

Verstehen und verstanden werden

Missverständnisse vermeiden, Beziehungen stärken: Mit diesen Kommunikationsstrategien meistern Sie die täglichen Herausforderungen im Job und Privatleben und schaffen eine Basis für langfristiges Vertrauen und Verständnis.

IN EINER ZEIT, in der Remote-Arbeit, internationale Teams und digitale Kommunikation unseren Arbeitsalltag prägen, wird effektive Kommunikation immer wichtiger – und gleichzeitig herausfordernder. Virtuelle Meetings, Chat-Nachrichten und E-Mails (die von KI geschrieben werden) erhöhen das Potenzial für Missverständnisse, während persönliche Begegnungen seltener werden. Doch was macht erfolgreiche Kommunikation aus? Wie können wir sicherstellen, dass unsere Botschaften so ankommen, wie sie gemeint sind? Ein Grundlagenartikel.



Andrea Tencl

»Missverständnisse sind in der zwischenmenschlichen Kommunikation die Regel, nicht die Ausnahme.«
www.vbc.biz

Die fundamentale Herausforderung moderner Kommunikation

»Missverständnisse sind in der zwischenmenschlichen Kommunikation die Regel, nicht die Ausnahme. Wer das versteht, hat im Alltag einen klaren Vorteil,« erklärt Andrea Tencl (Verkauf, Training und Konzeptionierung bei VBC). »Oft ist es so, dass die Worte des Senders aufgrund persönlicher Bewertungen des Empfängers oder Störfaktoren akustisch anders gehört oder interpretiert werden. Und wenn Körper-

sprache oder Stimme dann nicht zur Aussage passen, ist das Chaos perfekt.« Diese zunächst ernüchternde Erkenntnis ist tatsächlich der erste Schritt zu besserer Kommunikation. Denn wer versteht, dass Missverständnisse normal sind, geht achtsamer und bewusster mit Kommunikationssituationen um.

Die Vielschichtigkeit dieser Herausforderung wird besonders deutlich in einem von Andrea Tencl zitierten Text, der G. Passagno zugeschrieben wird:

»Zwischen dem, was ich denke, dem, was ich sagen will, dem, was ich zu sagen glaube und dem, was ich wirklich sage und dem, was du hören willst, dem, was du wirklich hörst, dem, was du zu verstehen glaubst, dem, was du verstehen willst und dem, was du wirklich verstehst, gibt es mindestens neun Möglichkeiten, sich nicht zu verstehen.«

Diese poetische Beschreibung illustriert ein

grundlegendes Problem: Jede Kommunikation durchläuft multiple Transformationen – vom Gedanken zum Wort, vom Wort zum Gehörten, vom Gehörten zum Verstandenen. Bei jedem dieser Schritte können Informationen verloren gehen oder verfälscht werden.

Die Wissenschaft des Verstehens

Die Rolle von Sender und Empfänger

In der modernen Kommunikationspsychologie wird der Kommunikationsprozess als komplexes Wechselspiel zwischen Sender und Empfänger verstanden. Andrea Khom (Geschäftsführung ANKH.AT) bringt dabei einen oft übersehenen Aspekt ins Spiel: »Oft stellt sich die Frage, ist die andere Person überhaupt empfängsbereit? Das heißt, sieht sie mich an, ist sie bereit, mir zuzuhören? Oder ist sie noch mit gedanklichen Verarbeitungsprozessen oder schon mit dem Formulieren einer Antwort beschäftigt?«

Diese Beobachtung deckt sich mit neueren neurowissenschaftlichen Erkenntnissen: Unser Gehirn kann sich nur begrenzt auf multiple Aufgaben konzentrieren. Wenn wir bereits mit der Formulierung einer Antwort beschäftigt sind, reduziert sich unsere Fähigkeit, neue Informationen aufzunehmen, drastisch. Beobachten Sie sich beim nächsten Gespräch selbst: Wie genau hören Sie noch zu, wenn Sie bereits gedanklich an der Antwort arbeiten?

Das 4-Ohren-Modell in der Praxis

Ein fundamentales Werkzeug zum Verständnis von Kommunikation ist das 4-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun, das Andrea Khom detailliert erläutert. Jede Nachricht enthält demnach vier Ebenen:

1. Die Sach-Ebene: »beschreibt die Sache und gibt Information, worum es geht.«
2. Die Appell-Ebene: »Wenn ich etwas sage, also sende, will ich damit etwas erreichen: ich sende einen Appell mit.«
3. Die Selbstoffenbarung-Ebene: »Immer, wenn ich etwas sende, lege ich auch Informationen über mich offen.«
4. Die Beziehungs-Ebene: »Wenn zwei Menschen miteinander sprechen, gehen sie eine Beziehung ein.«

In der digitalen Kommunikation werden diese Ebenen noch komplexer, da nonverbale Signale oft fehlen oder durch Emojis und digitale Reaktionen ersetzt werden müssen.

