

# Klima der Offenheit

## Wie kann gute Kommunikation gelingen?

**| HAILKA PROSKE | Für alle, die im Berufsleben mit anderen Menschen im Kontakt sind, ist es besonders wichtig, die Grundlagen erfolgreicher Kommunikation zu kennen. Hinzu kommt: Je höher man auf der Karriereleiter steht, umso besser sollte man kommunizieren können.**

**P**rofessoren, Dozenten und Hochschullehrer sollten Mitarbeiter fordern, fördern und führen. Sie müssen Studenten mit ihren Inhalten erreichen und sich im Kreis von Kollegen und Mitarbeitern verständlich machen und gemeinsam Ziele erreichen. Zielgerichtete Kommunikation ist dabei ein wesentlicher Bestandteil. Umso überraschender, dass in unserem Bildungssystem kein nennenswerter Platz für den Erwerb dieser essentiellen Fähigkeiten vorgesehen ist.

Warum es unerlässlich ist, die wichtigsten Kommunikationstechniken anwenden zu können, beschreibt das „Sen-

der-Empfänger-Modell“. Es verdeutlicht eine der wichtigsten Theorien in der Kommunikationswissenschaft:

Entscheidend ist nicht das, was man zu sagen glaubt, sondern allein das, was beim anderen ankommt.

Denn unser individueller Sprachwortschatz ist geprägt von unserer Erziehung, Kultur, Ausbildung, unseren Werten, aber auch unseren Erfahrungen und Interessen. Je größer die Überschneidung in der Sprache von Sender und Empfänger ist, umso reibungsloser funktioniert die Kommunikation zwischen den beiden, umso „besser verstehen sie sich“. Je besser der Sender sich auf die Spra-

che des Empfängers einstellt, umso erfolgreicher ist die Kommunikation.

Gelungene Kommunikation bewirkt nicht nur, dass das alltägliche Zusammenleben besser funktioniert und Aufgaben von allen Beteiligten schneller ausgeführt werden können, sondern sie führt zudem zu Motivation und Zufriedenheit bei Mitarbeitern bzw. Kollegen.

Zu den wichtigsten Kommunikationstechniken gehört es, Botschaften präzise zu formulieren, die Informationen zu strukturieren, kritisch-konstruktives Feedback vermitteln zu können und einen offenen Austausch zu fördern.

### Die Botschaft präzise formulieren

Einer präzise formulierten Botschaft geht voraus, dass der Sender sich Gedanken über sein „Ziel“ gemacht hat: „Was will ich mit meiner Botschaft erreichen?“ Dabei ist es unerheblich, ob es um den Beitrag in einer Teambesprechung geht, um eine Vorlesung bzw. Präsentation oder um ein Kritik- bzw. Mitarbeitergespräch. In jeder dieser Situationen ist es hilfreich, sich im Vorfeld folgende Frage zu stellen:

*„Was will ich für wen mit welcher Vorgehensweise und mit welchen optischen und akustischen Mitteln unter welchen räumlichen und zeitlichen Bedingungen erreichen?“*

Im Detail bedeutet dies, sich vorab folgende Fragen zu stellen: Was will ich erreichen (Ziel)? Was will ich darstellen/besprechen (Inhalt)? Wie will ich den Inhalt aufbauen (Struktur)? Wieviel Zeit steht mir zur Verfügung und wie will ich die Rahmenbedingungen gestalten (Rahmen)? Und nicht zuletzt die wichtige Frage nach den Zuhörern: Wer sind meine Zuhörer? Was wissen sie bereits? Was sollen sie danach wissen oder tun?

Die Kunst liegt nun darin, die Kernaussage zu präzisieren und stark zu vereinfachen – und zu versuchen, genau das auf den Punkt zu bringen, was man sagen möchte. Informationen, die auf die wesentlichen Punkte reduziert sind, erleichtern es dem Publikum, Relevantes zu behalten und sich nicht von Nebensächlichem ablenken zu lassen.

