

Gesund kommunizieren

Sprache ist vielschichtig und mächtig. Gezielt platzierte Aussagen können Menschen zu Höchstleistungen motivieren oder vernichtende Urteile fällen. Dementsprechend gross ist auch der Einfluss der Sprache bzw. Kommunikation auf die (psychische) Gesundheit von Mitarbeitenden. Umso mehr lohnt es sich, Kommunikationsverhalten und Sprachmuster hinsichtlich ihrer Wirkung zu prüfen bzw. zu analysieren und, wo nötig, zu verändern.

Autoren

Stephan Siegfried, Jurist, gründete 2015 die Firma 1-prozent GmbH, welche unter anderem dissoziale und kriminelle Verhaltensmuster mithilfe von KI analysiert. Er ist Autor mehrerer Bücher. Weitere Informationen unter www.sprachanalysen.ch.

Michael Schmidt-Purmann, Gesellschafter der Impulswerk GmbH, ist Experte für betriebliches Gesundheitsmanagement und Mitautor der Studie «Arbeitswelt 4.0». Weitere Informationen unter www.impulswerk.ch.

VON STEPHAN SIEGFRIED UND MICHAEL SCHMIDT-PURRMANN

Wenn eine Organisation erhöhte Fluktuationen und/oder Krankheitsabsenzen verzeichnet, liegt meistens das Betriebsklima im Argen. Die Ursachen dafür – Defizite wie ausbleibende ehrliche Wertschätzung, intolerantes Verhalten oder fehlende Kooperationsbereitschaft – sind meist nicht offensichtlich. Ein genauer Blick auf Kommunikationsverhalten und Sprachmuster – insbesondere bei den Führungspersonen – gibt Aufschluss.

Wertschätzende und geringschätzende Aussagen wirken, oftmals unbewusst, sehr verschieden. Einige exemplarische Beispiele aus dem Führungsalltag mit fünf gemessenen Wirkungsweisen verdeutlichen dies. Diese Auswertungen (siehe Ta-

belle) belegen die unterschiedliche Wirkung der Aussagen. Die Kommunikation wirkt positiv, wenn sich die Messwerte ausgewogen im «grünen Bereich» bewegen. Grosse Schwankungen – wie im ersten Beispiel – hinterlassen beim Empfänger der Nachricht «gemischte Gefühle».

Die Gründe dafür dürften in der vom Psychoanalytiker Manfred Kets de Vries festgestellten paradoxen Beziehungsstruktur zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden liegen. Auf der einen Seite richten Führungskräfte ihre Mitarbeitenden auf rein rational gesteuerte Leistung aus. Parallel dazu entsteht häufig ein unbewusster Informationsaustausch, der durch Emotionen und Wünsche der Mitarbeitenden und Führungskräfte aufgeladen ist. Beispielsweise idealisieren einige Mitarbeitende ihre Führungskräfte, diese wiederum

Aussage	Wirkung
«Das ist nicht schlecht.»	<p>aggressiv 88% positiv 0% motivierend 46% optimistisch 3% empathisch 6%</p>
«Das ist schon besser.»	<p>aggressiv 47% positiv 46% motivierend 37% optimistisch 39% empathisch 43%</p>
«Das habt ihr toll gemacht. Weiter so.»	<p>aggressiv 17% positiv 82% motivierend 82% optimistisch 66% empathisch 71%</p>
«Das habt ihr toll gemacht. Ihr werdet immer besser.»	<p>aggressiv 44% positiv 88% motivierend 93% optimistisch 93% empathisch 87%</p>

überschätzen teilweise ihre Macht. Solche Konstellationen haben Auswirkungen auf unternehmerische Entscheidungen und das sprachlich erkennbare Betriebsklima.

Welche fatalen Auswirkungen der Führungsstil auf Mitarbeitende haben kann, zeigen die diversen Beispiele von Suizid am Arbeitsplatz. Exemplarisch sei der Fall bei France Télécom aus den Jahren 2008 und 2009 erwähnt, bei dem sich 35 Mitarbeitende das Leben nahmen, oder die erst knapp ein Jahr zurückliegenden Suizide bei der Winterthurer Polizei (Februar 2022).

