Wie Sie die Kunst der Kommunikation lernen

Versuchen Sie einmal «nein» in zwölf verschiedenen Nuancen zu äussern. Einfach, oder?

Ein «nein» kann «ja» bedeuten, es kann ein «vielleicht» sein, «lass mich in Ruhe» heissen oder auch «Du nervst mich» aussagen. Was der «Sender» mit seinem «Nein» wirklich meint, erschliesst sich erst durch die nonverbale Kommunikation, die jeweilige Situation und das Umfeld.

Auch ein und derselbe Satz kann ganz unterschiedliche Dinge implizieren. Lesen Sie einfach einmal folgenden Satz, den ein Arbeitgeber zu seinem Angestellten sagt:

«Es wäre schön, wenn Sie heute etwas länger bleiben könnten.»

Handelt es sich um eine freundliche Bitte? Die unmissverständliche Aufforderung, endlich einmal so lange zu arbeiten, wie alle anderen auch? Nicht nur der Sender einer Nachricht, auch die Empfänger besitzt Spielraum beim Aufnehmen von Botschaften. Ein und derselbe Satz kann nicht nur Verschiedenes bedeuten, er kann auch völlig unterschiedliche, geradezu konträre Reaktionen auslösen:

«Nicht schon wieder», sagt Markus, der schon seit Tagen Überstunden schiebt.

«Wieso ausgerechnet heute!» stöhnt Marita, die ihr Kind um 17 Uhr von der Tagesstätte abholen muss.

«Was soll die Anspielung», beschwert sich schliesslich Lothar. Er fühlt sich ertappt, weil er anders als seine «arbeitswütigen» (andere nennen es «fleissigen») Kollegen immer pünktlich um 17 Uhr den Computer ausschaltet.

Das Feedback des Gesprächspartners (oder anders ausgedrückt des Empfängers) kann Missverständnisse aufdecken. An seiner Reaktion lässt sich ablesen, wie er eine Botschaft aufgenommen hat.

«Ich kann derzeit keinen weiteren Mitarbeiter einstellen. Wenn die Auftragslage stabil wäre, aber so …»

«Frau Müller, ich kann wirklich nicht immer auf Sie Rücksicht nehmen.»

«Ich habe Sie bloss gebeten, länger zu bleiben. Sie können aber auch gerne gehen. Ihre Motivation lässt zu wünschen übrig.»

Eine Eskalation ist bei der Reaktion des Chefs auf Lothars Antwort wahrscheinlich, aber vermeidbar. Lothar hat mit seinem «Was soll die Anspielung» aggressiv reagiert – auf eine, wie wir jetzt wissen, freundlich fragend gemeinte Botschaft. Seine Reaktion ist beeinflusst durch seine Erfahrungen mit einem früheren Chef, seine grundsätzliche Lebenseinstellung, die Beziehung zu den Kollegen und die drückende Sommerschwüle.

Inhaltsaussagen, so haben kommunikationswissenschaftliche Studien belegt, spielen in Zwiegesprächen und Präsentationen nur zu etwa 15 Prozenteine Rolle. 55 Prozent dagegen sind durch Körperhaltung bestimmt, 25 Prozent durch Stimme und Stimmlage. Entscheidend ist, wie und mit welcher Haltung der Fahrer sie zum Ziel fährt – oder eben daran vorbeifährt. Entscheidend ist aber auch die Haltung des Empfängers: Auf welchem Ohr ist er ansprechbar, auf welchem gerade taub?

Eine Rolle bei der Kommunikation spielen:

* Die Gesprächspartner, ihre Beziehung zueinander und ihre jeweils ganz spezielle Erfahrungswelt
* Der jeweilige Inhalt der Aussage
* Die genaue Wortwahl
* Parasprachliche Elemente wie die Stimmlage
* Nonverbale Elemente wie Mimik und Gestik
* Extraverbale Argumente, beispielsweise das Umfeld des Gesprächs

Machen Sie sich bewusst, welche Faktoren auf den Kommunikationsprozess einwirken. Dies hilft Ihnen, Situationen besser zu analysieren. Als Empfänger einer Nachricht müssen Sie diese decodieren, also entschlüsseln. Was meint der Chef in unserem Beispiel? Reichen die vorhandenen Informationen nicht aus, so versuchen Sie weitere Informationen zu erhalten, bevor Sie (vorschnell) reagieren.

Lothar aus unserem Beispiel hätte erst einmal nachfragen können, worauf sein Chef hinaus will:

«Natürlich bleibe ich länger, wenn es nötig ist. Können Sie mir den aktuellen Anlass für die Mehrarbeit schildern?»