

# Geld oder Liebe?

Arbeit macht Sinn. Jedenfalls manchmal. Fragen an Klaus Karstädt

von Britta Baas

Publik-Forum: *Herr Karstädt, Sie sind Trainer für gewaltfreie Kommunikation. Wann werden Sie gerufen? Und von wem?*

Klaus Karstädt: Etwa von großen Firmen, die Konfliktmanagement im Weiterbildungsprogramm anbieten. Da leite ich dann die Trainings. Zu meiner Arbeit gehört es aber auch, in Unternehmen, in denen Mitarbeiter nicht miteinander klar kommen, konkrete Konflikte aus der Welt zu schaffen.

Publik-Forum: *Das hört sich einfach an: einen Konflikt aus der Welt schaffen. Aber Menschenliebe und Business passen nach Überzeugung vieler nicht zusammen. Sind Sie für die Kosmetik zuständig, während unter der Liebes-Schminke alles beim Alten bleibt?*

Karstädt: Wir müssen uns erst mal einig werden, was wir im Zusammenhang mit beruflichen Situationen unter Liebe verstehen. In einem Krankenhaus oder Pflegeheim geht gar nichts ohne Liebe zu den Menschen, mit denen man umgeht. Wenn es sich allerdings um Unternehmen handelt, die Gewinnmaximierung zum Ziel haben, ist es schwierig, von Liebe zu sprechen. Der Begriff wird da nicht ankommen. Besser ist es dann, von Wertschätzung gegenüber anderen zu reden. Es geht dabei im Kern um die Frage: Wird der menschliche Umgang innerhalb unserer Firma von Konkurrenz oder von Kooperation bestimmt? Welche Einstellung pflegen wir? Wer die Welt als einen Ort der Knappheit definiert – wo ich das, was ich brauche, nur bekomme, wenn es ein anderer nicht bekommt –, wird sich erst einmal schwer tun, Kooperation als Leitmotiv zu akzeptieren. Aber es gibt immer Hoffnung. Wo Menschen zusammen arbeiten, haben sie auch das Bedürfnis, ernst genommen zu werden. Dass das geschieht, ist Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen erfolgreich arbeitet. Und da setze ich als Trainer an.

Publik-Forum: *Wir Europäer sind aber darauf trainiert, dass Konkurrenz das Geschäft belebt. Wer die Macht haben möchte, wichtige Entscheidungen in einem Unternehmen zu treffen, muss sich gegen andere durchsetzen: So haben wir es über Generationen gelernt. Ist es in einer solchen Kultur überhaupt realistisch, dass Prinzip Konkurrenz gegen das Prinzip Kooperation tauschen zu wollen?*

Karstädt: Das Konkurrenzprinzip entspricht einem bestimmten Menschenbild. Aber dieses Selbstbild spricht die Menschen gar nicht an. Das ist meine Erfahrung nach vielen Jahren als Trainer. Es ist ein Ersatz.

Publik-Forum: *Ein Ersatz für was?*

Karstädt: Konkurrenz ist ein Ersatz für wechselseitige Wertschätzung. Um ihre Begriffsbestimmung aufzunehmen: Konkurrenz ist ein Ersatz für Liebe. Konkurrenz wird zum Leitprinzip, wenn Menschen ihre Bedürfnis danach, wahr- und ernst genommen zu werden, nicht befriedigen können. Aber wenn man hinter die Fassade dieser Menschen schaut, stellt man fest: Die meisten arbeiten gar nicht wirklich für Geld und immer mehr Geld. Sie möchten zuallererst glücklich sein in ihrer Arbeit, indem sie merken, dass sie einen sinnvollen Beitrag zu etwas leisten. Das Konkurrenz-Prinzip entspricht überhaupt nicht der menschlichen Natur.

Publik-Forum: *Natur- wie geisteswissenschaftliche Schulen haben uns aber über Jahrhunderte gelehrt, dass Konkurrenz zum Menschsein dazugehört.*

Karstädt: Ja (*lacht*). Diese Überzeugung kenne ich. Aber es gibt inzwischen Forschungserkenntnisse, die in die gegenteilige Richtung laufen. Zum Beispiel hat Humberto Maturana, Nobelpreisträger in Biologie, sehr überzeugend dargelegt, dass das Prinzip Kooperation das bei weitem Vorherrschende ist – auf allen Ebenen des Lebens. Wenn Menschen mit ihren Bedürfnissen ernst genommen werden, ist Kooperation ein ganz natürliches Verhalten.

