

Das Zauberwort Kommunikation

Kommunikative Kompetenz bringt Erfolg

Wirkungsvolle Kommunikation verspricht Erfolg. Wer sich sprachlich gut präsentieren kann, wird häufig schneller befördert. Wer verstanden wird, wer überzeugen kann, kommt oft besser voran. Wer richtig kommuniziert, löst Probleme schneller. Reden kann jeder. Erfolgreiche Kommunikation und Gesprächsführung sind eine Fertigkeit, die lohnt, genauer unter die Lupe genommen zu werden.

Das Wort „Kommunikation“ (entstanden aus dem lateinischen *communicare*: teilen, gemeinsam machen, vereinigen) beinhaltet den Hinweis auf *Gemeinsamkeit*. Kommunizieren ist interaktiv. Es geht um wechselseitigen Austausch von Gedanken in Sprache, Schrift oder Bild. Das erfordert, neben dem eigenen Kommunikationsziel, auch den Partner sensibel wahrzunehmen und gelten zu lassen.

Kommunikation ist viel mehr als nur sprechen. Die Kommunikationsfähigkeit zweier Menschen, einer Organisation oder eines Teams ist die Basis für Verständnis, Klärung, Anpassung und Entwicklung. In unserer Gesellschaft fällt es vielen Menschen schwer, auf Andere wirklich einzugehen. Machen wir uns bewusst: Unsere Gesprächspartner brauchen, um uns verstehen zu können, eine Ansprache, die für **sie** passt. Nur wenn wir uns die Mühe machen, uns auf jemanden einzulassen, dann haben wir die Chance, erfolgreich miteinander zu reden.

Ein einfaches Beispiel: Sagen Sie „AUTO“. Dieses kleine Wort mit vier Buchstaben, eröffnet mit Sicherheit einen vielfachen Interpretationsspielraum. Fragen Sie drei Ihrer ArbeitskollegInnen, was sie darunter verstehen. Garantiert erhalten Sie drei verschiedene Antworten. Jeder hat seine Sichtweise der Dinge. Und genau deshalb ist die Verständigung untereinander oft so schwierig.

Durch moderne Technik kommunizieren wir immer mehr und immer schneller. Im Zeitalter von SMS oder E-Mail gilt die Devise: Je kürzer, desto besser. Die Schnelligkeit der Kommunikation geht meist auf Kosten der Qualität. Es wird durch Hetze und Stress kaum mehr darüber nachgedacht, ob Worte richtig gewählt sind, wie sie beim Gegenüber ankommen, was sie auslösen. Unklarheiten und Kommunikationskonflikte sind dadurch vorprogrammiert. Im Nachhinein ist es oft sehr zeitaufwändig, entstandene Missverständnisse wieder zu klären.

Kennen Sie das? Während der Andere mit uns spricht, sind wir bereits in Gedanken mit einer Antwort oder einer Gegenargu-

mentation beschäftigt. Häufig befinden wir uns gedanklich schon beim nächsten Thema oder einem anstehenden Termin. Oder man fällt aus Zeitmangel dem Redner ins Wort, unterbricht ihn, weil man bereits zu wissen glaubt, was er sagen wird. In unserer schnelllebigen Zeit fehlt es vielen Menschen an der Geduld, zu schweigen und dem anderen volle Aufmerksamkeit zu schenken. Doch nur der aufmerksame Zuhörer kann verstehen, erkennt Signale und Botschaften und ist in der Lage, angemessen zu reagieren. Kompetente Kommunikation heißt auch: Die eigene Wahrnehmung für den anderen Menschen und das Gesagte zu schärfen.

Geschärfte Wahrnehmung

Nehmen Sie Ihr Gegenüber mit allen Sinnen wahr und stellen Sie sich vor wichtigen Gesprächen diese Fragen:

- Was wollen Sie vermitteln, was ist Ihr Ziel?
- Was ist Ihre Botschaft, sind Ihre Inhalte, Ihre Werte?
- Wer ist Ihr Gesprächspartner? Welche Eigenarten und Bedürfnisse hat dieser?
- Welchen Ton, welche Sprache, welche Bilder versteht er?
- Welchen Kanal (Hören, Sehen) benutzen Sie, um ihn zu erreichen?

