

Unterlagen zum Vortrag

Kritik als Chance

Souverän und respektvoll Kritik geben und nehmen

**Symposium best-of-processing 2012
9. Februar 2012 in Mönchengladbach**

Referentin: Nadja van Uelft

Grundlagen zur Kommunikation

Wir Menschen kommunizieren immer – jeden Tag und in jeder Situation, meist ohne uns dessen bewusst zu sein. Einige wissenschaftliche Erkenntnisse über die Kommunikation werden Ihnen im Folgenden vorgestellt.

Studie Nr. 1: Das Eisberg-Modell nach Prof. Dr. Paul Watzlawick

Das Kommunikations-Modell nach Watzlawick besagt, dass ein gesprochener Satz, eine mündliche Nachricht, gleichgültig welchen Inhalts, immer zwei Ebenen beinhaltet:

1. die **Sachebene** sowie
2. die sogenannte **Beziehungsebene** (oder **Gefühlsebene**).

Die Sachebene bezieht sich auf die rein sachliche Information einer Nachricht, während die Beziehungsebene durch die Faktoren Körpersprache, Stimme, Tonfall, Stimmung, allgemeines Befinden, momentane Gefühle, Verhältnis zum Nachrichtempfänger, Situation etc. bestimmt wird. Diese Ebene liegt zum großen Teil im Unbewussten.

Die Gewichtung beider Ebenen ist wie folgt:



Sachebene: ca. **10%**

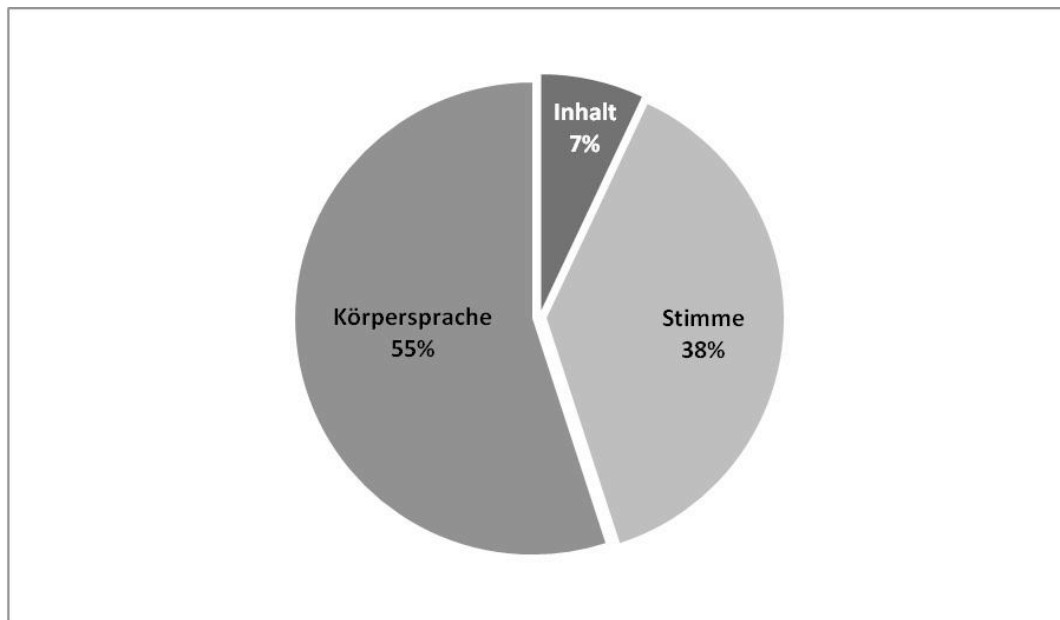
Beziehungsebene: ca. **90%**

Diese Tatsache bedeutet konkret: Selbst wenn Sie eine rein sachliche Information vermitteln, nimmt Ihr Gesprächspartner gleichzeitig unbewusst bis zu 90% andere Faktoren wahr. Seine Reaktion kann dementsprechend manchmal anders sein, als wir es erwarten würden. Diese anderen Faktoren gilt es zu berücksichtigen!

Studie Nr. 2: Das Kommunikations-Modell nach Prof. A. Mehrabian

Ein interessantes und prägnantes Modell zum Verständnis der Bedeutung von nonverbaler Kommunikation ist die 55-38-7 Regel von Albert Mehrabian. Nonverbale Kommunikation ist die Kommunikation ohne Worte – die durch unsere Körpersprache und Stimme (wobei mit Stimme nicht die Sprache, d.h. die Worte, gemeint sind, sondern nur die Stimme selbst).

