

Niedermeier, Sandra; König, Svenja; Müller-Kreiner, Claudia

Working Paper

Wertschätzende Kommunikation in einer digitalen Welt

Suggested Citation: Niedermeier, Sandra; König, Svenja; Müller-Kreiner, Claudia (2024) :
Wertschätzende Kommunikation in einer digitalen Welt, ZBW - Leibniz Information Centre for
Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/302771>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Wertschätzende Kommunikation in einer digitalen Welt

0 Einleitung

Digitalisierung ist mehr als ein Buzzword, ein Hype oder Trend. Es gibt keinen Bereich des beruflichen bzw. des alltäglichen Lebens, der nicht von ihr beeinflusst wird. Digitale Medien haben im Alltag und im Berufsleben die breite Masse erreicht – insbesondere durch Kommunikationswerkzeuge (oder auch Tools) wie E-Mail, Web-Seminare, Foren, Chats (z. B. in Messenger-Diensten), wie auch Anwendungen des Web 2.0 (Blogs, Soziale Netzwerke u.v.m.) oder spezielle Anwendungen in meist beruflichen Kontexten für Projektmanagement oder für To-Do-Listen (z. B. Slack, MS Teams und Co.); kurzum Prozesse digitalisieren sich in enormer Geschwindigkeit. Kommunikationswerkzeuge und Soziale Plattformen verändern dabei nicht nur Arbeitsabläufe, sondern die gesamte Kommunikation innerhalb von Unternehmen und Organisationen. Daher ist es nun wichtig und notwendig(er) für Organisationen geworden, sich in ihrer Kommunikation neu auszurichten und die Begegnung mit den Menschen gezielt dort zu suchen, wo sie sich heute aufhalten, insbesondere die jüngere Generation. So nutzten nach den Ergebnissen einer ARD/ZDF-Onlinestudie (ARD & ZDF, 2023) im Jahr 2023 bereits 79 % der 14- bis 29-jährigen Instagram, 34 % Facebook, 41 % TikTok und 52 % Snapchat – und die Anwendungen sehen heute bestimmt schon wieder ganz anders aus.

Unter dem verstärkten Wettbewerbsdruck durch Globalisierung und Digitalisierung gewinnt dabei zugleich eine wertschätzende Kommunikation für Unternehmen an Bedeutung. Diese ist besonders wichtig, um effektive Strategien zur Bewältigung der Herausforderungen in einem heutigen dynamischen Umfeld zu ermöglichen (Zelić, 2019) und ist zugleich das, was alle digitalisierten und digitalen Anwendungen meist eint: Es geht immer um Kommunikation mit-, über- und zueinander. Durch eine wertschätzende Kommunikation, die die Bedürfnisse aller Beteiligten von Anfang an berücksichtigt, könnte – letztendlich – auch meist Zeit und Geld gespart werden. Obwohl der Nutzen für Unternehmen unmittelbar ist, weist Zelić (2019) dennoch darauf hin, dass wertschätzende bzw. gewaltfreie Kommunikation, als ein mögliches methodisches Vorgehen, im betrieblichen Umfeld (bislang) selten anzutreffen ist.

Diese Widersprüchlichkeit zwischen Nutzen und Nutzung bildet den Ausgangspunkt dieses Artikels. Es soll im Folgenden darauf eingegangen werden, was unter wertschätzender Kommunikation verstanden werden kann, welche Modelle und Theorien hier wirken und wie gerade in digitalisierten Prozessen eine Umsetzung möglich und nötig ist. Im Kontext der weitreichenden Veränderungen und der damit verbundenen Chancen und Herausforderungen, die die Digitalisierung für die Kommunikation mit sich bringt, ergeben sich auch spezifische Herausforderungen für eine wertschätzende Kommunikation. Die Unternehmensberaterin Barbara Liebermeister (2016) weist hierbei darauf hin, dass trotz des technischen Fortschritts in der Kommunikation oft die menschlichen Bedürfnisse vernachlässigt werden. Dies steht in Spannung zu einer hohen Bedeutung, die der Wertschätzung gerade in Zeiten des akuten Fachkräftemangels, auch als unverzichtbarer Faktor für Mitarbeiterbindungsprozesse im Wettbewerb um die besten Talente, zukommt (Lexware, 2023a). In einem gewissen Widerspruch dazu erscheinen hier die Ergebnisse des GALLUP® Engagement Index 2022, die verdeutlichen, dass eine hohe „emotionale Bindung“ an das eigene Unternehmen in Deutschland so selten ist wie nie zuvor: Im Jahr 2022 geben nur noch 13 % der Befragten an, eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen zu haben (Gontek et al., 2023). Eine wertschätzende Kommunikation kann an dieser Stelle einen wichtigen Hebel bieten, um die Wahrscheinlichkeit eines längeren Verbleibs im Unternehmen zu erhöhen, indem den Mitarbeitenden das Gefühl vermittelt wird, ernst genommen zu werden. Dies beinhaltet einen wichtigen Beitrag, den eine wertschätzende

Kommunikation so nicht zuletzt auch zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in einer Zeit des stetigen Wandels und der Unsicherheit leistet. Kleiner Beitrag und große Wirkung also? Diese Ausarbeitung versucht einer Antwort auf die Spur zu kommen.

1 Kommunikationsarten in einer digitalisierten Welt

Im Folgenden wird ein Rahmen geschaffen, um die Grundvoraussetzungen für eine wertschätzende digitale Kommunikation zu betrachten. Dabei werden die spezifischen Herausforderungen durch die Digitalisierung für eine respektvolle Kommunikation untersucht. Um, neben entsprechenden Herausforderungen, die Potenziale digitaler Medien nutzen zu können, respektive die Kommunikation in vielfältiger Form zu erleichtern, Informationen multimedial darzustellen, vielfältige Lern- und Interaktionsmöglichkeiten zu schaffen und eine offene Gestaltung von Kommunikations- und Lernprozessen zu ermöglichen bedarf es Infrastruktur.

Das Internet erlaubt den erleichterten Zugriff auf Lernressourcen und Kommunikationsmöglichkeiten von beliebigen ans Netz angeschlossenen Computern, sei es in der Schule oder am Arbeitsplatz, von unterwegs oder zuhause. In jüngster Zeit steigt die Zahl der mobilen Endgeräte an. Im Jahr 2022 zeigte sich, dass 83 Prozent der Menschen in Deutschland ab 16 Jahren ein Smartphone besitzen und nutzen (repräsentative Umfrage der bitkom, bspw. hier: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Smartphone-Markt-waechst-368-Milliarden-Euro>). Das bedeutet: Es gibt 57,4 Millionen Smartphone-Nutzerinnen und -Nutzern über 16 Jahren in Deutschland. Zudem können sich sieben von zehn Befragten (71 %) ein Leben ohne Smartphone gar nicht mehr vorstellen¹. (Niedermeier, 2019)

Diese Entwicklungen sowie auch die persönliche Einstellung zu mobilen Endgeräten, führt dazu, dass Lernprozesse, Kommunikation und Kooperation stärker als bisher zeit- und ortsunabhängig stattfindet. Jedoch muss dies eingeschränkt definiert werden, denn per se ist keine Kommunikationsmöglichkeit in Zeiten der Digitalisierung zeit- und ortsunabhängig. Zeit und Ortsunabhängigkeit werden gerne als der schlagende Vorteil des digitale Lernens (bzw. E-Learnings) deklariert. Auch wenn Fahrtzeiten zu Lehrveranstaltungen, Vorträgen, Workshops und Seminaren eingespart werden können, ebenso die damit verbundenen Reisekosten. Ganz so einfach ist es jedoch nicht, denn es kann nicht davon gesprochen werden, dass die Kommunikation über digitale (Lern-) Medien zeitunabhängig wäre, eine Verabredung im Webinar braucht beispielsweise dennoch einen festen Zeitpunkt. So muss also unterschieden werden, zwischen synchronen und asynchronen digitalen Kommunikationsmöglichkeiten. Erstere beziehen sich auf die zeitgleiche Kommunikation von Nutzern, beispielsweise in einem Chat. Asynchrone Kommunikation findet dagegen zeitversetzt statt (beispielsweise via E- Mails oder Foren) Asynchrone Kommunikationsmedien werden folglich dem Wunsch nach Orts- und Zeitunabhängigkeit tatsächlich gerecht. Jedoch sind es auch die Rahmenbedingungen, die zu beachten sind. Dazu zählt auch, dass eine gute und stabile Internetverbindung v.a. bei synchronen Settings benötigt wird, also bspw. in einem digitalen Teammeeting. Dies kann jedoch nicht grundsätzlich immer sichergestellt werden. Auch die Ortsunabhängigkeit ist nicht immer einfach, denn oftmals fehlen mobile Zugänge zu Lernmaterialien, v.a. wenn es sich um große Datenpakete handelt, wie bspw. WBTs. (ebenda)

¹ Vgl. Den Marktprognosen liegen Untersuchungen des European Information Technology Observatory (EITO) zugrunde. EITO liefert aktuelle Daten zu den weltweiten Märkten der Informationstechnologie, Telekommunikation und Unterhaltungselektronik. EITO ist ein Projekt der Bitkom Research GmbH in Zusammenarbeit mit den Marktforschungsinstituten IDC und GfK. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mobile-Steuerungszentrale-fuer-das-Internet-of-Things.html>

Festzuhalten bleibt daher, dass digitale Medien Potenziale bieten, Kommunikation in vielfacher Form zu erleichtern. Jedoch müssen sowohl bei asynchroner als auch bei synchroner Kommunikation weiterhin die dazugehörigen Rahmenbedingungen gegeben sein.

