

**Mimik, Gestik, Blickkontakt, Sprache – wie wichtig sind sie wirklich?**

von **Thomas Strobel**

**Inhaltsübersicht:**

- [Neue Wege für den Informationsaustausch](#)
- [Wie läuft Kommunikation ab?](#)
- [Welcher Kommunikationsstil ist der richtige?](#)

Kreativität, Flexibilität und schnelles Umsetzen neuer Ideen leben davon, dass Menschen im Team zum Erreichen eines gemeinsamen Ziels zusammenspielen. Sie werden erfolgreich sein, wenn jeder, seinen Fähigkeiten entsprechend, zum Gesamterfolg beiträgt. Dazu sind Absprachen nötig und eine selbst definierte Arbeitsteilung, die die verfügbaren Ressourcen möglichst wirksam nutzt. Innovation besteht heute aus der Kombination vorhandenen Wissens, mit dem Ziel neuen, wahrnehmbaren Kundennutzen zu schaffen. Häufig ist es dafür wichtig, Wissen aus verschiedenen Fachgebieten zu nutzen, das Experten mit Kreativität, Kundenverständnis und kommunikativem Austausch zu neuen Lösungen verknüpfen.



Anzeige

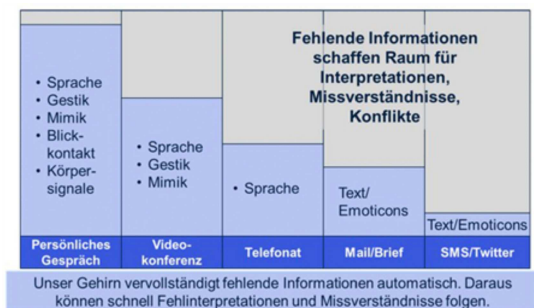
Ein aktuelles Beispiel ist die sogenannte Hybridisierung von Geschäftsmodellen: Das heißt, Industrieprodukte und Dienstleistungen werden zu neuartigen Angebotspaketen kombiniert. Für einen Hersteller von Druckluftkompressoren, der sich am Kundennutzen ausrichtet, führt die Hybridisierung seines Geschäftsmodells zu einem deutlichen Wandel des Kompetenzbedarfs. Der Hersteller verkauft dann nicht mehr Kompressoren, sondern komplette Druckluftsysteme für Fabriken, mit Leistungsgarantien und Service zur Sicherung eines kontinuierlichen Betriebs. Der Kunde bezahlt dann die gelieferten Mengen an Druckluft. Es ist naheliegend, dass ein Unternehmen mit eigenen Mitarbeitern sowie Kunden und Lieferanten neues Know-how aufbauen muss, um solche Geschäfte zu gestalten sowie zukunftssicher und profitabel zu betreiben.

Viele Branchen werden sich solchen Veränderungen künftig nicht mehr entziehen können. Denn der damit verbundene Kundennutzen bietet Wettbewerbsvorteile für die schnellsten und innovativsten Unternehmen einer Branche. Die Schlüsselpersonen für solche Erfolge werden kompetente Mitarbeiter sein, die sich für ein Unternehmen engagieren. Es liegt an den Unternehmen, diese Mitarbeiter wertzuschätzen, in ihrer Entwicklung zu fördern und ihnen die Freiräume zu geben, die notwendig sind, um solche Neuerungen zu entwickeln und nach mehreren Lernerfahrungen erfolgreich am Markt einzuführen.

**Neue Wege für den Informationsaustausch**

Moderne Kommunikationsmittel beschleunigen die Informationsflüsse um die ganze Welt. Durch mobile Geräte werden wir unabhängiger, können 24 Stunden pro Tag Nachrichten empfangen und verbreiten. Wir sind in der Lage schnell Informationen zu recherchieren und weiterzugeben, Fragen zu stellen und Antworten zu erhalten.

Allerdings führt der beschleunigte, fast in Echtzeit stattfindende Austausch von Informationen nicht automatisch zu einer höheren Qualität der Kommunikation. Seit den Studien von R. Merabian ist allgemein bekannt, dass bei der Kommunikation der Anteil der Körpersprache einen Beitrag von 55 Prozent liefert, die Stimme mit 39 Prozent dazu beiträgt und der Inhalt der Worte lediglich sechs Prozent ausmacht. Kurz: Es geht nicht so sehr darum, was man sagt, sondern vor allem darum, wie man es sagt. Jedes Signal, das auf mangelndes Verständnis oder gar auf ein entstehendes Missverständnis hindeutet, ist wichtig. Erst dann wird es möglich, mit Fragen auf eine Klärung im offenen Dialog hinzuwirken. Und nur so lassen sich Erfahrungswissen und Kreativität dementsprechend zusammenführen, dass sie in einer komplexen Welt wirksam neue Lösungen ermöglichen.