### Informationen strukturieren

Selbst präzise Botschaften sind noch effektiver, wenn sie sinnvoll strukturiert dargelegt werden. Drei Aspekte sind dabei von Bedeutung: Kontext, Aufbau, Reihenfolge. Botschaften, die in Zusammenhang mit einem größeren Kontext gebracht werden, helfen dem Empfänger, aufmerksam zu bleiben und das Gesagte leichter zu verarbeiten. Ein sinnvoller Aufbau erleichtert sowohl dem Sprecher selbst als auch dem Zuhörer, den Gedankengang nachzuvollziehen. Neben der klassischen Struktur (Einleitung, Hauptteil, Schluss) gibt es vor allem für Präsentationen die AIDA-Formel (Attention – Interest – Desire – Action). Diese Faustregel drückt aus, welche Wirkung eine gelungene Rede jeweils beim Zuhörer entstehen lässt: Eine knackige Einleitung weckt die Aufmerksamkeit der Zuhörer. Gleich im Anschluss wird dafür gesorgt, dass diese Aufmerksamkeit bestehen bleibt und in ernsthaftes Interesse am Inhalt übergeht. Gegen Ende der Rede sollte ein Bedürfnis beim Publikum geweckt werden (z.B. nach eigener Handlung oder nach detaillierter Information o.ä.) Den Abschluss bildet ein Impuls zur Aktion, indem man das Publikum zu weiterer Handlung einlädt bzw. auffordert.

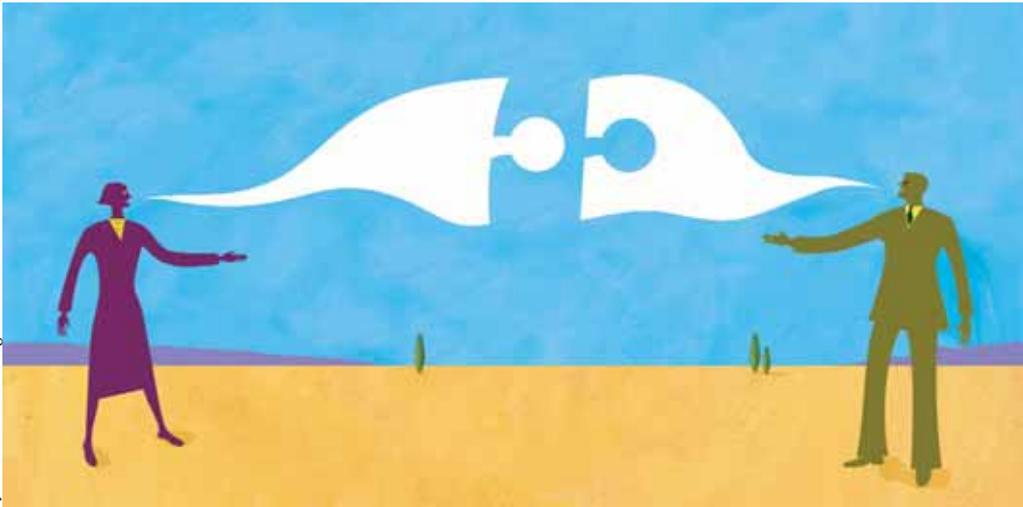
Eine schlüssige Reihenfolge, in der die Inhalte bzw. Argumente genannt werden, erleichtert den Zuhörern, die

### AUTORIN

**Hailka Proske**, seit 1996 selbstständige Trainerin, Beraterin in den Bereichen Führung, Kommunikation, Selbst- und Zeitmanagement, Teamentwicklung und Veränderungsprozesse. Individuelles Coaching für Rhetorik, Gesprächsführung, Selbstmanagement. Autorin des Buches „Zielvereinbarungen und Jahresgespräche“ (Haufe Verlag 2008).



Quelle: mauritius-images



Argumente aufzunehmen und in den richtigen Kontext zu setzen. Die chronologische Anordnung sowie die numerische Abfolge haben sich besonders bewährt. Oft genügt es nicht, „nur“ seine Botschaft präzise zu formulieren und zu strukturieren. Denn ein weiteres grundlegendes Modell der Kommunikations-Theorie – das sogenannte Eisberg-Modell – besagt, dass die Sach- bzw. Inhaltsebene von der Beziehungsebene stark beeinflusst wird: Was denken die Personen voneinander? Wie stehen sie zueinander? Was glaubt der eine, was der andere von ihm denkt? Wie wirkt der andere auf mich?

Unterstützt wird diese These durch die Erkenntnisse des Forschers Albert Mehrabian aus den 1960iger Jahren. Er fand heraus, dass bei Präsentationen vor Gruppen 55 Prozent der Wirkung durch die Ausstrahlung des Sprechers bestimmt wird, also durch Körpersprache, Auftreten, Gestik und Blickkontakt. 38 Prozent des Effekts erzielt man durch Stimmlage und sprachlichen Ausdruck. Nur rund 7 Prozent der Aufmerksamkeit des Zuhörers gelten dem reinen Inhalt.

