

## Gewaltfreie Kommunikation als Erfolgsfaktor

*Beate Hauck*

»Flüchtlinge hier in Hagen« waren zu Beginn des Jahres 2015 ein großes Thema, weil die steigenden Flüchtlingszahlen erkennen ließen, dass die Stadt für die der Kommune zugewiesenen Flüchtlinge in großem Stil Unterkünfte brauchen würde. Es war jedoch nicht abzuschätzen, wie hoch die Zahl der zu uns kommenden Menschen werden sollte. Niemand konnte wirklich ermessen, was auf Stadt und Bürger/innen zukommen würde. Die hochgerechneten Zahlen waren abstrakt und für viele Bürger/innen nicht vorstellbar.

Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass bei den ersten Diskussionen um die mögliche Nutzung frei gezogener Schulen als Flüchtlingsunterkünfte viele Bürger/innen davon ausgingen, durch Protest und Widerstand Flüchtlingsunterkünfte in ihrer Nähe verhindern zu können; viele Menschen nahmen an, dass auch ohne die Nutzung aufgegebener Schulgebäude ausreichend Wohnraum zur Verfügung stehen würde und deshalb geplante »Massenunterkünfte« unnötig sein würden. Auch der Faktor »Zeit« wurde falsch eingeschätzt. Zunächst wurde unterschwellig vermutet, es würde genug Zeit für Diskussionen und für das Abwägen alternativer Entscheidungsoptionen zur Verfügung sein.

Als die Planung bekannt wurde, zukünftig eine in Folge des Schulentwicklungskonzeptes freigezogene Schule in einem Stadtteil als kommunal geführte Flüchtlingsunterkunft zu nutzen, wurde massiver Widerstand offenbar. Ziel des Widerstandes war es, für diesen Standort die Nutzung als Flüchtlingsunterkunft mit Argumenten zu verhindern. Für die Darstellung des Widerstandes wurden Veranstaltungen in der Zivilgesellschaft genutzt, so dass das Thema »ständig« im Gespräch war. In zahlreichen Leserbriefen wurde eine hitzige Diskussion geführt.

Parallel dazu wurden viele Stimmen von Menschen laut, die sich für eine Willkommenskultur einsetzen wollten.

Die Situation änderte sich in dem Moment, als kurzfristig dieser Standort von der Bezirksregierung Arnsberg als Notunterkunft gewählt wurde und damit offenkundig die Diskussionen und der Widerstand ins Leere gingen und umso mehr die negative Stimmung eskalierte. Die Anwendung des Ordnungsrechtes bot keine Möglichkeit für die Bürger/innen, auf die Entscheidung für diesen Standort einzuwirken. Es gab nichts mehr »zu verhindern«, die getroffene Entscheidung wurde aus der Not heraus innerhalb von ca. 54 Stunden umgesetzt. Gleichwohl ging die Diskussion in Leser- und Beschwerdebriefen weiter. Haupttenor des Widerstandes war die Darstellung einer empfundenen Ungerechtigkeit, die in der Wahl dieses Standortes für eine Flüchtlingsunterkunft gesehen wurde. Besonders wichtig wurde in zahlreichen Äußerungen bewertet, dass dieser Stadtteil schon vorher systematisch vernachlässigt worden wäre.

Zu diesem Zeitpunkt schien es so, als ob der Widerstand weiter steigen würde – offen war die Frage, ob und in welcher Weise sich dieser Widerstand in Taten »niederschlagen« würde.

Gleichzeitig engagierten sich vom »ersten Moment« an viele Bürger/innen mit und ohne Migrationshintergrund für die Flüchtlinge und unterstützten die Verwaltung bei der Schaffung der Infrastruktur (z.B. Bettenbau). Viele freiwillig Engagierte versuchten, das Leben der Gäste durch menschliche Begegnungen zu bereichern. Dem Widerstand der einen stand die Willkommenskultur der anderen gegenüber.

