

# Chancen nutzen in der Krise – motivierte und kreative Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

*Margit Müller*

*„Kapital kann man beschaffen. Fabriken kann man bauen.  
Menschen muss man gewinnen.“*

Hans Christoph von Rohr, bis 2002 Vorstandsvorsitzender  
der Klöckner Werke AG

**Abstract:** Der Mensch im Mittelpunkt wirtschaftlichen Handelns – das gilt besonders in Krisenzeiten. Unternehmen in der Krise brauchen motivierte und kreative Menschen, um die Chancen, die in jeder Krise stecken zu finden und zügig umzusetzen. Die Frage lautet, wie motiviert man Menschen, wie motiviert man Mitarbeiter. Aufwändige Studien belegen, dass Belohnungssysteme kontraproduktiv auf Motivation und Kreativität wirken. Eine Studie von The Executive Committee (TEC), der weltweit führenden Organisation mittelständischer Führungskräfte, kam 2005 zu dem Ergebnis, dass lediglich 47% der Mitarbeiter motiviert sind und das Unternehmen weiter bringen (2005). Das Meinungsforschungsinstitut Gallup beziffert 2004 den gesamt-wirtschaftlichen Schaden durch innere Kündigung für Deutschland auf 250 Mrd. Euro. Diese Ergebnisse sind alarmierend und weisen auf Handlungsbedarf hin. Geht es um Motivation so wird in der Praxis selten berücksichtigt, dass die Qualität unserer Arbeit, unsere Leistung und unsere Motivation in unmittelbarem Verhältnis zur Qualität unserer zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz stehen. Für die Qualität unserer zwischenmenschlichen Beziehungen spielt nach Marshall B. Rosenberg die Sprache und der Gebrauch der Wörter eine ganz zentrale Rolle. Dieser Tatbestand findet seinen Niederschlag in der von Rosenberg entwickelten Gewaltfreien Kommunikation. Hier erhalten wir neue Denk- und Handlungsansätze, die den Menschen und das zwischenmenschliche Miteinander wirklich in den Mittelpunkt stellen. Gewaltfreie Kommunikation ist keine Technik, mit der wir versuchen ein Ziel zu erreichen (z. B. Mitarbeiter zu mehr Leistung zu motivieren), sie ist kein Konzept und kein System. Sie ist eine innere Haltung und findet Ihren Ausdruck in einer Art zu kommunizieren, die den natürlichen Zusammenhängen im zwischenmenschlichen Miteinander Rechnung trägt. Hier geht es um einen wertschätzenden und respektvollen Umgang miteinander, der dennoch nichts an Klarheit und Deutlichkeit in Bezug auf die Anliegen vermissen lässt. Der Vortrag macht uns vertraut mit den Grundprinzipien der gewaltfreien Kommunikation. Er zeigt, wie es gelingt im Dialog miteinander lebendige und menschliche Begegnungen zu schaffen, die auf konstruktive und kreative Weise mit unterschiedlichen Interessen und Meinungen umgehen. Es wird deutlich, worum es bei Konflikten eigentlich geht. Wir erfahren, wie wir uns authentisch und echt ausdrücken können und wie es gelingt, dass sich der jeweilige Gesprächspartner wirklich verstanden fühlt. So schaffen wir die Voraussetzung für Verständigung, Öffnung und Kooperationsbereitschaft. Auf diese Weise können Konflikte gelöst werden, bevor sie eskalieren. Dass Motivation und Kreativität der Mitarbeiter deutlich zunehmen, ist nicht Selbstzweck, sondern eine nicht zu verhindernde Folgeerscheinung.

## 1. Einleitung

Die aktuelle Wirtschaftskrise stellt die Unternehmen und das Management vor große Herausforderungen. Einerseits ist man mit enormen Umsatz- und Ergebniseinbrüchen konfrontiert, die leicht dazu führen, den Mitarbeiter als reinen Kostenfaktor zu betrachten. Andererseits sind Mitarbeiter das wertvollste Kapital. Gerade jetzt brauchen wir motivierte und kreative Menschen, die in der Lage und bereit sind, die Chancen, die in jeder Krise stecken, zu finden und zu nutzen. Mit dem Ziel Mitarbeiter zu motivieren haben Unternehmen unterschiedlichste finanzielle und nicht-finanzielle Anreizsysteme eingeführt. Die Krise bringt die Chance und die Notwendigkeit noch einmal genau hinzuschauen, wie hilfreich die bisherigen Maßnahmen waren. In einer Standortbestimmung betrachten wir zunächst wie motiviert die Mitarbeiter in deutschen Unternehmen sind. Im zweiten Teil blicken wir auf den Zusammenhang zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation und gehen der Frage nach, wie Motivation funktioniert und was Menschen brauchen.

