

Kommunizieren heisst scheitern

Armin Baumann & Atilla Vuran

In diesem Beitrag möchte ich zusammen mit Atilla Vuran aufzeigen, was Kommunikation bewirken kann und was beim Einbezug von Technologien besonders beachtet werden sollte. Deshalb wird dieser Beitrag etwas Spezielles zum 20-jährigen Jubiläum von IT business.

In meiner Tätigkeit als Berater, Führungskraft und Privatperson habe ich schon oft erlebt, wie die Kommunikation über E-Mail zu einem Streit eskaliert ist und wie diese in persönlichen Treffen und Gesprächen relativiert werden konnte.

Im Rahmen meiner Vorbereitungen zum KMU Swiss Forum 2020 lernte ich Atilla Vuran kennen, einen Top-Manager bezüglich Kommunikations-Coaching. Ich selbst durfte bei ihm einen Workshop absolvieren, um zu erlernen, was ich wahrnahm, aber nicht wusste. Im Folgenden wird er Erkenntnisse in geraffter Form aus seinem Buch ausführen.

Wenn Menschen aufeinandertreffen, stellen sie durch Kommunikation eine Verbindung zueinander her. Doch darüber, wie man dies am zielführendsten und erfolgreichsten bewerkstelligt, besteht oft wenig Bewusstsein. Weshalb ist das so? Wir haben beim Kommunizieren oft vor allem den Inhalt im Kopf. Egal, ob während eines Meetings im Büro oder zu Hause mit der Familie: Wir denken oft nur an die Botschaft, die wir loswerden wollen. Doch dabei vergessen wir wesentliche Dinge der Kommunikation wie beispielsweise die Tonalität oder Sprachgeschwindigkeit genauso wie die Wahl des richtigen Zeitpunkts, also wann ich etwas sage. Vor allem aber fragen wir uns oft nicht, ob wir überhaupt die Berechtigung und emotionale Aufnahmebereitschaft haben, unserem Gegenüber etwas zu sagen. Im Buch «Kommunizieren heisst scheitern»

Wenn in einer Zeitschrift wie dieser das Wort «kommunizieren» erscheint, wird dies automatisch mit Technik verbunden. Jedoch ist die zwischenmenschliche – und persönliche – Kommunikation dabei sehr wichtig. Doch durch Technologien wie u. a. Telefon, Internet etc. wird nur ein Teil der zwischenmenschlichen Kommunikation abgebildet: der sachliche Inhalt. Emotionen gehen dabei verloren. Allerdings können gewisse Formulierungen Emotionen auslösen, welche nicht immer bei der Übermittlung der Botschaft beabsichtigt sind.

legen wir erstmals offen, dass der Schlüssel zu einer wirkungsvollen Kommunikation Aufnahmebereitschaft und Berechtigung ist.

Kennen Sie folgende Situation: Sie versuchen seit Jahren, Ihren Partner in einem spezifischen Thema – beispielsweise Politik, Ernährung, Kindererziehung oder Sport – von Ihrer Meinung zu überzeugen, jedoch leider ohne Erfolg. Nach einem Wochenende mit Studienkollegen kommt Ihr Partner nach Hause und ist plötzlich Ihrer Meinung. Was ist geschehen? Ganz einfach: Der Inhalt war zwar derselbe, aber Sie hatten keine Aufnahmebereitschaft und Berechtigung von Ihrem Partner – die Studienfreunde hingegen schon. Das Beispiel zeigt: Die emotionale Aufnahmebereitschaft ist in der Kommunikation essenziell. Ihr Gegenüber muss also nicht nur rational zustimmen, sondern auch emotional von Ihrer Botschaft überzeugt sein – dies gilt im Privaten ebenso sehr wie im Beruf.

Wie aufnahmebereit Ihr Gesprächspartner Ihnen gegenüber gerade ist, wird stark durch dessen Wahrnehmungsfilter beeinflusst. Wir unterscheiden dabei zwischen individuellen Filtern aufgrund persönlicher Erfahrungen und Prägung, sozialen Filtern – hervorgerufen durch Erziehung und Gesellschaft – und physiologischen Filtern, die wir uns durch Genetik, Umweltfaktoren oder Training aneignen. Wer sich der eigenen Wahrnehmungsfilter bewusst ist und zudem auch noch versteht, dass der Gesprächspartner durch andere Wahrnehmungsfilter geprägt ist, dem gelingt es ein aufnahmebereites Gespräch zu führen.

