

Verbindlichkeit und Effizienz durch echte Kommunikation

Während das einzelne Wort, der isolierte Satz bekanntlich nicht eindeutig interpretierbar ist, erschließt sich aus dem Kontext heraus vieles. Aber nicht alles. Es ist gut vorstellbar, dass in einer langjährigen Partnerschaft die Empfängerin einer Botschaft ziemlich genau einschätzen kann, was ein Sender mit der Eigenschaft „schön“ im Zusammenhang mit, zum Beispiel, einem Baum meint. In der Vergangenheit hat sie Erfahrungen gesammelt – große und buschige Weißtannen gelten an Weihnachten als „schön“, kleine und magere Rottannen dagegen nicht. Sie wird auf Grund dieses Kontextwissens das Wort „schön“ gemäß Senderintention interpretieren können. Kennen sich Sender und Empfängerin dagegen kaum und haben sie keinen gemeinsamen Kontext, vor dem sich Wertungen interpretieren lassen, sind Missverständnisse wahrscheinlich.

Erfolgsfaktoren Kontext und Beziehung

Je besser sich Menschen kennen, umso größer die Chance für eine schnelle, unkomplizierte und wohlwollende Verständigung. Um Missverständnisse zu reduzieren, lohnt es sich deshalb, in Beziehungen zu investieren. Je loser die Beziehung und je unklarer die Disposition des Gegenübers in Bezug auf Vorkenntnisse, Erfahrungen und Wertungen ist, umso mehr gilt „Mehr ist mehr“. Denn: Das Gegenüber braucht mehr Kontext und vor allem mehr Einsicht in die Intention der Senderin oder des Senders einer Botschaft: Was sind Absichten, Aspekte, Gedanken, Erfahrungen und Gefühle, die mit einer Botschaft verbunden sind? Es ist unmöglich, das alles zu erraten. Auch wenn in der Face-to-face-Kommunikation hilfreiche Zusatzsignale über Stimme, Mimik, Gestik und Haltung gesendet werden, ist Feedback unerlässlich. Denn erst durch Feedback entsteht echte Kommunikation und damit gemeinsamer Kontext und Beziehungen.

Risiko schriftliche Kommunikation

Die schriftliche Kommunikation braucht mehr verbale Signale, um das Fehlen von Gestik, Mimik und unmittelbarem Feedback auszugleichen. Hier gilt für den Sender, mehr von sich preiszugeben. Die Chance, dass jemand Wünsche, Erwartungen und Forderungen nicht nur versteht, sondern auch erfüllt, steigt mit der Akzeptanz. Wirkliches Verständnis – im Sinn des Senders – und Akzeptanz lassen sich mit Erklärungen, Erläuterungen und Begründungen unterstützen.

Digitalisierte schriftliche Kommunikation mit SMS, E-Mails, WhatsApp, Twitter und Ähnlichem fällt immer knapper aus. Das heißt auch, dass für die Erfolgsfaktoren Kontext und Beziehung mehr getan werden muss. Nur wenn dank engem Kontakt viel Kontext vorausgesetzt werden kann, bieten sich Kurznach-

richtenformen an. Fehlt der Kontext, können die schriftlichen Kurzformen nur für äußerst simple Sachverhalte genutzt werden. Alles andere ist kontraproduktiv und führt entweder zu sehr vielen Kurznachrichten oder (und) zu Missverständnissen.

Maßnahmen gegen Missverständnisse

- Kontext immer einbeziehen
- Beziehungen pflegen und Implizites einbeziehen
- Mehr ist mehr: erklären, erläutern, begründen
- Vorsicht mit Kurznachrichtenformaten

Gemeinsame Sprache entwickeln

Es ist unwahrscheinlich, dass jemals zwei Menschen ein und dasselbe Wort im Alltag völlig bedeutungsidentisch gebrauchen, selbst dann, wenn sie Kontext und Vorwissen teilen. Denn jeder Kopf konstruiert ein – meist recht abstraktes – Bedeutungskonglomerat aus Wörtern, Sätzen und Texten. Damit in Arbeitszusammenhängen trotzdem Verständigung resultiert, streben Unternehmen und Teams einen gemeinsamen Wortschatz an. Häufig bestehend aus Fachbegriffen, Abkürzungen, gemeinsam gedeuteten Wörtern aus dem Alltag, um sich schneller und unkomplizierter austauschen zu können.