Typgerechte Kommunikation



Ein besonders faszinierender Aspekt moderner Kommunikationsforschung ist die Erkenntnis, dass verschiedene Menschen fundamental unterschiedlich kommunizieren. Schien Ninan (Geschäftsführer HPS Training) betont: »Häufig liegt das Problem nicht am fehlenden Engagement der Mitarbeiter, sondern an einer nicht typgerechten Kommunikation – was zu Missverständnissen, Unzufriedenheit und Kosten führt.«

Schien Ninan führt weiter aus: »Basierend auf unserer über 30-jährigen Erfahrung und Arbeit mit über 64.000 Teilnehmern haben wir vier grundlegende Kommunikationstypen identifiziert. Jeder Typ benötigt eine spezielle Ansprache, um motiviert und erfolgreich arbeiten zu können. Treffen zwei ›Direkte Typen‹ aufeinander, benötigen Sie nur ein Minimum an Beziehungsebene und kommen schnell auf die Sachebene. Trifft jedoch ein ›Kreativer Typ‹ auf einen ›Direkten Typ‹, besteht die Gefahr, dass das ungeduldige Gegenüber durch langen Small Talk das Interesse verliert.«

HPS Training stellt auf ihrer Website einen kostenlosen 3-Minuten-Schnelltest zur Verfügung um herauszufinden welcher Kommunikationstyp man selber ist (www.hps-training.com/at/de/hps-kommunikationstypen). Probieren Sie es gleich aus.

Die Erkenntnis der Kommunikationstypen ist



Schien Ninan

»Häufig liegt das Problem nicht am fehlenden Engagement der Mitarbeiter, sondern an einer nicht typgerechten Kommunikation.«
www.hps-training.com



Andrea Khom

»Einen Menschen, der gerade kotzt, kann man nicht füttern!«

www.ankh.at

besonders relevant in multikulturellen Teams, wo verschiedene Kommunikationsstile oft auch kulturell geprägt sind. Die Fähigkeit, den eigenen Kommunikationsstil an das Gegenüber anzupassen, wird damit zu einer Schlüsselkompetenz moderner Führungskräfte.

Stressmanagement

Stress hat direkte Auswirkungen auf unsere Kommunikationsfähigkeit. Andrea Khom erklärt den biologischen Hintergrund: »Was tut unser Gehirn, wenn wir Stress empfinden? Das Emotionszentrum übernimmt das Kommando. Damit es sich orientieren kann, friert es unseren Körper ein. Nach einer kurzen Orientierungsphase entscheidet es sich für zwei Reaktionsmöglichkeiten: für flüchten oder für kämpfen.« Diese evolutionär sinnvolle Reaktion kann in modernen Kommunikationssituationen hinderlich sein. Zum Glück gibt es effektive Gegenmittel.

Andrea Khom stellt verschiedene wissenschaftlich fundierte Techniken vor:

1. Die »Rennfahrer-Methode«

»Bei Stress atmen wir unwillkürlich tiefer (und seufzend) aus. Folgen wir dem Impuls und atmen soooooo lange aus, bis keine Luft mehr in der Lunge ist.«

2. Der »Zehenwackler«

»Mit der großen Zehe wackeln. Das lenkt ab, bringt Bewegung und lockert gleichzeitig ein kleines bisschen die Schultermuskulatur.«

3. Der »Feuerlöscher«

»Diese Übung hilft gegen Wut, Ärger und Frustration. Tief in den Bauch einatmen und bis drei zählen. Beim Ausatmen den Bauch einziehen und bis sechs zählen.«

4. »Hustenanfall vortäuschen«

»Beim Husten wenden wir uns ab, klopfen auf unser Brustbein und aktivieren so die Thymusdrüse (Immunsystem). Dadurch wechseln wir automatisch in die Bauchatmung.«

5. »Gähnen«

»Bei Ärger und Stress verhärten sich die Kinn- und Kiefermuskeln und der Mundringmuskel. Dadurch klingt die Stimme härter. Beim Ausatmen oder Gähnen lockern wir alle Gesichtsmuskeln und atmen gleichzeitig tief durch.«

Emotionaler Widerstand

In der modernen Arbeitswelt ist emotionaler Widerstand ein häufiges Phänomen. Andrea Khom bringt dies mit einem eingängigen Bild auf den Punkt: »Einen Menschen, der gerade kotzt, kann man nicht füttern!«

Sie veranschaulicht dies mit einem Alltagsbeispiel: »Ein Kunde ruft an und beschwert sich deutlich verärgert, über die ausständige Lieferung und den nicht erfolgten Rückruf (kotzt). Der Mitarbeiter erklärt, dass gerade so viele Kollegen krank sind (füttert). Diese Information interessiert den Kunden im Moment gar nicht – er kotzt sich weiter »emotional« aus.«

Dieses plastische Beispiel zeigt ein klassisches Kommunikationsmuster: In emotionalen Situationen neigen wir dazu, mit Erklärungen und Rechtfertigungen zu reagieren. Dies ist jedoch meist kontraproduktiv, da der emotionale Zustand des Gegenübers erst adressiert werden muss, bevor sachliche Argumente Gehör finden können.

