

Wirksame Kommunikation



Von WP StB CVA Prof. **Andreas Creutzmann**, Vorstandsvorsitzender der IVA VALUATION & ADVISORY AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt, und der IACVA-Germany e. V. sowie geschäftsführender Gesellschafter der Creutzmann & Co. GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Landau. Arbeitsbereichsleiter Unternehmensbewertung und Value Based Management an der SRH Hochschule Calw, www.creutzmann.eu

► Worte können motivieren oder demotivieren. Worte können Mandanten überzeugen, begeistern oder zum Verlust der Mandatsbeziehung führen. Worte können Mitarbeiter zur außergewöhnlichen Leistungen beflügeln oder der Keim für Misserfolge sein. Jedoch besteht Kommunikation keinesfalls nur aus Worten. Auch Schweigen, Körpersprache, Handeln oder Nicht-Handeln haben einen Mitteilungscharakter. Eine wirksame Kommunikation ist besonders wichtig, wenn Menschen Ziele erreichen wollen. Sei es beruflich oder privat. Wie aber kommuniziert man wirksam? Im Mittelpunkt des folgenden Beitrags steht die wirksame Kommunikation von Menschen.

1. Kommunikationsrahmen

Inhalts- und Beziehungsebene unterscheiden

Unter einer wirksamen Kommunikation wird eine Kommunikation verstanden, die zu einem bestimmten Ziel führt. In der Kommunikationspsychologie wird zwischen Inhalts- und Beziehungsebene unterschieden (vgl. Abbildung 1). Auf der Inhaltsebene (auch Sachebene) werden in der Kommunikation „objektiv“ überprüfbare Tatsachen rationalen Inhalts wie z. B. Termine, Beschäftigungsdauer, etc. übermittelt. Auf der Inhaltsebene bleibt das emotionale Wechselspiel der Kommunikationspartner – im Gegensatz zur Beziehungsebene – außen vor. Als Beziehungsebene wird in der Psychologie die Qualität der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit im Sinne der intuitiven, gefühlsmäßigen und sozialen inneren Verbundenheit bezeichnet, mit deren Hilfe sich Menschen außerhalb der Inhaltsebene verbunden fühlen. Es ist zunächst einmal wichtig zu erkennen, dass sowohl auf einer Inhalts- als auch auf einer Beziehungsebene kommuniziert wird. Der weitaus größere Anteil in der Kommunikation läuft unbewusst auf der Beziehungsebene ab. Wer glaubt ausschließlich

verbal zu kommunizieren, verkennt, dass der Gesprächspartner ebenfalls die Körpersprache, hierzu gehört auch die Stimme, bewusst und unbewusst ebenfalls wahrnimmt. Das Sprichwort sagt: „Der Ton macht die Musik.“

Respekt, Toleranz und Akzeptanz

Wer ein Menschenbild hat, das geprägt ist von Respekt, Toleranz und Akzeptanz, tritt seinem Gesprächspartner anders gegenüber als jemand, der sich seinem Gesprächspartner überlegen fühlt. Arroganz und Überheblichkeit töten jede Kommunikation. Wer glaubt, dass der Zuhörer nicht spürt, ob ihm Respekt gegenüber erbracht wird, irrt. Menschen, die Vertrauen gewinnen wollen, sollten authentisch sein. Authentische Menschen sind wahrhaftig und ehrlich. Sie sind so, wie sie sind. Egal, ob in einem Meeting mit einem Mandanten, bei einem Vortrag, in einem Beurteilungs- oder Bewerbungsgespräch oder im Privatleben.

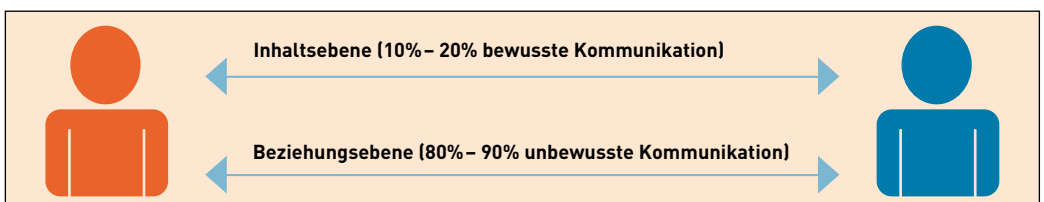
2. Grundsätze und Aufgaben wirksamer Kommunikation

Ziel- bzw. Ergebnisorientierung statt Problemorientierung

Ein wichtiger Grundsatz einer wirksamen Kommunikation ist die Ziel- bzw. Ergebnisorientierung statt einer Problemorientierung in einem Gespräch. Die richtigen Fragen helfen hier beispielsweise, fokussiert Gespräche vorzubereiten. Wer die folgenden Fragen vor einem Gesprächstermin schriftlich beantwortet, hat damit einen wesentlichen Beitrag zu einer effektiven und effizienten Besprechung geleistet.

