

Die Unmöglichkeit nicht zu kommunizieren

shiru advisors ag

Claudia Göldi (Phone: +41 79 369 8113)

Hauptsitz: Sonnenrain 24, CH-6416 Steinerberg

Büros: Weinbergstrasse 102, 006 Zürich

www.shiru.ch

Einleitung

In dieser webinar Präsentation geht es um das Thema Kommunikation, wobei Kommunikation hier v.a. in Zusammenhang mit dem Thema Führung, im speziellen Menschenführung, betrachtet wird. In diesem Sinne ist Kommunikation ein, wenn nicht das wesentlichste und zentralste, Element von Führung.

Ich bin sogar der Meinung:

Klare, empathische Kommunikation ist das Grundhandwerkszeug einer wirksamen Führungskraft.

Kommunikation ist ein Austausch oder eine Übertragung von Informationen. Dabei kann der Austausch auf viele verschiedene Arten stattfinden. Beispielsweise durch Reden, Schreiben, Gesten oder Berührungen.

Der Sender der Informationen steht dabei immer einem oder mehreren Empfängern gegenüber.

Kommunikationskanäle

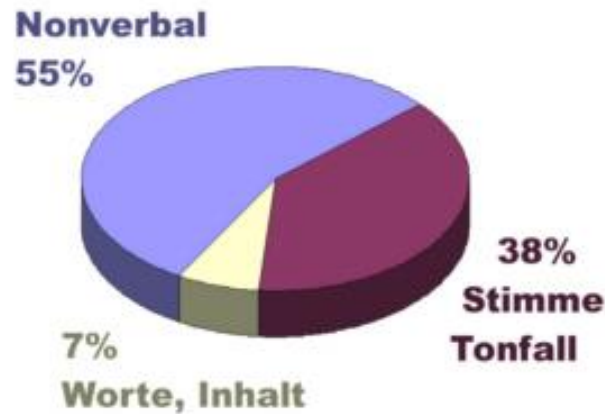
Es wird zwischen den folgenden Kanälen unterschieden:

- **Akustisch:** Alles, was man hören kann. Zum Beispiel durch die Stimme oder Klatschen.
- **Optisch:** Alles, was man sehen kann. Zum Beispiel durch Mimik und Gestik, aber auch Briefe und Mails.
- **Taktil:** Alles, was man spüren kann. Zum Beispiel, indem man jemandem auf die Schulter tippt, die Hand gibt, etc.

Menschliche Kommunikation findet auf allen Kanälen gleichzeitig statt. Das bedeutet zugleich, dass Körpersprache und Stimme enorm wichtig sind für das Thema Kommunikation.

Gerade wenn es um Menschenführung geht, oder im Geschäftsleben, werden sowohl Körpersprache wie Stimme oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt!

Einfluss der Nonverbalen Kommunikation



- Körperform, Körperbau, Körperhaltung, Kopfhaltung
- Augen, Blickrichtung
- Gesichtsausdruck, Mimik
- Tonlage, Sprechtempo, Lautstärke, Intensität, Rhythmik, etc.
- Gestik, Berührung (Hände schütteln, Schulter klopfen, etc.)
- Geruch
- Umgebung, Zeitpunkt, Distanz
- Aussehen (Kleidung, Schmuck, Farben, etc.)

Quelle: <https://www.vertriebslexikon.de/nonverbale-kommunikation.html>

Kommunikationsebenen



In der zwischenmenschlichen Kommunikation wird zwischen folgenden zwei Ebenen unterschieden:

- **Sachebene:** rational und von Fakten geprägt
- **Beziehungsebene:** emotional und instinktiv geprägt. Sie ist zu großen Teilen unbewusst, und wird vor allem non-verbal vermittelt.

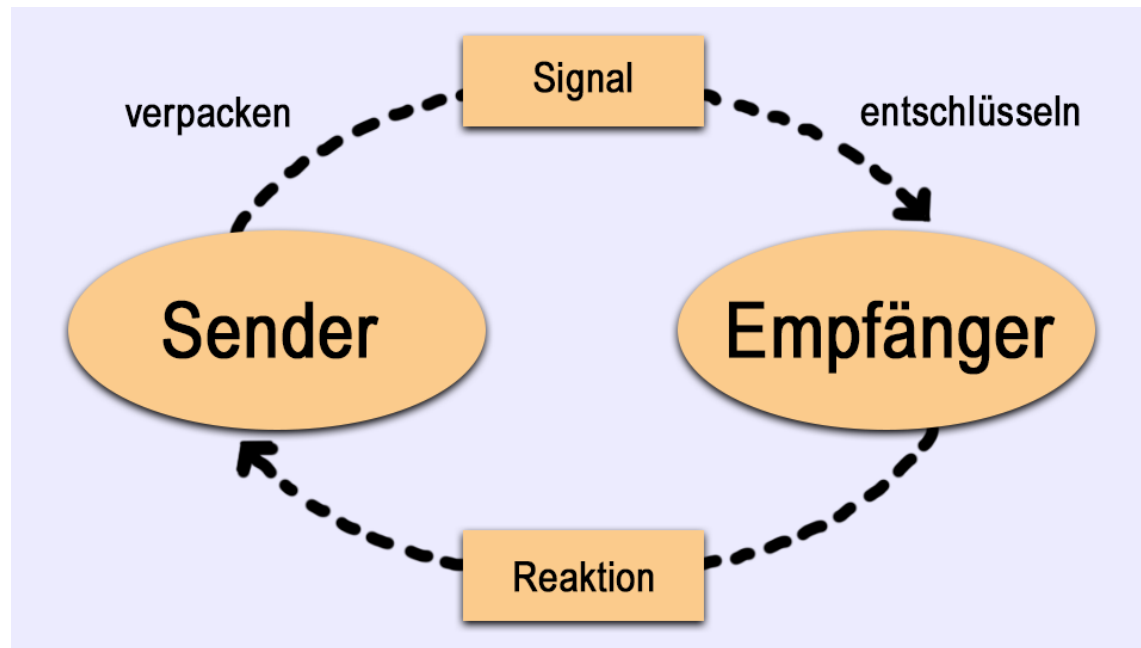
Der Großteil von Kommunikation findet auf der Beziehungsebene statt (> 80-90%). Im Bruchteil einer Sekunde verschafft sich ein Mensch ein «Bild/Gefühl» von seinem Gegenüber.