## Bürgerinformationsveranstaltungen

Die Stadtspitze entschied sich vor dem Hintergrund jahrelanger positiver Erfahrungen für die Durchführung einer Bürgerinformationsveranstaltung. Das bereits bei anderen Themen, wie z.B. zum Thema Haushaltskonsolidierung oder Schulentwicklungsplanung bewährte Setting einer »Moderation von außen« sollte zeigen, dass die Verwaltung nichts verbergen wollte, die Bürger/innen in ihrem Informationsbedürfnis ernst nehmen würde und nicht zu manipulieren beabsichtigte.

Um dies zu erreichen, wurde ein möglichst großer Raum gewählt, so dass nach Möglichkeit alle Interessierten kommen und an der Veranstaltung teilnehmen konnten. Eine anspruchsvolle Präsentation gewährleistete eine umfassende und gut verständliche Information. Durch die Teilnahme möglichst vieler »Experten/innen« wurde gewährleistet, dass die zu erwartenden Fragen auch umfassend beantwortet werden konnten.

Es folgten Beiträge eines Vertreters der Bezirksregierung zur Frage nach der Entscheidung und ihrer rechtlichen Grundlage, ein kurzer Vortrag eines Vertreters der Feuerwehr zur Führung der Unterkunft sowie ein Vortrag von Vertretern des Bereiches Jugend und Soziales, mit dem die derzeitige und die für die Zukunft prognostizierte Entwicklung des Themas Flüchtlinge in der Stadt Hagen dargestellt wurden.

Der Oberbürgermeister stand als wichtiger Gesprächspartner bereit, um zu demonstrieren, dass die Stadtspitze »keine Wahl« hatte, die Entscheidung der Bezirksregierung umzusetzen, und trotzdem beabsichtigte, mit den Bürgern/innen offen zu sprechen und sich Kritik anzuhören. Gleichzeitig wollte der Oberbürgermeister um Verständnis bitten und um Unterstützung dabei, den Flüchtlingen willkommen zu sagen und mit Hilfe freiwilligen Engagements Integrationsarbeit zu leisten. Nicht zuletzt sollte auch Stellung bezogen werden für die Umsetzung des Grundgesetzes und des Grundrechtes auf Asyl.

Die Moderation übernahm ich selbst als Leiterin des gerade einige Wochen zuvor eingerichteten Bereiches »Partizipation und Bürgerbeteiligung« im Fachbereich des Oberbürgermeisters – und das obwohl der Widerspruch der hier eben nicht vorliegenden Bürgerbeteiligung offensichtlich war.

## Bedürfnisorientierte Kommunikation

Mein Auftrag lautete, neutral zu moderieren. Dem entsprechend gab es keine Vorgabe für die Steuerung der Moderation, sondern die Aufgabe war, möglichst allparteilich zu kommunizieren. Ich entschied mich in der Haltung der gewaltfreien Kommunikation zu moderieren (siehe untenstehender Informationskasten).

### *Die Prinzipien der gewaltfreien Kommunikation*

Bei der Anwendung gewaltfreier Kommunikation werden Äußerungen anderer nicht bewertet, sondern es wird beobachtet, was genau – in welcher Form – gesagt wird, um wahrzunehmen, welche Gefühle ausgedrückt werden. Die Gefühle wiederum geben Aufschluss darüber, welche Bedürfnisse hinter den jeweiligen Aussagen stehen. Die Grundannahme der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg besteht darin, dass Menschen mit ihren Äußerungen Bedürfnisse mitteilen, die entweder ganz, zum Teil oder gar nicht erfüllt sind. Die zweite Annahme besteht darin, dass Menschen das, was sie äußern oder wie sie handeln, nur deshalb tun, um sich ihre Bedürfnisse zu erfüllen – gleichgültig, ob die gewählte Strategie tatsächlich geeignet ist, diese Bedürfnisse tatsächlich zu erfüllen. Eine weitere Grundannahme besteht darin, dass Menschen nicht handeln, um anderen zu schaden oder gar Leid »anzutun«, sondern dass sie einzig und allein nach ihren Bedürfnissen vorgehen und dazu die Strategien anwenden, die sie kennen. Diese Strategien sind tragischerweise oftmals nicht dazu geeignet, diese Bedürfnisse tatsächlich zu erfüllen.

Unerfüllte Bedürfnisse führen zu einem »Mangel«. In einem solchen »Mangelzustand« bringen Menschen häufig die sich einstellenden negativen Gefühle in Zusammenhang mit den Handlungen anderer Menschen, so dass diesen die »Schuld« gegeben wird für den eigenen Ärger, die Wut, die Unzufriedenheit.

