

## Kommunikationskultur gestalten

### VORBEMERKUNG

Der **Zweck** einer effektiven Botschaft berücksichtigt die Art der Antwort, welche der Sender vom Empfänger haben möchte.

Mein Zweck ist es, den Empfänger zu

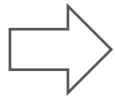
- informieren
- überzeugen
- motivieren
- beeindrucken
- kontrollieren
- inspirieren
- instruieren
- ...

weil ich möchte, dass er etwas

- macht
- aufhört
- anders vorgeht
- vorsichtig vorgeht
- ..... mit meiner Sache.

### REGELN

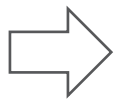
1	Jeder Mensch rechtfertigt für sich seinen Standpunkt – von sich aus hat er also „recht“	Klären und bestätigen Sie zunächst den Standpunkt Ihres Gegenübers. Zeigen Sie Verständnis – und suchen Sie nach Ansatzpunkten für eine Einigung.
2	Hören Sie aktiv zu	Zuhören – nachdenken – nochmals nachdenken -und dann erst antworten
3	Lassen Sie Loyalität erkennen	Stehen Sie hinter Ihren Aussagen und Handlungen
4	Fragen stellen	Präzise und konkret – so erhalten Sie präzise und konkrete Antworten
5	Eine Frage zu einer Zeit	Mehrere Fragen auf einmal verwirren und kosten unnötig Zeit
6	Nicht ‚warum‘ oder ‚wieso‘	Forderung nach Rechtfertigung erzeugt Schuldgefühle
7	Warten Sie die Antwort ab	Wenn Sie selbst Ihre eigene Frage beantworten, erfahren Sie nie den Standpunkt des anderen
8	Keine ‚Ja, aber ...‘ - Antworten	Ergänzen Sie lieber die Antwort des Anderen



E-Mail ist besonders gut geeignet, kurze Nachrichten zu übermitteln, Absprachen festzuhalten, Ideen zu generieren, Termine zu vereinbaren, ...



E-Mail ist völlig ungeeignet, Probleme auszuräumen oder schwierige Sachverhalte zu diskutieren oder eventuell sogar klären zu wollen! Hier ist eine direkte, persönliche Kommunikation (mindestens Telefon) zwingend erforderlich.



Vereinbarungen per E-Mail sind zu handhaben wie Vereinbarung in einem Meeting: solange der Andere nicht zugestimmt hat, gilt die Vereinbarung noch nicht als erfolgt.

## DER „EINSEITER“

- In der Kürze liegt die Würze (sagt der Volksmund)!
- Eine effektive Art der schriftlichen Informationsübertragung ist es, wenn die Informationen auf einer Seite komprimiert dargestellt werden können. Nur kurze Nachrichten werden wirklich und zeitnah gelesen!  
**Und wer sein Anliegen nicht auf einer Seite darstellen kann, hat möglicherweise noch nicht hinreichend darüber nachgedacht.** (Ausnahme: ausdrücklich verlangte, ausführliche Darstellungen)
- Das Ziel der Mitteilung ist eine Analyse und/oder Entscheidung zur Bestätigung oder Ablehnung.

- Empfehlung:

ZEILEN-ANZAHL	„W“	INHALT
1	WAS	Überschrift
2		Zweck des Einseiters
5	WAS	Situation, Hintergründe (unbewertet)
5	WARUM	Ziel, Probleme, Engpässe
3 pro Lösung	WIE	Verfahren, Alternativen (Lösungsansätze)
5 pro Lösung	WARUM	Begründung
3	WER	Beteiligte, Kompetenzen
3	WANN	Planung (Zeit/Ort)

- Präzision ist bei der Angabe von Zeiten besonders im internationalen Austausch erforderlich: verschiedene Zeitzonen, Tageswechsel, ‚gestern‘, ‚heute‘, ‚morgen‘ können andere Bedeutung erhalten. Deshalb immer das konkrete Datum nennen.

## ADRESSATEN

- AN/TO

Hier wird derjenige (werden diejenigen) genannt, die agieren müssen oder deren Tätigkeit durch die Information beeinflusst wird oder werden soll.

- CC:

Die hier Genannten sollen nur informiert werden. Da aber keine Aktion erforderlich ist, kann weder mit einer Antwort noch mit einer zeitnahen Reaktion gerechnet werden. Mehr noch, das Lesen dieser Nachricht liegt in der Verantwortung des Empfängers und kann nicht eingeklagt werden.

Allerdings: zum guten Ton gehört es, in der Regel denjenigen eine Kopie zu schicken, deren Namen ich in der schriftlichen Mitteilung erwähne.

- Wenn eine Nachricht weitergeleitet wird, kürze ich den Text auf das Notwendige.
- Wenn ich eine Antwort automatisch generiere, kürze ich den ursprünglichen Text auf das Notwendige, damit der ursprüngliche Sender zwar noch weiß, was und wann er schrieb – Anhänge, Standardfußnoten, etc. belasten nur die Speichermedien.
- Ich lasse es maximal zweimal zu, dass ein Schreiben wegen des gleichen Sachverhaltes hin und her geschickt wird. Danach greife ich zum Telefon oder suche den anderen persönlich auf, falls weiterer Informationsaustausch oder eine Klärung erforderlich ist.