Den sich daraus ergebenden Implikationen kann man mit der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Marshall B. Rosenberg gerecht werden. „Lebensbereichernde Organisation“ nennt Rosenberg (2004) seine Vision einer tragfähigen Zusammenarbeit, die von Respekt und Wertschätzung als innere Haltung geprägt ist. Die Gewaltfreie Kommunikation gibt uns die Möglichkeit, diesen Anspruch pragmatisch in den Alltag umzusetzen. Ihre Grundzüge werden im dritten Teil des Beitrages vorgestellt.

## 2. Engagement und Motivation

Das Beratungsunternehmen Gallup führt seit 2001 jährlich eine Studie zum Thema Engagement und Motivation deutscher Arbeitnehmer durch. Die aktuelle Studie (Gallup, 2007), deren Ergebnisse im Januar dieses Jahres in Berlin vorgestellt wurden, zeigt die große Bedeutung emotionaler Bindung. Unternehmensbereiche, die in das Engagement ihrer Mitarbeiter und in das emotionale Involvement ihrer Kunden investieren, steigern ihre Produktivität um 18%. Bei der Analyse der emotionalen Bindung (ap, 14.01.2009) stellt sich allerdings heraus, dass sich neun von zehn Beschäftigten in Deutschland kaum oder gar nicht an ihr Unternehmen gebunden fühlen. Ein weiteres Ergebnis ist, dass Beschäftigte mit geringer oder ohne emotionaler Bindung pro Jahr zwischen 2-4 Tagen häufiger fehlen, als Beschäftigte mit hoher emotionaler Bindung. Gallup errechnet daraus in einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern jährliche Mehrkosten in Höhe von 485.000€. Die Studie macht keine Aussage darüber, in welcher Form die Unternehmen erfolgreich in das Engagement ihrer Mitarbeiter investiert haben, sprich was genau sie getan haben, das dazu führte, dass die Mitarbeiter sich mit Ihrem Unternehmen emotional verbunden fühlen.

Bei Sprenger (2007) und Kohn (1999) erhalten wir Hinweise darauf, was offensichtlich nicht funktioniert. Beide weisen unter anderem auf die negative Beziehung zwischen extrinsischen Anreizen (Sprenger spricht hier von Motivierung) und intrinsisch motivierter Leistung (Motivation) hin. Kohn bezieht sich auf zahlreiche Studien und Untersuchungsreihen, die zeigen, dass extrinsische Belohnungssysteme die Einstellung zur eigentlichen Aufgabe verändern; indem der Fokus auf die Belohnung gelenkt wird, geht die intrinsische Motivation verloren. Sprenger (2002, S. 8) spricht von „Motivationslegenden und zweifelhaften Versuchen, die Mitarbeiterleistung durch äußere Anreize zu steigern.“ Sein Wissen und seine Erfahrungen bringt er auf den Punkt mit den Worten (2002, S. 12): „Alles motivieren ist demotivierend“; und (2002, S. 73): „Jede Motivierung zerstört die Motivation.“ Aus der Verhaltensforschung wissen wir, dass alle Menschen grundsätzlich über kreative Energie verfügen, die nach Entfaltung drängt. Leistungswille, Kreativität und Kooperationsbereitschaft wurden uns sozusagen in die Wiege gelegt. Menschen besitzen die Fähigkeit und die grundsätzliche Bereitschaft zu arbeiten. Das ist die natürliche Ordnung der Dinge. Dass wir diese Eigenschaften heute zum Großteil vermissen, bedeutet, dass es uns vortrefflich gelungen ist, diese Schätze zu zerstören bzw. fehlzuleiten. Wenn Sprenger schreibt: „Die Infizierung aller Initiative mit der Hoffnung auf Extra Cash führt zu einer Kette paradoxer Begleiterscheinungen.“ dann erhalten diese Worte vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise ihre ganz besondere Bedeutung.

Wir sprechen davon, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Faktisch tun wir das lediglich vordergründig. Wenn wir uns z.B. vor Augen halten, dass wir von `Humankapital` sprechen, wenn wir die Menschen in einem Unternehmen meinen, dann wird deutlich, wie entmenschlicht unser Umgang mit den Menschen geworden ist. Der wahre Fokus liegt bislang auf dem unternehmerischen Erfolg. Der Mensch ist Mittel zum Zweck. Weil er nicht funktionierte, wie er sollte, haben wir ihm mangelnde Leistungsbereitschaft unterstellt und begonnen, uns mit der Frage zu beschäftigen, wie wir ihn dazu bringen, etwas zu tun, was er aus sich heraus (vermeintlich) nicht tun will. Mit dieser Interpretation und Interpunktion haben wir die Dinge auf den Kopf gestellt.