Die dadurch »beschuldigten« Gesprächspartner fühlen sich nicht selten »abgewertet«, »verärgert« und eben »beschuldigt«. Ein Teufelskreis gegenseitigen Unverständnisses beginnt und eskaliert möglicherweise.

Der Weg, mit anderen zu kommunizieren, wird deshalb in der gewaltfreien Kommunikation so gesehen: Der erste Schritt der Verständigung besteht darin, Beobachtungen anzustellen, ohne zu bewerten, Gefühle wahrzunehmen und die dahinter liegenden Bedürfnisse zu erkennen. Mit diesem Vorgehen wird zum Ausdruck gebracht, dass zu allererst der/die sich Äußernde respektiert wird, Aufmerksamkeit erhält sowie Zuwendung und Unterstützung darin, sein/ihr Anliegen verständlich zu machen. Erst, wenn dieser Prozess stattgefunden hat, werden wenn möglich Lösungen erarbeitet.

Bei der Vorbereitung war es zunächst wichtig zu erkennen, in welcher »inneren« Situation die Beteiligten sich befanden. Meine Annahme war, dass sowohl diejenigen, die helfen und zur Willkommenskultur beitragen wollten, als auch diejenigen, die Widerstand geleistet haben, vermutlich zum Teil ähnliche Bedürfnisse hatten (siehe unten).

In dieser Bürgerinformationsveranstaltung sollten so auch zunächst die Fragen und Bedürfnisse der Teilnehmenden herausgearbeitet werden und dann Antworten auf die Fragen gegeben oder Stellung seitens des Oberbürgermeisters oder der Bezirksregierung bezogen werden.

Die Prinzipien der gewaltfreien Kommunikation zeigten sich hier als sehr hilfreich: Menschen, deren teils laut mitgeteilter Ärger behutsam angesprochen wird und die nicht – wie vielleicht erwartet – abgewertet werden, erleben Respekt, Achtsamkeit, Entschleunigung und Zuwendung. Sie spüren, dass sie auch gehört werden, wenn sie sich ruhiger, leiser und entspannter äußern. Sie können aufhören zu kämpfen.

Mit der Entscheidung, einen Standort für eine Flüchtlingsunterkunft zu nutzen, wurden auch Entscheidungen über Veränderungen in der Lebenswirklichkeit von Menschen getroffen, die selbst keinen Einfluss auf diese Entscheidung hatten. Unabhängig von einer Haltung für oder gegen die Aufnahme von Flüchtlingen waren möglicherweise Bedürfnisse nach Selbstbestimmung, Autonomie, Freiheit, Klarheit (durch rechtzeitige und umfassende Informationen im Vorfeld der Entscheidungen), Fürsorge und viele weitere Bedürfnisse nicht erfüllt. Zudem wurden mit der Entscheidung für diesen Standort gegensätzlich »behandelte« Gruppen geschaffen: Es gab diejenigen, die entschieden haben und solche, die nicht entscheiden konnten; unzufriedene Menschen fühlten sich mit der über sie getroffenen Entscheidung »ausgegrenzt«, zumal sie mit dieser Entscheidung auch nicht mehr zur Mehrheit der Bevölkerung zählten, denn in der Nähe der Wohnung der Mehrheit der Bevölkerung gab und gibt es keine Flüchtlingsunterkunft. Bedürfnisse nach Gemeinsamkeit, Gerechtigkeit im Sinne von Gleichbehandlung, Zugehörigkeit, Verlässlichkeit waren unter Umständen nicht erfüllt.

In diesem wie auch in anderen Fällen äußerte sich Unmut darin, dass zum Beispiel »behauptet«, also dargestellt wird, die Grundstücke und Häuser der Anlieger würden »an Wert verlieren«. Diejenigen, denen dieses »Ärgernis« mitgeteilt wird, werden in erster Linie damit konfrontiert, dass sich hier jemand äußert, der sich „ausgegrenzt“ fühlt, dessen Lebensmöglichkeiten aus seiner Sicht begrenzt werden, der sich also vielleicht im Mangel an Autonomie und Sicherheit befindet und der sich deshalb selbst als »getäuscht« empfindet. Wenn eine solche »Behauptung« »sachlich falsch« oder gar als »egoistisch« benannt wird, kann kein »Verstehen« und damit keine kommunikative Verbindung und Offenheit für das in der Kommunikation so wichtige »Zuhören« stattfinden. Dabei ist Verständnis nicht zu verwechseln mit »Einverständnis«.