Publik-Forum: *Gibt es Schlüssel, bei denen Sie als Konfliktmediator merken: Die passen zu dem Tor, durch das Menschen aufeinander zugehen können?*

Karstädt: Ja, es gibt gleich mehrere, die dieses Tor öffnen. Der erste Schlüssel heißt: »Wahrnehmen statt interpretieren.« Dafür ist es nötig, von den ständigen Bewertungen der anderen wegzukommen

und stattdessen die eigene Beobachtung mitzuteilen. Wenn jemand zum Beispiel zu einem anderen sagt: »Du bist total respektlos und unhöflich«, ist das nur der armselige Ausdruck dafür, dass ich etwas beobachtet habe (du kommst in mein Zimmer ohne anzuklopfen), das nicht im Einklang ist mit meinen eigenen Werten. Der zweite Schlüssel heißt: »Mein wahres Anliegen erkennen.« In unserem Beispiel würde das bedeuten, an sich selbst festzustellen: »Ich lege Wert auf Respekt vor meiner Privatsphäre.« Der dritte Schlüssel heißt: »Jedes Urteil ist der unglückliche Ausdruck eines Bedürfnisses.« Wenn ich zum Beispiel zu einem anderen sage: »Du bist ein Egoist«, will ich eigentlich ausdrücken: »Ich lege Wert darauf, dass die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden.« Und der vierte Schlüssel heißt: »Klare Bitten formulieren.« Wir sind ja gewohnt, Sätze zu sagen wie: »Das möchte ich nicht noch mal erleben!« Dabei wäre es viel besser zu formulieren: »Ich bitte dich, künftig anzuklopfen, bevor du in mein Zimmer kommst, - einverstanden?«

Publik-Forum: *Sie beobachten also, dass die Werte der Menschen oft nicht zusammen passen und dadurch Konflikte entstehen. Kommt es heute häufiger vor als noch vor zehn Jahren, dass Leute in einem Unternehmen merken: Wir haben ja total unterschiedliche Werte oder Werte-Hierarchien!?*

Karstädt: Ich glaube, an den Werten hat sich nichts geändert. Wenn ich am Anfang meiner Seminare frage, wie die Teilnehmer denn von anderen Menschen behandelt werden möchten, kommen immer wieder Aussagen wie: »Aufrichtig, offen, respektvoll, höflich, fair, an mir und meinen Anliegen interessiert«. Was sich im Vergleich mit der Situation vor zehn Jahren verändert hat, ist der Druck, unter dem Arbeitnehmer wie Selbstständige stehen. Das heißt, dass auch der Bedarf größer geworden ist, Konflikte aus dem Weg zu räumen. Denn sie stören die Arbeitsabläufe erheblich.

Publik-Forum: *Marshall Rosenberg, international bekannter Konfliktmediator, nach dessen Methode Sie arbeiten, sagt, es sei ein Geheimnis gewaltfreier Kommunikation, hinter der Aggression des anderen dessen Bedürfnisse zu erkennen. Was tue ich aber, wenn mein Gegenüber gar nicht bereit ist, mich hinter seine Fassade schauen zu lassen? Funktioniert gewaltfreie Kommunikation auch dann, wenn der andere nicht mitmacht?*

Karstädt: Wenn eine Seite signalisiert: »Ich bin bereit, dein Anliegen ernst zu nehmen«, ist das gemeinhin sehr ansteckend. Andere verhalten sich dann in der Mehrzahl der Fälle ebenfalls kooperativ. Gleichzeitig gilt aber: Wer bereit ist, eine gewaltfreie Haltung einzunehmen, bekommt damit keine Kontrolle über sein Gegenüber. Wer die Methode nur als Technik benutzen möchte, um zu einem ganz bestimmten Ergebnis zu kommen, lebt nicht im Einklang mit der Idee gewaltfreier Kommunikation. Die Haltung, die es braucht, ist die, eine wertschätzende Beziehung zum anderen aufbauen zu wollen. Gewaltfreie Kommunikation heißt übrigens auch nicht, keine Emotionen zu zeigen. Wenn ich etwas als wichtig erkannt habe, ein Anliegen mir viel wert ist, setze ich mich natürlich leidenschaftlich und kraftvoll dafür ein. Das führt gerade auch Unternehmen weiter.

Publik-Forum: *Ein Beispiel?*

Karstädt: Ich war vor einiger Zeit in einem Unternehmen, in dem es viele Konflikte gab. Nach unserem Training hat sich das Betriebsklima sehr verbessert. Zum Beispiel hat es der Geschäftsführer geschafft, einem Mitarbeiter zuzuhören, der ihm sehr emotional erklärte, was ihm alles im Unternehmen nicht passt. Dieser Mann war in der Lage, hinter der Wut des Mitarbeiters die zu kurz gekommenen Bedürfnisse zu erkennen. Und er schaffte es, nicht damit anzufangen, sich selbst zu verteidigen. Wenn sich eine Leitungsperson so verhält, wächst insgesamt der Mut im Unternehmen, offen Probleme anzusprechen. Und das kommt dem Unternehmen zugute.

Publik-Forum: *Ist eine solche, neue Unternehmenskultur eine Form von Liebe?*

Karstädt: Ja. Denn in einer gewaltfreien Kommunikation baut man sich keine Feindbilder auf. Der andere ist kein Gegner, den man bekämpfen muss, sondern ein Mensch, der ein Anliegen hat. Eines, das ich versuchen möchte zu verstehen. Wenn ich diese Haltung einnehme, steigt auf beiden Seiten die Zuversicht, eine Lösung im Konflikt zu finden, die alle Beteiligten zufriedenstellt.