2 Grundlagen der Wertschätzenden Kommunikation

Mit dem vorangegangenen Blick auf das Vorhandensein notwendiger Infrastruktur als Rahmenbedingung für digitale Kommunikation ist es für eine nähere Erfassung der Herausforderungen, die sich durch die Veränderungen der Digitalisierung in der Kommunikation ergeben, im Folgenden entscheidend, den Blick nun auch gezielt auf das Konzept der wertschätzenden Kommunikation zu richten.

2.1 Definition und Konzepte der wertschätzenden Kommunikation

Wertschätzende Kommunikation bringt u.a. Wahrnehmungen, Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche in Worte. Laut Brüggemeier (2017) bedeutet wertschätzende Kommunikation, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitende aus eigener Motivation kooperieren und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen wollen. Gleichzeitig geht es um die Entwicklung eines modernen Führungsstils, der zugewandt, agil und kollaborierend leitet. Als Basis dafür stellt sie – im besten Falle – eine Beziehungsqualität heraus, in der die Anliegen aller berücksichtigt werden, und betont die Fokussierung auf eine bewusste und positive Handlungssprache und einen werteorientierten Umgang, der auf gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung gründet. Dies kann wiederum die Grundlage für qualitative und nachhaltige Leistungserbringung bilden. Eine wesentliche Voraussetzung für wertschätzende Kommunikation ist dabei die Bereitschaft, sich darauf einzulassen – in einer klaren und verständlichen Äußerung des eigenen Anliegens und dem gleichzeitigen Versuch und der Motivation dazu, die Anliegen des Gegenübers nachvollziehen zu wollen. (ebenda)

Brüggemeier (2017, S. 10) hebt die folgenden fünf Grundannahmen hervor, auf denen die Wertschätzende Kommunikation basiert:

1. Jeder Mensch strebt nach der Erfüllung der eigenen Bedürfnisse. Dadurch wird das Verhalten bestimmt.
2. Die eigenen Bedürfnisse sind genauso wichtig wie die der anderen.
3. Menschen tragen gerne zum Wohle anderer bei, wenn sie es freiwillig tun.
4. Jede Form von Vorwurf, Angriff und Urteil ist Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse.
5. Menschen handeln nicht gegen andere, sondern für ihre Bedürfnisse.

Eine entsprechende Haltung, wie sie zuvor auch mit dem Blick auf die Bedürfnisse aller Beteiligten gekennzeichnet wurde, orientiert sich an der von Dr. Marshall Rosenberg entwickelten Kommunikations- und Konfliktlösungsmethode der Gewaltfreien Kommunikation, die von Brüggemeier (2017) auf Arbeitsprozesse angewendet und übertragen wurde. Gerade in arbeitsbezogenen Kontexten zeigen sich besonders herausfordernde Situationen, denn oftmals sucht man sich die ArbeitskollegInnen nicht so gezielt aus, wie bspw. Freundschaften und kann auch nicht so mit diesen kommunizieren, wie man das vielleicht mit einem nahen Verwandten üblicherweise macht.

Im Folgenden sollen die genannten Modelle nun noch einmal näher beschrieben werden – in zeitlich korrekter Abfolge das ältere Modell der Gewaltfreien Kommunikation zuerst.

2.1.1 Das Modell der Gewaltfreien Kommunikation (GfK)

Die Gewaltfreie Kommunikation stellt ein hilfreiches Instrument dar, um in dem Verständnis von Kommunikation als das Miteinander in Kontakt treten von zwei Menschen mit unterschiedlichen Gefühlslandkarten die Verbindung zwischen diesen beiden Landkarten zu schaffen (Hitzenberger & Schuett, 2016).

Das Entscheidende dabei ist, dass beide GesprächspartnerInnen bzw. Parteien grundsätzlich bereit sind, Lösungen in Kommunikationsprozessen zu verfolgen, dabei empathisch zueinander, achtsam voreinander und respektvoll miteinander umgehen (innere Haltung der GfK). Grundsätzlich ist die GfK von einem stark humanistischen und positiven Menschenbild geprägt, was Basis und Ziel der Methodik darstellt. (Rosenberg, 2016)

Das Kommunikationsmodell stellt eine gezielte Methodik dar, um zwischenmenschliche Beziehungen in Unternehmen zu optimieren. Das Hauptziel besteht darin, ein vertieftes Verständnis und Empathie sowohl für individuelle als auch kollektive Bedürfnisse zu fördern. Die Gewaltfreie Kommunikation setzt darauf, Gefühle und Bedürfnisse ehrlich zu äußern, ohne dabei zu werten oder zu kritisieren. Durch diesen Ansatz entstehen bedeutungsvolle Beziehungen, bspw. im Unternehmenskontext oder anderen zwischenmenschlichen Kontexten. Ein grundlegendes Vier-Schritte-Modell dieser Kommunikationsidee betont die präzise Beobachtung des Gegenübers und seines Verhaltens, ohne voreilige Interpretationen, gefolgt von der sensiblen Wahrnehmung und Artikulation der eigenen Gefühle. (me&company, o. J.) Gerade in Unternehmenskontexten wird und kann dieser Prozess auch übersprungen werden, da das oftmals – bspw. auch im deutschen Sprachraum – nicht so üblich ist. (Holler, 2012)

Im weiteren Verlauf stehen dann die Identifikation und Kommunikation von Bedürfnissen im Fokus, bevor konkrete, respektvolle Bitten formuliert werden. Dieses Modell stellt spezifische Tools zur Konfliktlösung bereit, basierend auf einem Fundament von gegenseitigem Respekt und Verständnis. (me&company, o. J.)

Die zwei zentralen Bereiche, um eine wertschätzende Verbindung in Kommunikationsprozessen herzustellen, sind – so der Erfinder Marshall Rosenberg – sich einerseits aufrichtig zu zeigen und andererseits empathisch zuzuhören mit dem Ziel Lösungen zu entwickeln, die beide Kommunikationsparteien gleichermaßen berücksichtigen. (Rosenberg, 2016)

In Abbildung 1 wird dieses vierstufige Modell der Gewaltfreien Kommunikation nochmals deutlich:



Abbildung 1: Das Modell der Gewaltfreien Kommunikation (Teamentwicklung Lab, o. J.)

Übertragen auf Unternehmenskontexte, und hierbei v. a. auf den Bereich der digitalisierten Kommunikation, sind vor allem der Bereich der Beobachtung und der Bereich der Gefühle besonders schwer anzuwenden und zu interpretieren. Im Besonderen, da bei digitalisierten Prozessen oftmals Sendungskanäle verloren gehen, die „Zwischentöne“ werden leiser, man sieht unter Umständen nur noch das Gesicht des Gegenübers, vielleicht sogar gar nichts (E-Mail) und durch etwaige zeitversetzte Reaktionen oder komplett asynchrone Kommunikation sind die Möglichkeiten eingeschränkt. Daher sind – gerade in digitalisierten Prozessen – Schritt drei und vier im Besonderen zu berücksichtigen. So liest sich eine E-Mail, die bspw. auf die Unpünktlichkeit der Kollegin hinweist, mit einer Selbstoffenbarung zu Beginn, ganz anders als ohne: „Da mir Pünktlichkeit im Kontext der Arbeit so wichtig ist, bitte ich dich...“ wirkt anders als nur mit der Bitte zu starten: „Ich bitte dich in Zukunft...“. Ergänzend dazu ist die Bitte oder der Wunsch nach einer konkreten Handlung ein weiteres zentrales Element in der gewaltfreien Kommunikation. Diese Bitte kann sowohl an sich selbst als auch an andere gerichtet sein, jedoch ist es entscheidend, dass es sich tatsächlich um eine Bitte und nicht um eine Forderung handelt. Die Option der „Nicht-Erfüllung“ dieser Bitte oder dieses Wunsches sollte also eine Option sein (Rosenberg, 2016), digital wie analog.