Falls Sie nicht von „Angesicht zu Angesicht“ miteinander reden:

- Benutzen Sie ein zusätzliches Medium (Telefon, Mail) um mit dem Anderen zu kommunizieren?
- Ist dieses Medium für den Zweck / Ihre Botschaft geeignet? (z.B. für Terminabsprache ist ein Telefonat ideal, für ein Versetzungsgespräch katastrophal.)

In der Kommunikation geht es um Qualität statt Masse und es geht darum, individuell, klar, verständlich und dadurch effizient zu sein.

Tipp

- Je einfacher die Botschaft, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie „hängen bleibt“.
 - An mehr als drei Botschaften kann sich kaum jemand erinnern.
 - Je genauer Sie Ihren Gesprächspartner definieren, desto bedürfnisgerechter und individueller können Sie ihn ansprechen.
 - Durch individuelle Ansprache fühlt sich der Gesprächspartner wertgeschätzt und ist offener für Kommunikation.
 - Durch klare, kurze Botschaften kann der Andere besser verstehen.
- > Wer verstanden hat und weiß, warum er etwas tun soll, tut es in der Regel auch.

Wir alle haben genug von Informationen, die wir bekommen, obwohl wir sie nicht bestellt haben. Wir werden täglich informativ überflutet. Das Erkennen und Unterscheiden von wichtig und unwichtig, nimmt Zeit und Energie in Anspruch. Das Problem dabei: Oft können wir durch Zeitdruck oder schlechte Vermittlung den Hintergrund einer Information nicht erkennen. Wenn uns dieser fehlt, dann sortiert unser Gehirn wichti-

ge Botschaften fälschlicherweise als „Müll“ aus und ignoriert sie. Die Folge davon: Information, aber keine abgeleitete Handlung! Stellen Sie sich vor: Ein Pilot im Landeanflug vernachlässigt eine wichtige Information und reagiert nicht darauf. Wir können uns drastisch die Folgen ausmalen. In einem Unternehmen mit ineffizienter Kommunikation sind die Folgen ebenfalls ernst:

Ineffektive Kommunikation hat immer Folgen und zieht weitere Kommunikationsfehler nach sich!

Folgen schlechter Kommunikation im Unternehmen

- Den Gesprächspartnern ist nach dem Gespräch nicht klar, was sie tun sollen. Dies führt zur Verschwendung von Zeit und Ressourcen.
- Mitarbeiter wissen nicht, warum sie bestimmte Aufgaben erledigen sollen. Das führt zu unengagiertem und unproduktivem Verhalten.
- Mitarbeiter erhalten wichtige Informationen nicht. Das hat Ineffizienz und Frustration zur Folge.
- Geschäftspartner missverstehen das Gesagte. Das ist die Grundlage von schlechten Geschäftsbeziehungen.
- Kunden haben nicht den Eindruck, dass sie verstanden werden. Das führt zu immer kürzeren Kundenbeziehungen und wenig Planungssicherheit.
- Mitarbeiter und Vorgesetzte tauschen keine Ideen und Kenntnisse aus. Das führt dazu, dass Techniken wenig verbessert und Probleme nur sehr langsam gelöst werden können. Die Stimmung verschlechtert sich und es kommt zu Personalfuktuation. Der Ruf des Unternehmens wird nachhaltig geschädigt.

Im Gegensatz dazu:

Gute Kommunikation im Unternehmen

- Jeder weiß, was er zu tun hat.
- Jeder kennt die Hintergründe seiner Tätigkeit und die Gesamtziele des Unternehmens.
- Jeder hat die benötigten Informationen, um seine Tätigkeit auszuführen. Mitarbeiter lernen schneller und wenden Techniken schneller an.
- Probleme können unter Einbeziehung des Gesamtunternehmens schneller gelöst werden.
- Das Unternehmen ist flexibel und kann schnell reagieren. Kundenerwartungen werden besser erfüllt.
- Gutes Arbeitsklima lässt Mitarbeiter engagiert arbeiten, wenig Personalfuktuation. Der Ruf des Unternehmens ist positiv.

