

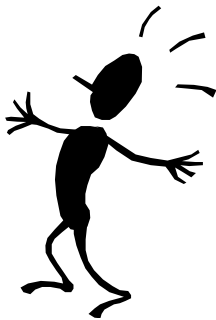
Kommunikation in Besprechungen

Wie wirke ich auf andere?

Die drei Wirkfaktoren

Nach Professor Albert Mehrabian von der University of California wirken Aussagen im direkten Gegenüber durch:

55 %



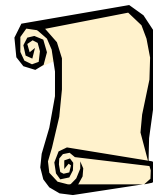
KÖRPER

38%



STIMME

7%



INHALT

Dabei ist es wichtig, dass wir kongruent, also stimmig, kommunizieren, d.h., dass die Körpersprache, der Tonfall und auch der Inhalt übereinstimmen. Wenn das, **was** eine Person sagt, nicht mit dem übereinstimmt, **wie** sie es sagt, ist der Hörer mindestens verwirrt.

Glaubwürdig und damit überzeugend sind wir also nur dann, wenn wir kongruent kommunizieren, wenn alle drei Wirkungsfaktoren übereinstimmend dasselbe ausdrücken. Ist dies nicht der Fall, dann glauben die Menschen immer zuerst dem, was sie sehen (Körpersprache, Mimik), wie sie es hören (Tonfall), und erst ganz zum Schluss dem, was sie hören (Inhalt).

Unstimmigkeit weckt Misstrauen!

Unser Ziel ist es somit, kongruent aufzutreten und jegliches Misstrauen uns gegenüber zu vermeiden. Es reicht schon, wenn uns das Auftreten einer Person so bewusst auffällt und irritiert, dass wir daran „hängen bleiben“, denn in dem Fall geht ein Teil unserer Aufmerksamkeit für den Inhalt verloren. Der Wirkungsfaktor Körpersprache also spielt in der Überlegung, wie wir glaubwürdig und überzeugend auftreten können, eine entscheidende Rolle.

Kontakt herstellen oder Rapport aufbauen

Wenn wir uns in unserer Kommunikation beim Herstellen von Kontakt auf die 8% (-20%) Inhalt verlassen, kann es uns immer wieder passieren, dass wir in ein Fettnäpfchen treten.

Solche Fettnäpfchen können uns seltener passieren, wenn wir uns beim Herstellen von Kontakt (dem so genannten Rapport) auf die nonverbale Ebene begeben. Indem wir unser Gegenüber spiegeln (pacen), stellen wir diesen Rapport her. Dabei bedeutet „spiegeln“ beispielsweise eine gleiche Körperhaltung einzunehmen, auf einer ähnlichen Stimmlage zu sprechen oder die gleiche Geschwindigkeit in ähnlicher Gestik und Sprache zu zeigen.

Wenn wir die verschiedenen Ebenen betrachten, auf denen wir Kontakt herstellen können, dann bieten sich umfangreiche Möglichkeiten:

