktsequenzen*. 5. Aufl. Berlin/New York: de Gruyter. 42–51.
- Holler, Ingrid (2008): *Trainingsbuch gewaltfreie Kommunikation: abwechslungsreiche Übungen für Selbststudium, Seminare und Übungsgruppen*. 4. Aufl. Paderborn: Junfermann.
- Honer, Anne (2011): „Interview.“ In: Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hrsg.): *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. 3. Aufl. Opladen: Barbara Budrich. 94–99.
- Hornscheidt, Antje (2005): „Sprache/Semiotik.“ In: von Braun/Christina/Stephan, Inge (Hrsg.): *Gender@Wissen. Ein Handbuch der Gender-Theorien*. Köln/Weimar/Wien: Böhlau Verlag. 220–238.
- Hundsnurscher, Franz (1997): „Streitspezifische Sprechakte: Vorwerfen, Insistieren, Beschimpfen.“ In: Preyer, Gerhard/Ulkan, Maria/Ulfig, Alexander (Hrsg.): *Intention – Bedeutung – Kommunikation. Kognitive und Handlungstheoretische Grundlagen der Sprachtheorie*. Opladen: Westdeutscher Verlag. 363–375.
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günter (1999): „Zur Subjektivierung von Arbeit.“ *WZB Discussion Paper P 99-512*. 1–50.
- Knapp, Werner (2005): „Die Inhaltsanalyse aus linguistischer Sicht.“ In: Mayring, Philipp/Gläser-Zikuda, Michaela (Hrsg.): *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*. Weinheim/Basel: Beltz. 20–36.
- Lamnek, Siegfried (2005): „Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.“ In ders.: *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*. 4. Aufl. Weinheim/Basel: Beltz. 517–531.
- Lasater, Judith Hanson/Lasater, Ike K. (2011): *Weil Worte wirken. Gewaltfreie Kommunikation praktisch anwenden*. Paderborn: Junfermann.
- Lenzhofer, Thomas (2006): *Organisationsveränderungen aus der Perspektive von Führungskräften – Eine qualitative Untersuchung am Beispiel ausgewählter Schweizer Grossunternehmen*. Dissertation Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG). 59–74.
- Marotzki, Winfried (2011): „Leitfadeninterview.“ In: Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hrsg.): *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. 3. Aufl. Opladen: Barbara Budrich. 114.
- Mast, Claudia (2004): „Kommunikation.“ In Schreyögg, Georg/v. Werder, Axel (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag. 596–606.
- Mayring, Philipp (2005): „Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse.“ In Mayring, Philipp/Gläser-Zikuda, Michaela (Hrsg.): *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*. Weinheim/Basel: Beltz. 7–19.

- Mayring, Philipp (2008): „Qualitative Inhaltsanalyse.“ In: Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 6. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH. 468–474.
- Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. Aufl. Weinheim/Basel: Beltz.
- Miyashiro, Marie R. (2013): *Der Faktor Empathie. Ein Wettbewerbsvorteil für Teams und Organisationen*. Paderborn: Junfermann.
- Oboth, Monika/Seils, Gabriele (2005): *Mediation in Gruppen und Teams. Praxis- und Methodenhandbuch. Konfliktklärung in Gruppen, inspiriert durch die Gewaltfreie Kommunikation*. Paderborn: Junfermann.
- Ortmann, Günther (2012): „Stolz und Scham. Organisationen als die Identitätsproduzenten.“ In: Metelmann, Jörn/Beyes, Timon (Hrsg.): *Die Macht der Gefühle. Emotionen in Management, Organisation und Kultur*. 1. Aufl. Berlin: Berlin University Press. 87–96.
- Pásztor, Susann/Gens, Klaus-Dieter (2005): *Mach doch, was du willst! Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz*. Paderborn: Junfermann.
- Rogers, Carl R. (1993): *Der neue Mensch*. 5. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta. (= Konzepte der Humanwissenschaften).
- Rolf, Eckard (1994): „Die Theorie der Implikaturen.“ In ders.: *Sagen und Meinen. Paul Grices Theorie der Konversations-Implikaturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag. 103–110.
- Rosenberg, Marshall B. (2009a): *Lebendige Spiritualität. Gedanken über die spirituellen Grundlagen der GFK. Eine Zusammenstellung von Fragen an Marshall B. Rosenberg und seine Antworten*. 2. Aufl. Paderborn: Junfermann.
- Rosenberg, Marshall B. (2009b): *Was deine Wut dir sagen will: überraschende Einsichten. Das verborgene Geschenk unseres Ärgers entdecken*. 3. Aufl. Paderborn: Junfermann.
- Rosenberg, Marshall B. (2010): *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens*. 9. Aufl. Paderborn: Junfermann.
- Scharmer, Otto C./Käufer, Katrin (2008): „Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik.“ *OrganisationsEntwicklung* 2. 4–11.
- Schulz von Thun, Friedemann (1981): *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Smircich, Linda (1983): „Concepts of culture and organizational analysis.“ *Administrative Science Quarterly* 28. 339–358.
- Spieß, Erika/von Rosenstiel, Lutz (2010): *Organisationspsychologie. Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder*. München: Oldenbourg. 1–61.
- Wacker, Renata (2012): „Was ist Empathie? Wissenschaftliche Definitionen und ausgewählte Messverfahren.“ In: Weckert, Al (Hrsg.): *Gewaltfreie Kommunikation in der Mediation. Lösungen finden durch empathische Präsenz*. 1. Aufl. Stuttgart: Concadory Verlag.