1. Zielvorstellung ermitteln
 - Was will ich erreichen?
 - Warum gehe ich dorthin?
2. Zuhörer und seine Erwartungen kennen (Analyse)

Abbildung 1: Inhalts- und Beziehungsebene bei Gesprächen



- Was will mein Gesprächspartner erreichen und welche Ziele verfolgt er?
 - Welche Gemeinsamkeiten gibt es?
 - Welche Unterschiede gibt es?
3. Richtige Vorgehensweise festlegen (Lösungen)
 - Worüber spreche ich?
 - Welches ist die beste Aussage, um an mein Ziel zu kommen?
 - Mögliche Einwände meines Gesprächspartners?
 - Mögliche Antworten auf die Einwände meines Gesprächspartners?
 4. Aufhänger zur Gesprächseröffnung finden
 - Wie kann ich das Gespräch eröffnen?
 - Welche gemeinsamen Interessen gibt es?
 5. Aufforderung zur Handlung
 - Was ist von wem bis wann zu veranlassen?
 - Was sind die nächsten Schritte?

Zum Ende eines Gesprächs sollten die wesentlichen Ergebnisse, im Geschäftsleben möglichst schriftlich, zusammengefasst werden.

Empathie als Schlüssel zum Erfolg

Schon Henry Ford sagte: „Das Geheimnis des Erfolges ist es, den Standpunkt des anderen zu verstehen.“ Die Kommunikationspsychologen würden dies heute als die Fähigkeit eines Menschen bezeichnen, empathisch zu sein. Als Empathie bezeichnet man die Fähigkeit eines Menschen, einen anderen Menschen von außen möglichst ganzheitlich zu erfassen, dessen Gefühle zu verstehen, ohne diese jedoch notwendigerweise auch teilen zu müssen, und sich damit über dessen Verstehen und Handeln klar zu werden (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Empathie>). Man könnte es auch umgangssprachlich formulieren: Die Welt des anderen verstehen! Einfühlungsvermögen ist der Schlüssel zum Erfolg. Wer eine Beziehung zu seinem Gesprächspartner aufbauen kann, gewinnt die Sympathie des anderen. Dies bedeutet auch, dass man sich ehrlich für den anderen interessieren muss. Empathie ist eine zentrale Eigenschaft von Personen, die im Rahmen eines Gesprächs eine sog. win-win-Situation herstellen können.

Win-win-Situation herstellen

Kernelement einer win-win-Gesprächsstrategie ist die Auseinandersetzung mit den Interes-

sen des anderen. Dies führt im Ergebnis dazu, dass die Gesprächspartner eine Diskussion auf der Sachebene führen und sich nicht in ihren Ängsten und Befürchtungen, oder gegenseitigen Kränkungen und Schuldzuweisungen verwickeln lassen. Es müssen Punkte gefunden werden, die zum Vorteil für beide Gesprächspartner sind. Wer nur darauf bedacht ist, seine eigenen Interessen durchzusetzen, nur seine eigenen Vorteile sieht, darf sich nicht wundern, wenn am Ende eines Gesprächs keine Einigung gefunden wurde. Ein zentrales Element einer erfolgreichen win-win-Strategie besteht darin, dass man in der Lage ist, ein Wir-Gefühl herzustellen. Beide Gesprächspartner müssen sich am Ende bei den vereinbarten Punkten wieder finden.

Positive Sprache und konstruktive Kritik

Wer kennt nicht auch Menschen, die alles negativ sehen? Die Mundwinkel dieser Zeitgenossen sind meist tief nach unten gezogen. Lächeln und Lachen sind diese Menschen oft fremd. Die hervorsteckende Eigenschaft dieser Menschen ist Kritik. Aber keine positive oder konstruktive Kritik, sondern negative Kritik. Diese negative Geisteshaltung zeigt sich in einer negativen Sprache. Aber eine negative Sprache führt nicht zu einer wirksamen Kommunikation. Eine positive Sprache ist ein wichtiger Grundsatz für eine wirksame Kommunikation. Kritik sollte konstruktiv und zukunftsorientiert sein. Viele Menschen können stundenlang über Fehler oder negative Ereignisse in der Vergangenheit diskutieren. Entscheidend ist jedoch, dass Fehler oder negative Ereignisse in der Zukunft sind. Wer einen Fehler gemacht hat, möchte nicht dauernd von seinem Gesprächspartner auf diesen Fehler hingewiesen werden. Er weiß selbst, dass er etwas falsch gemacht hat. Konstruktive Kritik äußert sich demnach darin, dass die Gesprächspartner darüber reden, wie in Zukunft Fehler vermieden werden können, und was genau zu tun ist, um in der Zukunft das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Was aber zeichnet außergewöhnlich gute Kommunikatoren aus, die Gesprächserfolge zu verzeichnen haben?

