

Kommunizieren ist mehr als informieren

Know-how Kommunikation ist das Schmiermittel der Zusammenarbeit in Unternehmen. Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte diese effektiv gestalten, damit Informationen bei ihren Empfängern wirklich ankommen.

Von Dr. Albrecht Müllerschön

Das habe ich dem Mayer doch gesagt», «Ich hatte der Müller eine Mail geschrieben». Solche Aussagen hört man in Unternehmen oft, wenn etwas schiefläuft. Dann beginnt meist die Suche nach dem Schuldigen. In der Regel wird derjenige zur Rechenschaft gezogen, der zum Beispiel:

- eine Notiz im Meeting-Protokoll überlesen hat,
- eine E-Mail falsch interpretiert hat oder
- einer Bemerkung seines Vorgesetzten oder eines Kollegen zu wenig Bedeutung beimass.

Er wurde ja schliesslich informiert. Trotzdem geschah die Panne, denn die Botschaft kam entweder nicht beim Empfänger an oder er mass ihr nicht die gewünschte Bedeutung bei. Viele unterschätzen die Komplexität zwischenmenschlicher Kommunikationsprozesse. Führungskräfte gehen häufig wie selbstverständlich davon aus: Wenn ich einen Mitarbeiter über einen Sachverhalt informiere, dann ist ihm klar, was dies für ihn und seine Arbeit bedeutet. Und wenn sie einem Mitarbeiter einen Arbeitsauftrag erteilen und dieser nicht laut widerspricht? Dann erwarten sie, dass der Auftrag wie gewünscht ausgeführt wird, ohne sich zu vergewissern:

- Kam die Botschaft beim Mitarbeiter überhaupt an?
- Weiss er, welche Erwartung sein Vorgesetzter an die Problemlösung hat?
- Ist er bereit und fähig dazu, den Auftrag auszuführen?

Und wenn der Auftrag erledigt sein soll, sind sie häufig überrascht, dass der Mitarbeiter ebenso überrascht sagt: «Das war mir nicht klar.» Dann ist in der Kom-

munikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter etwas schiefgelaufen.

Die vier Ebenen der Kommunikation

Bei der zwischenmenschlichen Kommunikation gilt es vier Ebenen zu unterscheiden. Da ist zunächst die Sachebene. Wenn wir mit anderen Menschen kommunizieren, wollen wir sie in der Regel über einen Sachverhalt informieren. Deshalb muss der Sender seine Botschaft so artikulieren, dass sein Gegenüber sie versteht - also zum Beispiel kein «Fachchinesisch» sprechen, wenn der Gesprächspartner ein Laie ist. Daneben gibt es die Beziehungsebene. Das heisst, dass wir abhängig von unserer Beziehung zu einer Person ein- und derselben Aussage eine unterschiedliche Bedeutung beimessen - zum Beispiel der Aussage: «Das ist wichtig.» Sagt dies der Big Boss, erachten wir die Aussage meist als bedeutsamer als wenn dies der Pförtner sagt. Und die Aussage «Da brauchen Sie sich keine Sorgen zu machen» glauben wir eher einer Person, der wir vertrauen als einer Person, an deren Kompetenz oder Ehrlichkeit wir zweifeln.

Darüber hinaus existieren zwei weitere Ebenen: die Selbstaussage- und die Appell-Ebene. Beim Kommunizieren mit anderen Menschen senden wir diesen auch Informationen über uns selbst - mittels unserer Gestik, Körpersprache und Haltung. Wirken unsere Körpersprache und unser Gesichtsausdruck entspannt, glaubt uns niemand, dass wir besorgt sind. Auch durch unsere Art zu sprechen - beispielsweise, wie laut und schnell wir reden - senden wir Botschaften an unser Gegenüber. Deshalb gilt es auch bei der

Kommunikation per Telefon - ja, sogar per Email - die Selbstaussage-Ebene zu beachten. Denn allein schon die Tatsache, dass wir eine Mail schreiben und nicht zum Telefonhörer greifen oder das persönliche Gespräch suchen, ist für unsere Kommunikationspartner oft schon eine wichtige Information darüber,

- welche Bedeutung wir einer Angelegenheit beimessen und
- welche Intention wir mit der Kommunikation oder Information verfolgen.

Eng damit verknüpft ist die Appell-Ebene. Beim Kommunizieren wollen wir eigentlich stets etwas erreichen. Das muss nicht immer ein bestimmtes Handeln sein. Häufig ist unser Ziel oder unausgesprochener Wunsch auch, dass unser Gesprächspartner unserer Meinung zustimmt oder uns sympathisch findet. Deshalb fragen sich die Empfänger einer Botschaft auch, was sie denken, fühlen oder tun sollen. Und hierauf reagieren sie.

Das Vier-Ohren-Modell

Basierend auf diesen vier Kommunikationsebenen hat der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun das Vier-Ohren-Modell entwickelt. Ihm zufolge nehmen wir beim Kommunizieren die Botschaften unseres Gegenübers mit vier verschiedenen «Ohren» wahr, und abhängig davon, mit welchem «Ohr» wir gerade am intensivsten hören, interpretieren wir die Aussage verschiedenen (siehe Grafik auf S. 71). Im Buch «Miteinander reden» erläutert Schulz von Thun dies an folgendem Beispiel: Ein Paar im Auto steht vor einer Ampel. Der Mann sagt zur Frau am Steuer: «Die Ampel ist grün.» Diese Aussage kann die Frau wie folgt verstehen:



Ein und dieselbe Aussage nehmen wir als Empfänger einer Nachricht ganz unterschiedlich wahr, abhängig davon, wer über was in welcher Situation zu mir spricht.

