

Kommunikation

So kommen Ihre Botschaften richtig an



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- wie Sie sich richtig ausdrücken.
- wie Sie Feedbacks geben können.
- wie Sie Missverständnisse schnell erkennen und vermeiden können.
- wie Sie zwischen den Zeilen lesen können.
- wie Sie mit gekonnten Formulierungen das Gespräch positiv beeinflussen können.

Sie können:

- korrekte Ich-Botschaften geben.
- korrekt Feedback geben.
- aktives Zuhören praktizieren.
- verschiedene Fragetechniken einsetzen.
- gezielt die Gesprächsführung übernehmen.
- wirkungsvoll informieren.
- Konfliktgespräche zielgerichtet führen.
- Körpersprache besser deuten.

Autoren



Axios

Organisations- und Personalentwicklung
Kriesbachstrasse 84
8600 Dübendorf
Tel. 044 821 90 68
Fax 044 821 90 69
info@axios.ch
www.axios.ch

Sue und Rolf Rado Läubli sind Inhaber der Firma Axios Organisations- und Personalentwicklung. Axios unterstützt Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen, erstellt firmenspezifische Ausbildungskonzepte und führt Seminare und Trainings durch. Unsere Stärke sind massgeschneiderte Projekte und Einsätze, die wir bei Bedarf flexibel mit unseren Netzwerkpartnern ergänzen. Privatpersonen unterstützen wir mit Seminaren und Konzepten für die Themen ganzheitlicher Lebenserfolg, Lebensvision und generell Lebensqualität.

Sue Rado Läubli

Meine Kernkompetenzen sind Ausbildungskonzepte inklusive Bedarfsanalysen und Praxistransfer-Begleitung sowie Seminare und Trainings in den Bereichen Führung, Kommunikation, Personalentwicklung. Ich arbeite weitgehend nach dem Ansatz von «Performance Improvement», d.h., ich schlage Massnahmen vor, die sich vollumfänglich an den Unternehmenszielen orientieren und messbare Resultate bringen.

Rolf P. Rado

Meine Kernkompetenzen sind das Gestalten und Begleiten von Veränderungsprozessen, Seminare und Trainings in den Bereichen Führung/Leadership, Teamentwicklung, Work-Life-Balance, ganzheitlicher Lebenserfolg, Lebensvision, Gesundheit und Prävention. Ich arbeite vorwiegend nach dem lösungsfokussierten und systemischen Ansatz, d.h., dass einerseits immer die Lösung im Vordergrund steht und andererseits jede Organisation als System aufgefasst wird.

Impressum

WEKA Business Dossier

Kommunikation – So kommen Ihre Botschaften richtig an

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektorat: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

5. Auflage 2017

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00717-4

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Kommunikation – So kommen Ihre Botschaften richtig an

Kommunikation ist das, was ankommt	5
1. So machen Sie einen aktiven Bilderabgleich	6
2. So analysieren Sie den Kommunikationsprozess.....	8
3. So trennen Sie Sach- und Beziehungsebene	11
4. So sprechen Sie mit vier Schnäbeln und hören mit vier Ohren.....	13
5. So vermitteln Sie Ich- und Du-Botschaften	16
6. So kommunizieren Sie gewaltfrei	19
7. So geben und nehmen Sie Feedback (Feedback = Rückmeldung)	21
8. So hören Sie aktiv zu	24
9. So fragen Sie auf die richtige Art und Weise	26
10. So übernehmen Sie gekonnt die Gesprächsführung.....	29
11. So vermeiden Sie Gesprächsstörer.....	32
12. So informieren Sie gezielt und wirkungsvoll.....	34
13. So verstehen Sie die Männer- und die Frauensprache.....	37
14. So führen Sie konstruktive Konfliktgespräche	39
15. So deuten Sie Körpersprache	42
Literaturnachweis	45

Kommunikation ist das, was ankommt

Es entstehen viele Missverständnisse zwischen Menschen. Kommunikation wird von unterschiedlichen Menschen unterschiedlich aufgenommen und gedeutet.

Dieses Business Dossier zeigt Ihnen kurz und kompakt auf, worauf es bei der klaren und unmissverständlichen Kommunikation ankommt.

Kennen Sie eines unserer machtvollsten Instrumente im Alltag?