Gehen wir davon aus, dass man Menschen nicht motivieren, sondern nur demotivieren kann, so stellt sich die Frage, was brauchen Menschen, damit ihre Motivation erhalten bleibt. Schauen wir uns dazu verschiedene aktuelle Befragungsergebnisse an und die neuesten Erkenntnisse aus der Neurobiologie.

- In einer anonymen, internationalen Umfrage von Neumann International (Unbekannt, 15. Januar 2007) zur Frage worauf Mitarbeiter bei ihrer beruflichen Neuorientierung besonderen Wert legen, steht das Betriebsklima an erster Stelle: 70% der 263 Befragten vergeben hier den Maximalwert.
- Das Forschungsinstitut Great Place to Work® (2009) konstatiert, dass das entscheidende Merkmal der besten Arbeitgeber das Vertrauen zwischen Management und Mitarbeitern ist.

- In der von Mercer GmbH Österreich (Mercer, 25.02.2008) weltweit durchgeführten Arbeitsplatzanalyse rund um die Haltung und Wahrnehmungen von Mitarbeitern, wurden die Mitarbeiter gefragt, welche der 12 Faktoren ihr Arbeitsengagement am stärksten beeinflussen. Insgesamt wurde „Respekt“ global als Faktor mit dem größten Einfluss auf das Motivationsverhalten gewertet. In Deutschland wurde den Faktoren `Kollegen` (Wert: 131) und `Respekt` (Wert 129) die höchste Bedeutung beigemessen.<sup>1</sup>
- In der Hewitt-Studie 2008 „Attraktive Arbeitgeber“ sind das persönlich ausgesprochene Lob und die Anerkennung von Leistung die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine hohe Mitarbeitermotivation in Unternehmen (Unbekannt, 19.08.2008).

Bauer (2008) führt in seinem Werk „Prinzip Menschlichkeit: Warum wir von Natur aus kooperieren“ diverse zum Teil sehr aufwändige neurobiologische Studien an, die zeigen, dass die zentrale Motivation des Menschen auf Zuwendung, gelingende menschliche Beziehungen und Kooperation ausgerichtet ist. Nichts aktiviert die biologischen Motivationssysteme (Ausschüttung von Dopamin, Oxytocin und verschiedenen Opioiden) so sehr, wie der Wunsch von anderen gesehen zu werden, die Aussicht auf soziale Anerkennung und das Erleben positiver Zuwendung. Im Hinblick auf die von Gallup festgestellte Bedeutung von emotionaler Bindung ist bemerkenswert, dass Oxytozin interessanterweise sowohl Ursache als auch Wirkung von Bindungserfahrung ist. Es wird verstärkt hergestellt, wenn es zu einer Vertrauen stiftenden Begegnung kommt. Umgekehrt stabilisiert es Bindungen, die zu seiner Ausschüttung geführt haben, indem es die Bereitschaft erhöht Vertrauen zu schenken. Interessant ist auch, dass die neurobiologischen Antriebsaggregate abschalten, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht.

### 3. Betriebsklima und zwischenmenschliche Beziehungen

Ein gutes Betriebsklima, Vertrauen, Respekt, persönlich ausgesprochenes Lob und Anerkennung, Kooperation, gelingende menschliche Beziehungen, emotionale Bindung das sind die Schlüsselworte. Die bekannten Belohnungssysteme – seien sie noch so ausgeklügelt - befriedigen diese Bedürfnisse nicht. Sie können das Ziel Mitarbeiter zu motivieren nicht erreichen, wenn sie als Instrument benutzt werden und eine wertschätzende Beziehung von Mensch zu Mensch fehlt. Wenn wir in der Art auf den unternehmerischen Erfolg fokussieren, dass der Mensch faktisch Mittel zum Zweck wird, dann sind unsere monetären und nicht-monetären Anreizsysteme Ausdruck dafür, dass wir nach den Schrauben suchen, an denen wir meinen drehen zu müssen, damit der Mitarbeiter Lust hat, zu funktionieren. Auch Senge (2006) beschreibt den instrumentellen Charakter der Mitarbeiterentwicklung zur Steigerung der Effizienz der Organisation und beklagt dass die potenzielle Beziehung zwischen dem Einzelnen und der Organisation dadurch abgewertet wird.