Aktives Zuhören praktizieren

Sie können sehr gut zuhören! Zuhören ist die zentrale Aufgabe und Eigenschaft eines Menschen, der außergewöhnlich gut mit anderen kommunizieren kann. Wer nicht zuhört, wird kaum in der Lage sein, die Interessen des anderen herauszufinden. Wer genau zuhört, wird

die für den Gesprächserfolg so wichtigen „win-Punkte“ des Gesprächspartners finden. Wie aber kann man lernen, ein besserer Zuhörer zu werden? Indem man das so genannte „aktive Zuhören“ im Rahmen eines Gespräches praktiziert. Ein Mensch, der aktiv zuhört, ist in der Lage, das Gesagte des Gesprächspartners in eigenen Worten wiederzugeben. Wer danach seinen Gesprächspartner fragt, ob er ihn so richtig verstanden habe, und eine positive Bestätigung abwartet, kann sicher sein, dass der andere sich verstanden fühlt.

3. In 5 Schritten zu einer wirksamen Kommunikation

Es wurden bereits einige wichtige Eigenschaften und Aufgaben von wirksamen Kommunikatoren dargestellt. Die in der Abbildung 2 dargestellten 5 Schritte dienen Menschen als Handlungsleitfaden, die besonders effektiv und effizient kommunizieren wollen.

Schritt 1: Beziehung aufbauen

Im ersten Schritt müssen Sie eine Beziehung zu dem jeweiligen Gesprächspartner aufbauen. Dies setzt voraus, dass der andere Gesprächspartner Sie zumindest so sympathisch findet, dass er ihnen zuhört. Menschen mit Charme haben es hier leichter als Gesprächsmuffel. Lächeln verbindet. Im Grunde geht es in dieser Phase darum, den richtigen Draht zum anderen zu finden. Umgangssprachlich sagt man häufig, wenn man sich mit seinem Gesprächspartner besonders gut versteht, dass man mit ihm auf einer Wellenlänge ist. Menschen, die in Resonanz sind, nehmen im Verlauf eines Gesprächs

die Körperhaltung, Gestik und Mimik, bisweilen auch die Atmung sowie die Stimmlage und Tonalität des Gesprächspartners an. Dies geschieht meist unbewusst. Wer einmal ein frisch verliebtes Paar in einer Gaststätte beobachtet hat, stellt sehr schnell fest, dass diese Paare oft eine identische Körperhaltung einnehmen. Im Fachjargon des Neurolinguistischen Programmieren (NLP) nennt man dieses Phänomen „Pacing“ (Spiegeln) im Rahmen des „Rapport“. Treten Menschen miteinander in Kontakt, passt sich in der Regel meist unbewusst ihre verbale und nonverbale Kommunikation einander an. Je positiver der Kontakt durch den Einzelnen bewertet wird, desto stärker ist seine Anpassung an den anderen.