Wir kommunizieren heute fast pausenlos und in einem nie dagewesenen Tempo. Per E-Mail und Whatsapp, über Social-Media-Kanäle und Telefon. Es geht nicht darum, die Digita-

lisierung zu verteufeln, denn sie bringt viele Vorteile mit sich und hat sich in unserem beruflichen und privaten Alltag etabliert. Allerdings heisst das nicht, dass wir nicht auch ihre Schattenseiten betrachten und bewusst darauf achten sollten, unsere Kommunikation auch unter diesen Rahmenbedingungen zum Gelingen zu bringen.

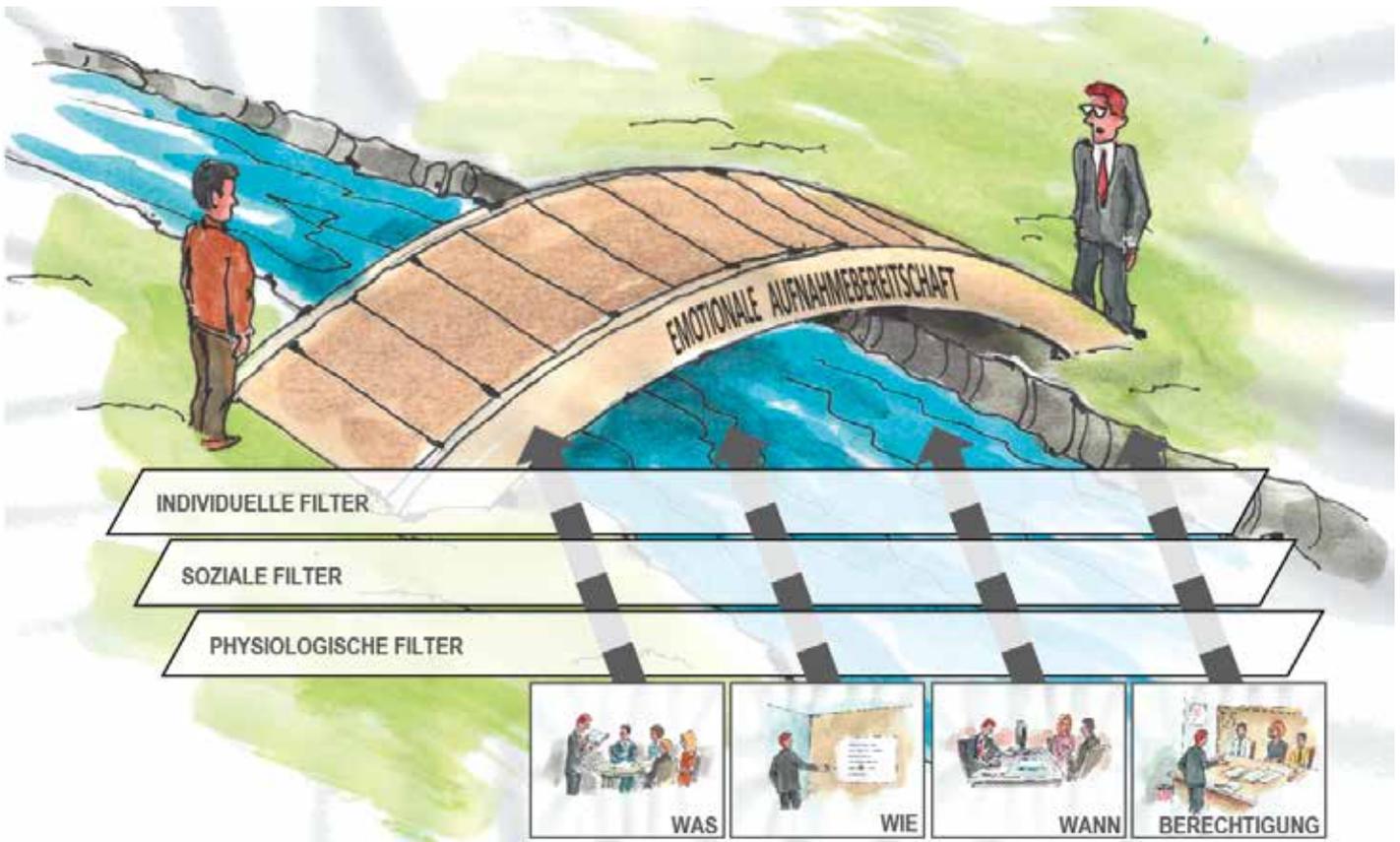
Kommunikation verändert sich in der digitalen Welt

Die Art der Kommunikation verändert sich, wenn via Internet und Telefon kommuniziert wird. Vor allem die folgenden drei Faktoren können die emotionale Aufnahmebereitschaft beider Kommunikationspartner beeinflussen:

