

## Kommunikationsformen

Da Transparenz bedeutet, dass Informationen zuverlässig und vollständig weitergegeben werden, spielt eine gelungene Kommunikation eine große Rolle. Bei Kommunikation geht es um die Übermittlung von Botschaften. Kommunikation beinhaltet meist – im Gegensatz zur bloßen sozialen Interaktion - eine Absicht, die kommunizierende Person möchte dabei ein bestimmtes Ziel erreichen. Sie wirkt durch die Übermittlung von Botschaften auf ihren Gesprächspartner/in ein. Diese beeinflussen den Empfänger. Dadurch ist jede Kommunikation auch eine Interaktion.

Es wird zwischen **drei Formen der Kommunikation** unterschieden: mündliche (verbale), schriftliche (verbale) und nonverbale Kommunikation.

Zur **mündlichen Kommunikation** in Organisationen gehören u.a.:

- Ansprachen
- Mitarbeitergespräche
- Gruppendiskussionen
- Klatsch
- Verbreitung von Gerüchten
- Telefonate
- Videokonferenzen, Videobotschaften

Ein wesentlicher Vorteil der mündlichen Kommunikation ist in vielen Fällen ihre Geschwindigkeit, es ist meist wenig Zeit notwendig um Botschaften zu übermitteln. Zudem können Gesprächspartner/innen direkt Rückmeldungen geben. So können zum Beispiel entstandene Missverständnisse schnell korrigiert werden. Ein großer Nachteil ist, dass Informationen verzerrt werden können bei ihrer mündlichen Weitervermittlung – gerade wenn dabei viele Personen beteiligt sind. Das ist vergleichbar mit dem „stille Post-Spiel“, bei dem eine Botschaft von einem zum nächsten Empfänger immer mündlich weitervermittelt wird und am Ende oft nur noch wenig Ähnlichkeit mit der ursprünglichen Botschaft besitzt.

Zur **schriftlichen Kommunikation** in Organisationen gehören u.a.:

- Briefe
- E-Mails
- Faxe
- Kurznachrichtendienste: SMS, WhatsApp, etc.
- Firmenzeitschriften
- Informationen an Schwarzen Brettern
- Erinnerungszettel („Post-its“)
- Pressemitteilungen

Schriftliche Dokumente können beliebig lange aufgehoben werden. Außerdem kann eine Person belegen, dass sie bestimmte Informationen übermittelt hat. Wenn Sie als Führungskraft zum Beispiel Anweisungen geben oder komplexe Informationen, die für lange Zeit relevant sind, nutzen Sie am besten schriftliche Kommunikation. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Formulierungen hier meist sorgfältiger gewählt werden (können). Nachteile der schriftlichen Kommunikation sind der höhere Zeitaufwand und die fehlende Möglichkeit zur Rückmeldung. Daher kann die kommunizierende Person sich nicht sicher sein,



## Präventa

ob ihre Botschaft auch ankommt und richtig verstanden wird. Um dieses Problem zu lösen, kann es in einigen Fällen helfen, ein Dokument von jemanden kommentieren lassen, um das (richtige) Verständnis zu prüfen und sicherzustellen.

### **Nonverbale Kommunikation** umfasst:

- Mimik
- Gestik
- Körperhaltung
- Veränderungen der Stimme

Gedanken und Gefühle werden hierbei also nicht mündlich oder schriftlich übermittelt. Nonverbales Verhalten ist eine Form der Kommunikation, wenn es absichtsvoll und bewusst eingesetzt wird, um damit ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn Sie als Führungskraft bewusst lauter sprechen und eine angespannte Körperhaltung einnehmen, um etwa die Dramatik Ihrer Aussagen zu erhöhen. Oder wenn Sie absichtlich einen freundlichen, entspannten Gesichtsausdruck zeigen und Ihren Mitarbeitenden auf „Augenhöhe“ begegnen, damit sich diese wertgeschätzt fühlen.

Es kann vorkommen, dass man durch eine vorherige Situation, beispielsweise eine Auseinandersetzung, unbemerkt und nicht absichtlich ein bestimmtes nonverbales Verhalten wie beispielsweise eine lautere Stimme zeigt. Das Gegenüber könnte dieses Verhalten allerdings als absichtlich eingesetztes Kommunikationsmittel missverstehen. Daher ist es wichtig, dass Sie sich die nonverbalen Signale, die Sie senden, bewusst machen. Versuchen Sie Ihre nonverbalen Verhaltensweisen gezielt zu nutzen, um die Botschaften, die Sie übermitteln möchten, zu verstärken und damit eine größtmögliche Transparenz zu erreichen.

**Funktionen nonverbalen Verhaltens in Organisationen**, die Sie sich gezielt zunutze machen können, um die Transparenz zu erhöhen:

- **Persönliche Eigenschaften (transparent) darstellen:**
  - o Nonverbales Verhalten kann Informationen über Ihre Persönlichkeit, Absichten und Einstellungen verraten. Dabei können die bei anderen Personen entstandenen Eindrücke richtig oder falsch sein. Nutzen Sie insbesondere bei der Personalauswahl und Personalbeurteilung gezielt nonverbale Kommunikation um Ihren erwünschten Eindruck hervorzurufen. Möchten Sie sich beispielsweise als authentische, wertschätzende und souveräne Person präsentieren, können sie etwa auf einen entspannten, freundlichen und offenen Gesichtsausdruck, Blickkontakt, eine ruhige Stimme sowie eine aufrechte Körperhaltung achten.
- **Soziale Abläufe fördern:**
  - o Durch nonverbale Darstellungen von Kompetenz, Prestige und Überzeugungskraft können Loyalität und soziale Koordination bewirkt werden. Charismatische Führungskräfte halten beispielsweise u.a. Blickkontakt, sprechen flüssig und sicher und signalisieren durch ihre Mimik und Körpersprache Selbstsicherheit. Dadurch wirken ihre mündlichen Botschaften überzeugender. Das Gefühl ehrlich und transparent informiert zu werden, kann sich dadurch verstärken.

- **Hochwertige Beziehungen fördern und Gefühle authentisch zeigen, als eine Grundlage für erfolgreiche Transparenz:**
  - o Nonverbales Verhalten kann genutzt werden um vertrauensvolle und engagierte Beziehungen zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Stellen Sie Verbundenheit her und seien Sie möglichst authentisch. Hilfreich sind hierfür eine interessiert wirkende, freundliche Mimik; Blickkontakt; Augenhöhe; Gestiken, die Ihre Aussagen unterstreichen sowie eine ruhige Stimme. Vermeiden Sie es, Emotionen vorzuspielen, die Sie nicht empfinden.
  - o Beachten Sie, dass die nonverbale Kommunikation Ihrer Gefühle bei Ihrem Gegenüber den emotionalen Zustand beeinflusst. Zudem spielt die Gefühlsdarstellung auch bei allen anderen genannten Funktionen eine Rolle

Wählen Sie für das jeweilige Thema und die jeweilige Situation die passende Kommunikationsform, damit Ihre Mitarbeitende das Gefühl bekommen, transparent über wichtige Informationen, Entscheidungen und ihre Hintergründe informiert zu werden. Nutzen Sie Ihr nonverbales Verhalten gezielt, um einen authentischen, (für Fragen und Gespräche) offenen Eindruck zu vermitteln. So erreichen Sie eine größere Transparenz nach unten.

Quellen: Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.  
Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiochio, F. (2016). Nonverbal behavior and communication in the workplace: a review and an agenda for research. *Journal of Management*, 42, 1044–1074.