Wie können wir dem Umstand Rechnung tragen, dass die Qualität unserer Arbeit, unsere Leistung und unsere Motivation in unmittelbarem Verhältnis zur Qualität unserer zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz stehen? Hier bietet die gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg neue Denk- und Handlungsansätze, die den Menschen und das zwischenmenschliche Miteinander wirklich in den Mittelpunkt rücken. Möglicherweise verursacht der Begriff „gewaltfrei“ Irritation und Ablehnung, weil wir unsere Art zu sprechen nicht als „gewalttätig“ empfinden. Häufig ist es jedoch so, dass unsere Worte zu Verletzungen und Leid führen, auch wenn wir dies nicht beabsichtigen und es uns nicht bewusst ist. Statt von gewaltfreier Kommunikation können wir auch von wertschätzender oder empathischer Kommunikation sprechen. Dabei kommt auch deutlicher zum Ausdruck, worum es geht: um eine empathische Verbindung zu uns selbst und unseren Mitmenschen. GFK ist kein Modell und schon gar keine Technik. Sie ist eine innere Haltung, die Ihren Ausdruck findet in unserem Umgang mit anderen Menschen und in unserer Sprache. Im menschlichen Miteinander sind Offenheit und Ehrlichkeit wichtige Werte. Sie stehen in Mitarbeiterbefragungen und auch in den Führungskräfte-trainings immer ganz oben auf der Liste wichtiger Fähigkeiten einer Führungskraft. Wenn wir offen und ehrlich sagen, was uns nicht passt, dann hört sich das z. B. so an: “Sie kommen dauernd zu spät.“, „Wie kommen Sie dazu, dem Kunden einen so hohen Rabatt einzuräumen?“, „Sie sind immer so empfindlich, wenn ich Sie auf Fehler aufmerksam mache.“, Das sind doch bislang alles Hirngespinnste. So

---

<sup>1</sup> Werte um 100 deuten auf eine mittlere Bedeutung hin, Werte über 100 auf eine sehr hohe Bedeutung.

funktioniert das doch nie.“, „Mit Dir kann man einfach nicht reden.“, „Sie haben die Unart mir immer kurz vor Feierabend noch wichtige Akten zu bringen.“

Was wir tun, wenn es darum geht, offen und ehrlich die eigene Meinung zu sagen ist: wir sagen dem anderen, was mit ihm nicht stimmt. Wir konfrontieren ihn mit unseren Bewertungen und Urteilen. Damit sind wir bei der Frage, wie wir eigene Anliegen offen und ehrlich ausdrücken können in einer Art und Weise, die auf den Punkt bringt, worum es geht; die klar macht, was wir vom anderen wollen, allerdings ohne zu verletzen. Hier bietet uns die Gewaltfreie Kommunikation eine hilfreiche und wirkungsvolle Alternative.

## 4. Gewaltfreie Kommunikation

Das Grundmodell der Gewaltfreien Kommunikation umfasst 4 Komponenten (Rosenberg, 2005).

- 1. Die Wahrnehmung:** Als erstes beziehen wir uns auf das, was tatsächlich geschieht oder geschehen ist, auf Verhalten oder Situationen, die beobachtbar sind.
- 2. Die Gefühle:** Als nächstes sprechen wir aus, wie wir uns fühlen, wenn wir diese Handlung beobachten.
- 3. Die Bedürfnisse:** Im dritten Schritt sagen wir, welche Bedürfnisse hinter den Gefühlen stehen.
- 4. Die Bitte:** Mit einer konkreten Bitte teilen wir dem anderen mit, was genau er jetzt tun kann.

Mit diesen vier Informationsteilen können wir uns einerseits aufrichtig ausdrücken und andererseits empathisch zuhören, indem wir sie spiegeln oder erfragen. Lassen Sie uns diese vier Komponenten nun etwas genauer anschauen.