**Im Geschäftsleben, in Meetings, etc. kann oft folgendes beobachtet werden:
Akustisch spricht man über Fakten und Zahlen, eigentlich geht es aber um die darunterliegenden Emotionen.
Darin kann die Ursache für Kommunikationsstörungen liegen, und es lohnt sich diese zu erforschen.**

Jede Kommunikation ist Teil von Selbsta Ausdruck

- Ein Leben in sozialen Rollen ist nur möglich, wenn man **zeigen kann**, was man zeigen möchte und **verbergen**, was man verbergen möchte.
- **Menschen drücken ununterbrochen körpersprachlich und tonal alles aus, was in ihnen vorgeht.** Deshalb lassen sich nur bewusste Impulse verbergen: Wir alle erzählen immerzu viel mehr von uns als uns bewusst ist bzw. wir tatsächlich beabsichtigen.
- **Selbsta Ausdruck kann funktional oder dysfunktional erledigt werden.** Funktional ist er dann, wenn ...
 - ... der Selbsta Ausdruck zur **Bedürfnisregulation** passt (Ich will etwas und man sieht mir das auch an!).
 - ... er **rollengerecht** ist. Als Manager bringe ich im Meeting meine Enttäuschung über einen Fehler «rollengerecht» zum Ausdruck, d.h. nicht hysterisch, bockig, erstarrt, mechanisch, etc.
 - ... er **nicht von unbewussten Prozessen dominiert** ist (zum Bsp. ich habe einen fröhlichen Gesichtsausdruck, wenn ich mich über etwas freue und laufe nicht griesgrämig/traurig herum)
 - ... er **eingebettet** ist in ein inneres Verstehen.
- **Dysfunktional** wird es, wenn mein Ausdruck **unkontrolliert** ist und **nicht** zu meinem **inneren Gefühl passt**.

Funktionsweise von Kommunikation



Ein Kommunikationsprozess benötigt mindestens zwei Teilnehmer. Dabei wird zwischen dem Sender und Empfänger unterschieden.

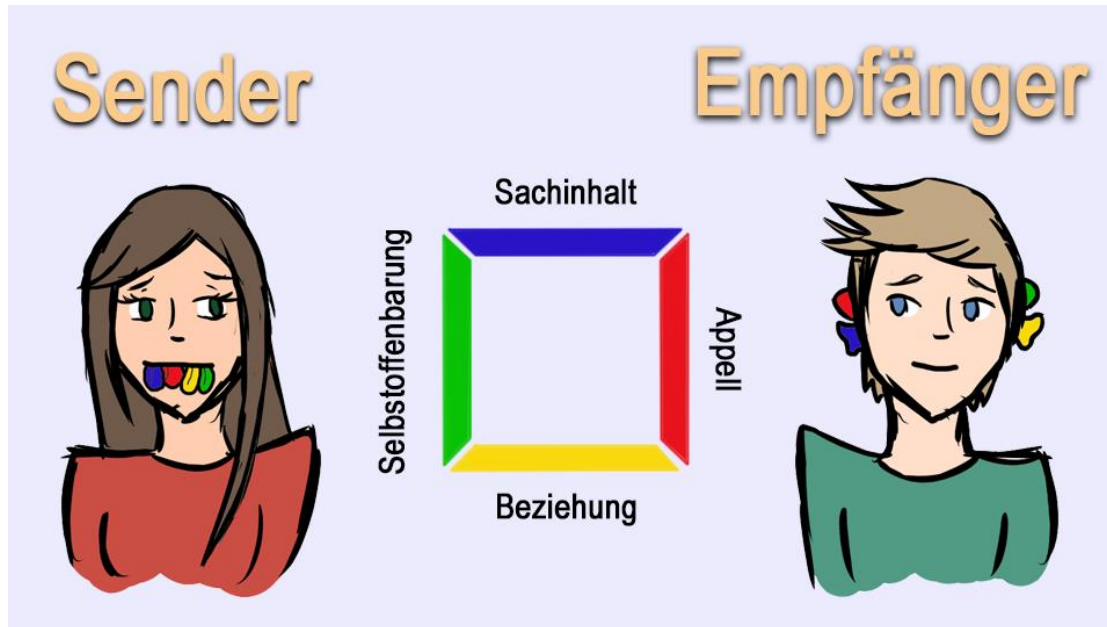
Der Sender **verpackt** die Nachricht in ein Signal (Satz, Wort, Räuspern, Kopfnicken etc.) Der Empfänger **entschlüsselt** das Signal basierend auf **seiner eigenen Wahrnehmung, Erfahrung und Muster**. Darin besteht die Schwierigkeit: Jeder Mensch besitzt aufgrund seiner einzigartigen Geschichte eine individuelle Art der Interpretation. Das birgt die Gefahr von Missinterpretationen und Missverständnissen.

