

Ohne Gewalt kommunizieren

# Effektive Kommunikation steigert den Unternehmenserfolg

Das Management einer Organisation und somit vor allem die Führung von Mitarbeitern wird immer anspruchsvoller und stellt eine grosse Herausforderung für alle Menschen in Führungspositionen dar. Jeder Mitarbeitende erfährt mehr und mehr Druck in persönlicher wie auch beruflicher – sprich: existenzieller – Hinsicht, zuweilen bis hin zum Mobbing.

*Gerlinde Ladera*

Es ist unabdingbar, dass alle Mitarbeitenden in einem Unternehmen die Gewissheit haben, heikle Themen wie auch Störungen des persönlichen Arbeitsprozesses aufrichtig ansprechen zu dürfen, ohne negative Konsequenzen zu gewärtigen. Denn nicht selten werden aus Unsicherheit und Angst Schuldzuweisungen und Forderungen ausgesprochen, die erst recht zu Frust und Unzufriedenheit führen, was die Arbeitskraft und -motivation stark einschränken oder gar zu körperlichen Beschwerden führen kann. Der Schlüssel zum erfolgreichen Führungsverhalten ist eine aufrichtige und verbindende Kommunikation, die auf gegenseitigem Respekt und Interesse basiert. Nur wer in Verbindung mit sich selbst und seiner Umwelt steht, bekommt Zugang zu

seinen eigenen Ressourcen und Potenzialen, die für das Unternehmen von grösster Wichtigkeit sind: das Human Capital.

Ein funktionierendes Team ist mehr als eine zufällige Ansammlung von Menschen. Wahrhaftige Teams nutzen ihr Synergiepotenzial zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz. Synergie heisst: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Wer Synergie als Gruppengefühl einmal wirklich erfahren hat, wird nicht mehr in einer blossen Menschenansammlung arbeiten wollen. Die betreffende Person wird aus ureigenstem Interesse ihren Teil dazu beitragen, dass ein echtes Orchester entstehen kann. Sie wird auch erkennen, wie wichtig es ist, den Gesprächspartnern aufmerksam und einfühlsam zuzuhören und entsprechend auf sie einzugehen.

## Wenige nutzen ihr Potenzial

Leider sind in der Praxis nur wenige synergetisch funktionierende Teams anzutreffen, weil es auf den Führungsebenen nur selten vorgelebt wird und die dafür nötige Kommunikation nicht stattfindet. Um ein Team zu einem Orchester zu formen, sind vor allem folgende Interventionen sinnvoll:

- Echtes Zusammenspiel erlebbar machen.
- Wertschätzende Kommunikation spürbar machen.
- Konflikte bearbeiten, künftige verhindern.
- Ein Instrumentarium für synergetische Gruppenarbeit und konstruktive Kommunikation zur Verfügung stellen.





die dieses Wissen wieder lebendig werden lässt. Der gesellschaftlichen Prägung, die ständig auf uns einwirkt, ist man sich nicht immer bewusst. Wer es schafft, diese Prägung ins Licht seines Bewusstseins zu rücken, der macht den ersten Schritt, sich ihrem Einfluss zu entziehen.

Das Modell der «Gewaltfreien Kommunikation» (GFK) nach Dr. Marshall Rosenberg, einem international anerkannten Mediator aus den USA, und die dahinter stehende Haltung helfen bei der Umgestaltung der persönlichen sprachlichen Ausdrucksform und fördern die Fähigkeit, dem Gesprächspartner geduldig und aufmerksam zuzuhören. Diese Methode hilft in Problem- und Konfliktsituationen, selbst unter schwierigsten Bedingungen, Verbindung zu sich selbst und zu anderen aufzubauen und zu halten.

