



## „Gewaltfreie Kommunikation“ nach Marshall Rosenberg in Unternehmen und Organisationen



# 1

## Was ist Gewaltfreie Kommunikation (GFK)?

Ob aus tief sitzender Enttäuschung, heftigem Ärger oder anhaltender Frustration: Viele Menschen suchen Lösungswege aus emotional belastenden Situationen und Auseinandersetzungen. Sie möchten in Übereinstimmung mit ihren Werten und Bedürfnissen leben, ohne die Anliegen anderer Menschen abzuwerten.

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Dr. Marshall B. Rosenberg ist eine Art und Weise der Kommunikation, die eine aktive empathische Verbindung zwischen Menschen schafft, ohne dass eine/r der Beteiligten in den eigenen Anliegen zurückstecken muss. In vier Schritten werden die eigenen Anliegen ausgedrückt und die der anderen Person zuhörend aufgenommen:

1. Beobachtungen statt einer bewertenden Interpretation
2. Gefühle statt einer Schuldzuweisung
3. Bedürfnisse statt einer Position
4. Bitten statt einer Forderung

Ein Dialog auf dieser Grundlage, führt zu erhöhter Verständigung und Kooperationsbereitschaft.

Die Gewaltfreie Kommunikation basiert auf einer Haltung, welche die Bedürfnisse aller beteiligten Menschen nach Sicherheit, Anerkennung, Zugehörigkeit, Gelingen, Sinn usw. wertschätzt. Mit Unterstützung der GFK werden weltweit Konflikte und Spannungen in den unterschiedlichsten Bereichen befriedigend für alle Beteiligten gelöst.

**„Konflikte sind ein tragischer Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse“ (M. Rosenberg)**

Egal ob in Unternehmen, öffentlichen Institutionen, Kinder- oder Klassenzimmern, Familien, Partnerschaften, Gefängnissen, Universitäten, Krankenhäusern oder Behörden, Wirtschaftsverbänden oder zwischen verfeindeten Nationen: Das Grundmuster von Konflikten ist aus Rosenbergs Sicht immer gleich:

Konflikte entstehen überall dort, wo wichtige menschliche Bedürfnisse unerfüllt sind und bleiben. Und dazu gehört neben Nahrung, Unterkunft und Sicherheit unter anderen auch Bedürfnisse wie Zugehörigkeit, Wertschätzung, Sinn, Berücksichtigung finden, Respekt, Sicherheit, Gehört werden, Freiheit, Harmonie, Gelingen, Verstanden werden und Entwicklung.



## 2

## GFK in Unternehmen und Organisationen

### **Konflikte und Blockaden am Arbeitsplatz**

Im beruflichen Feld gefährden zwischenmenschliche Spannungen oft gemeinsame Aufgaben, Projekte und Ziele. Gremiensitzungen, bilaterale Besprechungen und Zuarbeiten gestalten sich zäh, Konflikte bleiben ungelöst und lähmen die Kooperation. Manchmal lässt die spannungsgeladene Atmosphäre im Büro Mitarbeiter mit Magenschmerzen zur Arbeit kommen, mangels Motivation mittelmäßige Ergebnisse abliefern, innerlich kündigen oder krank werden.

### **Führungsaufgabe**

Führungskräfte suchen bei Konflikten und Misstrauen zunehmend Handwerkszeuge, um Blockaden zu lösen, bleiben jedoch oft unzufrieden mit ihren Gesprächstechniken. Hier bietet die GFK nachhaltige Handwerkszeuge: Indem sie den Rahmen für gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung schafft, können sich neue, oft ungeahnte Verständigungseffekte und Lösungen eröffnen. Die mit Konflikten verbundenen Gefühle wie Wut, Frustration, Irritation, Resignation, Angst und Hilflosigkeit verlieren ihre Bedrohlichkeit und geben hilfreiche Informationen über die Dringlichkeit einer Veränderung sowie darüber, um welche Interessen und Bedürfnisse es in einer Konfliktsituation geht.