Die Authentizität einer Bitte wird besonders deutlich, wenn sie auf Ablehnung stößt und die eigene Reaktion darauf reflektiert wird. Es bietet hierbei eine große Reflexionsmöglichkeit, in einer solchen Situation zu erkennen, dass wir keine Kontrolle über andere haben; sie können unsere Bedürfnisse erfüllen oder nicht. Dies ist wiederum abhängig von ihren eigenen aktuellen Bedürfnissen.

Erfolgreiches Bitten in der Gewaltfreien Kommunikation erfordert mehrere Schlüsselüberlegungen:

1. Positive Formulierung: Vermeiden Sie negative Formulierungen und Verneinungen. Stellen Sie stattdessen Ihre Bitten positiv dar, um klare Kommunikationsprozesse zu ermöglichen.
2. Konkretheit: Präzise und klare Formulierungen sind entscheidend. Unkonkrete Bitten wie „Sei hilfsbereit“ oder „Arbeite besser“ sind wenig zielführend. Konkretisieren Sie Ihre Bitte, damit der Empfänger genau versteht, was von ihm erwartet wird.
3. Umsetzbarkeit: Bitten sollten realistisch und beeinflussbar sein. Berücksichtigen Sie die Kompetenzen und Fähigkeiten des Gegenübers, und stellen Sie sicher, dass Ihre Erwartungen im Rahmen des Möglichen liegen.
4. Zeitliche Nähe: Bitten sollten zeitnah geäußert werden, und sie sollten von der anderen Person auch zeitnah umsetzbar sein. Große Projekte können in kleinere Aufgaben aufgeteilt werden, um eine zügige Umsetzung zu ermöglichen.
5. Vermeidung von Relativierungen: Formulieren Sie Ihre Bitte klar und direkt, ohne unsichere Wendungen wie „vielleicht“ oder „eventuell“. Klare und prägnante Formulierungen fördern ein klares Verständnis und eine effektive Umsetzung.

Die Kunst des erfolgreichen Bittens in der Gewaltfreien Kommunikation besteht folglich darin, diese Überlegungen in den eigenen Dialogen zu integrieren und somit eine effektivere und respektvolle Kommunikation zu ermöglichen. Dies ist übertragbar auf Kommunikationsprozesse in Präsenz, aber auch im Besonderen auf digitalisierte Kommunikationsprozesse mit eingeschränkten Kommunikationskanälen.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass das Thema der gewaltfreien Kommunikation einen weitaus größeren Umfang hat, der hier nur ansatzweise skizziert werden konnte. Dieser Beitrag bietet lediglich einen begrenzten Einblick in die Thematik und dient der Einordnung.

2.1.2 Das Modell der Wertschätzenden Kommunikation

Ausgehend von diesem Überblick sollen nun die vier zentralen Bausteine der GfK, die für das Modell von Brüggemeier (2017) zur Wertschätzenden Kommunikation grundlegend waren, näher betrachtet

werden. Von Bedeutung ist in diesem Modell der Ablauf der wertschätzenden Kommunikation, der sowohl im „Innen“ als auch im „Außen“ stattfindet. Es gibt zum einen das „Ich“ mit den vier Schritten unserer Beobachtung, unseres Gefühls, unserer Bedürfnisse und unserer Bitte, während im Dialog mit dem „Du“ zugleich die Beobachtung, das Gefühl, das Bedürfnis und die Bitte des Gesprächspartners Berücksichtigung finden (vgl. hierzu auch Abbildung 1 im vorhergehenden Kapitel). Die vier Schritte im „Innen“ dienen einerseits der Selbstklärung und Selbstempathie und andererseits der Einfühlung in den Gesprächspartner. Im „Außen“ geht es um die Kommunikation, die sowohl von der „Ich“- als auch von der „Du“-Seite aus zum Ausdruck gebracht werden kann.

Mit der Integration dieser beiden Perspektiven stellt sich der Prozess der wertschätzenden Kommunikation gemäß der folgenden Abbildung 2 des Modells von Brüggemeier (2017, S. 22) als ein Kreislauf des gegenseitigen Respektierens und Akzeptierens dar. Ziel ist das Erreichen von Win-Win-Lösungen für alle Kommunikationspartner.

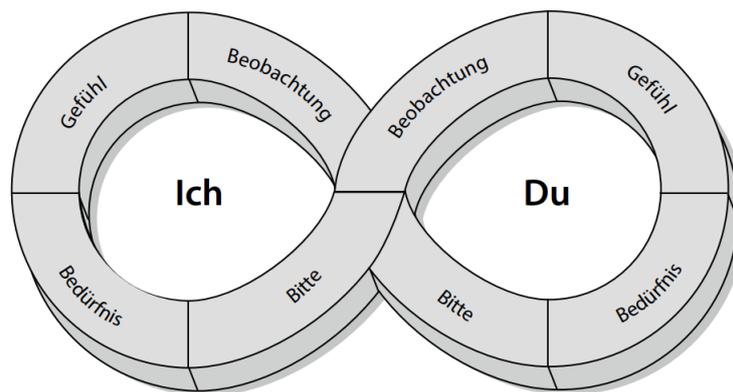


Abbildung 2: Das Modell der Wertschätzenden Kommunikation (Brüggemeier, 2017, S. 22)

Im ersten Schritt der Beobachtung geht es – wie auch in der GfK – zunächst um das wertfreie Beobachten einer Situation oder Handlung, daran schließt sich in einem zweiten Schritt das Aussprechen des bei dieser Handlung oder Situation empfundenen Gefühls an. Den dritten Schritt bildet die Mitteilung des erfüllten oder unerfüllten Bedürfnisses in dieser Situation und die abschließende Formulierung einer konkreten handlungsorientierten Bitte. (Brüggemeier, 2017)

Im Folgenden soll jeder dieser Schritte nun noch einmal für sich detaillierter in den Blick genommen werden.

Die Beobachtung bildet den Ausgangspunkt einer wertschätzenden Kommunikationssituation und ist von besonderer Bedeutung, wenn wir einem Gesprächspartner aufrichtig mitteilen wollen, wie man sich mit einer Situation fühlt (ebenda).

Als Türöffner für ein (Krisen-)Gespräch sollte dies nicht unterschätzt werden. Die Herausforderung hierbei liegt darin, lediglich zu beobachten, ohne zu werten (ebenda); bspw. kann ein „zu laut“ bereits als Wertung verstanden werden.

Im zweiten Schritt der Wertschätzenden Kommunikation folgt die Wahrnehmung von Gefühlen, welche auch im Arbeitsalltag von großer Wichtigkeit sind (Brüggemeier, 2017). So steuern Gefühle unsere Aufmerksamkeit und können Motivation, wie Zufriedenheit in beruflichen Kontexten stark beeinflussen.

Der dritte Schritt liegt daraufhin in dem Erkennen und der Wahrnehmung der eigenen Bedürfnisse und der der anderen. Dies beeinflusst deutlich die Qualität des Miteinanders. Wenn hierbei deutlich kommuniziert wird, können Klarheit, Effizienz und gegenseitige Wertschätzung befördert werden. (Brüggemeier, 2017)

Als abschließender vierter Schritt der wertschätzenden Kommunikation beschäftigt sich die Bitte damit, wie wir andere zur Verbesserung unserer Lebens- und Arbeitsqualität um etwas bitten können. Hierbei verweist Brüggemeier (2017) auf einen wichtigen Unterschied, welchen es ausmacht, ob wir ausdrücken, was wir möchten oder sagen, was wir nicht möchten. Neben der Formulierung einer positiven Handlungsbitte stellt sie außerdem die Bedeutung einer konkreten Formulierung unserer Bitten heraus. Umso konkreter eine Bitte formuliert wird, desto einfacher wird es für das Gegenüber, diese Bitte zu erfüllen.

