

Recht, ohne Mitgefühl gibt es keinen Frieden. Wenn jedoch Liebe und Mitgefühl zu Leitsternen der Politik werden, würden deren Regeln golden werden.

Die Goldene Regel ist in Abwandlungen allen Weisheitslehren und Religionen der Welt bekannt. In der christlichen Tradition finden wir sie in den Worten Jesu: »Was immer ihr wollt, das euch getan werde, das tut ebenso eurem Nächsten« (Matthäus 7, 12). Diese Worte verkünden das Prinzip universaler Wechselseitigkeit. Dieses Prinzip ist das moralische Fundament aller großen Religionen. Angewandt auf die Politik bedeutet es: Multilateralismus.

Multilateralismus meint eine Weltordnung, die auf Kooperation, Gleichheit und Recht baut. Eine solche Weltordnung wäre gerecht und stabil. Wird jedoch das Prinzip der Wechselseitigkeit verletzt, werden Instabilität und Gewalt die Folge sein. Für eine stabile, gerechte Weltordnung müsste das Prinzip der Wechselseitigkeit auf zweierlei Weise reformuliert werden: »Behandle andere Staaten so, wie du von ihnen behandelt werden möchtest.« Und dann, an die Mächtigen gewendet: »Was einer darf, müssen auch die anderen dürfen.«

Wir leben in einem historischen Augenblick, in dem sich die ethischen und spirituellen Einsichten der Weisen mit den materiellen und physischen Notwendigkeiten für unser nacktes Überleben decken. In dieser Situation erkennen wir: Der von den falschen Realisten propagierte Wert der Liebe zur Macht muss durch die Macht der Liebe überwunden werden. Das Prinzip der Politik muss korrigiert werden. Politik muss geleitet werden durch die Verpflichtung, seinen Nachbarn genauso zu lieben wie sich selbst – wobei die gesamte Welt eine einzige Nachbarschaft geworden ist.

Über Generationen hinweg haben wir immer raffiniertere Techniken und Strategien der Zerstörung entwickelt. Das muss ein Ende haben. Für unser Überleben benötigen wir kluge soziale und menschliche Strategien und Techniken der Kooperation – um unserer Menschlichkeit willen.

Beim Millenniums-Gipfel der Vereinten Nationen für den Weltfrieden hat ein Eskimo-Ältester diese Notwendigkeit auf den Punkt gebracht. Er sagte: »Seit 40000 Jahren lebt mein Volk in der Arktis. Zum ersten Mal in der Geschichte finden wir heute Seen auf dem arktischen Eis. Ihr habt die Technik, das Eis zum Schmelzen zu bringen. Wann wird es uns gelingen, eine Technik zu entwickeln, die das Eis in den Herzen der Menschen zum Schmelzen bringt?« Wir sollten alle unsere Intelligenz darauf verwenden, diese Technik zu finden. ■

# Geld oder Liebe?

Arbeiten ist schön. 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 klarkommen, 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 schwertun, 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 rea-

listisch, das 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 wofür?

**Karstädt:** Konkurrenz ist ein Ersatz für wechselseitige Wertschätzung. Um Ihre Begriffsbestimmung aufzunehmen: Konkurrenz ist ein Ersatz für Liebe. Konkurrenz ist zum Leitprinzip, wenn Menschen ihr 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 Konkurrenzprinzip 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 entgegengesetzte Richtung laufen. Zum Beispiel hat Humberto Maturana, Nobelpreisträger für 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



**KLAUS KARSTÄDT**

geboren 1951, ist Trainer für gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg. Häufig berät er Unternehmen in Konfliktsituationen. Er lebt bei München. Kontakt: Klaus.Karstaedt@t-online.de



# Menschen ohne Masken

**D**as Datum ist in meinem Gedächtnis eingegraben, als wäre es gestern. Es war der 1. September 1984, und ich war 21 Jahre alt. Mein erster Arbeitstag in der diakonischen Einrichtung in Sachsen-Anhalt. Zuvor hatte ich in einem Zementwerk gearbeitet. Alles war dort grau in grau. Ich hatte die Schnauze gestrichen voll von der sogenannten sozialistischen Produktionsweise.

Ich wollte in die Suchtarbeit wechseln, aber der Mitarbeiter im diakonischen Amt sagte mir, ich sollte mich doch mal in O. melden, die brauchten dort noch einen. So bin ich dorthin gefahren. Viele Mitarbeiter waren jung und wie ich aus der staatlichen Obhut geflohen. Einige warteten auf ihre Ausreise in den Westen. Und natürlich gab es die alten Hasen. Doch ich war zunächst geschockt, bin anfangs nicht gern arbeiten gegangen. Alles roch anders, schmeckte anders, die Bewohner waren so offen, ohne Distanz. Sie hatten keine Scheu vor einem, waren halt behindert. Ich war nach

zwei Tagen Arbeit erst mal krank. Was mich davon abhielt aufzuhören, weiß ich nicht mehr. Heute bin ich glücklich darüber. Nicht nur, weil das eine verrückte, intensive Zeit war. Man hatte keine Angst um den Arbeitsplatz. Es war noch nicht so kalt; Geld spielte keine große Rolle. Man benutzte es noch nicht, um darüber Liebe zu definieren. Und ich bin glücklich, dass sich so mein Bild von den Behinderten änderte. Ich brauche diese Menschen heute genauso, wie sie mich brauchen. Nach 22 Jahren in der Heilerziehungspflege habe ich sie lieben gelernt. Sie sind unverstellt. Ein Leben auf gleicher Augenhöhe ist möglich. Und als ich kurze Zeit arbeitslos war und viele mich plötzlich mieden, waren sie es, die mich auf der Straße fröhlich begrüßten. Bei ihnen gibt es nicht dieses unerträgliche Oben und Unten. Es mag seltsam klingen, aber heute sind viele Bewohner Freunde, Kollegen und Partner.

■ Jens Klamm

Der Autor arbeitet seit 22 Jahren als Heilerziehungspfleger bei der Diakonie in Sachsen-Anhalt

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 nochmal erleben!« Dabei wäre es viel besser zu for-

mulieren: »Ich bitte dich, künftig anzuklopfen, bevor du in mein Zimmer kommst – einverstanden?«

**Publik-Forum:** Sie beobachten also, dass die Werte der Menschen oft nicht zusammenpassen und dadurch lang andauernde 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:** Der international bekannte Konfliktmediator Marshall Rosenberg, nach

dessen Methode Sie arbeiten, sagt, es sei ein Geheimnis gewaltfreier Kommunikation, auch 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 auch: 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. Man muss schon eine wertschätzende Beziehung zum anderen aufbauen wollen. Gewaltfreie Kommunikation heißt übrigens auch nicht, keine Emotionen zu zeigen. Wenn ich etwas als wichtig und richtig erkannt habe, ein Anliegen mir viel wert ist, setze ich mich natürlich leidenschaftlich und kraftvoll dafür ein. Das führt dann 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. ■