Solche Bestrebungen können in einen informellen Jargon oder ein professionelles Corporate Wording münden, das Mitarbeitende zu einem bestimmten Wortschatz verpflichtet. Großen Unternehmen ermöglicht dies, sozusagen „aus einem Mund“ zu sprechen: für dasselbe Gemeinte immer dasselbe Wort in derselben Bedeutung zu nutzen. Das setzt natürlich voraus, dass die Mitarbeitenden nicht nur eingeweiht sind, sondern die Unternehmenssprache verstehen, als ihre eigene akzeptieren und einsetzen. Das ist mit einem Bekenntnis zum Unternehmen verbunden und muss – dies zeigt die Erfahrung – immer wieder kontrolliert und durchgesetzt werden. Den Menschen den (eigenen) Mund „zu verbieten“, ist eine drastische und aufwändige Maßnahme, die aber im Rahmen eines intern vereinbarten Corporate Wording unterstützend nach innen und wirksam nach außen sein kann.

Gemäßigte Formen einer gemeinsamen Unternehmenssprache und gut geeignet für kleinere und mittlere Unternehmen sind ein gemeinsames Glossar oder ein Unternehmenswiki mit Begriffen, Abkürzungen und Links zu Definitionen. Auch hier gilt, dass noch nicht umgesetzt ist, was geschrieben wurde. Neben der Notwendigkeit, die Mitarbeitenden zum Mitwirken und Teilen zu bewegen, stellen sich die oben ausgeführten Heraus-

forderungen: Es braucht ein intaktes Beziehungsnetz, es braucht gemeinsamen Kontext, und mehr ist mehr gilt auch hier. Nur ein Wiki mit Erläuterungen, Hintergründen, Erklärungen und Begründung ist brauchbar. Denn: Jede neue Mitarbeiterin und jeder temporäre Mitarbeiter wird die gemeinsame Sprache zuerst lernen müssen. Um zu verstehen und zu akzeptieren, brauchen sie das Mehr an Erläuterung. Gerade neue Team-Mitglieder haben einen frischen Blick auf – vielleicht fehlerhafte – eingeschliffene Konzepte und bieten so eine wertvolle Möglichkeit zu revidieren und zu optimieren.

Gemeinsame Werte brauchen Zeit und Raum

Das Mehr an Kommunikation kann informell oder formell erfolgen, braucht aber Zeit und Raum. Beides ist im physischen Sinne zu schaffen, als Räume und Zeitfenster, in denen ein angenehmer Austausch in kleineren und größeren Runden möglich ist. Der Dialog im Dienst der Verständigung und Kooperation unter Mitarbeitenden ist so nicht nur ein Lippenbekenntnis, sondern wird tatsächlich gefördert. Wenn der Austausch in Randzeiten oder gar in die Freizeit abgedrängt wird und nur zwischen Tür und Angel oder extern stattfinden kann, fehlt dem Unternehmen ein zentrales Stück Unternehmenskultur. Damit Austausch Werte schaffen kann, muss er als Teil der produktiven Arbeitszeit gelten und in zweckmäßigen und angenehmen Räumlichkeiten ermöglicht werden.

Vieles, was im ersten Moment effizient erscheint – die E-Mail an alle, das Großgruppenbriefing oder das gute alte Memorandum im Postfach – entpuppt sich im Nachhinein als Bumerang. Beziehungslosigkeit, Knappheit und Monolog sind mitverantwortlich für Missverständnisse: Weil das Gegenüber nicht als Individuum oder gar nicht abgeholt wird, weil alles nur angedeutet ist und kein Austausch stattfindet, kommen nur wenige Botschaften an, und dies in höchst diverser und individuell interpretierter Form. Deutlich wird das, wenn in die Übermittlung einer Botschaft nur minimal investiert wird: Wenn sich Sendende keine Mühe machen, etwas persönlich zu vermitteln, zu erläutern und sich dann auch zu vergewissern, was die Empfangenden verstanden haben, dann kann es ja kaum wichtig sein. Im Gegenteil: Mitarbeitende ignorieren solche Kommunikation, sie erscheint billig und wertlos. Die Absenz von Feedbackmöglichkeiten erzeugt Unverbindlichkeit.