2.2 Die Bedeutung von Empathie und Verständnis in der Kommunikation

In dem Wunsch, effektiv mit Menschen zu interagieren und gemeinsam(e) Ziele zu erreichen, hebt Brüggemeier (2017) die wertschätzende Kommunikation als geeignetes Instrument hervor, indem sie, als wesentliches Unterscheidungsmerkmal von anderen Kommunikationsmethoden, Empathie einbezieht und nicht nur auf Techniken beschränkt ist. Unter Empathie fasst Brüggemeier (2017) dabei ein respektvolles Verstehen der Erfahrungen anderer Menschen. Zudem bedarf es, um empathisch zuhören zu können, das Ablegen aller Urteile und vorhandenen Meinungen über das Gegenüber. So geht es bei Empathie als mehr um das Wort „verstehen“, vielmehr kann es als „das einfühlsame Zuhören mit dem ganzen Wesen, mit Herz und Ohr“ (Brüggemeier, 2017, S. 87) definiert werden. Brüggemeier (2017) betont, dass es für den Aufbau einer erfolgreichen Beziehung zum Gesprächspartner notwendig ist, die Fähigkeit zum empathischen Zuhören als Haltung und nicht nur als Methode anzunehmen. Nur so können Offenheit und Vertrauen entstehen. Vertrauen verlangt Zuhören mit dem Ziel des Verstehens, nicht des Antwortens, und ist die entscheidende Grundlage dafür, dass unsere Worte unser Gegenüber wirklich erreichen und bei ihm ankommen. Ohne Vertrauen als Grundlage können wir unserem Gegenüber zwar sagen, welche gute Arbeit es leistet und wie sehr wir es schätzen, jedoch werden die Worte nicht wirken. (ebenda)

Grundsätzlich kann die Methode der Wertschätzenden Kommunikation also nicht als Abkürzung verstanden werden, sondern bedarf des Wollens von allen beteiligten Parteien.

Bei Empathie handelt es sich zugleich um eines der drei Grundmerkmale, wie sie von Carl Rogers (1983) als grundlegende Eigenschaft eines Beraters bzw. Therapeuten zur Ermöglichung einer klientengerechten Kommunikation bestimmt wurden. Rogers Grundannahmen über gelingende Kommunikation basieren auf seinen therapeutischen Erfahrungen und seinen damals bahnbrechenden systematischen Therapiestudien auf der Basis von Tonbandaufnahmen (Röhner & Schütz, 2020).

Neben der Empathie stellen Echtheit (Kongruenz) und positive emotionale Wertschätzung die beiden weiteren Grundhaltungen nach Rogers dar, die nachstehend kurz beschrieben werden sollen.

Das Prinzip der Kongruenz (bzw. Echtheit oder auch Authentizität) findet in einer Übereinstimmung der inneren Empfindungen einer Person mit dem von ihr geäußerten Verhalten Ausdruck. Es verlangt von einem Beratenden, nichts vorzutäuschen, sich transparent zu verhalten und an geeigneter Stelle eigene Gefühle zu zeigen. Wenngleich alles Gesagte wahr sein sollte, bedeutet es nicht, alles Wahrhaftige auch sagen zu müssen. Diese Einschränkung wird als „selektive[r] Echtheit“ bezeichnet. Kongruenz meint demnach die genaue Entsprechung der Gedanken und Gefühlen mit dem Gesagten. Von Rogers selbst wird sie als die „grundlegendste Bedingung“ hervorgehoben. (Schubert, Rohr & Zwicker-Pelzer, 2019)

Dieser Grundsatz findet sich in vielen Beratungs- und Kommunikationsmodellen wieder, wie beispielsweise in der Themenzentrierten Interaktion („selective authenticity“) oder in der Kommunikationstheorien von Friedmann Schulz von Thun (2015).

Kongruent zu handeln und zu kommunizieren, bedeutet nach Rogers (1981) folglich, in Übereinstimmung mit sich selbst zu handeln bzw. zu kommunizieren. Diese ist umso größer, „je mehr der Therapeut imstande ist, akzeptierend auf das zu achten, was in ihm selbst vor sich geht, und je besser er es fertigbringt, ohne Furcht das zu sein, was die Vielschichtigkeit seiner Gefühle ausmacht“ (Rogers 1981, zit. nach Schubert, Rohr & Zwicker-Pelzer, 2019, S. 84).

Schließlich bildet Wertschätzung die dritte Grundhaltung eines Beratenden. Sie bedeutet die Annahme des inneren Bezugsrahmens des Klienten durch den Beratenden. Eine wertschätzende Haltung drückt aus, dass eine Person bedingungslos akzeptiert wird, und ist frei von Bewertungen und Beurteilungen. Die beratende Person bringt der zu beratenden Person ungeachtet des augenblicklichen Verhaltens Achtung und Wertschätzung entgegen. (ebenda)

In digitalisierten Kommunikationsprozessen ergeben sich v. a. auf Grund der Limitierung der Kommunikationskanäle Besonderheiten, auf die im Folgenden genauer eingegangen werden soll.

3 Digitale Kommunikation und ihre Besonderheiten

Im Folgenden soll nun mit dem zuvor geschaffenen genaueren Grundverständnis von wertschätzender Kommunikation näher betrachtet werden, wie sich die Kommunikation im Zuge der Digitalisierung, neben der Besonderheit der beschränkten Kommunikationskanäle, verändert hat und welche Herausforderungen und zugleich Chancen in der digitalen Kommunikation liegen.

3.1 Digitalisierung und die Auswirkungen auf Kommunikationsprozesse

In einem Beitrag der Unternehmensberatung für Digitale Transformation *von Neuem* (2022) werden vier Aspekte der wichtigsten Veränderungen im Zuge der Digitalisierung hin zur Kommunikation 4.0 hervorgehoben. Grundlegend ist dabei eine höhere Flexibilität bei der Wahl synchroner oder asynchroner Kommunikationsmittel. Darüber hinaus wird eine wesentliche Veränderung darin gesehen, dass NutzerInnen in sozialen Medien und Netzwerken zunehmend auch zu Sendern werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die Zunahme unbewusster Kommunikation, insbesondere in der Mensch-Maschine-Interaktion. Ergänzt werden diese drei Aspekte schließlich durch einen vierten, der in einer fast ständigen Erreichbarkeit in der sogenannten Multi-Channel-Umgebung besteht. In einer repräsentativen Befragung der forsa Politik- und Sozialforschung GmbH (2014) *Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung auf die deutsche Sprache* zeigte sich weiterhin, dass eine Mehrheit der befragten Sprachwissenschaftler (69 %) davon ausgeht, dass durch die zunehmende digitale Kommunikation der schriftliche Umgangston im beruflichen Umfeld informeller wird. Nur eine Minderheit (26 %) teilt diese Ansicht nicht.

Ein informellerer Umgangston wird bei alledem auch in einem Beitrag auf der Webseite des Unternehmens Lexware (2023b) als Wirkung der vielfältigen Veränderungen der Kommunikation im Zuge der Digitalisierung hervorgehoben. Diese betreffen hierbei nicht nur eine Verschiebung des Austausches auf elektronische Kommunikationsmedien, sondern ebenso die Auswirkung, die die Digitalisierung der Unternehmenskommunikation auch auf unsere Sprache besitzt. Unter solchen Auswirkungen wird durch eine zunehmende Beliebtheit digitaler Kommunikationsmittel wie Instant-Messaging-Diensten eine dort auch immer häufigere Verwendung von Abkürzungen benannt. Die permanente Erreichbarkeit, die durch digitale Kommunikationskanäle begünstigt wird, führt zudem

zur (häufigen) Verwendung von Floskeln, wie auch Anglizismen² – alles in einem wäre bspw. „asap“. Zusammen mit Anglizismen entstehen auch Wortneuschöpfungen. In der digitalen Kommunikation und im Marketing sind das beispielsweise Begriffe wie „googeln“. Nicht zuletzt weist der Beitrag darauf hin, dass die Kommunikation auf digitalem Wege meist in kürzeren, vereinfachten Sätzen erfolgt und dass je nach Gesprächspartner bei Instant-Messaging-Diensten aufgrund der Schnelligkeit des Nachrichtenaustauschs oft nicht (mehr) auf korrekte Grammatik, Rechtschreibung und Zeichensetzung geachtet wird. All diese Veränderungen bewirken, dass Kommunikation informeller wird, wobei entscheidend ist, auf welcher Ebene der Austausch stattfindet. Schließlich wird der informellere Umgangston auch dadurch gefördert, dass sich im digitalen Kontext immer häufiger auch geduzt wird. (Lexware, 2023b)

Die digitale Kommunikation ist in unserer modernen Welt allgegenwärtig und erfordert von Sendern und Empfängern gegenseitiges Verständnis. Die Fähigkeit, den Tonfall und die Intention hinter den Nachrichten zu interpretieren, ist entscheidend, um Missverständnisse zu vermeiden. Eine gewisse Motivation, diese Interpretation auch positiv zu gestalten, ist dabei ebenfalls unabdingbar. In der gewaltfreien Kommunikationspraxis wird hierbei oftmals die Abkürzung KPU genutzt; folglich eine konsequent positive Unterstellung, die bei allen Kommunikationsprozessen mitschwingen sollte (Holler, 2012).