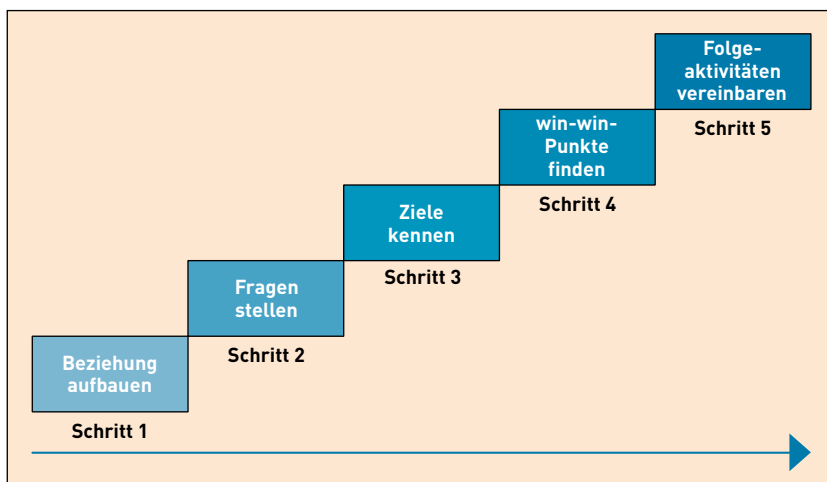
Schritt 2: Fragen stellen

Wer fragt, der führt. Die richtigen Fragen sind entscheidend für den Gesprächserfolg. Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Fragekategorien, deren Darstellung im Einzelnen den Rahmen dieses Beitrages sprengen würde. Vor dem Hintergrund der nachfolgenden Schritte 3 und 4 sollten die Fragen so formuliert sein, dass sie die Ziele ihres Gesprächspartners klar und eindeutig benennen können und die entscheidenden win-Punkte ihres Gegenübers identifiziert haben. So genannte offene Fragen helfen hier weiter. Offene Fragen sind Fragen, die nicht nur mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Es bedarf mehrerer Sätze um eine offene Frage zu beantworten. Folgende Fragen sind offene Fragen, die beispielsweise entscheidend für den Verhandlungserfolg sein können. **Was genau müsste gegeben sein, damit Sie dieser Vereinbarung oder diesem Punkt zustimmen können oder unter welchen Voraussetzungen stimmen Sie dieser Vereinbarung zu?**

Schritt 3: Ziele kennen

Sie müssen die Ziele ihres Gesprächspartners kennen, um die entscheidenden win-win-Punkte im Schritt 4 zu finden. Nur wenn Sie genau wissen, was Ihr Gesprächspartner will, können Sie eine win-win-Gesprächsstrategie vorbereiten. Die wahren Ziele des Gesprächspartners legt dieser jedoch nicht immer offen. Oft sagen Menschen etwas, meinen aber etwas ganz anderes. Manchmal wissen Menschen auch nicht einmal genau, was sie wollen. Hier erkennen Sie, wie wichtig Schritt 2 für den Gesprächserfolg ist. Nur wer fragt, hat die Chance, die Ziele des anderen zu erforschen.

Abbildung 2: In 5 Schritten zu einer wirksamen Kommunikation



Schritt 4: win-win-Punkte finden

Verhandlungen bestehen regelmäßig aus Kompromissen. Wer stur auf seinem Standpunkt beharrt, darf sich nicht wundern, wenn sich der andere sperrt. Eine wirksame Kommunikation ist dann nicht mehr möglich. In dem Moment, bei dem jede Partei mit dem vereinbarten Ergebnis zufrieden ist, mithin die für die jeweilige Partei entscheidenden Punkte realisiert werden können, kommt eine Vereinbarung zu Stande. Es liegt eine so genannte win-win-Situation vor.

Schritt 5: Folgeaktivitäten vereinbaren

Zumindest im Geschäftsleben bedarf es regelmäßig einer schriftlichen Dokumentation der getroffenen Vereinbarung zwischen den Vertragspartnern. Es gilt also, die vereinbarten Ergebnisse in einen Vertrag zu überführen. Aber auch bei Mitarbeitergesprächen oder im Rahmen von Projekten soll das Vereinbarte zu (Folge-)Aktivitäten führen. Ein wirksames und erfolgreiches Gespräch kann daran erkannt werden, dass eine Folgeaktivität vereinbart wird. Hier schließt sich der Kreis zu Punkt 5 im Gliederungspunkt 2. (Aufforderung zur

Handlung). Ein Gespräch, das nicht zu einer Handlung führt, war nicht erfolgreich. Es folgt nämlich nichts mehr auf das Gespräch.

4. Ausblick

Der Beitrag hat einige Facetten einer wirksamen Kommunikation aufgezeigt. Im Mittelpunkt stand dabei das Gespräch zwischen zwei Personen. Im Geschäftsalltag sowie im Privatleben gibt es viele Situationen, bei denen deutlich mehr als zwei Gesprächspartner involviert sind. Es ist klar, dass solche Situationen deutlich komplexer sind. Dennoch gilt das zuvor dargestellte auch in diesen Fällen. Wer effektiv und effizient kommunizieren kann, verwendet eine bildhafte Sprache und bringt es auf den Punkt. Hierzu gehört eine einfache, klare, verständliche und prägnante Sprache. Wer kompliziert denkt, drückt sich zumeist auch kompliziert aus. Wer viele Fremdwörter und Fachbegriffe in Gesprächen verwendet, die sein Gesprächspartner nicht kennt, darf nicht überrascht sein, wenn er nicht verstanden wird. Wer also verstanden werden will, sollte die Sprache seines Gesprächspartners sprechen. Und dies gilt nicht nur bei Auslandsaufenthalten.