Informationskaskade und Gerüchteküche

Ähnliches – und Schlimmeres – gilt für das Hörensagen. Wenig wirksam wie die Kommunikation über Massen-E-Mails oder Memoranden ist die Absicht einer Geschäftsleitung, die Mitarbeitenden mündlich „über die Linie“ zu erreichen, indem sie die Bereichsleitenden informiert, diese die Abteilungsleitenden, diese wiederum die Teamleitenden und diese schließlich die Mitarbeitenden. Wer einmal das „Weitersagen“-Spiel gespielt hat, weiß, was bei dieser Informationskaskade passiert: Information geht verloren und sie verändert sich. Wer sich eine Gerüchteküche einhandeln will, kommuniziert auf diesem Weg. Effizient ist das nicht. Auch wenn die Kommunikation über Gerüchte hocheffektiv im Sinne von rasend schnell, billig und sehr

umfassend ist, vermittelt sie letztlich Halb- oder Unwahrheiten, Spekulationen und Vorurteile und erzeugt dadurch einen neuen, nicht beabsichtigten und in seiner Unkontrollierbarkeit gefährlich werdenden Kontext.

Der Aufwand, um schädliche Gerüchte zu entschärfen, ist ungleich größer, als sie herzustellen oder zu vermeiden. Die Kommunikationskaskade über die Linie muss sich deshalb sehr deutlich vom Weitersagen unterscheiden. Mündliche Informationen müssen von schriftlichen begleitet sein, und auf jeder Stufe muss mit allen bereits angesprochenen Mitteln versucht werden, Missverständnisse zu vermeiden: Der Sender und die Empfangenden kennen sich und verfügen über eine gemeinsame Sprache, die Senderin kann einschätzen, wie Botschaften ankommen, was erklärt, ausgeführt und begründet werden muss, und pflegt den intensiven Dialog. Jede Kommunikation muss Feedbackschleifen enthalten, um echte und verbindliche Kommunikation zu unterstützen.

Kommunikationskultur

- Gemeinsame Sprache
- Corporate Wording
- Gemeinsames Glossar
- Unternehmenswiki
- Individualisierte E-Mails
- Dialog statt Weitersagen

Der Dialog bietet die besten Voraussetzungen, um Missverständnisse zu vermeiden. Im Dialog können auf Grund der Beobachtung von Mimik, Gestik und Haltung nicht nur viele Zusatzinformationen gewonnen werden, die Sendenden sehen auch sofort, wie ihre Botschaften ankommen. Aufmerksam Kommunizierenden entgeht es kaum, wenn das Gegenüber Gesagtes nicht versteht oder nicht akzeptiert. Dies ist umso mehr der Fall, je besser sich Menschen kennen und die Körpersprache interpretieren können. Unabhängig von der Vertraulichkeit der Kommunizierenden ermöglicht der Dialog mit drei zuverlässigen Instrumenten eine sichere Verständigung. Erstes und wichtigstes Instrument ist die Frage. Dabei geht es nicht nur darum, die Zuhörenden immer zum Fragen aufzufordern, sondern um viel mehr.

Zeit und Wertschätzung für Fragen

Die Frage braucht ein sorgfältig gepflegtes Umfeld. Sie braucht zum Beispiel Zeit. Wenn nach einer Informationsveranstaltung das angekündigte Ende schon überschritten ist, wirkt die Aufforderung zum Fragen wenig glaubhaft. Die Teilnehmenden rechnen mit dem Ende, und wenn keine Zeit zum Fragen bleibt, dann lassen sie es lieber, um die wertvolle Zeit ihrer Kollegen und Kolleginnen nicht zu strapazieren. Da es zentral im Interesse der Sendenden ist, dass Fragen gestellt werden, müssen sie unbedingt Zeit dafür einplanen. Zu einem für Fragen förderlichen Umfeld gehört auch deren Wertschätzung. Fragende spüren sofort, ob Wertschätzung echt, gespielt oder gar nicht

vorhanden ist. Die soziale Bestärkung erfolgt über einen Dank und das positive Bewerten von Fragen. Außerdem förderlich ist, dem Publikum Zeit zu lassen, sich sozial abzustimmen. Das heißt: Nach Informationen haben Zuhörende Zeit, in Gesprächen untereinander zu klären, ob ein allgemeines oder ein individuelles Verständnisproblem vorliegt. Fragende können sich so versichern, dass sie mit ihrem Informationsbedürfnis nicht allein bleiben und Fragen gerechtfertigt sind.