Unsere Kommunikation! Sie wissen sicher aus eigener Erfahrung, was wir bei unserem Gesprächspartner mit einem einzigen Wort, einem kurzen Satz alles bewirken können:

- Vielleicht fühlt sich Ihr Gesprächspartner nachher frustriert, verletzt oder ist verunsichert.
- Vielleicht haben Sie ihn mit Ihrer Reaktion so richtig aufgebaut und er geht seine nächsten Schritte beschwingt und voller Selbstvertrauen an!
- Vielleicht gibt es auch keine spezielle Reaktion beim Gesprächspartner – es geht ihm weder besser noch schlechter als vor dem Gespräch mit Ihnen.

Wir haben jeden Tag x-Mal die Wahl, wie wir etwas formulieren, und entscheiden damit, welche Reaktion wir beim anderen auslösen möchten. Wir kommunizieren sogar dann, wenn wir nichts sagen. Sprichwörtlich gesagt: «Ein Blick sagt mehr als tausend Worte.» Lernen Sie gekonnt mit diesem Instrument umgehen.

Kennen Sie den Satz «... bleiben wir sachlich ...»?

Sobald Sie die ersten Kommunikationswerkzeuge kennen, werden Sie verstehen, wie hoch dieser Anspruch ist. Sicher: Wir können uns jederzeit um diese Sachlichkeit bemühen – aber es gibt sehr vieles, was uns dabei laufend in die Quere kommt. Lassen Sie sich überraschen – auch Sie werden nach der Lektüre je länger, je mehr zwischen den Zeilen lesen!

Kommunizieren Frauen und Männer wirklich anders?

Ja! Aber nicht besser, nicht schlechter – einfach anders! Und kennt man nur schon einen Teil dieser Unterschiedlichkeiten, wird die Partnerschaft schon um einiges einfacher: Vieles wird klarer, verständlicher, löst weniger negative Emotionen aus – und gibt viel Anlass, miteinander zu lachen.

Wir wünschen Ihnen viel Spass beim Lesen, viele «Aha-Erlebnisse» und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Aufgrund der Lesbarkeit wird in diesem Dossier die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind Frauen aber ebenso angesprochen.

1. So machen Sie einen aktiven Bilderabgleich

Praxisbeispiel: Delegation



Sie haben Herrn Schmid, einem Ihrer besten Mitarbeiter, eine neue Aufgabe delegiert. Zwei Wochen später treffen Sie sich wieder mit ihm, um den Zwischenstand miteinander zu besprechen. Sie sind ziemlich überrascht über die Arbeit von Herrn Schmid: Alles ist gut durchdacht und professionell aufbereitet – nur passt es nicht zu Ihrem Auftrag! Offensichtlich haben sie beide nicht vom Selben gesprochen! Wo hatten Sie Pannen in Ihrer gemeinsamen Kommunikation?

Wissenswertes zum Bilderabgleich

Ziel des Modells

- Unterschiedliche Wahrnehmung/Interpretationen erkennen.
- Allfällige Missverständnisse möglichst rasch klären und bereinigen.
- Sicherstellen, dass die eigene Botschaft wie gewünscht ankommt.

Kernaussagen

Allgemeines

- Alle unsere Lebenserfahrungen, unsere Werte und Glaubenssätze haben einen Einfluss auf unsere Art zu kommunizieren und auf unser Verhalten im Allgemeinen.
- Wichtig ist zu erkennen und beim Sprechen zu berücksichtigen, dass unsere Sicht der Dinge nicht die einzige mögliche ist. Genau das wird im Alltag oft vergessen: Wir marschieren durch unser Leben und gehen davon aus, dass andere Menschen Wörter in der gleichen Form einsetzen wie wir bzw. dass sie ihnen dieselbe Bedeutung geben. Weit gefehlt!
- Möchten Sie sich selber überzeugen? Dann lassen Sie verschiedene Personen das Wort «soziale Kompetenz» mit drei Begriffen definieren – Sie werden staunen über die unterschiedlichen Bilder bzw. Interpretationen, die mit diesem Wort verbunden werden!