Viele Menschen beklagen sich zu Recht über schlechte Kommunikation im Unternehmen. Kommunikation lässt sich nur dadurch verbessern, indem man sich **bewusster** austauscht und an Kommunikationsmängeln kontinuierlich arbeitet. Der Vorteil: Es kann sich Jeder aktiv daran beteiligen.

Einfache Tipps mit großer Wirkung

- Suchen Sie aktiv das Gespräch mit Ihren Kolleginnen und Kollegen.
- Beziehen Sie Personen, mit denen Sie wenig Kontakt haben, häufiger mit ein.
- Sagen Sie Ihren KollegInnen klar und offen, was Ihnen an der Zusammenarbeit gut oder weniger gut gefällt.
- Geben Sie Tipps und Verbesserungsvorschläge.
- Fragen Sie KollegInnen um Rat.
- Stellen Sie gemeinsame Lösungen in den Vordergrund.
- Versuchen Sie, KollegInnen anderer Bereiche kennen zu lernen.
- Loben Sie Ihre KollegInnen auch mal für gute Leistungen.

Gute Kommunikation ist einfach. Es geht ganz banal darum, dass jemand etwas zu sagen hat und dies in eine Botschaft packt. Über geeignete „Kanäle“ übermittelt er sie dem Empfänger. Aufgrund einer Rückmeldung prüft er, ob die Botschaft richtig verstanden wurde. Sollte das nicht der Fall sein, haben Sie die Chance, nachzubessern. Darin besteht die ganze Kunst des Kommunikationsprozesses.

Strukturen erfolgreicher Gesprächsführung

Jedes gute Gespräch folgt einer Gesprächsstruktur. Diese beginnt mit der Kontaktphase. Hier wird zunächst der lockere Kontakt zum Gesprächspartner hergestellt. Es wird durch einige persönliche Worte versucht, eine positive Beziehung zum Gegenüber herzustellen. Das können allgemeine Fragen nach dem Befinden sein, oder ob der Partner den Weg gut gefunden hat. Auch jedem bekannt, sind Gesprächseinstiege über Allgemeines, zum Beispiel, das Thema Wetter.

Kennen Sie Ihren Gesprächspartner schon etwas besser, können Sie an dieser Stelle persönliche Informationen aus letzten Gesprächen einfließen lassen: „Wie war Ihr Urlaub in der Schweiz?“ oder „Was sagen Sie zu dem Fußballspiel gestern Abend?“ Es gilt die Regel: Sprechen Sie nur Themen an, für die Sie ein gewisses Interesse haben. Sonst wirkt Ihre Frage sehr schnell aufgesetzt und die positive Absicht verkehrt sich ins Gegenteil.

Nun werden, in der Aufmerksamkeitsphase, die Gesprächsthemen benannt. Es ist gesprächsfördernd und sinnvoll, das Ziel des Gespräches noch einmal kurz zu benennen. Auch der geplante Zeithorizont sollte mit einem Satz wiederholt werden. Beispiel: „Wir wollen heute über das Projekt X sprechen. Ich denke, dafür werden wir, wie geplant, eine Stunde benötigen“.

Gezieltes Gespräch

Dann folgt das eigentliche Zielgespräch. Werden mehrere Themen besprochen, so arbeitet man diese der Reihe nach ab. Dabei sollten Themen nicht vermischt werden. Hilfreich kann es sein, nach jedem Thema eine kurze Zwischenbilanz zu ziehen.

Am Ende eines Gespräches steht das Gesamtfazit. Alle wichtigen Punkte, die man vereinbart hat, werden hier zusammen-

gefasst. Bei Gesprächsabschlüssen ist es wichtig, zu bedenken: Das, was der Gesprächspartner zum Schluss noch einmal hört, merkt er sich am besten. Zudem beugt man hier bereits Missverständnissen vor und erkennt Unklarheiten sofort.