Die Rolle des Senders und Empfängers wechselt während des Gesprächs.

Dieses Sender-Empfänger-Modell geht auf die Mathematiker Shannon und Weaver zurück.

Kommunikationsmodelle: Das Vier-Ohren Modell

Dieses Modell wurde von **Friedemann Schulz von Thun** entwickelt. Es besagt, dass eine Aussage stets vier Botschaften gleichzeitig enthält:



Sachinhalt: Übermittlung reiner Fakten, die objektiven Informationen einer Nachricht. Ohne Interpretation und Ergänzung.

Selbstoffenbarung: ... des Senders, d.h. es geht um die Emotionen, Werte und Meinungen, die hinter der offensichtlichen Information stehen. Die Selbstoffenbarung ist dem Sender häufig gar nicht bewusst (sh. vorige Folien).

Beziehung: ... vermittelt dem Empfänger, wie der Sender zu ihm steht. Es geht darum, was die Nachricht über die Beziehung zwischen Sender und Empfänger aussagt.

Appell: ... an den Empfänger. Es geht also um den Aufruf bzw. die Aufforderung, die in der Nachricht steckt.

Kommunikationsmodelle: Das Vier-Ohren Modell (cont.)



Das Vier-Ohren-Modell hilft ein besseres Verständnis anderer Personen zu bekommen.

Das hilft auch im Geschäftsleben: Es wird möglich die Wünsche und Bedürfnisse seines Gegenübers besser zu erfassen und verstehen. Das ermöglicht eine effektivere Kommunikation.

Umgekehrt sollte sich ein Chef/Leader immer darüber bewusst sein, dass er neben dem reinen Sachinhalt/Information weitere 3 Botschaften an seine/n Empfänger übermittelt!

Kommunikationsmodelle: 5 Axiome der Kommunikation

Paul Watzlawik hat 5 Axiome aufgestellt, um die menschliche Kommunikation zu erklären. Diese Regeln gelten für alle Kommunikationssituationen, also auch im Führungsalltag!

1. Axiom: Man kann nicht nicht kommunizieren.
2. Axiom: Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt
3. Axiom: Kommunikation ist Ursache und Wirkung (Kreislauf und Wechselwirkungen)
4. Axiom: Kommunikation ist digital und analog (= verbal und non-verbal)
5. Axiom: Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

Gerade letzteres Axiom ist sehr relevant im Geschäftsalltag: In der symmetrischen Kommunikation verständigen sich zwei Gesprächspartner auf Augenhöhe miteinander. Zum Beispiel zwei Kollegen. In der komplementären Kommunikation steht ein Gesprächspartner vom Rang her über dem anderen. Zum Beispiel zwischen Chef und Mitarbeiter.

Jeder Mensch hat sowohl symmetrische, als auch komplementäre Beziehungen. Zu beachten ist aber auch, dass Kommunikation zwischen Kollegen nicht unbedingt symmetrisch sein muss, genauso wenig wie komplementär zwischen Chef und Mitarbeiter. Gerade in der agilen Geschäftswelt wird das immer wichtiger.

Coaching & Consulting für Persönliche Weiterentwicklung und in Krisen

Das zeichnet mich aus:



- **Theorie & Praxis**

... langjährige Berufserfahrung bis ins oberste Management, Verwaltungsrätin, Ausbildung an führenden Unis/Business Schools (lic.oec.HSG, INSEAD, IMD, etc.)

- **Rationalität & Intuition**

... Vernetztes Denken sowie Vertrauen in meine Intuition, im Mittelpunkt meiner Arbeit aber steht der Mensch mit seiner Psyche.

- **Expertin für Double Bind**

... Double Bind ist ein destruktives Kommunikations- muster, das in Familien, Paarbeziehungen und Unternehmen vorkommen kann.

- **Diversity & Interkulturell**

... Oft einzige Frau unter vielen Männern, diverse Auslandsaufenthalte, Leiterin einer Niederlassung in Japan. Verschiedenartigkeit bereichert, Authentizität ist mir wichtig.

Ich freue mich auf Sie - kostenloses Kennenlerngespräch vereinbaren -> www.shiru.ch