

Kommunikation effektiv gestalten

Zwischenmenschliche Kommunikationsprozesse sind sehr komplex. Vier Ebenen sind zu beachten. Führungskräfte müssen sensible Kommunikatoren sein.

PERSONALFÜHRUNG

ALBRECHT MÜLLERSCHÖN

Kommunikation ist das Schmiermittel der Zusammenarbeit im Unternehmen. Deshalb müssen Führungskräfte Kommunikationsprozesse effektiv gestalten. Das erfordert im digitalen Zeitalter ein teils verändertes Verhalten.

„Das habe ich dem Meyer doch gesagt.“ Solche Aussagen hört man in Unternehmen oft, wenn was schief läuft. In der Regel hat dann derjenige den „Schwarzen Peter“, der eine Notiz überlas oder einer Bemerkung seines Chefs oder eines Kollegen zu wenig Bedeutung beimaß. Denn er wurde ja informiert. Trotzdem geschah die Panne.

Die vier Ebenen der Kommunikation

Viele Menschen unterschätzen die Komplexität zwischenmenschlicher Kommunikationsprozesse. Generell gilt es hierbei vier Ebenen zu unterscheiden.

- **Sachebene:** Wenn wir mit anderen Menschen kommunizieren, wollen wir sie in der Regel über einen Sachverhalt informieren. Deshalb muss der Sender seine Bot-

schaft so artikulieren, dass sein Gegenüber sie versteht.

- **Beziehungsebene:** Abhängig von unserer Beziehung zu einer Person messen wir ein- und derselben Aussage eine unterschiedliche Bedeutung bei - zum Beispiel der Aussage „Das ist wichtig“. Sagt dies der „Big Boss“, schätzen wir diese Aussage meist als bedeutsamer ein als wenn sie vom Azubi kommt.

- **Selbstaussage-Ebene:** Beim Kommunizieren mit anderen Menschen senden wir Botschaften über uns selbst - zum Beispiel mit Gestik, Körpersprache und -haltung, Lautstärke und Sprechgeschwindigkeit. Die Selbstaussage-Ebene ist bei der Kommunikation per Telefon und E-Mail zu beachten. Allein die Tatsache, dass wir eine Mail schreiben

» Die Kommunikation muss immer in einem angemessenen Rahmen und mit ausreichend Zeit erfolgen.«

und nicht zum Telefonhörer greifen oder das persönliche Gespräch suchen, ist für unsere Kommunikationspartner eine wichtige Information darüber, wie wichtig eine Angelegenheit für uns ist und welche Intention wir verfolgen.

- **Appell-Ebene:** Beim Kommunizieren mit anderen Menschen wollen wir etwas erreichen. Das muss nicht immer ein bestimmtes Handeln sein. Manchmal soll der Gesprächspartner unserer Meinung zustimmen oder uns sympathisch finden. Deshalb fragen sich die Empfänger einer Botschaft: Was soll ich denken, fühlen oder tun? Und hierauf reagieren sie.

Gefragt sind sensible Kommunikatoren

Insbesondere Führungskräfte müssen aufgrund ihrer Schlüsselfunktion im Unternehmen sehr sensible Kommunikatoren sein. Sie brauchen ein feines Gespür dafür:

- Welche Botschaften sende ich aufgrund meines Verhaltens, meiner Worte, meines Auftretens etc.?
- Wie werden Botschaften vom Gesprächspartner interpretiert?

Die Chefs müssen zudem die Kommunikation mit Menschen so gestalten, dass sie die gewünschte Wirkung hat. Das setzt voraus, dass sie in einem angemessenen Rah-

men erfolgt und sie sich ausreichend Zeit für ein Gespräch nehmen. Bei wichtigen Themen sollten sie ihre Mitarbeiter nicht nur über den Sachverhalt informieren, sondern sich auch vergewissern:

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

Das Sich-Vergewissern erfordert Sensibilität. Denn eine Rückfrage wie „Haben Sie mich verstanden?“ kann unterschiedlich aufgefasst werden - als reine Infofrage, ob die Botschaft ankam (Sachebene) oder als Ausdruck eines mangelnden Vertrauens in die Kompetenz des Empfängers (Beziehungsebene). Deshalb sollten solche Rückfragen immer als „Ich-Botschaften“ formuliert werden: „Habe ich mich so ausgedrückt, dass meine Aussagen verständlich waren?“ Das beugt Irritationen vor. | afz 8/2017

www.muellerschoen-beratung.de

Dr. Albrecht Müllerschön ist Inhaber einer Managementberatung, die Unternehmen und ihre Mitarbeiter bei Änderungsprozessen unterstützt. Der Wirtschaftspsychologe und Lehrcoach ist Autor mehrerer Personal-Fachbücher.