- als Hinweis, dass die Ampel gerade auf grün geschaltet hat (Sachebene),
- als Aufforderung, loszufahren (Appell-Ebene),
- als Hilfestellung oder als Kritik ihres Fahrverhaltens (Beziehungsebene),
- als Indiz dafür, dass der Mann es eilig hat und ungeduldig ist (Selbst-Aussage).

Und abhängig davon, mit welchem «Ohr» die Frau gerade «hört», wird sie auf die Aussage reagieren. Empfindet sie diese als typisch männliche Bevormundung (Beziehungsebene), kann sie gereizt erwidern: «Fährst du oder fahre ich?» Empfindet sie die Aussage als Ausdruck von Stress (Selbstaussage-Ebene), antwortet sie womöglich gelassen: «Keine Angst, wir kommen rechtzeitig ans Ziel.» Ebenso verhält es sich bei der Kommunikation in Unternehmen. Ein- und dieselbe Aussage kann völlig unterschiedlich ankommen und folglich unterschiedliche Reaktionen auslösen - abhängig von:

- der Beziehung des Empfängers zum Sender,
- der aktuellen Situation im Unternehmen,
- dem aktuellen Befinden des Empfängers,
- von seiner beruflichen Erfahrung und Persönlichkeit.

Sensibel kommunizieren

Deshalb müssen Führungskräfte und Projektleiter sehr gute, in erster Linie sen-

sible Kommunikatoren sein. Sie brauchen ein feines Gespür dafür:

- Welche Botschaften sende ich aufgrund meines Verhaltens, meiner Worte, meines Auftretens aus?
- Wie werden diese von meinen Gesprächspartnern interpretiert?

Sie müssen zudem aufgrund ihrer Schlüsselfunktionen die Kommunikation mit Menschen so gestalten können, dass sie die gewünschte Wirkung erzielen. Das setzt voraus, dass die Kommunikation in einem angemessenen Rahmen erfolgt, und ausserdem, dass sich die Führungskräfte ausreichend Zeit dafür nehmen. So sollten sie ihre Mitarbeiter nicht nur über den Sach-

verhalt informieren, sondern sich auch vergewissern:

- Kam meine Botschaft an?
- Wurde sie verstanden?
- Ist den Mitarbeitern klar, was diese für sie, ihre Arbeit, für das Unternehmen bedeutet?

Dies erfordert Kompetenz, denn eine Rückfrage wie «Haben Sie mich verstanden?» kann gemäss dem Vier-Ohren-Modell unterschiedlich verstanden werden - als reine Infofrage, ob die Botschaft ankam (Sachebene), aber auch als Ausdruck mangelnden Vertrauens in die Kompetenz des Empfängers (Beziehungsebene). Deshalb sollten solche Rückfragen nicht als Du-Botschaften («Haben Sie mich verstanden?»), sondern als «Ich-Botschaften» formuliert werden: «Habe ich mich so ausgedrückt, dass meine Aussagen verständlich waren?» Das beugt möglichen Irritationen vor.

Mehr Kanäle und noch mehr offene Fragen

Obige Ausführungen mögen manchen Lesern banal erscheinen - insbesondere solchen, die seit Jahren in ihren Unternehmen Funktionen innehaben, bei denen die Kommunikation von zentraler Bedeutung ist. Sie sind es aber nicht. Im Gegenteil: Das Thema Kommunikation beziehungsweise die Fragestellung «Wie informieren wir einander und wie kommunizieren wir miteinander?» ist in Unternehmen hochbrisant. Unter anderem

aus folgenden Gründen:

- Aufgrund der zunehmend praktizierten Team- und Projektarbeit in den Unternehmen müssen deren Mitarbeiter heute viel abteilungs- und oft auch Standort- und hierarchieübergreifender agieren als in der Vergangenheit.
- Die wechselseitige Information und Kommunikation erfolgt zunehmend mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Hierin schlummern Gefahren. Denn bei der elektronischen Information und Kommunikation gehen viele Infos verloren, die im persönlichen Gespräch vermittelt werden. Dadurch erhöht sich das Risiko, dass Botschaften nicht oder falsch ankommen. Zudem kann der Sender, da er den Empfänger und seine Reaktion nicht sieht, schwieriger einschätzen:
- Kam die Botschaft an?
- Wird sie angemessen interpretiert?
- Welches Empfinden, Verhalten löst sie aus?

Deshalb müssen die Verantwortlichen in Unternehmen die tradierten Informations- und Kommunikationsregeln überdenken und sich fragen, an welchen Maximen sich unser Informations- und Kommunikationsverhalten im digitalen Zeitalter orientieren sollte, damit wir weiterhin die gewünschte Wirkung erzielen. Was kommunizieren wir per Mail und wann suchen wir das persönliche Gespräch - sei es per Telefon, Skype oder unter vier Augen? Und welche Verhaltensregeln sollen für unsere Kommunikation per Mail oder mittels Social Media gelten? Diesbezüglich besteht in vielen Unternehmen ein hoher Klärungs- und Abstimmungsbedarf, weil sich in ihnen neben den Arbeitsstrukturen und -beziehungen auch die Informations- und Kommunikationsstrukturen rasant verändern. •

DER AUTOR



Dr. Albrecht Müllerschön ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung, Starzein (Baden-Württemberg), die Unternehmen und ihre Mitarbeiter beim Bewältigen von Changevorhaben unterstützt. Der Wirtschaftspsychologe und Lehrcoach ist Autor mehrerer Personal-Fachbücher. www.muellerschoen-beratung.de