## ANSPRACHE

- Auch wenn das Schreiben von E-Mails zur schnelleren Kommunikation beträgt, gehört ein Mindestmaß an Höflichkeit immer noch zum guten Ton.
- Die Anrede darf ruhig lauten:
  - Sehr geehrte(r) ... (wird gelegentlich schon als antiquiert angesehen)
  - Liebe(r) ...
  - Hallo ... (wenn man sich gut kennt)
- Ein Gruß zum Schluss gehört auch dazu.
- Standard-Textbausteine müssen gegebenenfalls angepasst werden.

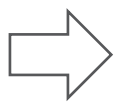
## VERTRAULICHKEIT

- Ich schreibe nur das in eine E-Mail, was ich auch auf eine Postkarte schreiben würde.
- Es ist immer möglich, dass meine Nachricht nicht nur vom angegebenen Empfänger gelesen wird.
- Ein Standard-Textbaustein mit Hinweisen auf Vertraulichkeit, Zuverlässigkeit der Information etc. ist im externen Mail-Austausch nützlich.

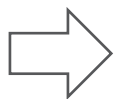
## ANTWORTZEITEN

- Keine (elektronische) Nachricht länger als 3 Werktage unbeantwortet lassen – wenigstens eine Bestätigung mit einem Zeitrahmen der Bearbeitung übermitteln, falls ich nicht sofort reagieren kann oder falls die Antwort wegen anderer Umstände noch nicht erfolgt.
- Die Beantwortung längerer Schreiben darf auch länger dauern, wenn diese unabgestimmt gesendet worden sind.
- Ich verspreche nur das, was ich auch halten kann – dann halte ich es aber auch!
- Ich kann nicht erwarten, dass mir unmittelbar geantwortet wird. Der Empfänger, bzw. sein Vertreter könnte auch mal ein oder zwei Tage nicht erreichbar sein.

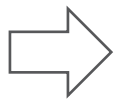
Eine offene Kommunikationskultur erfordert außerdem, dass



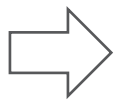
auf Verhalten (ist auch Kommunikation) eine Rückmeldung (Feedback) gegeben wird, bzw. gegeben werden darf



den Kollegen und Kolleginnen die Chance eingeräumt wird, Feedback zu geben



dieses Feedback angemessen empfangen wird.



Wer kritisiert oder verändern will, muss sich zunächst mit der existierenden Situation auseinandersetzen und sie verstehen. Negative Kritik ist nur dann zulässig, wenn zugleich 2-4 Ideen / Anregungen / Maßnahmen dargestellt werden können, was zum Verändern einer Situation eingeleitet werden kann und wer dieses machen kann/soll.

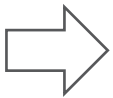
(siehe auch nächste Seite: ‚Feedback-Regeln‘)

## Feedback Regeln

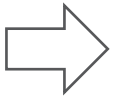
1. **FEEDBACK GEBEN** – heißt, meinem Gesprächspartner eine Information über sein Verhalten und dessen Effekt auf mich zu vermitteln.

Klären Sie zunächst Ihr eigenes „Ich“ – was geht in mir vor, was will ich??  
Beschreiben Sie nur das, was Sie konkret sehen/hören/fühlen ... können.  
Nicht interpretieren oder werten!  
Bitten Sie um mögliche Änderung (keine Ratschläge!).

Klären Sie vorher die Bereitschaft, Feedback anzunehmen.  
Benutzen Sie „Ich“(- Botschaften) statt ‚man‘ oder ‚wir‘.  
Wählen Sie den richtigen Moment (am besten sofort).



Die Reaktion Ihres Gegenübers auf Ihr Feedback zeigt, wie gut Ihr Feedback ausgedrückt war...



Ob es gelungen war, erkennen Sie vor allen Dingen daran, ob sich Ihr Gesprächspartner zu einer Rechtfertigung veranlasst sieht oder nicht.

2. **FEEDBACK ERHALTEN** – meint aktiv hinzuhören.

Klären Sie, falls Sie etwas nicht richtig verstanden haben.  
Seien Sie (wenigstens) dankbar für das Feedback (sagen Sie „Danke“)  
Informieren Sie Ihr Gegenüber über Ihre Reaktion (falls angemessen), aber keine Rechtfertigung oder Erklärung.

Unterscheiden Sie zwischen...

...Wahrnehmung: „...erfolgte nicht zum vereinbarten Zeitpunkt...“

...Vermutung: „...kein Interesse an der Arbeit...“

...Gefühl: „...diese Unverschämtheit...“

...Bewertung: „...finde ich unmöglich...“

*Feedback ist subjektiv  
– nur der Empfänger entscheidet, was er damit tun will!*