In seiner Studie konstatiert der Forscher, dass beim Sprechen vor Gruppen sowie im persönlichen Gespräch 55 % der Wirkung durch unsere Körpersprache bestimmt wird, d.h. durch Körperhaltung, Gestik und Augenkontakt. 38 % des Effekts erzielen wir durch unsere Stimme und nur 7 % durch den Inhalt der Worte.



Aufgrund dieser enormen und häufig unterschätzten Bedeutung von Körpersprache und Stimmqualität werden Bühnendarsteller (ebenso wie Politiker!) so intensiv in Stimmmodulation und Körpersprache trainiert. Schauspieler wirken nicht wirklich mit Worten, sondern primär durch nonverbale Elemente. So muss jeder gute Schauspieler in der Lage sein, mindestens ein Dutzend verschiedener Bedeutungsnuancen des Wortes „nein“ vermitteln zu können.

Beide Studien, sowohl Watzlawick als auch Mehrabian, sagen das gleiche aus, obwohl sie mit einer zeitlichen Differenz fast 40 Jahren durchgeführt wurden: Die 90% Beziehungsebene bei Watzlawick entsprechen in etwa den Elementen Körpersprache plus Stimme (=93%) bei Mehrabian. Beide Studien stellten fest, dass nur ein Zehntel der Kommunikation durch die gesprochenen Worte selbst erfolgt.

Fazit: Selbst bei rein sachlichen Inhalten wirken wir zu mehr als 90% durch nicht-sachliche Faktoren auf unsere Gesprächspartner! Unsere Glaubwürdigkeit und Kompetenz strahlen wir in erster Linie durch unser Auftreten und unsere Körpersprache aus – nicht durch das, was wir tatsächlich als Wissen im Kopf haben und mit Worten zu sagen versuchen. Die geringe Gewichtung des eigentlichen Inhalts – maximal 10% – macht es umso erforderlicher, dass diese 10% „sitzen“.

Insbesondere, wenn es darum geht, jemanden zu kritisieren bzw. besser ausgedrückt: Feedback zu geben.

Gesprächsführung

Durch den Gebrauch unserer Sprache beeinflussen wir das Geschehen und die Atmosphäre einer jeden Situation. Geschickte Wortwahl, positive Formulierungen und der Einsatz von Fragetechniken schaffen ein gutes Klima und ermöglichen einen souveränen und vertrauensvollen Umgang mit dem Gesprächspartner – eine wesentliche Basis für jede Beziehung, ob beruflich oder privat. Gerade wenn man jemanden auf einen Missstand oder Fehler hinweisen möchte, ist es sinnvoll, eine geeignete Ausdrucksweise zu nutzen.

Gesprächsführung bedeutet – das Wort impliziert es: Wir führen das Gespräch in die Richtung, die wir wünschen. Wir steuern das Gespräch und werden nicht überrollt. Wir wirken aktiv mit an der positiven Gestaltung der Kommunikation. Die folgenden Gesprächsführungstechniken helfen dabei:

- Positive Formulierungen
- Ich-Botschaften
- Aktives Zuhören
- Don'ts: Killerphrasen und Weichspüler

1. Positive Formulierungen

Die meisten Aussagen – auch die mit kritischem oder verneinendem Inhalt – können positiv formuliert werden. Das hat den Vorteil, dass dem Gesprächspartner die Nachricht in „verdaulicher Form gereicht“ wird. Somit wird vermieden, dass er sogleich abblockt, nicht mehr zuhört oder dass allzu starke negative Gefühle ausgelöst werden, die dann wiederum seine Fähigkeit beeinträchtigen, Ihren Ausführungen im weiteren Gesprächsverlauf zu folgen.

Man vermeidet vor allem Negationen wie nicht, nein, keine, niemand etc. Zusätzlich unterlässt man Wörter, die in sich bereits etwas Negatives beinhalten: Problem, Katastrophe, das beliebte Wort Krise, Teufelskreis, usw. Weitere Beispiele:

☹ Don'ts

Dafür bin ich nicht zuständig.
Frau Dr. Müller ist nicht da.
Vor Freitag können wir Ihnen nicht weiterhelfen.

