

# Wertschätzung und Wertschöpfung

**Sie gehört seit Jahren zu den Klassikern auf Managementseminaren: Die „Gewaltfreie Kommunikation“ (GFK). GFK soll nicht nur für ein besseres Miteinander sorgen, sondern Unternehmen auch wirtschaftlich nach vorne bringen. Wir zeigen Ihnen, wie auch Sie von GFK profitieren können.**

## Konzept

Bei der gewaltfreien oder wertschätzenden Kommunikation nach Marshall Rosenberg geht es um einen Kommunikationsansatz, der in Konfliktsituationen für einen sachlicheren und deeskalierenden Umgang der Gesprächspartner sorgen soll. Dahinter steht die Auffassung, dass Konflikte oft weniger mit widerstreitenden Interessen zu tun haben, sondern sich auf eine fehlerhafte Kommunikation und daraus resultierende verletzte Gefühle zurückführen lassen. Um Missverständnisse zu vermeiden, soll dem Gesprächspartner immer wieder Empathie signalisiert werden. Das Konzept beruht im Wesentlichen auf vier Schritten:

1. Es wird möglichst objektiv eine Beobachtung geschildert. Hier sollte man sich an den reinen Tatsachen orientieren – etwa einer bestimmten Handlung oder Aussage. In diesem Schritt erfolgt keinerlei Bewertung. Auch Pauschalurteile etwa über die Häufigkeit eines abgelehnten Verhaltens oder Spekulationen über die dahinterstehenden Absichten sollte man vermeiden. Sie sind eher geneigt, das Gegenüber unter Rechtfertigungsdruck zu setzen und die Situation zu eskalieren.
2. Erst jetzt kommt die emotionale Komponente hinzu: Man beschreibt seinem Gegenüber, was der beobachtete Sachverhalt in einem selbst für Gefühle auslöst. Dabei bleibt man ganz bei sich und formuliert lediglich Ich-Botschaften: Etwas ist passiert (oder nicht passiert), und das ist meine Reaktion darauf. So soll der Gesprächspartner in die Lage versetzt werden, die eigenen Gefühle weitestgehend nachzuempfinden.
3. Nun geht es darum, die eigenen Gefühle zu hinterfragen und dahinterstehende Motive und Bedürfnisse zu verdeutlichen. Durch diesen Schritt gewinnt man auf der einen Seite einen gewissen heilsamen Abstand von den eigenen Gefühlen und kann seinem Gesprächspartner andererseits signalisieren, dass man keine negativen Absichten verfolgt.
4. Zuletzt formuliert man eine Bitte oder einen Wunsch; eine Handlungsaufforderung, die dem Gegenüber einen konstruktiven Lösungsweg aufzeigt. So lenkt man den Fokus des Gesprächs weg von Schuldfragen und hin zu Ergebnissen. Gegebenenfalls fragt man seinen Gesprächspartner auch, ob ihn etwas daran hindert, der Bitte nachzukommen, und ob er Unterstützung benötigt.

## Kritik

Gewaltfreie Kommunikation im Arbeitsalltag umzusetzen ist mit großen Herausforderungen verbunden. Jeder der genannten vier Schritte hat seine eigenen Stolperfallen: So erfordert es möglicherweise große Selbstbeherrschung, sich im ersten Schritt auf die reine Beobachtung zu beschränken. Für viele ist es auch ungewohnt, im Berufsleben über die eigenen Gefühle und Bedürfnisse zu sprechen. Zudem bedeutet der Ansatz sowohl beim Lernen als auch in der Anwendung einen gewissen zeitlichen Aufwand. Und natürlich funktioniert GFK nur bei beiderseitiger Kooperationsbereitschaft und einer entsprechenden Unternehmenskultur. Sobald einer der Partner unaufrichtig agiert, verliert GFK an Wirkung. Die hohen Voraussetzungen wie Offenheit und charakterliche Reife tragen häufig dazu bei, GFK in der Praxis scheitern zu lassen.

## Nutzen

Natürlich handelt es sich bei der GFK lediglich um ein Modell. Wie Sie es in der Praxis umsetzen, bleibt letztendlich Ihnen überlassen. So müssen Sie bei Fragen zur Unternehmensführung in der Regel sicherlich nicht groß auf Bedürfnislagen eingehen – wir gehen davon aus, das allen Beteiligten in Ihrem Unternehmen am Wohl der Firma gelegen ist. Gerade als Vorgesetzter mit Vorbildfunktion kann es aber tatsächlich sinnvoll sein, die eigenen Gefühle zu thematisieren: So demonstrieren Sie eine besondere Souveränität und ermuntern Ihre Mitarbeiter zu Offenheit – das kann der Arbeitsatmosphäre nur guttun, und damit stärken Sie auch das Gemeinschaftsgefühl und die Mitarbeitermotivation. Gleichzeitig wird der offenere Umgang sich in einer verbesserten [Fehlerkultur](#) niederschlagen. Sogar bei Kundenkontakten kann GFK unterstützen: Offene und wertschätzende Kommunikation etwa bei [Reklamationen](#) wirkt deeskalierend und ist insofern auch ein Beitrag zur [Kundenbindung](#).

## Fazit

Microsoft-CEO Satya Nadella soll bei seinem Amtsantritt der gesamten Führungsriege eine Beschäftigung mit

GfK empfohlen haben. Bis September 2018 hatte sich der Börsenwert von Microsoft verdreifacht. Wertschätzung hat also durchaus etwas mit Wertschöpfung zu tun – auch in Ihrem Unternehmen.