

Die Zeitschrift  
für mittelständische  
Unternehmer und  
Führungskräfte

HelpRecht  
*methodik* 3/2011

**Innovation mit System:  
Setzen Sie bei Ihrer  
Innovationstätigkeit auf  
methodisches Vorgehen**

**Leben in Balance:  
Surfen auf der Insel –  
und höchst erfolgreich  
mit zwei Unternehmen**

**Tipps vom Weltmeister:  
Lassen Sie Ihrer Phantasie  
einfach freien Lauf – das  
trainiert Ihr Gedächtnis**

**Darwin meets Business:  
Wie Unternehmen sich  
an Natur und Evolution  
orientieren können**



*Kritikgespräche mit Mitarbeitern enthalten viel Konfliktpotential. Das Modell der „gewaltfreien Kommunikation“ kann viel Stress aus solchen Gesprächen nehmen.*



von Günter Seemann

# Konflikt- gespräche stressfrei führen

In meiner täglichen Praxis als Coach für Führungskräfte werde ich immer wieder mit folgender Aufgabenstellung konfrontiert: „Wie kann ich schwierige Gespräche mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stressfrei bewältigen?“ Die wiederkehrende Problematik: Führungskräfte suchen nach einer Vorgehensweise, mit der sie unangenehme Themen, Konflikte oder den Wunsch nach Verhaltensänderungen erfolgreich zur Sprache bringen können. Zudem sollten diese Unterredungen möglichst ohne Stress verlaufen.

In der Coachingpraxis gibt es verschiedene Wege zur Lösung dieser Situation. Ich habe aber beobachtet, dass ein Modell deutlich bessere Ergebnisse hervorbrachte als die anderen Ansätze. Es ist die von dem amerikanischen Psychologen Dr. Marshall B. Rosenberg entwickelte Methode der gewaltfreien Kommunikation. Dieses Kommunikationsmodell besteht aus nur vier einfachen Schritten, die leicht lernbar sind – dazu später mehr.

Die gewaltfreie Kommunikation bietet Führungskräften eine Vorgehensweise an, mit der sie sehr effektiv eine Veränderung bei Mitarbei-

tern erreichen können, ohne ihre Macht nutzen zu müssen. Darüber hinaus entsteht nicht der übliche negative emotionale Stress bei den Gesprächspartnern, auch wenn sehr unangenehme Themen angesprochen werden müssen. Die Kommunikation bleibt in der „Freund/Freund-Ebene“, kreatives Denken in Lösungen wird nicht durch das evolutionäre „Neandertal-Programm“ mit seinen Reaktionsmustern „Gegenwehr oder Rechtfertigung“ unterbrochen. Den größten Vorteil sehe ich aber darin, dass die Führungskraft bei der Anwendung dieses Modells ihre eigenen Gefühle oder Frustrationen ausdrücken kann, ohne den anderen zu verletzen.

## Manchmal muss kritisiert werden

Es gehört zu den elementaren Aufgaben einer Führungskraft, Mitarbeiter auf Fehlverhalten hinzuweisen und sie, wenn nötig, aufzufordern, ein anderes Verhalten an den Tag zu legen. Diese Gespräche sorgen bei beiden Seiten meist für großen Stress. Warum ist das so?

Unser Bewusstsein wird trotz fortgeschrittener Evolution hauptsächlich von unbewussten Programmen gesteuert. Bei einem Angriff oder einer Bedrohung reagieren wir genauso, wie zu der Zeit, als wir noch Neandertaler waren. Unser Gehirn schaltet alle nicht notwendigen Aktivitäten ab, wie zum Beispiel kreatives Denken, und beschränkt sich auf wenige, aber „lebensrettende“ Funktionen: Der Ausstoß von Adrenalin wird erhöht, die gesamte Muskulatur ist angespannt. Wir denken nur noch darüber nach, ob Angriff oder Flucht geboten sind. Bei einem Kritikgespräch passiert sehr oft genau dasselbe. Viele Menschen empfinden Kritik als Angriff und reagieren mit Gegenwürfen (Angriff) oder Rechtfertigungen (Flucht). Eine kreative Auseinandersetzung mit der Kritik kann überhaupt nicht stattfinden, weil die dafür notwendigen Gehirnnareale gerade nicht aktiv sein können.