- Weckert, Al (2012): *Der Tanz auf dem Vulkan. Gewaltfreie Kommunikation & Neurobiologie in Konfliktsituationen. Das Training mit dem „roten Tuch“*. Paderborn: Junfermann.
- Weckert, Al (2014): *Gewaltfreie Kommunikation für Dummies*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Zwack, Mirko/Muraitis, Audris/Schweitzer-Rothers, Jochen (2011): „Wozu keine Wertschätzung? Zur Funktion des Wertschätzungsdefizits in Organisationen.“ *Organisationsberatung Supervision Coaching* 18. 429–443.

## Internetquellen

- Altmann, Tobias (2010): „Evaluation der Gewaltfreien Kommunikation in Quer- und Längsschnittdaten.“ Diplomarbeit Universität Leipzig. URL: [http://www.gewaltfrei-dach.eu/wissensch/altmann-tobias\\_2010.pdf](http://www.gewaltfrei-dach.eu/wissensch/altmann-tobias_2010.pdf). Letzter Zugriff: 02.09.2015.
- Bibliographisches Institut (2015): „Bedürfnis“. URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Beduerfnis>. Letzter Zugriff: 19.08.2015.
- Bibliographisches Institut (2015): „Effizienz“. URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Effizienz>. Letzter Zugriff: 19.08.2015.
- Bliss, Christian: „Empatisch führen.“ URL: <http://www.empathisch-erfolgreich.de/empathisch-fuehren.html>. Letzter Zugriff: 24.09.2015.
- Buck, John A./Endenburg, Gerard (2006): „Die Kreativen Kräfte der Selbstorganisation.“ Sociocratisch Centrum Rotterdam. URL: <http://www.soziokratie.com/images/pdfs/die%20kreativen%20kra%26%23776%3Bfte%20der%20selbstorganisation.pdf> Letzter Zugriff: 03.09.2015
- Center for Nonviolent Communication: „NVC Research“. URL: <http://www.cnvc.org/about-us/projects/nvc-research>. Letzter Zugriff: 10.09.2015.
- D-A-CH deutsch sprechender Gruppen für Gewaltfreie Kommunikation e. V.: „Wissenschaftliche Arbeiten“. URL: <http://www.gewaltfrei-dach.eu/wissenschaftliche-arbeiten>. Letzter Zugriff: 10.09.2015.
- Fritsch, Gerlinde Ruth (2009): „Unter der Spitze des Eisbergs.“ In: Kommunikation und Seminar 18. 18–20. URL: [http://www.ksmagazin.de/uploads/tx\\_flmheftarchiv/KuS-01-2009-Monitor.pdf](http://www.ksmagazin.de/uploads/tx_flmheftarchiv/KuS-01-2009-Monitor.pdf). Letzter Zugriff: 28.09.2015.
- Gens, Klaus-Dieter (2015): „Trainer/innen“. URL: <http://gewaltfrei.de/gk802/042.htm>. Letzter Zugriff: 11.09.2015.
- Kirchhoff, Lars/Becker, Nicole/Hammes, Michael/Knobloch, Thomas/Wendenburg, Felix (2013): *Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung*. PriceWaterCoopers & Europa-Universität Viadrina (Hrsg.).

