



Wirkungsvolle Kommunikation

Autorin: Wüest Häfliger, Irène

Führung ist Kommunikation und bessere Kommunikation ist bessere Führung. Fragt sich, welche Aspekte machen Kommunikation wirksam und wann gelingt es einer Führungsperson, kommunikativ zu wirken und etwas zu bewirken?

Wirksam ist was Wirkung erzielt! Wirkungsvolle Kommunikation ist eine Kommunikation, die zu einem bestimmten Ziel führt.

Es lassen sich vor allem vier Merkmale, die zwischen wirkungsvoller und wirkungsloser Kommunikation unterscheiden, ausmachen: Unser Selbstbild als Schlüssel, Umgang mit negativen Gefühlen, klare Ausdrucksweise und die Fähigkeit des Zuhörens.

Unser Selbstbild als Schlüssel

Der wahrscheinlich wichtigste Faktor, der die Kommunikation massgebend beeinflusst und steuert, ist unser Selbstbild. Auch, wenn wir uns auf den anderen einstellen und uns mit ihm verständigen wollen, gehen wir immer mit einem Selbstbild (Selbstkonzept) in die Kommunikation hinein. D.h. die Art und Weise, wie ein Mensch sich selber und die Situation, in der er sich befindet, wahrnimmt und erlebt, ist entscheidend. Denn das Selbstbild ist das Zentrum, die persönliche Realität oder anders gesagt der Bezugsrahmen auf den alles ausgerichtet ist. Mein Selbstbild bestimmt die Wege und Möglichkeiten, wie ich mit meiner unmittelbaren Umgebung Kontakt aufnehme.

Ein Mensch mit einer minderwertigen Sicht von sich selber wird oft Probleme haben, mit andern Menschen Kontakt aufzunehmen. Sein schwaches Selbstbewusstsein verzerrt die individuelle Wahrnehmung und lässt Gefühle der Unsicherheit in der Beziehung zu anderen Menschen entstehen.

Er tut sich z.B. schwer, Kritik von anderen anzunehmen, seine Ideen und Meinungen zu äussern, die sich von den Meinungen anderer unterscheiden oder Ideen und Meinungen von anderen zu akzeptieren, die nicht den seinen entsprechen oder zuzugeben, dass er sich geirrt hat. In seiner Unsicherheit befürchtet er ständig, dass ihn die anderen nicht mögen.

Er wird sich gemäss Schulz von Thun „entweder entmutigt zurückziehen oder aber, in ständiger Beweisnot um den eigenen Wert, übersteigert nach Geltung und Überlegenheit ringen ...“.

Ein solcher Mensch läuft Gefahr, sich nicht wirklich wohlfühlen im Kontakt mit anderen Menschen, weil er nicht wirklich in Kontakt ist mit sich selbst. Erst wenn der Mensch sich so wie er ist, wertschätzt und sich mit all seinen Stärken und Schwächen akzeptiert, dann ist er eins mit sich selbst.

Der Schlüssel für eine befriedigende und wirkungsvolle Kommunikation ist das Wissen wie es in mir aussieht, welches Bild ich von mir habe und wie ich auf andere wirke.

Umgang mit negativen Gefühlen

Emotionen beeinflussen entscheidend unsere Kommunikation und Interaktion und prägen somit das soziale Gefüge.

Gefühle gehören zu unserem Dasein – und dies gilt für die ganze Palette! Sie geben komplexe Informationen darüber, wie etwas oder jemand für uns ist und fragen uns, was das Gefühl uns eigentlich gerade über unseren Gesprächspartner oder gegenwärtige Situation sagen will. Sie zu unterdrücken oder zu ignorieren, wäre nicht ratsam und längerfristig selbstwertgefährdend. „Negative“ Emotionen wie Enttäuschung, Ärger oder Angst sind immer Alarmsignale, die nach Abhilfe schreien. Unser Körper signalisiert uns: „Tu was!“

Die Unfähigkeit vieler Menschen, mit ihren negativen Gefühlen richtig umzugehen, zeigt sich häufig in einem fast vollständigen Zusammenbruch der Kommunikation. Das Ausdrücken der Gefühle, auch der negativen ist wichtig, um zu befriedigenden Beziehungen mit anderen Menschen zu kommen. Ziel ist es, sich von seinen negativen Gefühlen nicht „überschwemmen“ zu lassen und aus dem Affekt heraus zu reagieren, sondern sie achtsam wahrzunehmen, zu akzeptieren, kurz innezuhalten und danach auf eine Art und Weise auszudrücken, dass andere sie sowohl spüren als auch angemessen darauf reagieren können. Dann ist Kommunikation wirksam, wertschätzend und vertrauensvoll.