Dies gilt besonders in digitalisierten Geschäftsprozessen, wo eine klare und präzise Kommunikation von entscheidender Bedeutung ist. Die Adressaten müssen sich fragen, ob der Tonfall unfreundlich oder sachlich ist, ob das tatsächlich so oder anders gemeint ist und ob dies absichtlich oder fahrlässig geschieht. Hierbei spielt die Anpassung des Kommunikationsstils an die Zielgruppe eine zentrale Rolle – eine Leitungsperson sollte vor PraktikantInnen oder Azubis anders sprechen als vor LeitungskollegInnen. Die digitale Kommunikation birgt hierbei Herausforderungen, die eng mit dem sogenannten „Lack of social context cues“ verbunden sind. Dieser Begriff bezieht sich auf das Fehlen spezifischer Hintergrundinformationen und Hinweisreize, die in Face-to-face-Kommunikationsprozessen vorhanden sind. Dies stellt eine Quelle für Missverständnisse dar. Dennoch zeigt die Vielfalt digitaler Kommunikationskanäle, dass nicht alle gleich sind und gleich wirken. Jeder Kanal blendet bestimmte Reize aus oder ergänzt diese, beispielsweise durch die Verwendung von Emojis oder Emoticons. Dies beeinflusst die Art und Weise, wie Botschaften wahrgenommen und wie gut sie verstanden werden. Ein zentrales Risiko-Element der digitalen Kommunikation ist das Fehlen nonverbaler Elemente, die in der Face-to-face-Kommunikation üblich sind. Körpersprache, Proxemik (das Verhalten im Raum), Aussehen und der Klang der Stimme sind entscheidende Aspekte der nonverbalen Kommunikation, die in der Digitalität teilweise fehlen oder auch anders wirken. Dennoch sind diese Elemente wichtig, um die emotionale Haltung von Sender und Empfänger zu verstehen. Die Studie von Bauer und Müßle (2020) verdeutlicht hierbei die Komplexität der digitalen Kommunikation. Sie unterstreicht die Bedeutung von Anstrengungen für aktives Verstehen, der Anpassung des Kommunikationsstils an die Zielgruppe und des Bewusstseins für die Herausforderungen und Potenziale unterschiedlicher digitaler Kommunikationskanäle. In einer Welt, in der die Bedeutung digitaler Interaktionen ständig zunimmt, ist ein fundiertes Verständnis dieser Aspekte von entscheidender Bedeutung für erfolgreiche Kommunikationsprozesse. (Bauer & Müßle, 2020)

² Anglizismen sind Wörter oder Phrasen, die aus dem Englischen ins Deutsche übernommen wurden. In der digitalen Unternehmenskommunikation finden sich typische und inzwischen alltägliche Anglizismen wie Feedback, Brainstorming oder Mindset.

3.2 Herausforderungen und Chancen in der digitalen Kommunikation

Als Treiber dieser Veränderungen hat die Digitalisierung sowohl Chancen als auch Herausforderungen für Kommunikationsprozesse mit sich gebracht, die im Folgenden tiefergehend beleuchtet werden sollen.

3.2.1 Herausforderungen

Als eine Herausforderung durch die Digitalisierung der Kommunikation betonen Grube und Böhm (2018, S. 424) in diesem Zusammenhang die steigenden Anforderungen an die AnwenderInnen: „Technologie hat Kommunikation herausfordernder, aber auch einfacher gemacht.“ Dies ist verbunden mit der Notwendigkeit, neue Kompetenzen für die Nutzung neuer Technologien, im Umgang mit Medien und Informationen sowie für die eigene Kommunikation zu erwerben. Darüber hinaus birgt, wie bereits im vorangehenden Kapitel ausführlich erläutert, das Fehlen analoger Kommunikationsmerkmale wie Gestik und Mimik in E-Mails und Chats die Gefahr von Missverständnissen und Konflikten. Die Möglichkeit einer nur unvollständigen und unpräzisen Informationsübertragung ist ebenso gegeben: Inhalte sind meist kürzer. Persönliche Gespräche ermöglichen im Gegensatz dazu eine ausführlichere Erörterung von Sachverhalten und bieten die Chance, mehr Fragen zu stellen (Lexware, 2023b). Diesem Aspekt bewusst entgegenzuwirken ist beispielsweise in digitalisierten Kollaborationsprozessen von zielführender Relevanz. Bohinc (2011) betont, dass die verbale Kommunikation durch das Fehlen der Körpersprache distanzierter wird und damit persönliche und soziale Aspekte in den Hintergrund treten könnten, mit der möglichen Folge eines geringeren Verständnisses des Empfängers/der Empfängerin für seinen/ihren Kommunikationspartner. Auch hier hilft eine Bewusstmachung und ein Entgegensteuern bspw. durch klare Kommunikation oder eine Netiquette, Offenheit und Transparenz im Team u.v.m.

Neben solchen Herausforderungen dürfen jedoch auch die vielfältigen positiven Aspekte der Nutzung digitaler Kommunikationsmittel und die unzähligen neuen Möglichkeiten, die diese für Kommunikation, Dialog und Meinungsbildung eröffnen, nicht außer Acht gelassen werden (Gruppe & Böhm, 2018).

3.2.2 Chancen

So deuten Befragungsergebnisse des Linked-Employer-Employee Panel (LEEP-B3) der Universität Bielefeld darauf hin, dass die digitale Kommunikation Flexibilität bei Arbeitszeiten und Arbeitsorten schaffen kann. Entscheidend dafür ist ein Anteil von 51% der Führungskräfte, die größere Flexibilisierungsmöglichkeiten hinsichtlich Arbeitsort und Arbeitszeit erleben und damit zugleich deutlich häufiger von Flexibilisierungsmöglichkeiten durch digitale Kommunikation berichten als Personen ohne Führungsverantwortung (41 %). 45% der Führungskräfte und 44% der Personen ohne Führungsverantwortung berichten zudem von einer insgesamt effizienteren Kommunikation. (Marx, Reimann & Ribbat, 2021). Solche Vorteile für eine effizientere Kommunikation können beispielsweise auch im Zusammenhang mit den Möglichkeiten gesehen werden, die Tools zur Online-Terminvereinbarung für eine geordnete und schnelle Terminabstimmung bieten. Als weitere wichtige Vorteile für eine effizientere Kommunikation ergeben sich außerdem ein schnellerer Informationsaustausch und eine bessere Erreichbarkeit, die durch den Einsatz digitaler Kommunikationstools ermöglicht werden. Dies erleichtert Geschäftsprozesse und Datenanalysen und ermöglicht nahtlose Abläufe. (Lexware, 2023b)

4 Praktische Umsetzung von wertschätzender Kommunikation

Nachdem durch die vorherigen Überlegungen bereits einen tieferen Einblick in das Thema der wertschätzenden Kommunikation auf theoretischer Ebene geschaffen wurde – vor dem Hintergrund der großen Veränderungen in der Kommunikation durch die fortschreitende Digitalisierung –, soll das nächste Kapitel bewusst darauf abzielen, die Praxis in den Fokus zu rücken. Dabei werden konkrete Ansatzpunkte zur Umsetzung einer wertschätzenden Kommunikation näher beleuchtet.

4.1 Wertschätzende Kommunikation umsetzen - Allgemein

Für ein erfolgreiches Denken und Handeln ist eine grundsätzlich positive Einstellung zu einer Sache – gleich welcher Art – eine wichtige Voraussetzung. Ohne Überzeugung wird es oftmals schwer möglich sein, aussichtsreiche Gedanken zu fassen und erfolgreich zu handeln. Einer positiven, optimistischen inneren Haltung kommt dabei die größte Bedeutung zu. Das gilt selbstverständlich auch für die wertschätzende Kommunikation und erfordert eine andauernde Überprüfung der eigenen Einstellung, selbstreflexive Praktiken und die Arbeit an sich selbst. Zu einer geeigneten Auffassung gehört auch ein positives Bild, welches wir von einem Gegenüber besitzen. (Springer, 2018)

Um Wertschätzung durch die Wahl der Worte ausdrücken zu können, ist es wichtig, eine Ausdrucksweise zu wählen, die dem Kommunikationspartner die größtmögliche Chance bietet, den Inhalt der Botschaft zu erfassen und zu verarbeiten. Dies gilt gleichermaßen für das Gesprochene wie für das Geschriebene Wort. Es ist dabei hilfreich, die Bedeutungsfülle der verwendeten Begriffe zu beachten. Um die gewünschte Nachricht möglichst präzise zu übermitteln und dennoch sicherzustellen, dass sie vom Empfänger eindeutig verstanden wird, ist eine natürliche, authentische und vor allem für den Empfänger leicht verständliche Wortwahl wichtig. So benötigen unterschiedliche Zielgruppen und Kontexte in Arbeitskontexten auch oftmals unterschiedliche Sprachstile (ebenda). Im Übrigen etwas, dass viele generative KI-Systeme heute sehr gut beherrschen.