Die Ausbildung trainiert das genaue Herausarbeiten von unerfüllten Grundbedürfnissen hinter verfochtenen Positionen und übt das respektvolle Verhandeln von Lösungsstrategien, die die herausgearbeiteten Anliegen der Einzelnen, der betroffenen Teams und der Organisationsziele berücksichtigen. Die Gewaltfreie Kommunikation verzichtet dabei weitestgehend auf Diagnosen, Vorwürfe, Schuldzuweisungen und Bewertungen der Situation bzw. der beteiligten Personen. Sie geht auch im Arbeitsleben davon aus, dass Grundbedürfnisse wie z.B. Wertschätzung, Entwicklung, Gelingen und Sicherheit universell sind und Mitarbeitende jeglicher Herkunft verbinden - im Unterschied zu konkreten Strategien und Verhaltensweisen, die oft zu Unverständnis und Konflikten führen.

### **Feedback**

Eine Möglichkeit, die gegenseitigen Befürchtungen vor Abwertungen abzubauen, ist das konstruktive Feedback. In der Ausbildung werden Feedbacktechniken vermittelt, die als empathisches und gleichzeitig selbst behauptendes Handwerkszeug dienen.



# 3

## Ziele der Ausbildung

Sie sind in der Lage, das Modell der Gewalt- freien Kommunikation in verschiedenen beruf- lichen Situationen anzuwenden. Sie können andere Menschen, Teams und sich selbst bei Konfliktbearbeitungen, Entscheidungen, in problematischen Situationen, bei Grenzset- zungen und in Projektvorhaben erfolgreich unterstützen.

### **Sie erwerben im Einzelnen folgende Kompetenzen:**

- Fähigkeit zur Erhöhung der Motivation und Kooperationsbereitschaft
- Entwicklung einer persönlichen Grundhaltung zum gewaltfreien Umgang mit sich und anderen und der Verantwortungsübernahme für das eigene Erleben in jeder Situation
- Umsetzung des gewaltfreien Kommunikations- stils in der Führungsverantwortung
- Deeskalation und Transformation von starken Gefühlen wie Aggression, Enttäuschung oder Ärger in den kraftvollen Einsatz für die Erfüllung von wesentlichen Bedürfnissen.
- Authentische Umsetzung der GFK in die eigene Sprache
- Sicherheit im Ansprechen von kalten und heißen Konflikten unter Kolleg/innen, in Teams und Gremien
- Anwendungssicherheit der GFK in Beratung und Begleitung von Mitarbeiter/innen, Klient/innen, Kund/innen, Coachees
- Kompetenz im gewaltfreien Umgang mit Gruppenprozessen
- Kenntnis über die Anwendung der GFK in der Vermittlung im Konflikten
- Erfahrung und Sicherheit in der Weitergabe der Gewaltfreien Kommunikation
- Entwicklung einer eigenen Perspektive im Umgang mit den Kompetenzen in der GFK



# 4

## Inhalte der Ausbildung

### Entwicklung persönlicher Fertigkeiten

- Modul 1 Grundlagen der Gewaltfreien Kommunikation
- Die konstruktive Macht der Empathie –
  - Die vier Schritte der GFK vertiefend trainieren
  - Sich gewaltfrei ausdrücken, zuhören und kommunizieren im Konflikt
  - Feedback geben und annehmen mit Gewaltfreier Kommunikation
  - Gemeinsam Lösungen finden, die die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigen
- Modul 2 Verantwortung für das eigene Erleben, Fühlen und Handeln
- Die klärende Kraft der Selbstempathie –
  - Selbstwahrnehmung bei inneren Spannungen und Konflikten
  - Selbstklärung bei Verstrickung in alte Verhaltensmuster und Projektionen
  - Dem „inneren Team“ (Schulz von Thun) Einfühlung geben und zwischen den einzelnen Stimmen vermitteln
- Modul 3 Die gewaltfreie Anwendung von Macht
- Vom konstruktiven Umgang mit Führungsverantwortung und Grenzen –
  - Die lebensfördernde Kraft und beschützende Motivation in starken Gefühlen wie Ärger, Wut und Aggression herausfiltern
  - Grenzen bzw. ein „Nein“ mit Klarheit, Kraft und Lebendigkeit ausdrücken, ohne beim Gegenüber Schaden, Gesichtsverlust, Druck oder Schuldgefühle auszulösen
  - Die beschützende Anwendung von Macht: Fakten schaffen in Einfühlung der beteiligten Bedürfnisse, wenn der Dialog nicht ausreicht