### *1. Wahrnehmung*

Hier geht es um ZDF – Zahlen, Daten, Fakten. Nennen Sie nur beobachtbare Fakten und verzichten Sie auf Hypothesen, Interpretationen, Bewertungen und darauf, die eigene Sichtweise als die einzig richtige darzustellen. Die Schwierigkeit mit der wir es hier zu tun haben ist, dass uns unsere Interpretationen so in Fleisch und Blut übergegangen sind, dass wir häufig gar nicht mehr bemerken, dass wir interpretieren. Wir sagen Dinge, wie: „Du kommst dauernd zu spät.“ Oder „Du fährst zu schnell.“ Aber: dies alles sind keine beobachtbaren Handlungen, nichts davon kann ich sinnlich wahrnehmen. Die beobachtbare Handlung kann z.B. sein: „Du bist um 5 nach 9 Uhr gekommen und wir waren um 9 Uhr verabredet.“ Oder „Du fährst 180 km/h.“ Warum ist diese Unterscheidung so wichtig? Wenn wir uns verständigen wollen, brauchen wir eine gemeinsame Realität. Wenn ich sage: „Du kommst dauernd zu spät“ und der andere antwortet: „Das stimmt nicht.“ Dann haben wir keine gemeinsame Realität. Unser Anliegen wird weder gehört noch verstanden. Die Chance, dass wir bekommen, was wir brauchen geht gegen Null. Zurück bleiben Unverständnis, Distanz und Frust auf beiden Seiten.

### *2. Gefühle*

Wir sind menschliche Wesen und wir haben Gefühle. Zeigen Sie sich menschlich und teilen Sie Ihrem Gesprächspartner mit, wie Sie sich fühlen. Er wird ohnehin merken, dass da etwas ist. Es direkt anzusprechen schafft Klarheit und vermeidet Missverständnisse. In konfliktären Situationen hören wir häufig die Forderung danach sachlich zu bleiben. Die Folge ist, dass wir uns immer mehr in einem emotionslosen Raum bewegen, den wir selbst geschaffen haben. Dazu passen die Ergebnisse der Gallup Studie hinsichtlich der geringen emotionalen Bindung. Meine Erfahrung ist außerdem, dass Konflikte durch vermeintliche Sachlichkeit nicht oder nur vordergründig gelöst werden, anstatt zu klären, worum es wirklich geht. Worum es wirklich geht - nämlich um unsere Bedürfnisse, und die Werte, die uns wichtig sind. Das ist der Kern der dritten Komponente.

### *3. Ihre Werte und Bedürfnisse*

Sagen Sie dem anderen, warum Sie sich so fühlen und übernehmen Sie dabei Verantwortung für Ihre Gefühle. Was bedeutet das? Wir sprechen gerne in der Form: „**Ich bin** stinksauer, **weil Du** dauernd so unpünktlich bist.“ Jeder Satz mit der Formel: „Ich bin..., weil Du/Sie...“ macht den anderen verantwortlich für die eigenen Gefühle. Das verursacht beim anderen Ärger und Aggression. Mache ich umgekehrt mich für die Gefühle anderer verantwortlich, dann verursacht das bei mir Angst, Schuldge-

fühle und Selbstvorwürfe. Gefühle haben wir nicht, weil ein anderer etwas gemacht oder nicht gemacht hat, sondern weil wir Bedürfnisse haben, die gerade erfüllt oder nicht erfüllt sind. Ich bin ja nicht verärgert, weil der andere zur Tür herein kommt, sondern weil ich z.B. gerade ich einen Vortrag vorbereite und Ruhe brauche, weil mir wichtig ist, dass der Vortrag gut wird. Verantwortung zu übernehmen, für die eigenen Gefühle bedeutet, dass ich mich auf meine eigenen Werte und Bedürfnisse beziehe, statt den anderen zu be- oder verurteilen. Ich sage dem anderen, was ich brauche und was mir wichtig ist. Den Fokus auf das zu legen, was mir wichtig ist, hat einen entscheidenden Einfluss auf die zwischenmenschliche Beziehung. Bedürfnisse gehören zur Grundlage des Mensch-seins. Sie sind abstrakt und allgemein. Sie enthalten keine Handlung, kein Verhalten und keine bestimmte Person. Beispiele für Bedürfnisse sind: Ehrlichkeit, Anerkennung, Respekt, Effektivität, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Sicherheit, Flexibilität, Spaß. Bedürfnisse sind für die jeweilige Person so wichtig, dass sie sich immer als Störung melden, wenn sie nicht wahrgenommen werden. Dabei gilt, dass Bedürfnisse allen voran gehört werden wollen! Sie müssen nicht unbedingt erfüllt werden! Wenn wir unsere Gefühle mit unseren Bedürfnissen in Verbindung bringen, fördern wir die Kooperationsbereitschaft unseres Gesprächspartners.