Quittieren und Paraphrasieren als Feedbackformen

In Gesprächen mit wenigen Teilnehmenden sind neben Fragen das Quittieren und das Paraphrasieren Instrumente, um Missverständnisse zu vermeiden. Beim Quittieren geht es darum, sich explizit bestätigen zu lassen, was verstanden wurde. Die Aussage „Ich verstehe das“ gibt zwar noch keine Gewähr dafür, dass etwas wirklich verstanden wurde, schafft aber viel mehr Verbindlichkeit als keine Reaktion oder eine vage nonverbale oder verbale Aussage. Wer negative Quittungen – wie Kopfschütteln, Stirnrunzeln, Hände in den Taschen, Fäuste, Klopfen mit einem Stift, Abwenden usw. – ignoriert, läuft Gefahr, sein Kommunikationsziel nicht zu erreichen. Im Minimum ist auf positive Signale zu achten: Nicken, Lächeln, lockere Hände, zugewandte Haltung.

Handelt es sich um sehr Wichtiges, lohnt es sich, über die Quittung hinaus auch eine Version davon einzuholen, was verstanden wurde. Diese sehr aufwändige Art, Missverständnissen vorzubeugen, ist vor allem dann zielführend, wenn die Basis für die Verständigung noch fehlt. Weil auch die Empfängerin einer Botschaft Gehör findet, lernen sich die Kommunizierenden kennen und erfahren, welche Voraussetzungen das Gegenüber mitbringt bzw. welche Erklärungen, Erläuterungen und Begründungen nötig sind. Außerdem kann in die gemeinsame Sprache eingeführt, diese weiterentwickelt und eine lebendige Dialogkultur gelebt werden. Diese Rückkoppelung wird auch als paraphrasierendes Zuhören bezeichnet: Die ZuhörerIn wird vom Instruktor zum Wiederholen in eigenen Worten (Paraphrasieren) aufgefordert. Und dies zeigt dann, was angekommen ist, und meist auch, wie etwas ankommt.

Zentrale Instrumente der sicheren Verständigung

- Fragen einplanen, zulassen und wertschätzen
- Quittung einholen, positive und negative Signale beachten
- Paraphrasieren (lassen) für eine effiziente Instruktion

Fazit

Von verbindlicher und effizienter Kommunikation kann erst die Rede sein, wenn viel in den Dialog investiert wird. Ein reiner Informationstransfer vom Sender zur Empfängerin ist noch keine Kommunikation. Erst das Feedback macht aus der Information eine echte Kommunikation, in der Menschen Gedanken und Gefühle austauschen, um sich verständlich zu machen und kooperativ zu handeln. Das Feedback ist deshalb unverzichtbar und muss zwingend in der einen oder anderen Form erfolgen. Es ist mit umso mehr Aufwand verbunden, je weniger vertraut sich Kommunikationsteilnehmende sind, weshalb die wichtigste Vorbeugemaßnahme gegen Missverständnisse der Aufbau und die Pflege von Beziehungen bleibt.

Missverständnissen vorbeugen durch:

- Kontext beachten
- Beziehungen aufbauen und pflegen
- Sich erklären
- Ideen und Gedanken erläutern
- Überzeugungsarbeit leisten
- Gemeinsame Sprache entwickeln
- Den Dialog suchen
- Weitersagen vermeiden
- Fragen stellen und beantworten
- Aussagen quittieren (lassen)
- Aussagen paraphrasieren (lassen)



Autorin:
PROF. SABINE KÜNZI
ist Dozentin für Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Auftritts- und Textkompetenz, Gesprächs- und Konfliktkompetenz.



Autorin:
PROF. DR. SUSAN GÖLDI
ist Dozentin für Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Sie forscht zu Themen im Kommunikationsmanagement.