Aktuelle Termine und Kursgebühren unter  
[www.businessmediation.de](http://www.businessmediation.de)



## **Anwendung in Arbeitswelt und Gesellschaft**

- Modul 4 GFK in Beratung und Führungsverantwortung
- Sich und anderen Aufmerksamkeit und Wertschätzung für Entwicklung geben –
  - „Celebration of Life“: Wertschätzung und Dank mit GFK
  - Heilsame Empathie bei Ärger, Trauer, Frustration
  - Coachingtechniken in Verbindung mit GFK: u.a. „Meta Mirror“ und „Voice Dialogue“
- Modul 5 Gewaltfreie Kommunikation im Umgang mit Gruppenprozessen
- Moderieren, die Stimme erheben, handeln –
  - Kalte Konflikte in der eigenen Organisation ansprechen
  - Leitung von Diskussionen, Umgang mit Eskalation; Vermitteln bei Konflikten in Gruppen
- Modul 6 Gewaltfreie Kommunikation weitergeben
- Infoveranstaltungen, Gruppen, Trainings zu Gewaltfreier Kommunikation leiten –
  - Kurskonzepte entwickeln und daraus Sequenzen unter Supervision trainieren:
  - 2-stündige Präsentation/Vortrag mit Übungen; 1-tägiger Workshop;
  - 3-tägiges Seminar; Leitung von Übungsgruppen o.ä.
- Modul 7 Präsentation, Vertiefung und Abschluss
- Üben, üben, üben mit Supervision und Feedback -
  - Praxiserfahrungen aus Moderationen, Übungsgruppen und Trainings berichten, im Rollenspiel vorstellen und Feedback erhalten
  - Vertiefungsübungen und allgemeine Fragenklärung
  - Informationen zum Center for Nonviolent Communication (CNVC) und zum internationalen Zertifizierungsprozess, wenn gewünscht
  - Auswertung, Abschluss und Feier

Verschiebungen und Änderungen in der Reihenfolge nach Bedarf vorbehalten



# 5

## Besondere Merkmale der Kurse im BMC

### **GFK in der Arbeitswelt**

Die Inhalte und Übungsbeispiele der Ausbildung beziehen sich auf die berufliche Anwendung in Unternehmen und Organisationen. Selbstverständlich gehen wir davon aus, dass Teilnehmende in der Lage sind, die Prinzipien der GFK auch in andere Lebensbereiche zu übertragen.

### **Präsentationen und Workshops**

Ebenso bieten wir jedem Teilnehmendem an, Vorträge, Trainings- oder Übungssequenzen zum Thema GFK unter unserer Supervision zu leiten.

### **Sicherer Umgang mit starken Emotionen**

Teilnehmende erwerben Souveränität im Umgang mit aggressiven Äußerungen, starken Kränkungen, Widerständen, heftigen Forderungen und Eskalationen. Dabei bedeutet „gewaltfrei“: Emotionsausbrüche als wichtige Symptome für unerfüllte Bedürfnisse und Interessen zu begreifen: Aus dieser Haltung heraus ist es möglich, Empathie und Umformulierungen, die zu einem produktiven Veränderungsprozess einladen, kompetent und innerlich ruhig anzubieten.

### **Grenzsetzungen**

Neben der aktiven Einfühlung in sich selbst und andere Menschen trainiert die Ausbildung unbekanntere und „kantigere“ Schwerpunkte der GFK: Gewaltfreie Grenzsetzung, beschützende Anwendung von Macht, Umgang mit Dialogabbruch, Grenzen der verbalen Empathie, Zivilcourage, Umgang mit Übergriffen.

### **Echt geht vor perfekt**

Wenn wir eigene heftige und unangenehme Emotionen mit sanften empathischen Worten ausdrücken, ist unser Gegenüber zu recht irritiert. Die doppelte Botschaft des urteilenden Ärgers mit scheinbar freundlicher Einfühlung untergräbt das Vertrauen im Gespräch. Uns geht es in der Ausbildung um höchstmögliche Echtheit. Der Lernprozess in der GFK geschieht nicht über die „richtigen“ Sätze, sondern über die Entwicklung einer inneren Haltung und die Kompetenz der Selbstklärung (= Was ist bei mir los? Worum geht es mir?). Gewaltfreie Kommunikation ist nicht „nett“, sondern aufrichtig. Wir ermutigen unsere Teilnehmenden, ihren eigenen konstruktiven Sprachstil zu finden, der zu ihrer Organisation und ihrer Zielgruppe passen.