#### 4. Bitten

In der Bitte geht es darum, dem anderen mitzuteilen, was er konkret tun kann, um mir mein Bedürfnis zu erfüllen. Wenn mir Pünktlichkeit wichtig ist, bitte ich den anderen das nächste Mal zum verabredeten Zeitpunkt (z.B. um 9 Uhr) da zu sein. Wenn ich Ruhe brauche, bitte ich den anderen die nächsten 2 Stunden nicht anzurufen. Wenn mir wichtig ist, dass vertrauliche Unterlagen nicht der Öffentlichkeit zugänglich sind, bitte ich den anderen, die Unterlagen weg zu schließen, wenn er das Büro verlässt. Die Bitte beinhaltet die konkrete Handlung, von der ich gerne hätte, dass mein Gesprächspartner sie jetzt tut.

### 5. Warum macht es Sinn zu bitten und nicht zu fordern?

Es ist eine Illusion, zu glauben, wir könnten andere „ungestraft“ dazu bringen, etwas zu tun, was sie nicht tun wollen. Wir werden mit Konsequenzen konfrontiert werden, z. B. in Form von Fehlzeiten, Dienst nach Vorschrift, innerer Kündigung, hohe Fehlerquote, Unpünktlichkeit, endlose Diskussionen, ineffiziente Besprechungen etc. Es gibt eine Menge Spielarten. Der Schlüssel liegt im Paradigmenwechsel.

Die Gewaltfreie Kommunikation geht davon aus, dass andere grundsätzlich gerne bereit sind, etwas für uns zu tun. Dies deckt sich mit den eingangs erwähnten Forschungsergebnissen über unsere neurobiologischen Antriebssysteme, denen zufolge der Mensch auf gelingende menschliche Beziehungen und auf Kooperation ausgerichtet ist (Bauer, 2008). Wenn der andere „Nein“ sagt, dann gibt es für ihn etwas, das einem „Ja“ im Wege steht. Vor diesem Hintergrund ist die Bitte eine Einladung zum Gespräch, zur Auseinandersetzung; eine Einladung dazu, eine Lösung zu finden, die die Bedürfnisse beider Gesprächspartner erfüllt (win-win-Lösung). Will der andere nicht tun, was wir von ihm wollen, so gibt es offensichtlich für ihn wichtige Bedürfnisse, die ihn davon abhalten und dann tun wir gut daran, mit ihm ins Gespräch zu gehen und herauszufinden, was er braucht. Und damit sind wir beim Zuhören, der zweiten Säule in der Kommunikation.

### 6. Empathisches Zuhören

Essentiell beim Zuhören ist, dass Sie echtes Interesse am anderen haben. Und ich sage bewusst `haben´ und nicht `zeigen´. Empathisches Zuhören bedeutet, dass Sie mitfühlen, wie es dem anderen geht und was er gerade braucht. Barack Obama sagte: „Empathie kann die Welt verändern.“ Der chinesische Philosoph Chuang Tze legte dar (Rosenberg, 2005), dass es für wahre Empathie erforderlich ist, mit dem ganzen Wesen zuzuhören: „Das Hören, das sich nur in den Ohren abspielt, ist eine Sache. So zu hören, dass man die Worte erfasst, ist eine andere. Aber das Hören der Essenz ist nicht auf einen Empfangskanal begrenzt, weder auf die Ohren noch auf den Verstand. Sie erfordert vielmehr die Leere aller Empfangskanäle. Und wenn die Empfangskanäle leer sind, dann hört man mit dem ganzen Wesen. Dann gibt es einen direkten Zugang zu dem, was direkt vor dir ist, was niemals nur mit dem Ohr gehört oder mit dem Verstand erfasst werden kann.“

## Das 4-Ohren-Modell

In der Gewaltfreien Kommunikation spielt es keine Rolle, mit welchen Worten unsere Mitmenschen ihr Anliegen ausdrücken, denn wir hören nur auf die vier Komponenten: auf das was die Person beobachtet, fühlt, braucht und erbittet. Ob es uns gelingt empathisch zuzuhören, ist sichtbar an unserer Reaktion auf das, was ein anderer sagt. Unsere Reaktion wiederum ist abhängig von der Art und Weise, wie wir hören. In der GFK unterscheiden wir 4 Arten oder 4 Ohren. Sie haben nichts gemein mit den 4 Ohren aus dem Modell von Schulz von Thun. Grundsätzlich können wir mit Schuldohren oder mit Verständnisohren hören. Dann unterscheiden wir noch, ob die Ohren nach innen oder nach außen gerichtet sind.