Gesprächsvorbereitung

Wichtige Gespräche sollten sorgfältig vor- und nachbereitet werden.

- Lesen Sie die Notizen der letzten Telefonate / Gespräche durch.
- Bereiten Sie Ihre Argumentation vor.
- Erfassen Sie nach den Gesprächen die wichtigsten Inhalte.
- Notieren Sie persönliche Informationen und bauen Sie diese in die nächsten Gespräche ein.
- Achten Sie auf die Bedürfnisse Ihres Gesprächspartners.

Fragetechnik

Vom griechischen Philosophen Sokrates ist der Satz überliefert: „Wer fragt, der führt das Gespräch“. Gut gestellte Fragen sind die wichtigste und effektivste Technik der Gesprächsführung. Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Frageformen. Vielleicht probieren Sie einmal diese vier einfachen Fragetypen aus:

- **Offene Frage, so genannte „W-Frage“:** (wann, warum, wieso, weshalb, wo, wovon, wovor, woran, wer, wie, wie genau, in welcher Weise, woran, in wie weit, was). Diese Form wird zur Informationsgewinnung eingesetzt. Wer gut zuhört, erfährt viel, da diese Frage mindestens mit einem Satz beantwortet wird.

- **Geschlossene Frage:** Sie beginnen häufig mit einem Verb („Werden Sie ...“? „Sind Sie ...“?). Sie erhalten hierbei wenig Informationen, da die Antwort meist aus einem knappen „Ja“ oder „Nein“ besteht. Allerdings sind diese Fragen für den Gesprächsabschluss, bei dem zusammenfassend Zustimmung oder Ablehnung eingeholt werden soll, sehr hilfreich.

- **Alternativ-Frage:** Hier stellen Sie Ihren Gesprächspartner vor eine Wahlmöglichkeit. Beispiel: „Möchten Sie es lieber so ... oder so ... machen“? „Bevorzugen Sie Weiß oder Schwarz“? Diese Frageform bietet sich zur Entscheidungsfindung an.

- **Konter-Frage:** Wenn Sie zusammenfassen, genauere Informationen erhalten wollen, oder Klarheit benötigen, dann stellen Sie diese Frage. Beispiel: „Habe ich Sie richtig verstanden ...“? „Sind Sie der Meinung ...“?

Sinnvolle Fragestellungen können Sie mit der Technik des Aktiven Zuhörens kombinieren. Damit gehen Sie ganz konkret auf Ihren Gesprächspartner ein. Daraus entsteht eine sehr wirkungsvolle Kombination.

Aktiv zuhören

Als „Aktives Zuhören“ bezeichnet man eine Technik, bei der die Aussagen der Gesprächspartner genau oder sinngemäß wiederholt werden. Man tritt den aktiven Beweis an, dass man die empfangene Botschaft nicht nur akustisch gehört, sondern

auch verstanden hat. Das geschieht durch das Zurücksenden der Botschaft.

„Ich weiß nicht, wie wir unser Projekt starten sollen. Mir fehlen grundlegende Informationen und ich sehe nicht, was das Ziel sein soll.“
Antwort/Aktives Zuhören: „Sie benötigen noch Informationen, damit Ihnen das Ziel klar wird und Sie mit dem Projekt starten können.“
„Ja, genau“.

Sollte sich an dieser Stelle ein Missverständnis eingeschlichen haben, dann wird es Ihnen der Empfänger unmittelbar mitteilen. Die Vorteile des Aktiven Zuhörens sind zum einen: der Sprecher hat das Gefühl, dass der Zuhörer auf ihn eingeht. Er fühlt sich ernst genommen. Und zum anderen: Der Zuhörer kann durch aktives Zuhören die Anliegen und Bedürfnisse des Gesprächspartners besser verstehen.

Missverständnisse in der Kommunikation kristallisieren sich schneller heraus und können ausgeräumt werden.

