

30. Oktober 2020, 19:03 Uhr Kommunikation am Arbeitsplatz

Bitte mit Gefühl

Augen rollen, ignorieren, unterbrechen: So kommunizieren viele Menschen am Arbeitsplatz. Dabei geht das auch anders.

Von Helena Ott, München

Arbeit kann krank machen, das hat Katja Simon, Mitarbeiterin eines großen Pharmakonzerns, selbst erlebt. Aber nicht, weil sie körperlich so hart arbeiten muss wie Bauarbeiter oder Pflegekräfte. Es sei der vergiftete Umgang miteinander: Da werde in Besprechungen mit den Augen gerollt und unterbrochen, während jemand spricht. Zynische Kommentare seien normal. Die 52-Jährige arbeitet seit 30 Jahren in dem Unternehmen. "Ich habe Leute daran erkranken oder innerlich kündigen sehen", sagt Simon, die eigentlich anders heißt, aber nicht mit ihrem echten Namen zitiert werden möchte.

Viele kennen, was sie erzählt: In der Arbeit ist etwas schiefgelaufen, aber statt gemeinsam eine Lösung zu suchen, wird in langen Schleifen gefahndet, wer schuld ist. Das frisst Motivation, kann ganze Teams lähmen und dazu führen, dass Menschen nicht mehr gerne zur Arbeit kommen. Die Statistiken der Krankenkassen zeigen für das vergangene Jahr, dass psychische Erkrankungen derzeit die Hauptursache für Fehltage in Unternehmen sind.

Ein radikaler Gegenentwurf ist das Konzept der gewaltfreien Kommunikation. Die Methode wurde vor vierzig Jahren von dem US-Psychologen und Konfliktmediator Marshall B. Rosenberg entwickelt. Ihr liegt zu Grunde, dass Gewalt und Aggressionen "schmerzlicher Ausdruck" unerfüllter Bedürfnisse sind. Und dass Menschen eigentlich empathische Wesen sind, die sich gegenseitig unterstützen wollen. Rosenberg wurde auch als Mediator in Krisengebieten wie Israel oder Kosovo engagiert und bildete Menschen zu Trainern aus. Ende der Achtzigerjahre kam der Ansatz nach Deutschland und ist heute sehr populär: In fast jeder Stadt finden sich Einführungsseminare, Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Workshops an, und der Ansatz wird in Universitätsseminaren gelehrt. Ein klassischer Einsatzort ist der Arbeitsplatz. Wo sonst sind Menschen außerhalb von Paarbeziehungen so aufeinander angewiesen, wo sonst gibt es so viele Konflikte?

Was ist der eigentliche Auslöser?

In ihren Seminaren hat Gabriele Seils oft Gruppen von ambulanten Pflegediensten, Verwaltungsbeamte oder Teams von Unternehmen vor sich. Die 52-Jährige ist eine renommierte Berliner Trainee für gewaltfreie Kommunikation. Vor einigen Jahren hat sie ein Buch geschrieben, für das sie Rosenberg bei seiner Arbeit mehrere Tage begleitet und interviewt hat. In ihrer Ausbildung lernte sie, "anzuerkennen, da sitzt ein Mensch, der die gleichen Gefühle wie Angst oder Überforderung hat wie ich", sagt Seils, "völlig wurst, ob ich seiner Meinung bin oder gut finde, was er macht". Um diese Haltung zu entwickeln und zu transportieren, bringt Seils ihren Seminarteilnehmern die vier Schritte der gewaltfreien Kommunikation bei: Eine Situation beobachten, ohne sie zu beurteilen. Mitzuteilen, welche Gefühle das in einem auslöst. Auszusprechen, welches Bedürfnis man im Umgang mit dem anderen hat. Und schließlich eine Bitte formulieren, was man sich von seinem Gegenüber wünscht.

Die vier Schritte sind Seils zufolge nicht nur für die Kommunikation nach außen gedacht. Sondern auch, um sich in unangenehmen Situationen bewusst zu werden: "Was ist eigentlich der reale Auslöser, was trifft mich am Verhalten des anderen?" Das Auseinandersetzen von Situation und Interpretation hilft, das eigene Anliegen später nicht als Vorwurf zu formulieren.

Und Vorwürfe, das ist empirisch gut belegt, bringen andere dazu, sich zu verteidigen und in Abwehrhaltung zu gehen. Das Gespräch ist blockiert und die Chance verstrichen, den anderen zu bitten, auf die eigenen Bedürfnisse einzugehen.

Ganz konkret könnte Katja Simon also zu dem augenrollenden Kollegen sagen: "Bei Meetings hast du die Augen verdreht, als ich etwas gesagt habe. Das hat mich ganz unsicher gemacht. Kannst du dir vorstellen, dass du offen sagst, was dich stört?" Klingt aufwendig und gewöhnungsbedürftig, aber erfahrene Anwender der Methode versichern, dass die Art, so zu formulieren, in "Fleisch und Blut übergehen" kann. Sie verschweigen aber auch nicht, dass es viel Übung braucht.

Die gewaltfreie Kommunikation sei ein "hilfreiches Instrument", sagt der stellvertretende Vorsitzende der Deutschen Psychotherapeutenvereinigung Michael Ruh, "destruktive Kommunikationsmuster zu durchbrechen", die zwischen Kollegen, Paaren oder Familienmitgliedern die Beziehung stören. Allerdings setze die Methode laut Ruh auch voraus, dass beide Seiten motiviert sind, aufeinander zuzugehen.