Hören wir mit Schuldohren nach außen, dann antworten wir aus einer Haltung: Mit dem anderen stimmt etwas nicht. Hören wir mit Schuldohren nach innen, reagieren wir mit der Haltung: mit uns selbst stimmt etwas nicht. Hören wir hingegen mit Verständnisohren außen, so hören wir das Anliegen, die Gefühle und Bedürfnisse des anderen. Bei Verständnisohren innen, hören wir, wie es uns selbst gerade geht. Stellen Sie sich z.B. vor, der Vorgesetzte sagt zu Ihnen: „Können Sie nicht endlich mal die Termine einhalten.“ Wenn Sie darauf reagieren mit: „Das sagt gerade der Richtige. Letzte Woche hat er auch den Termin um einen Tag überzogen. Der soll erst mal vor seiner eigenen Haustür kehren.“, dann haben Sie mit **Schuldohren außen** gehört. Die innere Einstellung ist: Der Fehler liegt beim Chef, mit dem stimmt etwas nicht. Das Hören mit **Schuldohren innen** spiegelt sich in Gedanken oder Worten wie: „Ich bin aber auch unmöglich, ich muss wirklich besser auf die Termine achten.“

Die innere Haltung ist: der Fehler liegt bei mir. **Verständnisohren außen** implizieren mitfühlendes Verständnis für den anderen. Die Reaktion könnte z.B. sein: „Sind Sie verärgert, weil es Ihnen wichtig ist, Projekte termingerecht abzuschließen?“ Bei den **Verständnisohren innen** geht es um mitfühlendes Verständnis für mich selbst; was fühle und brauche ich selbst? „Wenn ich das höre, bin ich gekränkt, weil mir wichtig ist, dass mein Engagement gesehen und anerkannt wird.“ Meistens hören wir mit Schuldohren. Schuldohren außen führen zu Ärger und Widerstand beim anderen. Schuldohren innen führen zu Schuldgefühlen, Selbstvorwürfen und Depression. In beiden Fällen zerstören wir dadurch unsere Motivation und unsere Kreativität. Bei empathischem Zuhören, sprich dem Hören mit Verständnisohren geht es nicht nur darum, zu wiederholen, was der andere gesagt hat, sondern darum auf einer mitfühlenden Ebene zu verstehen, was der andere gemeint hat. Schon Henry Ford sagte: „Wenn es ein Geheimnis des Erfolges gibt, so ist es dieses: den Standpunkt des anderen verstehen und die Dinge mit seinen Augen betrachten.“ Empathische Kommunikation nach der Idee der GFK ist wie ein Tanz. Ein Tanz zwischen sich selbst aufrichtig mitteilen und dem anderen empathisch zuhören. Die nachfolgende Übersicht verdeutlicht noch einmal den Prozess der GFK.

<b>Empathische Kommunikation</b>	
<b>Eigene Anliegen ausdrücken</b>	<b>Empathisch zuhören</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation, Auslöser, Beobachtung - Was ich sehe, höre, wahrnehme</li> <li>• Gefühl - Ich fühle mich .../Ich bin ...</li> <li>• Bedürfnis - weil mir ...wichtig ist/weil ich ... brauche</li> <li>• Bitte - Ich hätte gerne, dass Du .... Bist Du einverstanden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation, Auslöser, Beobachtung - Was Du siehst, hörst, wahrnimmst</li> <li>• Gefühl - Fühlst Du Dich .../Bist Du ...</li> <li>• Bedürfnis - weil Dir ...wichtig ist/weil Du ... brauchst</li> <li>• Bitte - Hättest Du jetzt gerne ...</li> </ul>

Unsere Fokussierung auf den unternehmerischen Erfolg kann leicht dazu führen diese Grundprinzipien als Methode oder Technik zu benutzen, um Mitarbeiter zu mehr Leistung zu motivieren. Dies ist aber nicht im Sinne der GFK. GFK ist keine Technik, kein Konzept und kein System. GFK ist eine innere Haltung getragen von Respekt und Wertschätzung gegenüber meinem Gesprächspartner. Verwenden

wir sie als Instrument der Mitarbeitermotivation mit dem Ziel durch Verhaltenssteuerung den Unternehmenserfolg zu sichern, werden wir wieder einen negativen Einfluss haben auf Vertrauen und emotionale Bindung. Martina Sandrock, bis Februar 2009 Geschäftsführerin der Sara Lee GmbH Deutschland und Österreich sagte einmal „Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital – das ist kein populärer Spruch, er muss täglich authentisch vorgelebt werden.“ Die Struktur der GfK unterstützt uns dabei, den Mitarbeiter als Mensch wirklich in den Mittelpunkt zu stellen. Für den unternehmerischen Erfolg gilt offensichtlich was für vieles in unserem Leben gilt: Wir müssen es loslassen, um es zu bekommen. Im Zen heißt es: „Erst wenn der Bogenschütze schießt, ohne an den Erfolg zu denken, kann er seine ganze Kunst entfalten“ (Tranxu).