# 6

## Die Ausbildung im Überblick

### Zielgruppe

Menschen mit Führungs- und Beratungsverantwortung, die sich mit ihrer Haltung sich selbst und anderen gegenüber sowie ihren Konflikt-, Führungs- oder Beraterinterventionen auseinandersetzen wollen und dabei offen sind für eine neue Kommunikationsweise:

- Mitarbeiter/innen und Führungskräfte aus Unternehmen und Organisationen, die in technischen, sozialen, pädagogischen, vertrieblichen, beratenden, juristischen oder sonstigen Aufgabenfeldern tätig sind
- Freiberufler/innen aus Mediation, Beratung, Supervision, Coaching, Training, Organisations- und Personalentwicklung.

Größe der Kursgruppe: 6 - 14 Teilnehmer



Die Ausbildung findet in den Räumen von IndiTO in Bonn statt. Die großzügigen Räume liegen mit Blick auf den Rhein in Graunrheindorf, etwa 5 Autominuten von der Bonner Innenstadt entfernt. In den Pausen lädt der weitläufige Uferweg zum Spazieren und Ausruhen am Rhein ein. Die Fähre nach Mondorf auf die andere Rheinseite ist mit dem Auto, dem Rad oder zu Fuß erreichbar. Mehrere Hotels und Gaststätten befinden sich in der Umgebung auf dieser und der anderen Rheinseite. IndiTO, Estermannstr. 204, 53117 Bonn





## Anmeldung

Vor der Anmeldung für die Ausbildung findet ein persönliches (Telefon-)Gespräch mit Andrea Mergel (Tel.: 0221-298892011) oder Jochen Hiester (Tel.: 0261-29635842) statt.

Zur verbindlichen Teilnahme schließen Sie mit uns einen Vertrag ab. Die Anzahl der Ausbildungsgruppe ist auf max. 14 Personen beschränkt. Es entscheidet der Eingang der verbindlichen Anmeldungen durch den unterschriebenen Vertrag.

## Zeitraumen

7 Module innerhalb eines Jahres, jeweils  
Donnerstag: 16.00-20.30 Uhr  
Freitag: 09.00-18.00 Uhr  
Samstag: 09.00-17.00 Uhr

Aktuelle Termine und Kursgebühren unter  
[www.bmc-germany.de/german/training/peaceful\\_communication/index.html](http://www.bmc-germany.de/german/training/peaceful_communication/index.html)

## Fördermöglichkeiten durch Bund und Länder

Die Bundesrepublik und einzelne Länder bieten Fördermöglichkeiten für Weiterbildungen. Informationen finden Sie u.a. auf [www.bmas.de](http://www.bmas.de), [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de) oder [www.bildungspraemie.de](http://www.bildungspraemie.de)

## Bildungsurlaub

Durch unsere Kooperation mit IndiTO Bonn ist die Beantragung des Kurses als Bildungsurlaub in NRW, Saarland und Baden-Württemberg möglich. Weitere Länder auf Anfrage. Alle Informationen und Bescheinigungen erhalten Sie bei IndiTO Tel.: 0228-674663, [www.indito.de](http://www.indito.de).



# 7

## Kursleitung

### **Andrea Mergel, Jahrgang 1976**

- Diplom-Kunsttherapeutin (FH)
- Seit 2011 Trainerin in Gewaltfreier Kommunikation und wingwave®-Coach
- Freie Mitarbeiterin im BMC
- Ausbildung und Mitarbeit bei unterschiedlichen Trainern in Gewaltfreier Kommunikation
- Wirtschaftsmediatorin
- Dozentin an der EUFH Brühl
- Fortbildungen in Traumatherapie, systemischer Kunsttherapie, Teamentwicklung, Gruppendynamik, Improvisationstheater
- GUT DRAUF – Trainerin (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung)
- Tätigkeiten in den Bereichen Kunstpädagogik sowie Erlebnis- und Spielpädagogik
- Mehrjährige Führungskraft
- Autorin: siehe Literaturliste