Andrea Tencl bietet eine differenzierte Analyse: »Bei emotionalem Widerstand liegt die Ablehnung nicht auf einer rationalen Ebene, wie »Ich verstehe das nicht«, und auch nicht auf der Beziehungsebene, wie »Ich mag dich nicht«. Stattdessen geht es um ein inneres Gefühl von »Ich verstehe es zwar, aber ich mag es nicht.«

Besonders interessant ist ihre Unterscheidung zwischen offenem und verdecktem Widerstand: »Der Widerstand kann dabei offen auftreten – was im ersten Moment zwar herausfordernd wirken mag, aber mehr Möglichkeiten zur konstruktiven Lösung bietet, weil Kritik oder Ablehnung direkt angesprochen werden. Verdeckt geäußertes Widerstand dagegen bleibt oft unterschwellig und kann auf längere Sicht die Kommunikation erschweren.«

Diese Beobachtung deckt sich mit modernen psychologischen Erkenntnissen: Offener Widerstand, obwohl zunächst unangenehm, bietet die Chance zur direkten Bearbeitung. Verdeckter Widerstand dagegen kann sich in passive Aggression, Vermeidungsverhalten oder unterschwellige Sabotage verwandeln.

Konstruktive Interventionsstrategien

Für den Umgang mit emotionalem Widerstand empfiehlt Andrea Khom einen systematischen Ansatz:

1. »Wertschätzend Nachfragen: Durch Nachfragen gewinnen wir einerseits Zeit und andererseits kann die andere Person ihre Sichtweise mit uns teilen.«
2. »Verständnis zeigen: Wenn wir bemerken, dass unser Gegenüber emotional ist, zeigen wir Verständnis. »Ich verstehe Sie sehr gut.«, »Ich verstehe, dass Sie ungehalten sind.«
3. »Validieren der Emotion: Mit dem Validieren, also dem Benennen der Emotion, geben wir der anderen Person das Gefühl, ihre Emotion anzuerkennen. »Das klingt, als wären Sie ziemlich frustriert.«, »Ich kann gut verstehen, dass Sie enttäuscht sind.«

Moderne Werkzeuge für effektive Kommunikation

In der heutigen hybriden Arbeitswelt braucht es angepasste Kommunikationswerkzeuge. Die Experten empfehlen verschiedene praktische Techniken, die sowohl in persönlichen als auch in virtuellen Gesprächen funktionieren.

Der Copy-Check als Qualitätssicherung

Schien Ninan stellt eine fundamentale Technik vor: den »Copy Check«. »Das bedeutet, Sie wiederholen, was Sie verstanden haben und bestätigen dann anschließend Ihr Verständnis mit der Frage: »Habe ich das richtig verstanden?«

Piloten folgen im Cockpit stets diesem klaren Kommunikationsprotokoll, bei dem sie das Gehörte präzise wiederholen. Wenn der Tower beispielsweise eine Anweisung wie »Um Lärm zu vermeiden, schwenken sie bitte 45 Grad nach rechts.« übermittelt, bestätigt der Pilot nicht einfach nur mit »verstanden«, sondern wiederholt die Anweisung wortgenau: »Verstanden, wir schwenken 45 Grad nach rechts«.

Diese scheinbar simple Technik ist besonders in der digitalen Kommunikation von unschätzbarem Wert. Sie verhindert nicht nur Missverständnisse, sondern schafft auch kleine Pausen im Gesprächsfluss, die beiden Seiten Zeit zum Nachdenken geben.

Aktives Zuhören als Kernkompetenz

Andrea Tencl betont die Bedeutung des aktiven Zuhörens: »Das ist die Kunst, nicht nur zu hören, sondern auch wirklich zu verstehen und

nachzuvollziehen. Dazu gehören Techniken wie das Hinterfragen und Paraphrasieren – das Gesagte in eigenen Worten zusammenfassen und sich bestätigen lassen.«

In der Praxis bedeutet aktives Zuhören mehr als nur Nicken und bestätigende Geräusche. Es erfordert volle Aufmerksamkeit, echtes Interesse und die Fähigkeit, eigene Vorannahmen zurückzustellen.

Fazit:

In der modernen Arbeitswelt wird effektive Kommunikation immer mehr zur entscheidenden Kompetenz. Die Expertenbeiträge zeigen: Erfolgreiche Kommunikation basiert auf dem Verständnis verschiedener Kommunikationsebenen, der Berücksichtigung unterschiedlicher Kommunikationstypen und dem geschickten Umgang mit emotionalen Situationen.

Der Schlüssel liegt in der bewussten Kombination von:

- Typgerechter Kommunikation
- Emotionaler Intelligenz
- Technischer Kompetenz
- Kultureller Sensibilität

Wer diese Aspekte berücksichtigt und die vorgestellten Werkzeuge nutzt, kann nicht nur Missverständnisse reduzieren, sondern auch zu einem besseren Miteinander in der modernen Arbeitswelt beitragen.