Durch verschiedene akustische Mittel wie Klang, Intonation bzw. Modulation, Lautstärke und Deutlichkeit kann ergänzend Einfluss auf die Wirkung des gesprochenen bzw. geschriebenen Wortes genommen werden. Anhand der Klangfarbe der Stimme kann auch etwas über die aktuelle Befindlichkeit des Sprechenden abgelesen werden und ihr Klang – je nach Beteiligten und Gesprächssituation – auch mitbestimmend für Erfolg oder Misserfolg wirken. Geht es beispielsweise um eine klare und dringende Entscheidung, die herbeigeführt werden soll, so wird – vom Inhalt abgesehen – einer sprachlich klaren, deutlichen und schnellen Antwort des Befragten eine höhere Wertigkeit beigemessen im Vergleich zu einer Antwort mit unsicherer Stimme. Ein von gegenseitiger Wertschätzung geprägtes Gespräch erfordert dabei neben dem wertschätzenden Zuhören auf der Empfängerseite auch die geistige Aktivität des jeweils Sprechenden. Schließlich ist im Hinblick auf Lautstärke und Deutlichkeit für eine wertschätzende Kommunikation auch eine deutliche und verständliche Sprechweise in angemessener Lautstärke von Bedeutung, da es für ZuhörerInnen nicht notwendig sein sollte, sich bspw. auf ein leises und undeutliches Nuscheln konzentrieren zu müssen; von der Möglichkeit eines Missverständnisses mal ganz abgesehen. (ebenda)

Neben solchen verbalen Wirkungsverstärkern senden wir zugleich permanent Signale über unsere Körpersprache aus, die von unseren Mitmenschen bewusst oder unbewusst wahrgenommen werden; im Übrigen auch das etwas, das auf beiden Seiten erlernbar ist. Von Bedeutung ist dabei das Bewusstsein über die Geschwindigkeit, in der dies auch sekundenschnell geschehen kann, weshalb es folglich hilfreich ist, uns der eigenen Körpersprache möglichst bewusst zu sein und sie authentisch einzusetzen, um mit einer stimmigen und unser Gegenüber achtenden Körpersprache schließlich auch die Möglichkeit zur positiven Verstärkung des Gesagten zu nutzen. Vor diesem Hintergrund werden von Springer (2018) ein fester Schritt, eine aufrechte Körperhaltung, ein selbstbewusstes und positives Auftreten sowie die freundliche Zuwendung unserem Gesprächspartner gegenüber als wichtige

Elemente einer soliden Basis für eine offene und ehrliche Interaktion betont. Im Weiteren stellt er unter dem Verweis auf den positiven und offenen Blick als besonderes Merkmal gegenseitiger Wertschätzung die Notwendigkeit zur Beachtung des Augenkontakts und der Mimik heraus. (ebenda)

Bei all diesen Tipps und Tricks zeigt sich oftmals die besondere Herausforderung in digitalisierten Prozessen, hier ist gerade die schriftliche Kommunikation weitaus entscheidender als Tonalität, Proxemik oder Ähnliches. Daher im Folgenden nochmals ein spezieller Blick hierauf.

4.2 Wertschätzende Kommunikation umsetzen - Schriftliche Kommunikation

In der schriftlichen Kommunikation fehlen die Wahrnehmung der unmittelbaren Reaktion des Gegenübers sowie die Möglichkeit der ad hoc Intervention als zwei wichtige Charakteristika des Informationsaustauschs im persönlichen Gespräch. Doch stehen auch bei dem Versenden schriftlicher Botschaften einige Möglichkeiten zum Ausdruck der Wertschätzung gegenüber dem Empfänger zur Verfügung. Hier liegt ein erster wichtiger Ansatzpunkt in einem aussagekräftigen Betreff und einer persönlichen Anrede. Bei einem Inhalt, der mehr als einen informatorischen Sachverhalt betrifft, empfiehlt Springer (2018) zugleich den Beginn mit einer interessanten und ansprechenden Formulierung, um bei diesem Anregung und Interesse zum Weiterlesen zu wecken. (ebenda)

Schafft man es als SenderIn die Sprache zu wählen, die das Gegenüber abholt, da wo er bzw. sie gerade steht, ist man auf gutem Wege hin zu wertschätzender Kommunikation – auch im Kontext der rein schriftlichen Kommunikation. Ebenso kann hier der vierstufige Prozess aus Wahrnehmung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte helfen: Vor allem wenn ich in Delegationsprozessen oder anderen Zuweisungsprozessen nicht nur äußere, was ich brauche oder will, sondern auch warum – also Bedürfnis und (!) Bitte – wirkt Kommunikation wertschätzend (vgl. Ausführungen in Kapitel 2). Angesichts dessen stellt sich die Frage, wie eine zufriedenstellende Kommunikation für alle Beteiligten erreicht werden kann. Kommunikationskompetenz, die eine bewertend-analytische Perspektive einnimmt, trifft auf aktive Elemente der Kommunikation, die eine gestaltende Rolle spielen. (Bauer & Müßle, 2020). Hierzu gehören Zuhören, Fragen stellen, Erklären und Humor (Röhner & Schütz, 2020).

Aktive Kommunikation erfordert Wissen und bewusstes Gestalten von Kommunikation. Der Fokus liegt darauf, die Eigenheiten menschlicher Kommunikation zu berücksichtigen und nicht mit dem Ziel der Manipulation, sondern zum Wohle aller Beteiligten zu handeln. Aktives Zuhören spielt eine entscheidende Rolle, indem es eine kritische Bewertung des Gesagten ermöglicht, Interesse bekundet und hilft, sich auf die Nachricht(en) zu konzentrieren. Empfehlungen von Kommunikationspsychologen betonen die Bedeutung, sich als EmpfängerIn auf die/den SenderIn einzulassen und neugierig-interessiert zu sein und auch zu bleiben. Aktives Zuhören erfordert ein Feedback, und aktives Zuhören beinhaltet verbale und nonverbale Bekundungen von Interesse und Aufmerksamkeit. In der digitalen Kommunikation, wo Zeichen wie Nicken oder Lächeln fehlen, können Emojis oder Emoticons eingesetzt werden, auch wenn diese gleichwohl natürlich auch Raum für Interpretationen und Fehlerquellen bieten, so helfen sie oftmals doch mehr als dass sie schaden. Das Konzept des Nachfragens, das nonverbal oder verbal erfolgen kann, stellt eine vielversprechende Möglichkeit dar, sowohl für den Sender als auch den Empfänger. Hashtags werden als weiteres Mittel betrachtet, um Aussagen zu ergänzen, zu wiederholen oder zu hinterfragen, wodurch eine emotionale oder inhaltliche Verstärkung erfolgt. Zudem kann betont werden, dass Feedback und Fragen wesentliche Elemente erfolgreicher aktiver Kommunikation sind, und es wird auf die Beeinflussung der Antwort durch die Art der gestellten Fragen hingewiesen. Grundsätzlich gilt also, dass erfolgreiche Kommunikation sowohl das Verständnis als auch das Feedback der Beteiligten erfordert. (Bauer & Müßle, 2020)

5 Wertschätzende Kommunikation in der (digitalen) Kommunikation

Dieses abschließende Kapitel soll nun auch einen Blick auf die Bedingungen wertschätzender Kommunikation in Kommunikationsprozessen der Zukunft werfen. Dafür sollen zunächst auf einer eher theoretischen Ebene grundlegende Trends bei Informationsquellen und -inhalten und Trends der Informationsverarbeitung näher betrachtet werden, um daraufhin den Blick in die Glaskugel der Kommunikation der Zukunft zu wagen.