Alle Menschen werden nach diesem Programm gesteuert, auch Führungskräfte. Deshalb nutzen sie es bei der Durchsetzung ihrer Forderungen (Angriff), in der Hoffnung, dass ihr Angriff stark genug ist und der andere nachgibt (Flucht). In der Regel ist dabei der Vorgesetzte in der stärkeren Position, so dass er seine Forderung nach Verhaltensänderung schon daraus begründet erfüllt bekommt (Flucht). Der Mitarbeiter beugt sich der Gewalt, hat aber keine Vorstellung, warum er sein Verhalten ändern soll. Die Wahrscheinlichkeit ist deshalb groß, dass er in das alte Verhaltensmuster zurückfällt. Ein erneutes Gespräch mit viel Stress muss geführt werden.

## „Gewaltfreies“ Kritikgespräch

Mit dem Modell der gewaltfreien Kommunikation kann man besonders Kritikgespräche für alle Beteiligten viel stressfreier und vor allen mit viel besseren Ergebnissen führen. Durch diese Form der Kommunikation vermeiden Sie, dass sich der Mitarbeiter angegriffen fühlt. Wie man vorgehen sollte, um diese Effekte zu erreichen, zeigen bildhaft die zwei folgenden Beispiele. Zunächst die Beschreibung eines Kritikgesprä-

ches, bei dem der Vorgesetzte eine Verhaltensänderung vom Mitarbeiter fordert. Bitte lassen Sie die Aussagen auf sich wirken und fragen Sie sich, ob und durch welche Formulierungen Sie sich, wenn Sie der Mitarbeiter wären, angegriffen fühlen würden:

*„Herr M., ich muss mit Ihnen über Ihren letzten, recht dürftigen Arbeitsbericht sprechen. Erstens haben Sie mal wieder Ihre eigene, gewöhnungsbedürftige Aufstellung verwendet, die mir absolut nicht gefällt. Ich habe Ihnen schon mehrfach gesagt, dass ich nur die festgelegte Berichtsstruktur akzeptiere. Zweitens haben Sie wieder die Mindestzahl der wöchentlichen Kundenbesuche nicht erfüllt. So geht das nicht. Ich bekomme langsam den Eindruck, dass Sie sich nicht genug engagieren. Wenn das nicht besser wird, kann das für Sie unangenehme Konsequenzen haben. Also strengen Sie sich ab jetzt mehr an.“*

Wie würden Sie sich als Mitarbeiter nach einem solchen Gespräch fühlen? Haben Sie sich schon passende Rechtfertigungen überlegt? Wissen Sie, was Ihr Chef zukünftig von Ihnen erwartet? In dem Beispiel wird der Mitarbeiter fast in jedem Satz von seinem Vorgesetzten verbal angegriffen. Der Vorgesetzte

- bewertet („recht dürftigen Arbeitsbericht“, „mal wieder Ihre eigene, gewöhnungsbedürftige Aufstellung verwendet“)
- kritisiert („die mir absolut nicht gefällt“)
- legt Maßstäbe an („schon mehrfach gesagt, dass ich nur die festgelegte Berichtsstruktur akzeptiere“)
- interpretiert („ich bekomme langsam den Eindruck, dass ...“)
- droht mit Strafen („wenn das nicht besser wird, ...“)

Bei der gewaltfreien Kommunikation wird die Forderung nach einer Verhaltensänderung als Bitte formuliert. Vorher wird dem Mitarbeiter genau mitgeteilt, aus welchem Grund oder Bedürfnis heraus man dies will. Bitte meinen Sie nicht, dass diese Form bei Kritik zu weich sei. Ganz im Gegenteil: Mit der gewaltfreien Kommunikation können Sie alle Verhaltensthemen, egal welcher Eskalationsstufe, bearbeiten und werden deutlich bessere Ergebnisse erzielen.

### Buchtipps zum Thema



Günter Seemann: **Gewaltfreie Kommunikation im Führungsalltag. Wie Sie erfolgreich Gespräche führen und stressfrei Konflikte lösen.** Verlag Books on Demand, 2009, 120 Seiten, 14,80 Euro. – ISBN: 978-3-8370-3883-5.