Unter Berücksichtigung dieser Thesen ist es mindestens ebenso wichtig, für eine gewisse Hygiene auf der Beziehungsebene zu sorgen. Auch hier ist es völlig uner-

heblich, um welche Kommunikationssituation es sich handelt: Studenten werden eher den Ausführungen eines Dozenten folgen, der sympathisch, integer und kongruent wirkt, als denen eines Dozenten, der eine negativere Ausstrahlung hat. Im Kollegenkreis lassen sich Missverständnisse wesentlich leichter lösen, wenn eine gute Teamatmosphäre besteht. Und Mitarbeiter nehmen von Führungskräften wesentlich leichter Kritik und Lob an und lassen sich auf gemeinsame Ziele einswören, wenn im gegenseitigen Feedback auch mal Raum für Kritik am „Chef“ gegeben wird.

### Kritisch-konstruktives Feedback

Regelmäßige Feedback-Runden fördern ein Klima der Offenheit und verhindern Konfliktbildungen. So sorgt man für eine offene Kommunikationsplattform, in der sich jeder äußern kann, so dass Lästereien hinter dem Rücken der Einzelnen nicht nötig sind.

Dabei sollten sich alle Beteiligten an bestimmte Spielregeln halten: Das Feedback sollte zeitnah auf die Situation erfolgen. Aufgestautes Feedback führt schnell zu einer Art Rundumschlag.

Man beschreibt nur das, was konkret beobachtbar war, sowie die eigene Gefühlsreaktion darauf. Dabei

ist es wichtig, nicht zu bewerten, zu interpretieren oder zu analysieren – erwähnt werden nur wahrgenommenes Verhalten und konkrete Fakten. Beispiel: „Sie haben mich nicht ausreden lassen und dreimal unterbrochen. Das hat mich verärgert. Wenn Sie mich unterbrechen, bin ich in meinem Gedankenfluss gestört und habe das Gefühl, dass Sie mir nicht richtig zuhören.“

Äußern Sie Ihren Wunsch nach Veränderung und wie diese aussehen soll. („Für unsere weitere Zusammenarbeit erwarte ich, dass Sie mich meine Gedanken zunächst in Ruhe zu Ende bringen lassen und erst dann Fragen oder Kommentare dazu abgeben.“)

Auch wer Feedback erhält, sollte einiges beachten: Zunächst nur zuhören und aufnehmen, ohne zu argumentieren, sich zu rechtfertigen oder zu verteidigen. Bei Unklarheiten nachfragen, um sicher zu stellen, dass man das Feedback richtig verstanden hat. Erst dann sollte man den Kommentar wirken lassen und entscheiden, inwieweit man dieses Feedback

annehmen möchte. Sehr souverän wirkt es, wenn man sich beim Feedback-Geber bedankt.

### Aktives Zuhören

Bevor man im Gespräch zu einer schnellen Antwort ansetzt, sollte man überprüfen, ob man wirklich genau verstanden hat, was der andere sagen möchte. Dies kann man durch Nachfragen tun. Vor allem aber mit dem „aktiven Zuhören“. Neben (non)verbalen Signalen (z.B. Blickkontakt, Nicken, Hmm, „ja – und weiter“) liegt die eigentliche Kunst des Zuhörens im Paraphrasieren, dem sinngemäßen Wiederholen und Zusammenfassen dessen, was man verstanden hat. Erst wenn das Gegenüber zustimmt, kann man mit seinen eigenen Argumenten fortfahren.

Eine Steigerung dieser Technik liegt im „empathischen Zuhören“. Hier benennt man die emotionalen Gesprächsinhalte, die man meint herauszuhören.

Ziel ist es, jeweils die Emotionen, Absichten und Bedürfnisse des Sprechers herauszuhören und anzusprechen. Gerade bei schwierigen Gesprächen in Konfliktsituationen oder auch einfach nur bei komplexen Sachverhalten ist diese Technik nahezu unerlässlich, um Missverständnissen vorzubeugen.

Wie bei den anderen Techniken auch, so wird hier besonders deutlich, dass erfolgreiches Kommunizieren nicht etwas ist, was man kann oder eben nicht kann, sondern etwas, was jeder durch konsequente Übung erlernen kann.

### LITERATURTIPPS:

*Friedmann Schulz von Thun: Miteinander reden – Band 1-3*

*Siegmar Saul: Führen durch Kommunikation*

*Vera F. Birkenbihl: Kommunikationstraining*