Fragetechnik und Aktives Zuhören sind effektive Vorgehensweisen, um Gespräche erfolgreich und zielorientiert zu führen. Allerdings erfordern sie eine gewisse Übung und Anleitung. Eventuell ist es empfehlenswert, ein entsprechendes Seminar zur Vertiefung zu besuchen oder sich Fachliteratur zu besorgen.

„Ich-Botschaften“ senden

„Ich habe da andere Erwartungen ...“. „Ich bin mit den Ergebnissen nicht zufrieden.“ „Ich fühle mich von Ihrem Verhalten ...“.
Ich-Botschaften sind bei gleichem Inhalt weit weniger bedrohlich und provozieren weniger Abwehr und Rebellion als „Du-Botschaften“. Sie können vom Gesprächspartner besser angenommen und akzeptiert werden.

Bei der Verwendung von „Ich-Botschaften“ vermeidet man, den Gesprächspartner in eine Verteidigungshaltung zu drängen. Bei den so genannten „Du-Botschaften“ (wie z.B. „Sie machen das falsch ...“. „Sie sind ...“.), wird das eigene Erleben in eine Aussage über den Anderen gepackt. Dabei wird der Gesprächspartner in Bedrängnis gebracht, worauf sich dieser meist sofort wehrt. Viele Menschen reagieren darauf mit einem Gegenargument oder holen ihrerseits zu einem „Schlag“ aus.

„Ich-Botschaften“ sollten vor allem eingesetzt werden, wenn es darum geht, eindeutige Signale zu setzen. Sie haben den entscheidenden Vorteil, über Sachinhalte und Gefühle zu sprechen, ohne eine emotionale Oppositionshaltung hervorzurufen.

Verständlich erklären

Kommt Ihnen das bekannt vor? Eine Person erklärt Ihnen einen Sachverhalt professionell und mit sehr vielen Fachbegriffen. Sie stehen daneben und verstehen gar nicht, worum es überhaupt geht. Die Schwierigkeiten und Probleme, die sich aus einem solchen Gespräch ergeben, kennen Sie sicher auch. Frust breitet sich aus, man hört nur noch mit „halben Ohr“ zu,

da man ja sowieso nichts versteht. Oft kann man nicht einmal eine Frage formulieren, da einem das Thema gänzlich unklar ist. Ob Erklärungen, Vorträge oder Texte verständlich sind, hängt wesentlich von vier Merkmalen ab:

- **Einfachheit:** einfache Wörter, wenig Fachausdrücke, kurze Sätze
- **Gliederung und Ordnung:** Sätze stehen in einem sinnvollen Zusammenhang. Das erleichtert dem Zuhörer, Zusammenhänge zu erkennen. Hier können auch Visualisierungen, wie z.B. Skizzen, helfen.
- **Kürze und Prägnanz:** Nicht zu viele Informationen auf einmal vermitteln. Informationsfluten kann ein Zuhörer nicht behalten. Wenn die Zeit knapp ist, gilt es, sich auf Kerninformationen zu beschränken.
- **Anregende Zusätze:** Bringen Sie anschauliche Beispiele oder logische „Eselsbrücken“. Nennen Sie Ihre Zuhörer ab und zu beim Namen.

Besprechungen strukturieren

Ähnliche Punkte gelten auch für das Besprechungs(un)wesen in vielen Unternehmen. Mammut-Sitzungen, aus denen die Mitarbeiter ohne klaren Auftrag gehen, sind reine Zeitverschwendung. Sie kosten nicht nur Zeit und damit Geld, sie frustrieren auch viele Mitarbeiter. Mancher denkt sich im Nachhinein: Was hätte ich in dieser Zeit sinnvoll wegearbeiten können!