5.1 Trends und Entwicklungen in der digitalen Kommunikation

Mit dem Aufkommen von Social Media und der steigenden Leistungsfähigkeit mobiler Endgeräte war plötzlich jedem/r Teilhabenden die Möglichkeit zur Erstellung, zum Teilen und Verbreiten von Inhalten in rasanter Geschwindigkeit und sofern gewollt auch international gegeben. Es zeigte sich, dass traditionelle Medien ihre Deutungshoheit immer mehr und mehr einbüßen und zugleich ein bedeutsamer Schritt in Richtung Medienkonvergenz, dem Zusammenwachsen von TV, Radio, Print und Internet, gemacht wurde. Interessierte Personen können heute auf vielerlei Quellen zurückgreifen, um an Informationen zu gelangen und ebenso kann jeder selbst Informationen veröffentlichen und verbreiten (Grupe & Böhm, 2018). Gleichzeitig formen die Regeln der digitalen Plattformen unseren Umgang mit ihnen – genau, wie es bei klassischen Medien der Fall war. Anstelle der redaktionell festgelegten Platzierung als Seitenaufmacher der Zeitung oder als Leitstück des TV-Formats, besitzt nun die algorithmische Ausbreitung der Beiträge in Social Media-Formaten Auswirkung darauf, welche Informationen wie prominent oder auch überhaupt den interessierten Nutzenden letztendlich erreichen. Die Regeln für den Erfolg von Beiträgen bei Facebook, Instagram oder Google, wirken darauf zurück, wie diese gestaltet werden – und somit auch auf die Rezipienten. Durch die Entwicklung von Smartphones und die Ausbreitung von Internet jederzeit und überall, hat dazu geführt, dass Kommunikation visueller, dynamischer und unmittelbarer wird. Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram und Snapchat machten es möglich, dass Privatpersonen sich zugleich zu ReporterInnen, EntertainerInnen und VerlegerInnen verändern. InfluencerInnen besitzen heute teilweise höhere Reichweiten als viele Leitmedien. (ebenda)

Während also Menschen insgesamt mehr Informationen konsumieren, werden gleichzeitig die einzelnen Informationseinheiten kleiner und die Informationsverarbeitung flacher. Immer häufiger werden Informationen weiterverbreitet oder kommentiert, ohne dass sie vorher tatsächlich auf Echtheit, Verbindlichkeit und Korrektheit geprüft wurden. Zugleich ist dies für den Einzelnen auch oftmals gar nicht mehr möglich. Die Konkurrenz um die Aufmerksamkeit hat sich zu einer sich zunehmend rasch drehenden Spirale entwickelt und führt zu veränderten Anforderungen: Bilder sollen eine Geschichte erzählen, Videos müssen innerhalb der ersten drei Sekunden den Punkt treffen und Überschriften sollen neugierig machen, ohne gleichzeitig alles zu verraten. Das gilt oftmals gleichermaßen für private, wie geschäftliche Prozesse. (Grupe & Böhm, 2018)

Laut einer IDC-Studie (Reinsel, Gantz & Rydning, 2017) verdoppelt sich die von NutzerInnen erstellte Informationsmenge alle zwei Jahre. Dies bringt das nächste große Buzzword in diesem Kontext auf die Tagesordnung: Big Data (Blatt, o. J.). So werden auch interne soziale Netzwerke immer beliebter und bieten Möglichkeiten zum Austausch, können aber auch Wissensmanagement und On- bzw. Offboarding-Prozesse und viele weitere kommunikationsintensive Prozesse in Organisationen unterstützen (Zinke-Wehlmann et al., 2021). Digitalisierung verändert neben den Hilfsmitteln, mit denen Menschen kommunizieren, auch den Informationsaustausch an sich. In den Fokus rückt der Mensch selbst, der nun nicht mehr nur Nachrichten und Daten über mobile und stationäre Endgeräte weitergibt, sondern vielmehr selbst als Sender fungiert. Das bedeutet, es existiert ein ständiger Austausch zwischen der Person und ihrer Umwelt (bspw. durch Wearables). Wie diese Darstellungen des Austauschs zukünftig aussehen könnten, bleibt jedoch noch abzuwarten. (Blatt, o. J.) Fest steht auf

jeden Fall, dass diese Menge an Daten heute schon dazu dient, Kommunikationsstrategien von Unternehmen, v.a. im Bereich Marketing und Werbung, den Bedürfnissen und Bedarfen der Zielgruppe anzupassen.

Des Weiteren werden bereits aktiv Elemente wie Schnelligkeit, Effizienz, ortsunabhängige Kommunikation und digitale Kollaborationstool vielerorts in Organisationen eingesetzt und werden auch in Zukunft nicht ihre Bedeutung verlieren. Inwieweit hier auch Künstliche Intelligenz (KI) und (organisationsinterne) Chat-Bots das Feld noch weitere revolutionieren und verändern werden, kann ohne die magische Glaskugel nicht mit Sicherheit festgestellt werden; Dass es Unternehmenspraxis und -kultur verändern wird, steht außerhalb jeder Diskussion.

5.2 Kommunikation der Zukunft

Ein Ende des Wandels menschlicher Interaktion ist nicht in Sicht und auch zukünftig wird sich Kommunikation weiter verändern. Als einen hier primär in der Diskussion stehenden Aspekt wird dabei von Blatt (o. J.) in einem Beitrag im Enterprise Application Software Magazine (EAS Mag) 3D-Videotelefonie hervorgehoben, wonach der Ablauf der Kommunikation nicht mehr nur über die Bildschirme erfolgen, sondern die jeweils andere Person, ohne ihre dabei wirkliche Anwesenheit, zukünftig virtuell in den Gesprächsraum projiziert werden soll. Die Kommunikation selbst findet dann über Spezialbrillen statt. „Mixed Reality“ lautet an dieser Stelle das Stichwort für eine Verschmelzung virtueller und realer Inhalte. Einen Schritt darüber hinaus wäre die Möglichkeit der Kommunikation miteinander über Avatare und Hologramme. Mithilfe von Scans und Algorithmen werden am Computer Abbildungen von Personen erstellt, mit der anschließenden Möglichkeit, die Bewegungen des Avatars unabhängig von den Aufzeichnungen am PC zu steuern. Damit erlaubt das System gleichzeitig, das virtuelle Ich an Orte zu senden, ohne real anwesend zu sein. Eine weitere Zukunftsvision könnte sein, dass es voraussichtlich keine neuen Kommunikationsmittel geben wird, sondern vielmehr eine stetige Weiterentwicklung der bestehenden Kommunikationsmittel stattfindet – so auch der bereits etablierten E-Mail. Die Anrede des Empfängers soll demnach emotionaler und damit auch persönlicher werden. Durch eine gezielte Ansprache in verschiedenen Sinnen (sogenannte sensual-musikalische Codes in E-Mails, unterstützende Bilder und Movie-Clips im Hintergrund) werden die Mitmenschen noch expliziter in die Situation und Stimmung der Kommunikation eingebunden. Weitere visionäre Ideen sind künstliche Intelligenz als Assistenzsystem für alltägliche Kommunikationsmuster. E-Mail-Programme sollen so eingestellt werden, dass sie von E-Mail zu E-Mail etwas dazulernen. Das bedeutet, mithilfe eines Algorithmus entwickeln die Programme sich weiter, erkennen wiederkehrende Aufgaben der Kommunikation und erleichtern dem Sendenden das Übermitteln von sogenannten Smart Mails. Zudem soll eine Steuerung über Mimik und Gestik zukünftig möglich werden. (Blatt, o. J.)

Insbesondere in diesem letztgenannten Punkt wird noch einmal deutlich, dass ein Blick in die Kommunikation der Zukunft nicht möglich ist, ohne auch die sich entwickelnde Rolle von Künstlicher Intelligenz in der Kommunikation näher zu betrachten. Als ein Anhaltspunkt für die Kommunikation im Unternehmenskontext können dabei die Ergebnisse der Forschungsstudie von Becker (2021) mit dem Ziel der Entwicklung von Handlungsempfehlungen für den Einsatz von KI-Tools in der internen Kommunikation dienen. Die Analyse der Daten verdeutlicht den Mehrwert der Nutzung von KI-Tools zur Arbeitserleichterung. Aus Sicht der TeilnehmerInnen innerhalb der Stichprobe zeigen sich zudem Mehrwerte in Form von Wissenserweiterung und der Vernetzung, ebenso wie die qualitative Inhaltsanalyse; Zeitersparnis und Effizienzgewinn zeigen sich ebenso. (ebenda). In einer gewissen Widersprüchlichkeit dazu zeigt sich in der Studie allerdings die geringe Verfügbarkeit und seltene Nutzung von KI-Tools in der internen Kommunikation zum Studienzeitpunkt. So sind KI-Tools im Gegensatz zu anderen digitalen Kommunikationstools signifikant weniger weit verbreitet und etabliert. Lediglich 22 der 131 Befragten (16,8%) gaben 2021 an, dass ihnen digitale Kommunikationstools auf Basis von KI zur Verfügung stehen, auch eine Nutzung von KI-Tools liegt mit unter 10% auf einem ausbaufähigen Niveau. (ebenda)

Eine Wiederholung derselben Befragung heutzutage würde mit sehr großer Wahrscheinlichkeit andere Daten hervorbringen. In der Betrachtung solcher Ergebnisse wird es daher spannend sein, hier nun auch die zukünftige Entwicklung zu beobachten und zu verfolgen, wie digitale KI-Tools weiter Einzug in die digitalisierte Kommunikationsprozesse halten werden.