Das für die Kommunikation schwierige Element bestand vor dieser ersten Bürgerinformationsveranstaltung wie aller folgenden darin, dass die den Flüchtlingen Helfenden wie die Ablehnenden zum Teil dieselben Bedürfnisse und auch die Mitglieder der Verwaltung, der Wohlfahrtsverbände u. a. spürten: Sie brauchten Respekt, Informationen, Selbstwirksamkeit, Freiheit, Verlässlichkeit, Klarheit u.v.m. Das Gemeinsame in den Bedürfnissen schuf trotzdem nicht automatisch Verständnis untereinander. Diejenigen Menschen, die sich an der Willkommenskultur beteiligten und diese maßgeblich bereicherten, gaben in ihrer Haltung und in ihrem Handeln ihrem Wunsch Ausdruck, Gemeinsamkeit zu erleben, beizutragen zum Frieden und zu den Lebensmöglichkeiten der anderen, Anteilnahme zu leisten und dadurch die Wirksamkeit ihres eigenen Handelns zu erleben –

etwas zu geben und darin Erfüllung zu finden. Die Menschen, die dem Vorhaben Widerstand entgegensetzten, befanden sich in ihrem Erleben jedoch in einer »Mangelsituation«, sie konnten nicht geben, sie konnten anfangs kaum oder nur schwer zuhören, weil sie tendenziell davon ausgingen, sich anstrengen zu müssen, um sich überhaupt Gehör verschaffen zu können. Meine Darstellung bezieht sich auf die Bedürfnisse, die tendenziell bei den an den Versammlung teilnehmenden Gruppen zu beobachten waren. Jeder/jede Einzelne hatte individuell unterschiedlich erlebte Bedürfnisse.

Während der ersten Bürgerinformationsveranstaltung zur Einrichtung einer Flüchtlingsunterkunft wie auch bei den im Laufe 2015 darauf noch folgenden, die in dem dargestellten Format abliefen, stellte sich in diesen Versammlungen, die meistens in einer relativ hocheskalierten Situation stattfanden, nach einer kurzen Zeit Entspannung ein. Viele Menschen und ausdrücklich auch viele Teilnehmende, die der Einrichtung und dem Betrieb einer Flüchtlingsunterkunft oder der Aufnahme von Flüchtlingen skeptisch bis ablehnend gegenüberstanden, zeigten sich oftmals am Schluss der Veranstaltung »versöhnt«, obwohl sie ihre ablehnende Haltung nicht unbedingt änderten. Die Teilnehmenden bedankten sich in überraschend vielen Fällen für die Veranstaltung, für die Informationen und für den respektvollen Umgang in den Veranstaltungen.

Der Unterschied zur Situation vor der Bürgerinformationsveranstaltung bestand im Wesentlichen darin, dass allein durch das hier Erlebte – zumindest zum Teil – wieder Kommunikation hergestellt werden konnte.

Weitere Verhaltensweisen der kommunalen Verwaltung bzw. der die Unterkünfte leitenden Wohlfahrtsorganisationen entschärften viele aufkeimende Konflikte: Für die kommunalen Unterkünfte wurden vor deren Bezug »Tage der offenen Tür« eingerichtet, so dass Interessierte sich überzeugen konnten, wie das Leben der Flüchtlinge in der ersten Zeit aussehen würde. Bei Beschwerden der Anlieger wurden Störungen, wie z.B. eine als zu hoch empfundene Lautstärke am Abend ohne Diskussion und »Überprüfung« anerkannt und abgestellt durch organisatorische Veränderungen. Durch all diese Elemente wurde nicht »nachgegeben« oder »zugestanden«. In diesen Reaktionen zeigte sich vielmehr Respekt, Fürsorge, Zuwendung, Miteinander. So wurde Zugehörigkeit, Anerkennung im Sinne von »Gesehen werden«, Austausch, Verbindung u.v.m. vermittelt.