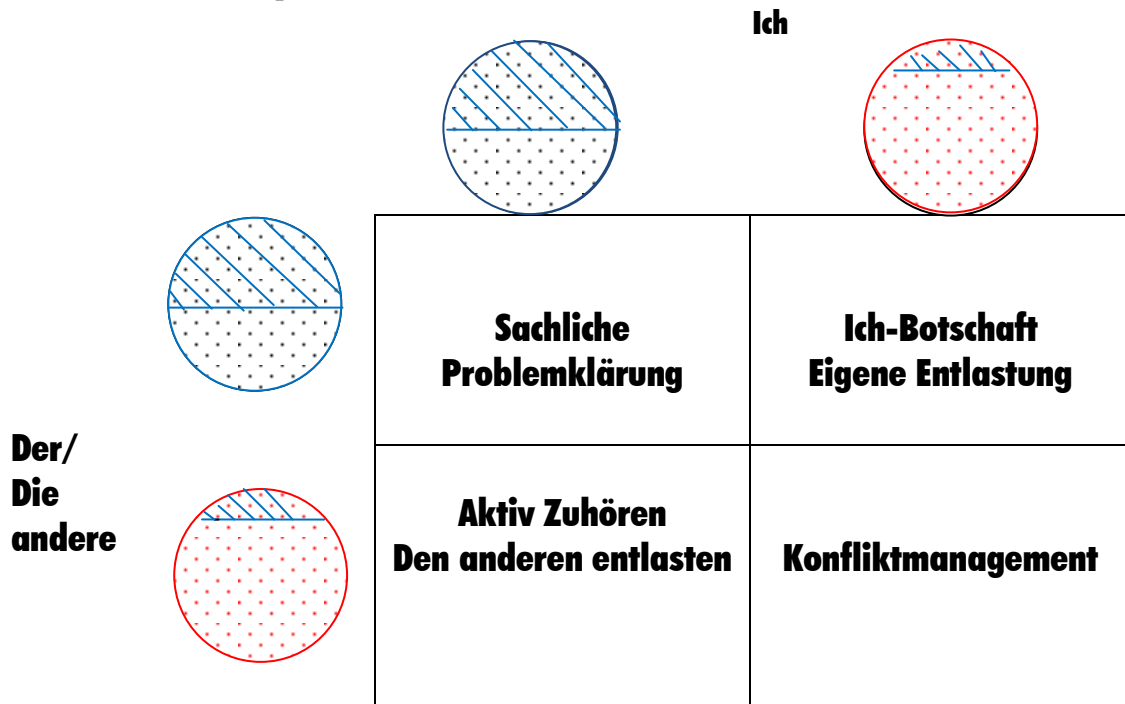
- Körper- und Kopfhaltung
- Gestik und Mimik
- Nickfrequenz
- Kleidung
- Auto
- Essensauswahl
- Sprechgeschwindigkeit
- Tonhöhe
- Sprachmelodie
- Druck in der Stimme
- Lautstärke
- Sprache/ Wortwahl
- Atemfrequenz

So ist das Spiegeln selbst am Telefon eine ausgezeichnete Methode, um guten Kontakt zum Gesprächspartner aufzubauen. Diese Technik beschreibt das Basiswerkzeug für alle Menschen, die im Zusammenspiel mit anderen arbeiten. Es ist der Unterschied, der den Unterschied macht, z.B. auch für alle Vertriebler, Manager, Führungskräfte, Personen, die den Kontakt zum Kunden brauchen, wie auch für alle, die im privaten Bereich schneller Kontakte aufbauen bzw. unangenehme Begegnungen beenden wollen.

Die Geschwindigkeit und Lautstärke in der wir sprechen, ist genau die Geschwindigkeit und Lautstärke, in der wir angesprochen werden möchten

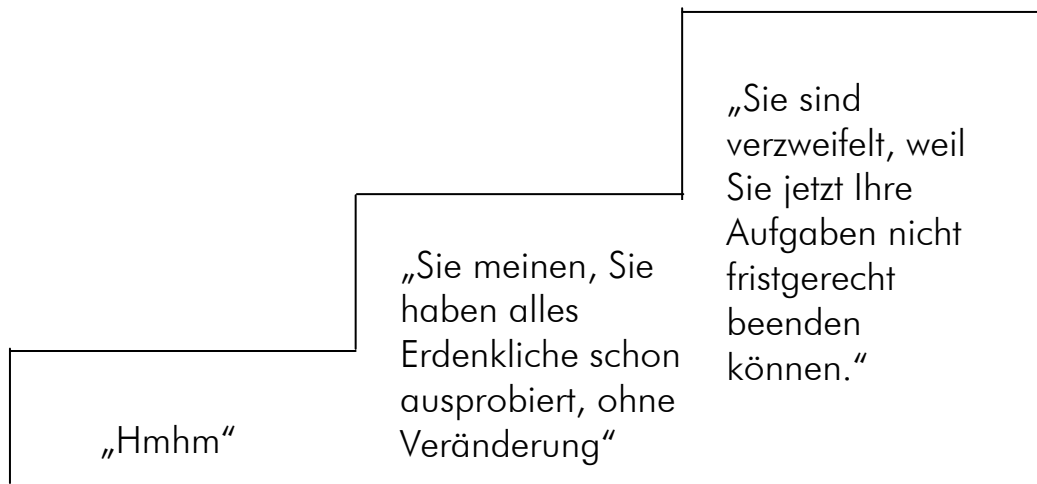
(Klaus Grochowiak)

Rot- und Blauköpfchen



Stufen des „Aktiven“ Zuhörens

1. Brummsprache
2. Umschreiben
3. Gefühle benennen



Aktives Zuhören

- Erfasse ich die inneren Zusammenhänge des Gesprächs?
- Bin ich voll aufmerksam?
- Konzentriere ich mich auf die Diskussion?
- Sind mir die Gesprächsbeteiligten alle gleich wichtig?
- Überprüfe ich meine Wahrnehmung kritisch?
- Wiederhole ich die sachlichen Aussagen mit eigenen Worten?
- Wiederhole ich die emotionalen Aussagen mit eigenen Worten?