### **Jochen Hiester, Jahrgang 1975**

- Diplom-Sozialpädagoge (FH)
- Trainer für Gewaltfreie Kommunikation seit 2002, Coach, Mediator, Teamentwickler
- Freier Mitarbeiter im BMC
- Lehraufträge an Hochschulen und Fachhochschulen zur Gewaltfreien Kommunikation
- Weiterbildung und Mitarbeit unter anderem bei Marshall Rosenberg, Beate Ronnefeld,

- Kirsten Kristensen, Gerhard Rothhaupt, Monika Flörchinger, Katharina Sander, Frank und Gundi Gaschler, Serena Rust, Marianne Sikor, Monika Flörchinger, Georgis Heintz, Herbert Warmbier, Ute Faber, Christa Gronow, Christa Buschbaum
- Fortbildungen in Mediation, Teamentwicklung, Gruppendynamik und Deeskalation bei drohender körperlicher Gewalt
- Weiterbildungen in Improvisationstheater, Theaterpädagogik, Psychodrama, Themenzentrierter Interaktion, Männerarbeit
- Ausbildung zum Referenten für Erlebnispädagogik

### **Monika Oboth M.A., Jahrgang 1962**

- Kulturanthropologin und Politologin M.A.
- Leiterin des Business Mediation Centers
- Begleitung der Ausbildung in Gewaltfreier Kommunikation
- Veranstalterin, inhaltliche Konzeption des Curriculums und Trainersupervision
- Zertifizierte Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation nach Dr. Marshall B. Rosenberg ([www.cnvc.org](http://www.cnvc.org))
- Zertifizierung als Mediatorin und Ausbilderin BM (Bundesverband Mediation, [www.bmev.de](http://www.bmev.de))
- Schwerpunkte: Training in Unternehmen, Mediationsausbildungen, Coaching
- Autorin: siehe Literaturliste



# 8

## Literatur

Rosenberg, M. B.: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Junfermann 2002

Rosenberg, M. B.: Konflikte lösen mit der Gewaltfreien Kommunikation. Ein Gespräch mit Gabriele Seils. Herder 2004

Pásztor, S. / Gens, K.-D.: Mach doch, was du willst. Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz. Junfermann 2005

Rust, Serena: Wenn die Giraffe mit dem Wolf tanzt. Koha Verlag 2007

Rosenberg, M. B.: Das Herz gesellschaftlicher Veränderung. Wie Sie Ihre Welt entscheidend umgestalten können. Junfermann 2004

Oboth, M. / Seils, G.: Mediation in Gruppen und Teams. Praxis- und Methodenhandbuch. Konfliktklärung in Gruppen, inspiriert durch die Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann 2005

Oboth, M.; Weckert, A.: Mediation für Dummies. Wileys-VCH 2010

Bähner, Chr. / Oboth, M. / Schmidt, J.: Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen. Mit Anleitungen, Methodenkarten, Übungen, Rollenspielen und Checklisten (auf der Grundlage bzw. mit zahlreichen Übungen der Gewaltfreien Kommunikation). Junfermann 2008

Oboth, M. / Weckert, A.: Der Tanz auf dem Vulkan, Junfermann 2012

Mergel, A. / Hiester, J.: Erlebnisorientierte Seminarmethoden auf Basis der Gewaltfreien Kommunikation in Gewaltfreie Kommunikation in der Mediation, Concadora 2012

Mergel, A. / Hutschenreuter, V. / Weckert, A.: DVD Grundlagenseminar Gewaltfreie Kommunikation in Grundlagenseminar Gewaltfreie Kommunikation, Junfermann 2016



# 9

## Kontakt

### **Business Mediation Center**

Hauptstraße 29

53604 Bad Honnef

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

Andrea Mergel

Tel.: 0221-29892011

[mergel@businessmediation.de](mailto:mergel@businessmediation.de)

Jochen Hiester

Tel.: 0261-29635842

[hiester@businessmediation.de](mailto:hiester@businessmediation.de)

**Aktuelle Termine und Kursgebühren unter**

**[www.businessmediation.de](http://www.businessmediation.de)**

### **Fotos**

Fotostudio Heupel Bonn

[fotostudioheupel@t-online.de](mailto:fotostudioheupel@t-online.de)

### **Grafik**

Ingo Fabig

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