## Basis der Unternehmenskultur

Konflikte sind nicht immer unvermeidlich. Aber wie wir damit umgehen, liegt in unserer Hand. Die GFK-Methode versucht, alte Muster wie Verteidigung, Rückzug oder Angriff in konstruktive Umgangsformen umzuwandeln. Widerstand, Abwehr und gewalttätige Reaktionen werden auf ein Minimum reduziert. Zusätzlich wird das Einfühlungsvermögen geschärft. Statt zu diagnostizieren und zu beurteilen, konzentriert man sich auf die Klärung von Beobachtungen, Gefühlen und Bedürfnissen. Diese Methode legt die Betonung auf intensives Zuhören nach innen und aussen, wodurch sie Wertschätzung, Aufmerksamkeit und Einfühlungsvermögen fördert und zugleich auf beiden Seiten den Wunsch erzeugt, von Herzen zu geben. Entwickelt wird auch die Fähigkeit, in einer bestimmten Situation schnell zu erkennen, was man konkret braucht und will – und es auch klar zu formulieren. Das Modell ist einfach, leicht erlernbar und in der Praxis sofort anwendbar.

Kern des GFK-Modells ist, dass man sich auf die Gefühle und Bedürfnisse anstatt auf das Fehlverhalten des Gegenübers konzentriert. Dieser Prozess beginnt mit der Fragestellung: «Wenn ich diese Beobachtung mache, was fühle ich, und auf welche Bedürfnisse wollen meine Gefühle mich hinweisen?» Diese Frage stellt sich auch in Bezug auf den Gesprächspartner. Grundsatz von Rosenbergs Modell ist, dass die eigene Wahrnehmung als solche verstanden wird: Wenn man etwas wahrgenommen hat, sollte man über sein Erleben der Situation – seine Beobachtung, seine Gefühle und seine Bedürfnisse – sprechen, und nicht darüber, was mit dem anderen nicht stimmt. Damit entsteht eine offene Gesprächskultur innerhalb des Unternehmens, die zum Wohlbefinden eines jeden beiträgt und Mehrwert für das Unternehmen schafft.

## Ziele der Synergie

Eine prozessbezogene Weiterbildung schafft die Brücke zwischen methodischen und kommunikativen Kompetenzen und den im Unternehmen anstehenden Fragestellungen. Weiterbildung sollte nicht losgelöst, sondern eng verwoben mit den aktuellen Projekten und zu erledigenden Arbeiten stattfinden. Mit der unternehmerischen Kreativität fördert man:

- die Vernetzung und Synergien zwischen den Funktionen im Unternehmen;
- eine offene und positive Feedbackkultur;
- die Fähigkeit der Mitarbeitenden, neue Lösungswege anzugehen;
- die Flexibilität im System, um auf neue Herausforderungen zu reagieren.

Dabei sollte die Anwendung des GFK-Modells nicht erst dann beginnen, wenn es bereits gekracht hat. Vielmehr gilt das

zentrale Anliegen, eine Kommunikationskultur zu entwickeln, in der aufkommende Konflikte so angegangen werden, dass die Bedürfnisse aller Betroffenen berücksichtigt werden. Den entscheidenden Hintergrund für diese Arbeit liefert dabei das Modell der Gewaltfreien Kommunikation nach Dr. Marshall Rosenberg. ■

## Porträt

Die Autorin ist diplomierte Erwachsenenbildnerin, Kommunikationstrainerin und zertifizierte Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation (CNVC). Mit ihrem Unternehmen emp Empowerment by Empathy führt sie Projekte zur Gewaltprävention und zu einem konstruktiven Umgang mit Konflikten in Betrieben und Non Profit Organisationen durch.

## Literatur

Marshall B. Rosenberg  
«Gewaltfreie Kommunikation –  
eine Sprache des Lebens»  
Junfermann-Verlag  
ISBN 3-87387-454-7

Ingrid Holler  
«Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation»  
Abwechslungsreiche Übungen für  
Selbststudium, Seminare und Übungsgruppen  
Junfermann-Verlag  
ISBN 3-87387-538-1

## Links

[www.cnvc.org](http://www.cnvc.org)  
Center for Non Violent Communication,  
CA, USA  
[www.gewaltfrei.de](http://www.gewaltfrei.de)  
Verein für Gewaltfreie Kommunikation,  
München

## Fragen?

Gerlinde Ladera  
Geschäftsführerin  
emp Empowerment by Empathy  
Fehrenstrasse 10, 8032 Zürich  
Tel. 01 262 38 08  
[gl@empcomm.ch](mailto:gl@empcomm.ch)  
[www.empcomm.ch](http://www.empcomm.ch)