In Berlin schickt das Start-up Soulbottles alle neuen Mitarbeiter zuerst in ein Einführungsseminar

für gewaltfreie Kommunikation. "Es muss doch möglich sein, so zusammenzuarbeiten, dass sich jeder als Mensch gesehen und wertgeschätzt fühlt", meint Georg Tarne. Gemeinsam mit einem Freund hat er vor acht Jahren Soulbottles gegründet. Gewaltfreie Kommunikation sollte von Anfang an Teil ihrer Unternehmenskultur sein. Das Start-up verkauft nachhaltig produzierte Trinkflaschen, mittlerweile hat es 80 Mitarbeiter. Sie arbeiten in eigenverantwortlichen Kreisen zusammen, so habe jeder einzelne die Chance, sich "wirksam" zu fühlen und Entscheidungen zu treffen. "Das ist dann auch an der Spitze ein ganz anderer Druck, wenn du nicht für alle Probleme zuständig bist und automatisch alles fixen musst", sagt der 31-Jährige. Er hatte sich noch vor dem Studium zum Trainer für gewaltfreie Kommunikation ausbilden lassen.

Gefühle haben im Büro nichts zu suchen, so der gängige Satz

Er sehe den Arbeitsplatz als Ort, an dem man sich verletzlich zeigen kann, ohne hinterher "auf den Deckel zu bekommen". Tarne glaubt, dass dies auch die Grundlage für ein produktiveres Miteinander ist. "In so einem geschützten Rahmen können Konflikte direkt gelöst werden, anstatt lange zu schwelen und irgendwann zu explodieren."

Den meisten Menschen wurde das Gegenteil beigebracht: Emotionen haben in der Arbeit nichts zu suchen. Wer seine Gefühle kontrolliert, ist professionell und sachlich. Wer es nicht schafft, gilt als zickig, weinerlich, wird nicht ernst genommen. So hat das auch ein ehemaliger Chef von Katja Simon, der Mitarbeiterin des Pharmaunternehmens, formuliert. Sie hörte mehrmals Sätze wie "Jetzt mal nicht so emotional, Frau Simon." Als eine andere Mitarbeiterin während eines Treffens zu weinen begann, habe die Führungskraft den Raum verlassen, erzählt Simon.

Dass manche glauben, am Arbeitsplatz liefe alles rational ab, hält Gabriele Seils für falsch. "Die Gefühle sind da - auch auf der Arbeit. Nur weil ich nicht darüber spreche, sind sie ja nicht weg." In ihren Seminaren benutzt Seils das Bild von Warnleuchten im Auto. "Wer von Ihnen würde da ein Pflaster draufkleben?" Wie man ein Auto zu Schrott fahren kann, wenn man Warnleuchten ignoriert, könne das Gleiche mit Beziehungen passieren. Werden negative Gefühle unterdrückt, nicht geäußert, geht irgendwann kaum noch etwas vorwärts.

Dabei bedeutet gewaltfrei nicht "glattgebügelt", sagt Gabriele Seils, und "wir haben uns alle lieb". Unternehmer Tarne meint, gewaltfreie Kommunikation gebe stattdessen die Möglichkeit, "eigene Bedürfnisse beharrlich zu äußern, ohne den anderen abzuwerten."

Gewaltfreie Kommunikation ist auch eine Art Lernprozess zurück zu einem kindlichen Zustand,

bevor vielen antrainiert wurde, dass eigene Bedürfnisse eine Belastung für andere sind oder dass es egoistisch ist zu sagen, was man braucht. Aber mit dem erwachsenen Wissen, dass das Gegenüber genauso berechnigte Bedürfnisse hat.

Georg Tarne verbringt inzwischen nur noch einen kleinen Teil seiner Arbeitszeit bei Soulbottles und arbeitet zusätzlich in einem Team von selbständigen Organisationsberatern. Gerade jetzt, wo alles wieder digital stattfinden muss, spüre er, dass es viel schwieriger ist, eine "gute Verbindung" zueinander aufzubauen. In seinem Team startete jedes Meeting mit sogenannten "Check-ins", die mit der Frage beginnen: Wie geht es dir gerade wirklich? Dabei hören sich zuerst zwei Leute im Videocall jeweils fünf Minuten lang nur zu und spiegeln, was sie vom anderen verstanden haben. Dann geht es in die gemeinsame Runde. Auch dort geht es um Gefühle, die beides betreffen können, Privates und die gemeinsame Arbeit.

Georg Tarne hat erlebt, dass sich viele Unternehmen nicht trauen, solche Methoden einzuführen, "weil sie glauben, dass es ja nicht wirklich Arbeit ist". Katja Simon wünscht sich mehr "Wärme und Echtheit" am Arbeitsplatz, sagt sie, "wir würden alle wesentlich gesünder leben und motivierter arbeiten". Es ist also vielleicht keine Arbeit nach klassisch deutschem Sinn, aber doch eine Investition.

Bestens informiert mit SZ Plus – 4 Wochen kostenlos zur Probe lesen. Jetzt bestellen unter: www.sz.de/szplus-testen

URL: www.sz.de/1.5099884

Copyright: Süddeutsche Zeitung Digitale Medien GmbH / Süddeutsche Zeitung GmbH

Quelle: SZ

Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über Süddeutsche Zeitung Content. Bitte senden Sie Ihre Nutzungsanfrage an syndication@sueddeutsche.de.