Praxislösung

Konkrete Praxissituation: Delegation

Konkretes Vorgehen zum aktiven Bilderabgleich

1. Wichtige Begriffe/Aussagen kurz und konkret ausformulieren.
2. Kontrollfragen stellen, um abzuchecken, was angekommen ist.
3. Sinnvolle, kurze Zwischenzusammenfassungen vornehmen.
4. Unklarheiten sofort nachfragen.
5. Um Zusatzinformationen bitten bei Schlagwörtern (z.B. professionelle Präsentation).
6. Gründe für Missverständnisse mit betroffenem Mitarbeiter klären und wichtige Erkenntnisse daraus ableiten.
7. Gemeinsam Zwischenkontrollen/Stichproben vereinbaren und durchführen.
8. Kürzerer Abstand bis zur nächsten gemeinsamen Sitzung festlegen.

Kommunikations-Tipps



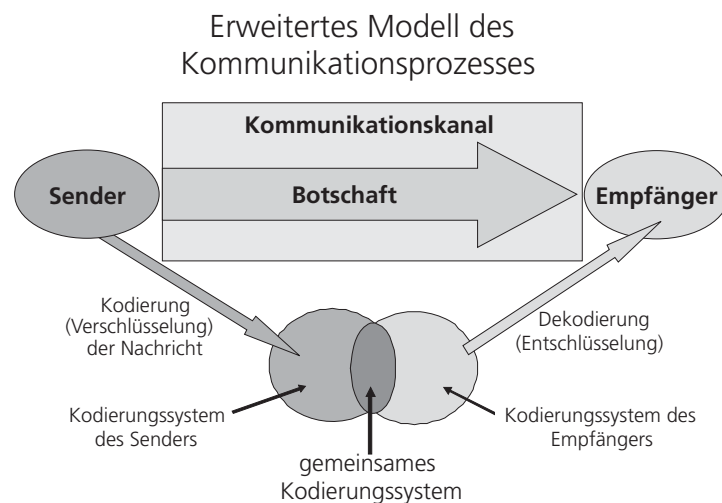
- Nächstes Mal kürzere Monologe führen – und rascher in den Dialog kommen.
- Eigenes Kommunikationsverhalten hinterfragen und eigenes Potenzial definieren.
- Für sich selber Checkliste erstellen, was bei einer delegierten Aufgaben alles vorbereitet, besprochen, informiert, diskutiert, kontrolliert werden muss (später laufend ergänzen).
- Fragetechniken bewusst anwenden:
 - Verschiedene Fragetypen einsetzen
 - Durch Fragen/Rückfragen Mitarbeiter zum Mitdenken animieren
 - Mit Schlussfrage «... was sind für Sie nun die konkreten nächsten Schritte?» nochmals checken, ob Mitarbeiter Aufgabe richtig anpackt.

2. So analysieren Sie den Kommunikationsprozess

Praxisbeispiel: Informations-Weitergabe



Sie haben eine wichtige Info an Ihre Gruppenleiter weitergegeben. Diese wiederum haben den Auftrag, ihre Mitarbeiter entsprechend zu informieren. Einige Mitarbeiter fehlen an der offiziellen Info-Veranstaltung, werden aber von ihren KollegInnen informiert. Per Zufall hören Sie in der Kantine, was vom Inhalt Ihrer Erstinformation geblieben ist – da fehlen wichtige Punkte, anderes wurde verändert oder frei ergänzt! Was ist passiert?



Wissenswertes zur Analyse des Kommunikationsprozesses

Ziel des Modells

- Komplexität des gesamten Prozesses aufzeigen.
- Aufzeigen, wo potenzielle Fehlerquellen bestehen.
- Verdeutlichen, wie mögliche Fehlerquellen bewusst ausgeschlossen werden können.

Kernaussagen

Allgemeines

- Die Übermittlung einer Botschaft kann durch viele Faktoren behindert werden und führt dann zu einer schlechten Kommunikation zwischen den Gesprächspartnern.
- In der Kommunikation findet man die vier Hauptelemente
 - Sender (teilt Botschaft dem anderen mit),
 - Botschaft (Mitteilung: Info, Gedanke, Gefühl),

- Empfänger (für ihn ist die Botschaft bestimmt, auch mehrere Personen möglich),
- Medium (der Weg, wie die Botschaft übermittelt wird, «Kommunikationskanal»).