Obwohl die Bürger/innen sich nicht an der Entscheidung für den Standort einer Flüchtlingsnotunterkunft beteiligen konnten, war es wichtig, ihre Bedürfnisse und Sorgen ernst zu nehmen, Respekt zu zeigen und auf sie spürbar einzugehen. In der ersten Bürgerinformationsversammlung stellte sich beispielsweise auch heraus, dass die verärgerten Menschen »Sicherheit« brauchten und mit diesem Bedürfnis gesehen werden wollten. Äußerungen wie »ich traue mich nicht mehr, im Dunkeln mit dem Hund zu gehen«, »da wird es wohl viele Diebstähle geben, nicht nur in den Läden« gaben Hinweise darauf, was den Menschen wichtig war. Die folgenden Bürgerinformationsveranstaltungen wurden deshalb so aufgebaut, dass der erste Wortbeitrag von Polizeibeamten die Sicherheitslage darstellte. Da es nicht darum ging, »etwas glattzubügeln« oder eine falsche »Beruhigung« vorzugaukeln, stellten die Polizeibeamten auch dar, dass die Zahl von Straftaten Einheimischer mit volksverhetzenden Inhalten stieg.

Das Setting für die Informationsveranstaltungen zu Notunterkünften wurde den geäußerten Bedürfnisse angepasst. Mit dieser wie mit vielen anderen – teilweise »kleineren« – Maßnahmen wurde systematisch versucht, Ernsthaftigkeit, Verbindlichkeit und Zuwendung zu zeigen. Ohne dass eine Entscheidungsbeteiligung der Bürger/innen gegeben war, wurde trotzdem alles Mögliche getan, Bedürfnisse nach z.B. Sicherheit, gesehen werden, Achtung, Zugehörigkeit u.a. anzuerkennen.

Auch in Prozessen, in denen Bürgerbeteiligung im Sinne von Mitentscheiden begrenzt oder de facto nicht möglich ist, verlangt Partizipation als Basis für das Miteinander Information, Transparenz, Klarheit, Offenheit und Empathie. Allzu schnelle Bewertung in »richtig« und »falsch«, in »so ja« und »so nicht« geht häufig auf mangelndes Verstehen und infolgedessen auch mangelndes Verständnis zurück. Für die Kommunikation in Bürgerinformationsveranstaltungen zum Thema »Flüchtlinge in Hagen« stellte sich die Haltung der bedürfnisorientierten, gewaltfreien Kommunikation als Erfolgsfaktor heraus in dem Bemühen, mit den Bürgern/innen im Gespräch, im Kontakt, in Verbindung, im Austausch und im Frieden zu sein und zu bleiben.

## Anmerkungen

---

*Dieser Beitrag wurde zuerst veröffentlicht im eNewsletter des Netzwerk Bürgerbeteiligung (Ausgabe 1/2016):*  
<http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/informieren-mitmachen/enewsletter/enewsletter-2016/enewsletter-nr-12016/>

## Autorin

---

**Beate Hauck** ist Mediatorin und Moderatorin mit einer Spezialisierung auf große Gruppen, hoch eskalierte Konflikte und Bürgerbeteiligungsprozesse. Sie arbeitet auf der Grundlage von und als Trainerin für gewaltfreie Kommunikation und besitzt eine Ausbildung in Systemischem Konsensieren. Sie hat ursprünglich Geschichte, Germanistik und Philosophie studiert und nach dem Ersten Staatsexamen, einem Museumsvolontariat und einer kurzen Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin mehr als 20 Jahre zwei Museen und ein Stadtarchiv geleitet. Heute leitet sie den Bereich Partizipation und Bürgerbeteiligung im Fachbereich des Oberbürgermeisters in der Stadt Hagen.

## Kontakt

Beate Hauck

Stadt Hagen / Bereich Partizipation und Bürgerbeteiligung

Tel. (02 331) 207 31 50

E-Mail: [beate.hauck@stadt-hagen.de](mailto:beate.hauck@stadt-hagen.de)

---

## Redaktion

---

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)