Foto: Bilderbox

Wir formulieren jetzt unser Beispiel von eben mit den vier Schritten der gewaltfreien Kommunikation. Auch hier bitte ich Sie, darauf zu achten, ob Sie sich angegriffen fühlen:

**1. Beobachtung – Sie beschreiben Ihre Beobachtung ohne Beurteilung und Bewertung:** „Herr M., ich möchte mit Ihnen über Ihren letzten Arbeitsbericht sprechen. Erstens habe ich festgestellt, dass Sie Ihre eigene Berichtsform verwenden, und zweitens haben Sie die festgelegte Mindestzahl der wöchentlichen Kundenbesuche nicht erreicht.“

**2. Gefühl – Sie sprechen aus, wie Sie sich fühlen, wenn Sie diese Handlung beobachten:** „Das hat mich einerseits frustriert und andererseits enttäuscht, ...“

**3. Bedürfnisse – Sie erklären, welche Bedürfnisse hinter diesen Gefühlen stehen:** „... weil ich Wert darauf lege, dass sich alle an die festgelegte Berichtsstruktur halten, denn dadurch habe ich sofort einen genauen Überblick über die wöchentlichen Vertriebsergebnisse. Ganz besonders wichtig ist mir aber, dass alle die Mindestanzahl der Kundenbesuche erreichen, denn das gibt mir die Sicherheit, dass wir unseren Betreuungsauftrag gegenüber unseren Kunden erfüllen.“

**4. Bitte – Sie sagen konkret, was Sie genau vom anderen wollen:** „Deshalb möchte ich Sie bitten, dass Sie zukünftig Ihren Bericht nach der vereinbarten Struktur erstellen und dass Sie die Mindestzahl der Kundenbesuche nicht mehr unterschreiten. Ist das so in Ordnung für Sie?“

Antwortet der Mitarbeiter mit „ja“, bedanken Sie sich für sein Einsehen und das Gespräch. Antwortet er mit „nein“, versuchen Sie, ihn zu einer gemeinsamen Lösungssuche zu gewinnen: „Wären Sie bereit, mit mir nach einem Weg zu suchen, wie wir mein Bedürfnis nach Überblick und Sicherheit erreichen können?“

Wenn Sie sich wieder in den Mitarbeiter versetzen: Fühlten Sie sich in diesem Beispiel angegriffen? Mussten Sie sich rechtfertigen? Wissen Sie, was der Vorgesetzte wollte und warum? Können Sie dieser Bitte nachkommen? Wir Menschen erfüllen anderen lieber eine Bitte als eine Forderung. Deshalb ist die gewaltfreie Kommunikation in Konfliktsituationen so erfolgreich. ■

Günter Seemann ist interner Coach für Führungskräfte in einem großen Wirtschaftsunternehmen ([www.seemann-gewaltfrei.bodautor.de](http://www.seemann-gewaltfrei.bodautor.de)).

*Miteinander statt gegeneinander:*

*Ziel eines Kritikgesprächs sollte es immer sein, sich gemeinsam auf eine Verhaltensänderung zu einigen.*

## Die vier Schritte der gewaltfreien Kommunikation

**1. Beobachtung:** Teilen Sie mit, auf welche Beobachtung, Wahrnehmung und Situation Sie sich beziehen. Die Kunst besteht darin, unsere Beobachtung dem anderen ohne Beurteilung und Bewertung mitzuteilen.

**2. Gefühl:** Sprechen Sie aus, wie Sie sich fühlen, wenn Sie diese Handlung beobachten. Fühlen Sie sich frustriert, genervt, irritiert oder froh, amüsiert, usw.?

**3. Bedürfnis:** Erklären Sie, welche Bedürfnisse hinter diesen Gefühlen stehen, warum Sie also frustriert, genervt, ... sind.

**4. Bitte:** Sagen Sie konkret, was genau Sie von dem anderen wollen, damit Ihr Bedürfnis erfüllt wird. Ihr Gesprächspartner erfüllt Ihnen lieber eine Bitte als eine Forderung!