Ich-Botschaften

Eine andere Person hat durch unannehmbares Verhalten meine Interessen verletzt. Meine Vorgehensweise hat folgende Ziele:

- Ich werde emotional wieder ruhiger, damit ich in der Lage bin, angemessen zu reagieren.
- Ich greife den anderen in seiner Person nicht an. Seine/ihre Selbstachtung bleibt erhalten.
- Die Beziehung zwischen dem/der anderen und mir wird nicht belastet.
- Ich vermeide, dass die/der andere automatisch in eine Reaktion des Widerstandes, der Abwehr, der Rechtfertigung oder des Gegenangriffs verfällt. Ich unterstütze vielmehr eine wirkungsvolle Veränderung seines/ihrer Verhaltens.

Das sprachliche Mittel, den anderen zu kritisieren, ohne ihn/sie zu verletzen, ist die sogenannte

dreiteilige Ich-Botschaft oder Konfrontations-Ich-Botschaft

1. **Genaueres, vorwurfsfreies Beschreiben des unannehmbaren Verhaltens der/ des anderen**
Beispiel: „Die Unterlagen, die Sie mir für den Bericht gegeben haben, waren unvollständig.“
2. **Beschreiben der spürbaren negativen Folgen, die durch das Verhalten der/ des anderen entstanden sind oder entstehen, wiederum sachlich konkret und ohne Vorwurf oder Drohung.**
Beispiel: „Deshalb bin ich zu falschen Ergebnissen gekommen. Die Chefin hat mich eben deswegen vor versammelter Mannschaft bloßgestellt.“
3. **Ausdrücken meiner eigenen Gefühle und Empfindungen, die dadurch bei mir ausgelöst wurden.**
Beispiel: „Ich bin so wütend!“

Dreiteilige Ich-Botschaften stellen starke Mittel der Konfrontation dar, die Sie für solche Situationen reservieren sollten.



Fragen stellen

Es gibt nicht nur offene und geschlossene Fragen. Hier sind einige Beispiele, wie Fragen differenziert eingesetzt werden können.

Als **eröffnende Frage**, um die Problemstellung der Teilnehmerinnen zu erfassen:
„Wie lässt sich die Situation beschreiben?“
„Was sind Ihre Vorstellungen?“

Als **weiterführende Frage**, um den Blickwinkel auf die Situation zu erweitern:
„Wie würde Ihre Vorgesetzte die Situation beschreiben?“
„Wie sieht die Nachbarabteilung das?“
„Sehen die Kolleginnen das genauso?“

Als **Alternativfrage**, um eine Entscheidung oder Stellungnahme zu beschleunigen:
„Erledigen Sie das heute oder morgen?“
„Können Sie das morgen Vormittag oder Nachmittag klären?“

Als **eingrenzende Frage**, um Kernthemen und Probleme zu präzisieren:
„Was konkret ist das Problem?“
„Was ist für Sie besonders wichtig?“

Als **Verständnisfrage**, um zu prüfen, ob Aussagen richtig verstanden wurden:
„Habe ich Sie richtig verstanden, dass...?“

Als **abschließende Frage**, um das weitere Vorgehen zu besprechen:
„Können wir uns am nächsten Donnerstag um 14.00 Uhr wieder zusammensetzen?“

Als **Suggestivfrage**, aber nur, wenn die Unterstellung im Sinne der Sprecherin oder als Provokation gedacht ist:
„Sie sind also alle der Meinung, dass es mit diesem Projekt keinen Sinn hat?!“

Als **klärende Frage**, um die Hintergründe zu erfassen:
„Was genau funktioniert Ihrer Meinung nach nicht?“
„Was konkret müssen wir noch berücksichtigen?“

Fragen, die mit „Wieso...“, „Weshalb...“, „Warum...“ beginnen, sind durch die Frage „Aus welchen Gründen...“ zu ersetzen.