Klare Ausdrucksweise

Eine weitere Kunst wirksam zu sein, besteht darin, die eigene Sprache als Instrument zu nutzen und klar und verständlich zu sagen, was wir denken und fühlen. Einfach davon auszugehen, dass andere gewiss verstehen, was wir sagen, selbst wenn es höchst unklar ausgedrückt wird, ist trügerisch. Niemand kann Gedanken lesen, niemand darf davon ausgehen, was für mich klar ist, ist auch für den anderen klar. Ein Beispiel: Der Chef schickt seinen Mitarbeiter ins Magazin mit dem Auftrag, ihm ein „längeres Brett“ zu holen. Der Mitarbeiter geht davon aus, er wüsste, was der Chef möchte, und geht gehorsam in das Magazin, um das Brett zu holen. Aber das „längere“ Brett, das er bringt, ist zu kurz. Der Chef wird böse und wirft dem Mitarbeiter, vor nicht richtig zugehört zu haben. Dabei geht der Chef von der Annahme aus, dass, nachdem er ja wusste, was ein „längeres“ Brett bedeutet, sein Mitarbeiter dies auch hätte wissen müssen. Er nimmt sich deshalb nicht die Mühe, zu klären, ob sein Mitarbeiter genau verstanden hatte, was er, der Chef, wollte.

Wenn wir dem Zuhörer überlassen, Vermutungen darüber anzustellen, was wohl gemeint ist, laufen wir Gefahr eines vollendeten Missverständnisses. Führungsarbeit lässt sich nur dann wirklich befriedigend und wirksam gestalten, wenn ich mir als Führungsperson einerseits meiner Gedanken und Gefühle bewusst bin und dies andererseits auch sprachlich klar und verständlich ausdrücke. Erst dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass beim Empfänger genau dieses Denken und Fühlen ankommt und verstanden werden kann.

Die Fähigkeit des Zuhörens

Wir lernen bereits früh, uns sprachlich gut auszudrücken. Dem echten Zuhören hingegen wird nur sehr geringe Aufmerksamkeit geschenkt. Oft haben wir keine Zeit, dem anderen genau zuzuhören. Stattdessen geht es vielfach nur noch darum, im Schnelldurchlauf zu klären, was ansteht. Dies führt dazu, dass die meisten Menschen nicht richtig zuhören können und Aneinander-vorbei-Reden. Sie filtern nämlich das, was sie hören, durch ihre eigenen Erfahrungen und lesen ihr Leben in das Leben des anderen hinein.

Hören tut man mit den Ohren, während das Zu-Hören ein geistiger, emotionaler Prozess ist, an dem der ganze Mensch beteiligt ist.

Ein Mensch, der aktiv zuhört ist in der Lage, den Standpunkt des anderen zu verstehen, ihn von aussen möglichst ganzheitlich zu erfassen, dessen Gefühle zu verstehen, ohne diese auch teilen zu müssen, und sich damit über dessen Verstehen und Handeln klar zu werden. Er kann das Gesagte des Gesprächspartners in eigenen Worten wiedergeben. Der Gesprächspartner fühlt sich verstanden.

Der Grundsatz der Kommunikation liegt im Verstehen und Verstanden werden. Wer die Fähigkeit besitzt, eine Beziehung zu seinem Gesprächspartner aufzubauen, ihm das gute Gefühl zu geben, gehört zu werden, gewinnt die Sympathie des anderen und ist wirksam.

Auch wenn wir nun Zutaten für wirkungsvolles Kommunizieren kennen, hängt das Ergebnis massgeblich davon ab, wer den Kochlöffel schwingt!

Folglich ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion die wichtigste Voraussetzung für eine beständige Weiterentwicklung und Professionalisierung von Führungskräften und liegt begründet in: Sich regelmässig in seinem Führungshandeln zu hinterfragen, sich aus der Vogelperspektive zu betrachten und das Feedback von anderen z.B. von Mitarbeitenden als Quelle der Reflexion zu nutzen. Auf diese Weise wächst Selbstbewusstsein und Vertrauen. Eine innere Stärkung lässt sich erfahren, die sich nach aussen zeigt und ein Verständnis im Umgang mit anderen Menschen wachsen lässt. So ist der Weg für eine wirkungsvolle und authentische Kommunikation geebnet.

Page generated: 16.08.2014 at 17:06:40

© 2014 WEKA Business Media AG | E-Mail:

info@weka.ch | <http://www.managementpraxis.ch>