## Literatur

- Ap (14.01.2009). Deutsche Mitarbeiter demotiviert. Financial Times Deutschland [Online]. Verfügbar unter: [http://www.ftd.de/karriere\\_management/management/:Gallup-Studie-Deutsche-Mitarbeiter-demotiviert/461000.html](http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Gallup-Studie-Deutsche-Mitarbeiter-demotiviert/461000.html) [10.06.09].
- Bauer (2008). Prinzip Menschlichkeit: Warum wir von Natur aus kooperieren. München: Wilhelm Heyne Verlag.
- Bethkenhagen, E. (19.08.2008). Mitarbeitermotivation: Studie identifiziert fehlende Wertschätzung als Motivationsbremse Nr.1. Dailynet [Online]. Verfügbar unter: <http://presstext.de/news/080215016/mercer-studie-mitarbeitermotivation-entscheidet-ueber-geschaefterfolg/?phrase=mercer>
- Gallup (2007). Gallup Services — Proaktives Handeln in Zeiten der Unsicherheit, Gallup [Internet]. Verfügbar unter: <http://www.gallup.com/Germany/117457/Gallup-Services-Proaktives-Handeln-Zeiten-der-Unsicherheit.aspx> [10.06.09].
- Geißler, C. (2006). Warum emotionale Bindung wichtig ist. Harvard Business Manager [Online]. Verfügbar unter: <http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/leseprobe/48416181/artikel.html>
- Great Place to Work® (2009). Das Great Place to Work® Institut, [Online]. Verfügbar unter: <http://www.greatplacetowork.de/gptw/index.php>, [10.06.09].
- Kohn, A. (1999). Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise and other bribes. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Mercer (25.02.2008). Mercer-Studie: Mitarbeitermotivation entscheidet über Geschäftserfolg. Mercer [Online]. Verfügbar unter: [http://www.mercer.ca/summary.htm;jsessionid=ycZhqeYNO1J6CFm@L2oAza\\*\\*.mercer02?siteLanguage=1007&idContent=1297085](http://www.mercer.ca/summary.htm;jsessionid=ycZhqeYNO1J6CFm@L2oAza**.mercer02?siteLanguage=1007&idContent=1297085)
- Rosenberg, M. B. (2004). Das Herz gesellschaftlicher Veränderung. Wie sie die Welt entscheidend umgestalten können. Paderborn: Junfermann.
- Rosenberg, M. B. (2005). Gewaltfreie Kommunikation – Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann.
- Senge, P. M. (2006). Die fünfte Disziplin. (10. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sprenger, R. K. (2007). Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse (18.Auflage). Frankfurt: Campus Verlag.
- Unbekannt (04. August 2005). Deutsche Mitarbeiter lustlos: Über 50 Prozent der deutschen Mitarbeiter haben sich innerlich schon verabschiedet. Fokus [online]. Verfügbar unter: [http://www.fokus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt/motivation\\_aid\\_97590.html](http://www.fokus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt/motivation_aid_97590.html)
- Unbekannt (15. Januar 2007). Studie zu Karriereentscheidungen: Betriebsklima und Weiterbildung sind von hoher Bedeutung. Bildungsspiegel [Online]. Verfügbar unter: [http://www.bildungsspiegel.de/aktuelles/studie-zu-karriereentscheidungen-betriebsklima-und-weiterbildung-sind-von-hoher-bedeutung\\_2.html?Itemid=262](http://www.bildungsspiegel.de/aktuelles/studie-zu-karriereentscheidungen-betriebsklima-und-weiterbildung-sind-von-hoher-bedeutung_2.html?Itemid=262) [10.06.09].
- Unbekannt (15.02.2008). Mercer-Studie: Mitarbeitermotivation entscheidet über Geschäftserfolg. Presstext [Online]. Verfügbar unter: [http://presstext.de/show\\_attach.mc?pte=080215016#31915](http://presstext.de/show_attach.mc?pte=080215016#31915)
- Unbekannt (19.08.2008). Mitarbeitermotivation: Studie identifiziert fehlende Wertschätzung als Motivationsbremse Nr. 1. Perspektive Mittelstand [Online]. Verfügbar unter: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Mitarbeitermotivation-Studie-fehlende-Wertschaetzungist-Motivationsbremse-Nr-1/management-wissen/2075.html>