**Wie läuft Kommunikation ab?**

Eine sogenannte Kommunikationskaskade illustriert, was bei üblichen Kommunikationswegen in der Praxis passiert. Das menschliche Gehirn kann fehlende Informationen schlecht akzeptieren; es wird versuchen, erkannte Lücken mit Erfahrungswissen zu füllen. So bestätigen viele Menschen, dass sie nach einem längeren Telefonat mit einer ihnen unbekannt Person, nach dem Auflegen, ein Bild des Gesprächspartners vor Augen hatten. Allerdings kann das Gehirn nur aus Ähnlichkeiten der Stimme und Sprechweise Rückschlüsse ziehen, um aus der gespeicherten „Personen-Datenbank“ dieses Bild zusammensetzen. So kommt es oft vor, dass die echte Person bei der ersten Begegnung völlig anders aussieht als erwartet.

Noch deutlicher werden die Risiken moderner Kommunikation an folgenden Praxisbeispielen:

- Mailbox-Nachrichten werden im Ausland unter Umständen nicht zugestellt. Ohne es zu wissen, kann der Benachrichtigte auf Anfragen nicht in der gewohnten Geschwindigkeit reagieren.
- E-Mails landen in Spam-Ordern, weil ein automatischer Filter sie selbständig klassifiziert. Wer nicht regelmäßig seinen Spam-Ordner überprüft, verpasst eventuell wichtige Informationen.
- Wichtige E-Mail-Anhänge werden auf dem Übertragungsweg in eine nicht lesbare sogenannte Winmail.dat umgewandelt. Wenn der Sender nicht explizit auf einen Anhang hingewiesen hat, den der Empfänger vermisst und reklamiert, verschwinden unbemerkt wertvolle Informationen.

Wie wichtig Kommunikation aus Sicht erfolgreicher Wissensnutzung ist, erkennt man daran, dass man alleine gar nicht an das gesamte Wissen herankommt. Wer an dieser Aussage zweifelt, kann sich in Erinnerung rufen, dass jeder einen passiven Wortschatz besitzt, also Worte, die wir verstehen, aber selbst nicht benutzen. Nur durch den Anstoß von außen erhalten wir folglich Zugriff auf dieses Wissen. Wenn wir in einem Gespräch neue Denkanstöße bekommen, fördert unser Gehirn über Assoziationen tiefer liegendes Wissen wieder an die Oberfläche.

### Welcher Kommunikationsstil ist der richtige?

Es ist wichtig, die eigene Art zu kommunizieren immer wieder zu überprüfen: Welcher Stil ist situativ angemessen, um erfolgreich mit anderen zusammenarbeiten zu können? Das plakative „Kurz, knapp, knackig“ lässt zu viel Spielraum für Interpretationen und Missverständnisse. Immer ein persönliches Gespräch zu führen, wird aber gerade in verteilten Teams nicht praktikabel sein.

Dennoch gibt es einige wichtige Ableitungen für erfolgreiche Kommunikation:

- Es ist hilfreich, wenn man versucht, neben der Sprache auch Gestik, Mimik, Blickkontakt und Körpersignale des Kommunikationspartners mitzubekommen. Damit können die Risiken der Kommunikationsbeschränkungen minimiert werden.
- Besonders bei Verdacht auf Missverständnisse sollte man möglichst viele Informationen über den Gesprächspartner haben, wenigstens aber Sprache und Mimik erkennen können, um unerwünschter Eskalation vorzubeugen: Nach einem schnellen E-Mail-Austausch, der keine Klarheit gebracht hat, kann ein Telefonat oder ein persönliches Gespräch ein wertvoller „Eisbrecher“ sein.
- Sind Unklarheiten vorhanden, sollte man offene Fragen stellen, zum Beispiel einen Dialog starten, der Wissensaustausch zwischen den Beteiligten fördert.
- Verbreitet man Nachrichten, ist es hilfreich, auch Kontextinformationen für den Leser mitzuliefern. Wenn der Empfänger eine unter Zeitdruck vom Flughafen verschickte E-Mail erhält, versteht er, dass der Sender sich kurz fassen muss. Ohne diese Information könnte er die gleiche E-Mail als ungewöhnlich knapp oder sogar als unfreundlich empfinden.

Kommunikation bleibt also spannend: Wir profitieren von modernen Kommunikationsmitteln, die für uns unverzichtbar sind. Dennoch sollten wir die Grundprinzipien erfolgreicher Kommunikation immer auch in unsere heutige Welt übertragen. Direkter Kontakt erleichtert den Austausch, gestaltet ihn offener und vermeidet mögliche Konfliktsituationen.

Artikel 2047-03-2012