

Kommunikation - psychologische Grundlagen

Mittwoch, 13. Februar 2008

Letzte Aktualisierung Samstag, 23. Februar 2008

Psychologische Grundlagen erfolgreicher Kommunikation
Erfolgreiche Kommunikation berücksichtigt sowohl die Sachebene als auch die Beziehungsebene zwischen den Gesprächspartnern. Gerade die Beziehungsebene wird von Führungskräften häufig unterschätzt. Viele Mitarbeiter haben im Umgang mit Vorgesetzten gewisse Vorbehalte oder Ängste. Diese gilt es auf der Beziehungsebene zu beachten. Auf der Sachebene werden Informationen transportiert wie Zielvorgaben, Leistungsstand, Abschlusszahlen, Termine. Diese Ebene gehört zum aufgabenorientierten Führungsstil. Die andere wichtige Ebene ist die Beziehungsebene. Zur Beziehungsebene gehören Merkmale der Kommunikation wie Geschwindigkeit, Lautstärke, Betonung und Klarheit der Sprache, Körper- und Sitzhaltung, Gestik und Mimik, Blickkontakt, Kleidung oder Ort des Gesprächs. Auf der Beziehungsebene wird bewusst und unbewusst eine Reihe von Informationen ausgetauscht und interpretiert. Diese Interpretationen entscheiden häufig, ob man Aussagen auf der Sachebene für wahr oder falsch hält, ob man sich angegriffen fühlt oder verletzt, ob man sich überlegen fühlt oder unsicher, ob man sich freuen soll, lachen darf oder traurig ist.

Ein Beispiel: »Herr Welter, sagt die Vorgesetzte zu einem Vertriebsmitarbeiter, Sie haben die Abschlusszahlen des letzten Quartals nicht erreicht.«

Die Sachinformation ist klar: Die Abschlüsse sind gesunken. Doch wie sagt die Chefin dies zu ihrem Mitarbeiter? Mit welcher Betonung? Wird sie »Sie«, »Abschlusszahlen«, „»letzten Quartals« oder »nicht erreicht« betonen? Wie würden Sie den Satz sagen? Abhängig von den Gesprächszielen der Vorgesetzten und Ihrer Beziehung zu Herrn Welter wird sie die Aussage so oder so sagen. Auf der anderen Seite wird Herr Welter die Aussage aufgrund seiner Gefühle und seiner Beziehung zur Vorgesetzten interpretieren. Wie wird er reagieren? Wird er sich ärgern? Sich ängstlich und hilflos fühlen? Wird er gelassen bleiben? Der Kommunikationspsychologe Schulz von Thun hat dies in seinem Modell »Vier Seiten einer Nachricht« weiter differenziert:

Die Nachricht kann hier als sachliche Information „Meine Abschlussquote ist geringer als vorher“, als Appell wie „Ändern Sie was“, als Selbstoffenbarung wie „Ich bekomme wegen Ihnen Schwierigkeiten mit der Bereichsleitung“ oder als Beziehungsaspekt wie »Sie haben mich diesmal enttäuscht« vom Empfänger der Nachricht, hier der Vertriebsmitarbeiter, interpretiert werden. Abhängig von dieser Interpretation wird der Gesprächspartner in die eine oder andere Richtung reagieren.

Dieser Prozess verläuft in der Wirklichkeit sehr schnell und wiederholt ab. Das Wissen darüber, eine förderliche Einstellung zu Führung sowie bestimmte Gesprächstechniken erhöht die Wahrscheinlichkeit, Mitarbeitergespräche in eine gewünschte Richtung zu lenken und Verhaltensänderungen zu bewirken.