Alles in allem sollte es aber nicht entscheidend sein, welche Tools wir nutzen, ob KI oder nicht, digital oder analog, sondern wie wir diese nutzen. So bietet die Methode der wertschätzenden Kommunikation wie dargestellt einen hohen Mehrwert für Kommunikationsprozesse in Arbeitskontexten. Und ob diese Methode, diese Haltung und Technik dann mit ChatGPT, via E-Mail oder im persönlichen Gespräch während eines MS Teams-Meetings eingesetzt und angewendet wird, wird nur geringe Unterschiede aufzeigen. Die Wirkung ist jedenfalls spürbar – soweit die persönliche Erfahrung der Autorinnen – und daher eine dringende Empfehlung und Bitte an Sie: Kommunizieren Sie wertschätzend(er). Kleiner Beitrag und große Wirkung also? Ja!

Literatur

- ARD, & ZDF. (17. November, 2023). Anteil der Nutzer von Social-Media-Plattformen nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2023 [Graph]. In Statista. Zugriff am 17. Februar 2024, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/543605/umfrage/verteilung-der-nutzer-von-social-media-plattformen-nach-altersgruppen-in-deutschland/>
- Bauer, M. J. & Müßle, T. (2020). *Psychologie der digitalen Kommunikation (Wirtschafts- und Sozialpsychologie, Bd. 4)*. München: utzverlag.
- Becker, S. (2021). Entwicklung von Handlungsempfehlungen zum Einsatz von KI-Tools in der internen Kommunikation anhand einer Online-Umfrage auf Basis der Cognitive Authority Theorie und des Uses-and-Gratification- Ansatzes. Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg. Verfügbar unter: https://reposit.haw-hamburg.de/bitstream/20.500.12738/13334/1/Becker_2021_KI-Tools_in_der_internen_Kommunikation.pdf
- Blatt, B. (o. J.). *Kommunikation der Zukunft – Kommunikationsservices und die Digitalisierung*, w2media. Verfügbar unter: <https://de.eas-mag.digital/kommunikation-der-zukunft-kommunikationsservices-und-die-digitalisierung/>
- Bohinc, T. (2011). *Kommunikation in virtuellen Teams*. projektmagazin. Verfügbar unter: https://www.projektmagazin.de/artikel/kommunikation-virtuellen-teams-teil-1_918460
- Brüggemeier, B. (2017). *Wertschätzende Kommunikation im Business. Wer sich öffnet, kommt weiter (4. überarbeitete Auflage)*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Forsa Politik- und Sozialforschung GmbH. (2014). *Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung auf die deutsche Sprache. Ergebnisse einer Befragung von Sprachwissenschaftlern*. Verfügbar unter: https://www.wissenschaftsjahr.de/2014/fileadmin/content/Presse___Downloads/Umfrageergebnisse_Auswirkungen_der_Digitalisierung_auf_die_deutsche_Sprache.pdf
- Gontek, F., Hoffmann, M., Knöfel, U. & Töpfer, V. (2023). *Hilfe, mein Chef ist ein Psycho*. Der Spiegel, (36), 62–65.
- Hitzenberger, J. & Schuett, S. (2016). *Mitarbeiterführung in Krippe, Kindergarten & Hort*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49108-9>
- Holler, I. (2012). *Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation*. 6. Auflage. Junfermann Verlag: Paderborn.
- Lexware. (2023b). *Digitale Kommunikation im Unternehmen*. Verfügbar unter: <https://www.lexware.de/digitalisierung/strategie/digitale-kommunikation/>
- Lexware. (2023a). *Mitarbeiterbindung: So stellen Sie sicher, dass wertvolle Mitarbeiter im Unternehmen bleiben*. Verfügbar unter: <https://www.lexware.de/wissen/mitarbeiter-gehalt/mitarbeiterbindung/#:~:text=In%20Zeiten%20steigenden%20Fachkr%C3%A4ftemangels%20ist,erfolgreiches%20Employer%20Branding%20entscheidende%20Vorteile.>
- Liebermeister, B. (2016). *Zwischenmenschliche Kommunikation im digitalen Zeitalter*. Verfügbar unter: <https://www.onpulsion.de/16567/zwischenmenschliche-kommunikation-im-digitalen-zeitalter/>
- Marx, C., Reimann, M. & Ribbat, M. (2021). *Führung digital: Anforderungen und Ressourcen bei Führungskräften*. baa: Bericht kompakt. Verfügbar unter: <https://www.baa.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Fuehrung-digital.html>
<https://doi.org/10.21934/baa:berichtkompakt20210629>
- Me&company. (o. J.). *Gewaltfreie Kommunikation: in 4 Schritten zum besseren Teamverständnis*. Verfügbar unter: <https://www.me-company.de/magazin/gewaltfreie-kommunikation/>
- Niedermeier, S. (2019). *Digitalisierung, digitale Kompetenzen und digitale Lernmedien in der Aus- und Weiterbildung. Herausforderung und Chance*. Zweitabdruck im *Loseblattwerk Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen*. Aktualisierungslieferung 171, März 2019. Deutscher Wirtschaftsdienst (Wolters Kluwer Deutschland). Köln.
- Reinsel, D., Gantz, J. & Rydning, J. (2017). *Data Age 2025: The Evolution of Data to Life-Critical*. IDC Whitepaper. Verfügbar unter: <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/Seagate-WP-DataAge2025-March-2017.pdf>
- Rogers, C. R. (Hrsg.). (1981). *Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie (Kindler Studienausgabe, 2. Aufl.)*. München: Kindler.
- Rogers, C. R. (1983). *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie (Fischer-Taschenbücher Geist u. Psyche, Bd. 42175, Ungek. Ausg., 4. Aufl.)*. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag.
- Röhner, J. & Schütz, A. (2020). *Psychologie der Kommunikation*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61338-2>
- Rosenberg, M. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation. Die Sprache des Lebens*. 12., überarbeitete und erweiterte Auflage. Junfermann Verlag: Paderborn.
- Schubert, F.-C., Rohr, D. & Zwicker-Pelzer, R. (2019). *Beratung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20844-8>
- Schulz von Thun, F. (2015). *MEHR ODER MINDER AUTHENTISCH. Von der Authentizität zur Stimmigkeit – Warum das erstrebenswerte Leitbild der Kommunikation eine Gegentugend braucht*. Praxis Kommunikation, (06), 10–13. Verfügbar unter: <https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/Interviews/Interview%20Mehr%20oder%20Minder%20Authentisch.pdf>

- Springer, B. (2018). Respect – Wertschätzende Kommunikation. In P. Buchenau (Hrsg.), Chefsache Erfolg (S. 91–114). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18053-9_6
- Teamentwicklung Lab. (o. J.). Das Modell der Gewaltfreien Kommunikation. Verfügbar unter: <https://teamentwicklung-lab.de/teamentwicklung-mit-gfk>
- Von Neuem. (2022). Kommunikation 4.0: Veränderungen durch die Digitalisierung. Verfügbar unter: <https://vonneuem.de/kommunikation-4-0-veraenderungen-durch-die-digitalisierung/>
- Zelić. (2019). Gewaltfreie Kommunikation als Schlüsselkompetenz in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung, Fachverband Gewaltfreie Kommunikation. Verfügbar unter: <https://www.fachverband-gfk.org/gewaltfreie-kommunikation-als-schlueselkompetenz-in-zeiten-von-globalisierung-und-digitalisierung>
- Zinke-Wehlmann, C., Friedrich, J., Wölke, M. & Römer, V. (2021). Social Business in der Praxis. In W. Bauer, S. Mütze-Niewöhner, S. Stowasser, C. Zanker & N. Müller (Hrsg.), Arbeit in der digitalisierten Welt (S. 367–382). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62215-5_24