Gute Besprechungen sind durch diese Merkmale charakterisiert:

- **Partnerschaftlichkeit:** Nehmen Sie Ihren Gesprächs- und Verhandlungspartner wahr und ernst.
- **Zielorientierung:** Fragen Sie sich bei der Vorbereitung, was Sie erreichen wollen. Schreiben Sie Ihre Ziele auf und prüfen Sie vor Ende des Gesprächs, ob Sie diese erreicht haben.
- Eine **angenehme und ruhige Atmosphäre** dient dem Gesprächsziel.
- **Strukturierung:** Geben Sie Ihrem Gespräch eine Struktur. Überlegen Sie, welcher Aufbau Ihren Zielen dient.
- **Führung:** Ein Gespräch, eine Diskussion oder eine Verhandlung haben stets eine/n LeiterIn.

Wichtig: Stellen Sie vorher die Besprechungsdauer und die Tagesordnungspunkte vor. Jeder Teilnehmer sollte informiert sein, was, wann in welcher Reihenfolge bearbeitet wird. Wenn möglich, bitten Sie alle Anwesenden, Handys und andere Störfaktoren während dieser Zeit abzustellen. Und: Halten Sie sich an vereinbarte Zeiten. Dadurch finden Sie konzentrierte und aufmerksame KollegInnen vor und kommen rasch zu Ihrem Besprechungsziel.

Zum Schluss noch ein paar Sätze zu den kleinen Gesprächen mit der großen Wirkung:

Small Talk

Ob als scheinbar belanglose Plauderei im Aufzug oder als kurzes Gespräch auf dem Flur: Gekonnter Small Talk ist für die Beziehungspflege von größtem Wert. Kontakte sind im Beruf die Basis für den Erfolg. Viele Kontakte beginnen mit Small Talk: dem kleinen Gespräch mit der großen Wirkung. Es ist ein wertvolles Kommunikationsinstrument für die Kontaktpflege.

Manche Menschen haben Scheu davor, einfach ein Gespräch zu beginnen. Nicht Jedermann ist ein geborenes Small-Talk-Talent. Werfen Sie jedoch deshalb nicht gleich von vornherein die Flinte ins Korn. Wichtig ist erst einmal nur, ein gemeinsames Thema zu finden. Und allgemeine Themen kennt doch wirklich jeder. Ob es nun die neu gestrichene Fassade des Firmengebäudes oder der anhaltende Dauerregen ist – völlig egal. Haben Sie einfach den Mut und probieren Sie es aus. Sie werden merken, es ist gar nicht so schwer, wie Sie vielleicht dachten.

Auch anspruchsvollerer Small Talk, zum Beispiel beim gemeinsamen Essen mit Geschäftspartnern oder Kunden, ist für jeden Menschen zu erlernen. Es erfordert etwas mehr Geschick, zum richtigen Zeitpunkt das passende Thema ins Gespräch zu bringen, die Unterhaltung zu beleben und mit bleibendem Eindruck abzuschließen. Dabei ist es hilfreich, sich in die Person des Gegenübers zu versetzen. Fragen Sie sich, welche Interessen der Gesprächspartner haben könnte. Konzentrieren Sie sich auf allgemein Bekanntes.

Es bieten sich viele Themen an, doch nicht alle sind im beruflichen Kontext empfehlenswert. Absolute Tabu-Themen sind z.B.: Sexualität und Geld. Politik, Religion und Gesundheit sind ebenfalls mit Vorsicht zu genießen. Themen wie Urlaub, Kino, Musik oder Sport sind in den meisten Situationen geeignet. Auch über Städte, Länder und ihre Bewohner plaudert es sich leicht. Small Talk im Beruf, hat weitaus größere Wirkung, als angenommen und ist ein unentbehrlicher Bestandteil der Zusammenarbeit.

Fazit

Wer Kontakte knüpft, offen, klar und strukturiert kommuniziert und die Kunst der leichten Konversation beherrscht, kann seinen beruflichen Erfolg deutlich fördern. Die Kunst des wirkungsvollen Redens ist nicht angeboren sondern erlernt.

Elke Nürnberger ist Wirtschaftsmediatorin, Coach und Kommunikationstrainerin in Nürnberg.
Informationen unter www.nuernbergerpartner.de oder info@nuernbergerpartner.de