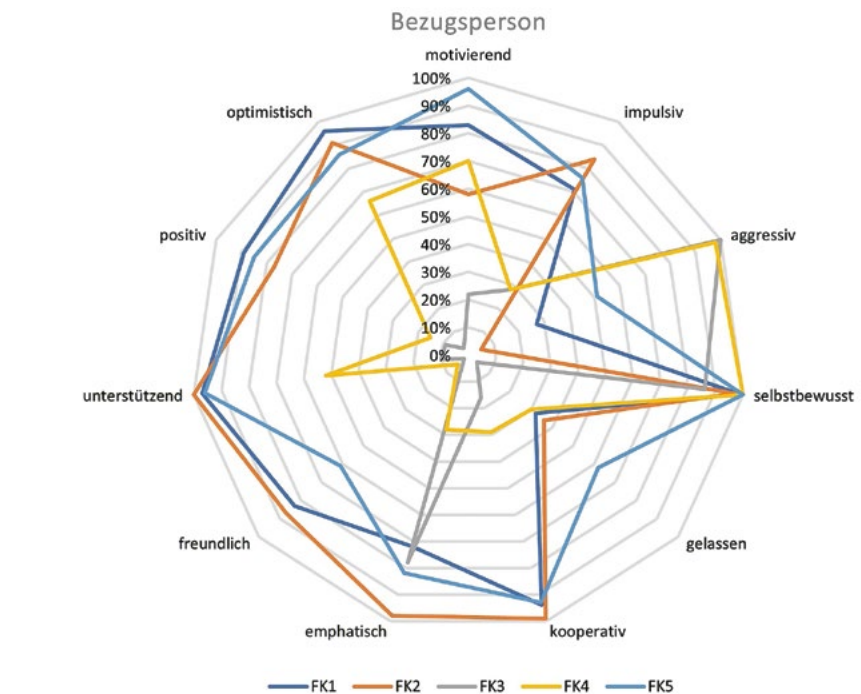
Empathische Kommunikation für ein wertschätzendes Betriebsklima

Empathische Kommunikation trägt dazu bei, ein positives und produktives Arbeitsklima zu schaffen, indem sie die Bedürfnisse und Perspektiven der Mitarbeitenden berücksichtigt und respektiert. Letztlich ist sie Abbild bzw. Ausdruck eines empathischen Führungsstils, der gegenüber den Mitarbeitenden Verständnis für deren Gedanken und Gefühle signalisiert und ihnen dadurch bessere Förderung zukommen lässt. In der Folge steigen meist auch die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, was ebenso zuträglich für deren Wohlbefinden ist.

Vor diesem Hintergrund liegt auf der Hand, dass Hater-Kommentare, unsensible Antworten und aggressive Bemerkungen der psychischen Gesundheit von Mitarbeitenden schaden können. Hier gilt es, schnell und gezielt gegenzusteuern. Dies geschieht idealerweise präventiv z.B. durch Trainings und Seminare, die Mitarbeitende in der Wahrnehmung von destruktiven Sprachmustern und Kommunikationsverhalten sensibilisieren.

Kommunikationsverhalten messen und erkennen

Mess- und erkennbar sind eskalierende und deeskalierende Kommunikation, indem man die Art und Weise der Kommunikation beobachtet und die Reaktionen der Beteiligten analysiert.



Neben dem weitverbreiteten «Bauchgefühl», dem subjektiven Empfinden, messen Sprachanalysen dank künstlicher Intelligenz (KI) die Kommunikation objektiv. Aussagen können beispielweise aggressiv, positiv, empathisch, freundlich und kompetitiv wirken. Dank Messung mittels Sprachanalyse wird die Kommunikation und ihre Wirkung in Organisationen und Einheiten sichtbar. Gleichzeitig lässt sich ableiten, mit welchen Massnahmen, z.B. spezifische Trainings für eine empathische Kommunikationskultur, sich eine Verbesserung der Situation erreichen lässt.

Ein Beispiel aus der Praxis

Im Rahmen einer Mitarbeitendenumfrage, in diesem Fall der Job-Stress-Analysis von Gesundheitsförderung Schweiz, wird festgestellt, dass die Mitarbeitenden teilweise unter dem Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten leiden. Basierend auf den Umfrageergebnissen, spielen geringe Wertschätzung und unfaires Verhalten eine wesentliche Rolle als Auslöser für Stress. Hier stellt sich die Frage, wie zu einem gesundheitsförderlichen Kommunikationsverhalten gefunden werden kann.

Eine mögliche Lösung bietet die Sprachanalyse. Sie beruht auf der Verwendung von Technologien zur Analyse von sprach-

lichen Daten, um Muster und Trends in Bezug auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitern in einem Unternehmen zu erkennen. Dies kann die Analyse von Meetings, E-Mails, Chat-Nachrichten und anderen Kommunikationsformen beinhalten, damit Indikatoren für Stress, Burn-out, Konflikte und andere Probleme identifiziert werden, die die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter beeinträchtigen.

Anwendung der Sprachanalyse

Zu diesem Zweck werden der Führungskraft drei Fragen gestellt und mit den Antworten daraus die Sprachanalyse «gefüttert». Das Beispiel (s. Grafik oben) zeigt bei zwei von fünf Führungskräften (FK3 und FK4) auf, wie sich deren Aussagen auf die Mitarbeitenden auswirken, obwohl deren Antworten nicht direkt darauf schliessen lassen.

Die Ergebnisse werden im Team oder individuell besprochen und dabei aufgezeigt, wie Sprache (Kommunikation) die Zusammenarbeit beeinflusst. Bei Bedarf unterstützen Coachings die Führungskräfte in Bezug auf die Wirkung von Sprache, indem sie mit Sprachanalysen als «Sparringpartner» an Verbesserungen arbeiten. Ein eleganter Ansatz, der immer mehr Menschen begeistert.