URL: [http://www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/publikationen/index.html](http://www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/index.html). Letzter Zugriff: 23.03.2015.

Little, Marion (2008): „Total Honesty/Total Heart: Fostering empathy development and conflict resolution skills. A violence prevention strategy.“ Masterarbeit University of Victoria. URL: [http://www.cnvc.org/sites/cnvc.org/files/MLittle\\_Thesis0408.pdf](http://www.cnvc.org/sites/cnvc.org/files/MLittle_Thesis0408.pdf). Letzter Zugriff: 28.09.2015.

## Anhang: Interviewleitfäden

### Interviewleitfaden GFK-Trainer\*innen

1. Als Erstes würde ich dich bitten, dass du dich kurz persönlich vorstellst, auch mit deinem beruflichen Hintergrund und deiner Ausbildung (akademisch etc.) und was du in deiner aktuellen Arbeit so machst.
2. Wie bist du dazu gekommen, dass du mit Führungskräften zum Thema Gewaltfreie Kommunikation und Empathie arbeitest?
3. Was denkst du, warum GFK-Trainings oder Empathie-Trainings in Unternehmen und Organisationen gemacht werden?
4. Was für Herausforderungen begegnest du bei deiner Arbeit?  
(Du kannst auch gerne konkrete Beispiele geben.)
5. Was macht für dich die Gewaltfreie Kommunikation aus?
6. Was verstehst du unter Empathie?
7. Wie sieht es aus, wenn du ein Training für Führungskräfte gibst? Wie ist da so der Ablauf?
8. Kannst du ein Beispiel für eine Methode geben, die du mit den Führungskräften machst, um GFK und Empathie zu trainieren?
9. Und wie bist du selbst zur Gewaltfreien Kommunikation gekommen?  
Gab es ein Schlüsselerlebnis?
10. Woran ist Wertschätzung erkennbar?  
(Woran merkst du, dass du gewertschätzt wirst?)
11. In was für Organisationen arbeitest du?
12. Wie stehst du zu der Aussage, dass mehr Empathie in Arbeitsbeziehungen den Neoliberalismus aufrechterhält/zum Neoliberalismus beiträgt/ganz im Zeichen des Neoliberalismus steht?
13. Inwiefern kann GFK in Arbeitskontexten zu mehr Effizienz führen?
14. Gibt es etwas, das du noch sagen möchtest?

## Interviewleitfaden Führungsperson

1. Als Erstes würde ich Sie bitten, sich kurz persönlich vorzustellen, was Sie beruflich machen. Sie brauchen Ihren Namen nicht zu nennen, oder wenn doch, werde ich Ihren Namen und Ihr Unternehmen anonymisieren.
2. Was macht für Sie die Gewaltfreie Kommunikation aus?  
(bei Nachfragen: Was ist der Kern der GFK? / Wenn Sie jemandem die GFK erklären würden, der sie nicht kennt – wie würden Sie sie beschreiben?)
3. Wo wenden Sie die GFK in Ihrem Arbeitsleben an?  
(z. B. allgemein in der internen Kommunikation, Change Management und Organisationsentwicklungsprozesse, Mitarbeitergespräche...)
4. Wenn Sie die GFK an Ihrem Arbeitsplatz anwenden: Wie tun Sie dies genau?
5. Welche Bereiche sind aus Ihrer Sicht besonders geeignet GFK anzuwenden?
6. Welchen Herausforderungen begegnen Sie bei der „Anwendung“ von GFK in ihrem beruflichen Zusammenhang?
7. Was verstehen Sie unter Empathie?
8. Was sind aus Ihrer Sicht mögliche Vorteile und Nachteile von empathischem Führungsverhalten?
9. Inwiefern kann GFK in Arbeitskontexten zu mehr Effizienz führen?