Ablauf Kommunikation

Im Einflussbereich des Senders:

1. Formulierung der Botschaft.
2. Entscheidung, ob mit Wörtern, Bildern oder Gesten die Botschaft weitergegeben wird.
3. Übermittlung der Botschaft gemäss vorheriger Entscheidung.

Im Einflussbereich des Empfängers:

4. Empfang der Botschaft.
5. Deutung der Botschaft gemäss gemeinsamem «Kodierungssystem».
6. Reaktion auf Botschaft.
7. Rückmeldung auf Botschaft → Empfänger wird zum Sender.

Der Sender «verschlüsselt» seine Botschaften aufgrund seiner Erfahrungen, seiner Sprachkenntnisse, seines Wissens etc., und der Empfänger «entschlüsselt» diese Botschaft wiederum aufgrund seiner Persönlichkeit. Je ähnlicher Sender und Empfänger verschlüsseln/entschlüsseln, desto tragfähiger ist das gemeinsame Kodierungssystem und desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass beim Empfänger genau das ankommt, was der Sender «gesendet» hat. Das «Verschlüsseln» ist also kein bewusster, böswilliger Schritt, um jemanden Infos vorzuenthalten, sondern passiert ganz automatisch aufgrund unserer Person.

Mögliche Kommunikationsstörungen

- Die Botschaft selber ist unklar, unvollständig oder nicht fertig gedacht.
- Es wurde das falsche Ausdrucksmittel gewählt (z.B. Wörter statt ein Bild).
- Es gab Probleme bei der Übermittlung (z.B. kein Papier im Faxgerät, defektes Gerät).
- Das Medium ist ungeeignet (z.B. Mail statt persönliches Gespräch).
- Der Empfänger ist nicht «auf Empfang» (z.B. absorbiert mit anderem).
- Die Botschaft wird falsch «entschlüsselt» (z.B. Fachausdruck nicht verstanden).
- Es gibt zwischenmenschliche Probleme zwischen Sender – Empfänger (z.B. Konflikt).

Praxislösung

Konkrete Praxissituation: Informationsweitergabe

Frageliste Selbstreflektion: Was ist falsch gelaufen?

- Wo sind überall Kommunikationspannen aufgetreten?
- Wie optimal war eigene Präsentation (Inhalt, Aufmachung, Verständlichkeit)?
- Welche Mitarbeiter dürfen wichtige Infos weitergeben?
- Wurden wichtige Infos schriftlich und mündlich formuliert?
- Waren Infos auf das Zielpublikum ausgerichtet?
- Welche emotionalen Blockaden hatten die Mitarbeiter?
- Wie und wer liefert die fehlenden Infos nach und korrigiert die falschen Aussagen?
- Wie stellen Sie zukünftig sicher, dass Sie rasch bemerken, wenn Botschaften falsch interpretiert werden?

Kommunikations-Tipps



1. Möglichst viele Fehlerquellen ausschliessen.
 - Nehmen Sie sich speziell bei wichtigen Botschaften einen zusätzlichen Moment Zeit und stellen Sie sich die Frage, ob Sie alle Punkte aus dem Kommunikationsprozess genügend berücksichtigt haben.
 - Holen Sie rasch und regelmässig Feedbacks ein, wie Ihre Infos angekommen sind und optimieren Sie entsprechend Ihr Kommunikationsverhalten.
2. Verständnis aufbauen für Missverständnisse.

Wenn Sie den Kommunikationsprozess genauer anschauen, wird rasch klar, wie viele Stolpersteine existieren und wie viel Aufmerksamkeit es braucht, «richtig» zu kommunizieren – selbst wenn sich die Gesprächspartner mögen. Also: Geduldig bleiben mit sich und den anderen – aber jeden Tag etwas besser werden!
3. Eigene Botschaft überprüfen.
 - Alles beginnt mit der klaren Formulierung der Botschaft: Haben Sie selber keine glasklare Vorstellung darüber, was Sie dem anderen mitteilen möchten, wird beim Gesprächspartner sicher keine klare, verständliche Botschaft ankommen.
 - Eigene Kontrollfragen: Ist die Botschaft präzise, klar und umfassend – aber so knapp wie möglich? Was wollen Sie genau erreichen? Wann haben Sie Ihr Ziel erfüllt?