



# Gewaltfreie Kommunikation als Basis für Leistungsorientierung

Leistungsorientierung setzt gelingende Kommunikation voraus. Wenn Mitarbeitende einen beträchtlichen Teil der Arbeitszeit mit Intrigen, Machtspielen und Lästern verbringen, dann sinken nicht nur Motivation und Zufriedenheit, sondern auch Produktivität und Effizienz.

■ Von Prof. Claude Wagner und Dr. Susan Göldi

## C'est le ton qui fait la musique

Die Redewendung bringt die formale Dimension gewaltfreier Kommunikation gut auf den Punkt. Dazu gehört im Mündlichen z.B. die Lautstärke. Im Schriftlichen wirken Ausrufezeichen, Grossbuchstaben oder rote Schrift laut, während kleiner Kursivdruck leise wirkt.

## DU BIST EIN VERSAGER!!!

*Ich verstehe dein Vorgehen nicht.  
Mich, an deiner Stelle, würde das frustrieren.*

E-Mails im Stil der **roten** Aussage lassen auf beträchtliche Probleme in der bzw. durch die Kommunikation schliessen. In einer solchen Arbeitsumgebung wird Leistungsfähigkeit reduziert, da Aggressionen, Verteidigungs- und Schutzmassnahmen viel Energie binden.

## Funktionale Dimension gewaltfreier Kommunikation

Das Beispiel in Rot zeigt auch, welche Rolle der Inhalt einer Botschaft spielt. Da Menschen mit Absichten kommunizieren, sprechen wir von der funktionalen Dimension. Sie spielt eine sehr grosse, wenn nicht die grösste Rolle in der gewaltfreien Kommunikation. Die Aussage: Du bist ein Versager – ob nun gross und rot oder kursiv, geflüstert oder geschrien – greift das Gegenüber an. Die Aussage will verletzen, herunter- und kleinmachen und damit den Sender der Botschaft in eine dominante Position bringen.

Beim Beispiel in Rot kann von Sachlichkeit keine Rede sein. Es geht um Persönliches, um Beziehungen und um Macht. Die kursiven Aussagen hingegen formulieren die eigene Befindlichkeit angesichts eines als irritierend empfundenen Verhaltens. Das Gegenüber bekommt die Chance, sich zu erklären, Umstände zu erläutern und so das Gesicht

zu wahren. Der Sinn der kursiven Aussagen ist, mit dem Gegenüber in einen Dialog zu treten, sich zu verstehen, unterschiedliche Wahrnehmungen, Haltungen oder Werte aufzudecken.

Paradoxerweise ist die persönliche Aussage (Ich ... Mich ...) die sachliche Aussage, die ein Thema aus der Ich-Perspektive adressiert, ohne das Gegenüber anzugreifen. Eine gewaltfreie Kommunikation auf Augenhöhe ist damit initialisiert. Die Du-Aussage dagegen ist persönlich und lässt das Gegenüber im ersten Moment das Gesicht verlieren. Alle Energie muss nun in die Wahrung des Gesichts fliesen – an Verständigung, Austausch oder gar produktive Zusammenarbeit ist nicht mehr zu denken.

## Schuld als schädliches Konzept

Zweifellos führt eine sachliche Kommunikation zu besseren Beziehungen am Arbeitsplatz als Aggression. Insbesondere bei Fehlern fällt es vielen Teams oder im Austausch mit Vorgesetzten schwer, sachlich zu bleiben. Das Personalisieren von Fehlern (X ist schuld) statt des Versachlichens von Fehlern (Y ist passiert), führt zur Suche nach Schuldigen, zum Vertuschen von Fehlern, zum Zuschieben von Fehlern, zu Scham und Angst vor Fehlern. Das alles führt keineswegs zu weniger Fehlern, sondern zu Mitarbeitenden, die gegen Angst- und Schuldgefühle, (Selbst-)Vorwürfe und gegen (Selbst-)Zweifel kämpfen und keine Energie zum Arbeiten mehr haben.