- Kommunikationspartner sind nicht physisch anwesend
- Kommunikation erfolgt oft schriftlich
- Verarbeitung von mehr Informationen in kürzerer Zeit

Kommunikationspartner sind nicht physisch anwesend

Die Bereitschaft zur Kooperation ist erwiesenermassen am höchsten, wenn Menschen von Angesicht zu Angesicht miteinander kommunizieren, und nimmt über ein Video, Telefonat bis hin zu einem geschriebenen Text ab. Bei schriftlicher Kommunikation oder bei Audio- oder Videoübertragung fallen gewisse Informationskanäle weg. Gestik, Mimik oder Tonlage können zum Beispiel nicht wahrgenommen werden, was sowohl die Intensität als auch die Emotionalität der Kommunikation reduziert. Diese nonverbalen Signale können nicht genutzt werden, um den Grad an Aufnahmebereitschaft des Gegen-



übers oder seine emotionale Reaktion wahrzunehmen und einzuschätzen. Gleichzeitig wird die Wahrnehmung der zur Verfügung stehenden Informationskanäle verstärkt: Bei einem Telefongespräch spielt die Tonlage eine grössere Rolle als bei einer Videoübertragung. Formulierungen fallen bei einer E-Mail mehr ins Gewicht als bei einer Audio- oder Videoübertragung. Missverständnisse können wir vermeiden, wenn wir diese Einschränkungen und deren Auswirkungen bewusst berücksichtigen.

Kommunikation erfolgt oft schriftlich

Schriftliche Kommunikation blendet Wahrnehmungsfiler, wie äusseres Erscheinungsbild oder Tonlage aus. Zudem erlaubt sie den Kommunikationspartnern sich Zeit zu nehmen für eine überlegte Reaktion. Die deutlichste Kehrseite der schriftlichen Kommunikation ist die stark eingeschränkte Bandbreite an Informationen über den emotionalen Kontext von Botschaften. Der spontane, nonverbale und emotionale Charakter der Kommunikation geht verloren. Die Verwendung von Emoticons kann ein Versuch sein, dieses Informationsdefizit auszugleichen. Auch bieten schriftliche Botschaften viel Raum für Interpretationen. Rückfragen

können nicht sofort geklärt werden und Emotionen, die auf Missverständnissen basieren, bauen sich direkt auf. Bei einer Richtigstellung der Bedeutung der Botschaft müssen diese Emotionen dann zunächst abgebaut werden.

Verarbeitung von mehr Informationen in kürzester Zeit

Die digitale Kommunikation führt zu einer erhöhten Geschwindigkeit in der Nachrichtenübermittlung und einer Erhöhung der Informationsmenge. Freunde in einem anderen Land können wir per E-Mail direkt erreichen und nicht wie früher erst nach einigen Tagen via Brief. Gleichzeitig hat die Informationsmenge zugenommen, die bei jedem Einzelnen eintrifft. Um mit dieser Fülle an Informationen umzugehen, werden Texte zum Teil schneller gelesen und geschrieben. Die Inhalte werden oberflächlicher betrachtet, was dazu führt, dass es der Kommunikation an Tiefe mangelt und Missverständnisse entstehen. Gleichzeitig steigt die Erwartung an die Reaktionszeit bez. Nachrichten, bis zu dem Grad, dass die Geschwindigkeit als Indikator für die Beziehungsqualität herangezogen wird. Aufgrund dieser und weiterer Faktoren ist es insbesondere in der digitalen Kommunika-

tion besonders wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, dass man die eigenen Wahrnehmungsfiler und die des Gegenübers berücksichtigen muss. So lassen sich Missverständnisse vermeiden und die Botschaft, die man übermitteln will, wird vom anderen nicht nur aufgenommen, sondern auch angenommen. Wenn wir es schaffen, selbst emotional aufnahmebereit zu sein und die emotionale Aufnahmebereitschaft bei unserem Gegenüber herzustellen, können die digitalen Kommunikationskanäle eine echte Bereicherung darstellen.

Fazit

In der Kommunikation ist es wichtig, den Fokus nicht nur auf den Inhalt zu legen. Der Schlüssel zu erfolgreicher Kommunikation sind die emotionale Aufnahmebereitschaft und Berechtigung. Dies gilt auch, in der digitalen Form der Kommunikation. Gerade hier müssen die Einschränkungen, die die Technologien mit sich bringen, berücksichtigt werden und die emotionale Aufnahmebereitschaft und Berechtigung hergestellt und aufrechterhalten werden. Wenn Sie Ihre Fähigkeiten und Ihr Wissen über emotionale Aufnahmebereitschaft und Berechtigung entwickeln wollen, empfehlen wir Ihnen das Buch «Kommunizieren heisst scheitern». ■