## Fehlerkultur

Eine Fehlerkultur macht weder Schuldzuweisungen, noch braucht es Sühne oder Reue. Im Gegenteil: Wir kennen den Fall einer Firma, in der monatlich der grösste Fehler mit einem

Bonus belohnt wird. Der offene, wertschätzende und komplett angst- und schuldbefreite Umgang mit Fehlern hat vier entscheidende Vorteile:

1. Alle interessierten Mitarbeitenden können von allen Fehlern lernen. Die abstrakte Vision des lernenden Unternehmens nimmt so konkrete Gestalt an.
2. Es lohnt sich, Risiken einzugehen und neue Ideen auszuprobieren. Innovation, Change und Optimierung werden dadurch entscheidend gefördert.
3. Angst wird reduziert oder kommt gar nicht erst auf. Eine Fehlerkultur verhindert, dass sich Ängste übersteigern, dass sie lähmen oder zu Angststörungen führen.
4. Wer einen Fehler aufdeckt, übernimmt Verantwortung. Nicht die Verursacherin steht im Zentrum, sondern die Verbesserung durch das Kollektiv, damit ist Leistungsorientierung gegeben.

Mit einer cleveren Fehlerkultur und dadurch manifesten, gewaltfreien Kommunikation können demnach viele positive Effekte erzielt werden.

## Die Macht der Kränkung

Eine Kränkung ist eine absichtliche, oft systematisch und öffentlich eingesetzte Äusserung, die das Gegenüber verletzen will. Das Kränkungspotenzial steigt mit der Nähe und sinkt mit der Distanz. Wenn der direkte Vorgesetzte Mitarbeitende kränkt, ist das Kränkungspotenzial viel grösser, als wenn die Kränkung durch eine weit entfernte Person erfolgt.

Reinhard Haller, ein österreichischer Psychiater, hat zu diesem Aspekt der gewalttätigen Kommunikation das Buch «Die Macht der Kränkung» verfasst und zeigt, wie Kränkungen Werte und Selbstwert eines Menschen angreifen und reduzieren – aber auch, wie Kränkungen überwunden werden können.<sup>1</sup> Er unterscheidet drei Dimensionen bei Kränkungen:

### • Kränkungsabsendende

Ein Beispiel ist ein Mitarbeitender, der vom Vorgesetzten als Einziger und ohne Erklärung an Weihnachten keinen Bonus (EUR 250.–) bekommt. Neun Monate später steht dieser kurz vor dem Selbstmord, weil er die Kränkung nicht überwinden kann.



- **Kränkungsempfangende**

Ein Beispiel beschreibt Hans «mit den zwei linken Händen» – wie seine Mutter ihn hänselt. Bei jedem Missgeschick bekommt er diese Kränkung von Familie und Freunden zu hören. Viele Jahre später, in einer ehelichen Krise, wird er wieder auf die gleiche Weise gehänselt. Hans dreht durch und verletzt seine Partnerin schwer an Händen und Armen.

- **Kränkungsbotschaft**

Als Kategorien von Kränkungen gelten neben Beleidigungen auch Vorwürfe, Schuldzuweisung, Drohungen, Angstkommunikation und die Verallgemeinerung (du kannst nicht rechnen; du wirst es nie begreifen; alle haben es kapiert, nur du nicht; wenn du so weitermachst ...).

Kränkungen sind nie konstruktiv, sie greifen das Gegenüber an und haben in einer sachlichen Kommunikation keinen Platz. Kränkungen können äusserst destruktiv sein, Beziehungen vergiften und die Arbeitsmotivation, Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit von Einzelpersonen, Teams und ganzen Abteilungen schwer beeinträchtigen. Eine gewaltfreie Kommunikation verzichtet demnach unter allen Umständen auf Kränkungen, sanktioniert Kränkungsabsendende, schützt und unterstützt Kränkungsempfangende. Dies braucht viel Sensibilität und Empathie bei Vorgesetzten und im HR. Es braucht neben deutlichen Leitwerten Prozesse zum Aufdecken von Kränkungen und Massnahmen für den Schutz von Mitarbeitenden.

## Empathie fördert gewaltfreie Kommunikation

Auch das folgende Beispiel zeigt, wie schnell mit Kommunikation ein negativer Prozess in Gang kommen kann:

*Ein Projektleiter begrüsst sein Team mit den Worten: «Wir haben zwei Tage Verspätung im Projekt.»*

Es scheint eine sachliche Feststellung – warum ist sie dennoch nicht gewaltfrei? Ganz unabhängig vom «ton qui fait la musique», ist die Aussage als Begrüssung nicht geeignet. Der Start in ein Arbeitsmeeting ist der Moment, in dem Menschen Aussagen über sich machen (ich freue mich ..., ich habe neue Nachricht-

ten ...) und die zwischenmenschliche Beziehung zum Gegenüber herstellen (schön, euch zu sehen ... danke, dass ihr euch Zeit nehmt ...). Eine negative, sachliche Aussage statt einer Begrüssung ist eine grosse Irritation. Die Projektmitglieder werden sich fragen, sucht er nach Schuldigen? Droht er mit Mehrarbeit? Folgen Beleidigungen («wieder im Verzug», «Faulpelze»)? – was auch immer sie vermuten, das Problem ist nicht gelöst, aber ein neues Problem geschaffen.

Projektleitende brauchen Einfühlungsvermögen, um solche Kommunikationsmechanismen zu durchschauen. Das beste Fundament für erfolgreiche Zusammenarbeit und Leistungsorientierung sind Vertrauen, Wertschätzung, Respekt und idealerweise Sympathie. Das sind alles Beziehungsaspekte, die eine direkte Folge gewaltfreier Kommunikation sind.

## Zuhören als Schlüsselqualifikation von Führungskräften

Haben Projektleitende oder Managerinnen und Manager keine oder wenig Empathie, bringt das Aufdecken der in diesem Beitrag erläuterten Mechanismen zuverlässig Erfolg. Dafür eignen sich Weiterbildungskurse, welche die Reflexion anregen. Mit Coaching und Beratung lässt sich ebenfalls vieles erreichen. Es lohnt sich, in der Entwicklung von Führungskräften genau hinzuhören, zu beobachten und festzuhalten und dann an Beispielen zu erläutern, wie Botschaften ankommen. Zum Aufdecken solcher internen Probleme eignen sich insbesondere Austrittsgespräche. Gekränkte Mitarbeitende wollen den Betrieb, wenn immer möglich, schnell verlassen.

Am meisten profitieren Führungskräfte von ihren Mitarbeitenden, indem sie selbst gut zuhören. Denn: Wer spricht, erfährt nichts. Es ist ein grosses Missverständnis in der (Führungs-)Kommunikation, dass der mächtigsten Person am meisten Redezeit zusteht. Wer zuhören kann, erfährt, warum es z.B. in einem Projekt Verzögerungen gibt, welche Ideen die Mitarbeitenden haben, um Prozesse zu beschleunigen und Ziele effizienter zu erreichen.

Beim Zuhören gilt es, richtig zuzuhören:

- nichts anderes tun
- Blickkontakt halten
- quittieren (aha, hm)

Die sprechende Person steht im Zentrum, möglichst viele akustische und visuelle Signale zu Tonalität, Wortwahl, Gestik usw. werden verarbeitet – das erfordert eine sehr schnelle Auffassungsgabe, hohe Aufnahmefähigkeit und Versiertheit im Verarbeiten und Verknüpfen von Informationen. Beim Zuhören geht es auch immer darum, neben den Zahlen, Daten, Fakten die Ich- und Du-Botschaften zu hören. Was sagt die Sprecherin über sich aus, welche Erwartungen hat sie an den Empfänger – um dann bei gegebener Zeit darauf zu reagieren.

Gewaltfreie Kommunikation ist eine Notwendigkeit, damit Kollaboration funktioniert und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden hoch bleibt. Dabei lohnt es sich, Vorgesetzte und Projektleitende zu sensibilisieren, zu coachen und weiterzubilden. Einfach ist die gewaltfreie Kommunikation nicht, sie gelingt aber mit Empathie und der Fähigkeit, gut zuzuhören. Unter allen Umständen gilt es, Kränkungen zu vermeiden, sie können den unternehmerischen Zielen nur schaden. Ein grosser erster Schritt in die gewaltfreie Kommunikation führt über das konsequente Verwenden von Ich-Botschaften und das Vermeiden von Du-Aussagen.

## LITERATUR

Peter Gruber (2003). Gewinnen können statt siegen müssen. Die Kunst herrschaftsfreier Problemlösung. Signum-Wirtschaftsverlag.

Reinhard Haller (2020). Die Macht der Kränkung. 4. Auflage. Ecowin Verlag.

Rupert Lay (2001). Führen durch das Wort. Ullstein Verlag.

Marshall B. Rosenberg (2016). Gewaltfreie Kommunikation. 12. überarbeitete und erweiterte Auflage. Junfermann Verlag.

## FUSSNOTE

1 Interessant dazu auch ein Redebeitrag auf YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=NwlKy68zNNS>.

## AUTOREN



**Prof. Claude Wagner** ist Professor an der Hochschule für Wirtschaft (FHNW). Er ist spezialisiert auf Kommunikation in Teams, in Führung und Beratung.



**Dr. Susan Göldi** ist Professorin an der Hochschule für Wirtschaft (FHNW) und leitet das Weiterbildungsprogramm MAS Erwachsenenbildung und Bildungsmanagement.