☺ Do's

Herr X wird sich gleich darum kümmern.
Frau Müller ist ab Montag wieder im Hause.
Am Freitag finden wir eine Lösung für Sie.

2. „Ich-Botschaften“

Aussagen gegenüber einer Person, die als negative „Du-Botschaft“ formuliert werden, können schnell als Angriff oder Kritik aufgefasst werden. Insbesondere Menschen, die durch starke berufliche Belastungen, Stress o.ä. beeinträchtigt sind oder kein stark ausgeprägtes Selbstwertgefühl haben, tendieren dazu, diese falsch aufzufassen. Sie empfinden Formulierungen dann als gegen sich gerichtet und verschließen sich entsprechend. Durch sogenannte Ich-Botschaften vermeiden wir diesen Effekt.

Beispiel:

☹ Negative Du-Botschaft:

„Wenn Sie nicht richtig zuhören, können Sie natürlich auch nichts verstehen.“

☺ Wertschätzende Ich-Botschaft:

„Da habe ich mich wohl nicht deutlich ausgedrückt. Was genau ist noch unklar geblieben?“

3. Aktiv zuhören

Mehr als die Hälfte aller Kommunikationshandlungen liegen im Bereich des Zuhörens. Aktives Zuhören hilft uns eine gemeinsame Sprachebene zu finden. Der Gesprächspartner fühlt sich ernst- und wichtig genommen und unser Informationsstand verbessert sich. Es ist also von entscheidender Bedeutung, sich bewusst auf den Gesprächspartner zu konzentrieren, aktiv hinzuhören und durch Reaktionen zu zeigen, dass man bereit ist auf ihn einzugehen. Diese Aufmerksamkeitsbereitschaft signalisiert dem Unterbewusstsein des Gesprächspartners, dass er sich für seine Antwort Zeit nehmen kann.

Zum Aktiven Zuhören gehören zwei Aspekte:

- genau hinhören und
- akustische Feedbacks und Verständnisbestätigungen

Genau hinhören:

Nur wenn wir ganz genau dem zuhören, was unser Gesprächspartner sagt, können wir Missverständnisse vermeiden. Sowohl die exakte Wortwahl als auch der Tonfall sind bedeutungsentscheidend!

Akustische Feedbacks und Verständnisbestätigungen:

Durch akustische Rückmeldungen geben wir dem anderen das Gefühl: Wir hören Ihnen zu! Wohlwollende und ermutigend vorgetragene Zustimmungslaute wie

„Ja...“ – „Mmh...“ – „Genau...“ etc.

signalisieren dem Gesprächspartner, dass wir ihm zuhören und seinen Ausführungen

folgen. Verständnis-Bestätigungen wie

„...ja...“ – „...genau...“ – „Das kann ich gut verstehen...“ – „Ich verstehe...“ –
 „...interessant...“ – „...aha...“

nehmen Unsicherheiten und vermitteln Vertrauenswürdigkeit.

4. ACHTUNG: Was Sie unbedingt vermeiden sollten!

⊗ „Killerphrasen“

Killerphrasen sind Ausdrücke und Redewendungen, die beim Gesprächspartner negative Gefühle auslösen und von vornherein einen guten Gesprächsverlauf verhindern.

Beispiele für typische Killerphrasen sind:

Dafür bin ich nicht zuständig... Schon wieder Sie mit Ihren... Ich sehe keinen Zusammenhang... Was haben Sie denn da gemacht? Ich verstehe gar nicht, wo Sie da Schwierigkeiten sehen... Man weiß doch, das geht einfach nicht...

⊗ „Weichspüler“

„Weichspüler“ machen das Gesprochene unklar, schwammig, undeutlich und damit missverständlich oder uneindeutig. Die folgende Aufstellung zeigt typische Weichspüler, die häufig benutzt werden. Mit etwas Selbstbeobachtung und Disziplin lässt sich ihr (meist unbewusster) Gebrauch recht schnell reduzieren bzw. abstellen.

Wo das entsprechende Wort genau so gemeint ist, wie es ist, hat es natürlich nicht den „weichspülenden“ Effekt!

Beispiele:

sofort, mal eben, wahrscheinlich, demnächst, irgendwann, vielleicht mal, ein bisschen, ungefähr, circa, einige, man, irgendwer, jemand, alle, müsste, würde, wäre, dürfte, hätte, könnte, eigentlich, versuchen, egal...

⊗ Weitere Tipps:

Das Wort „aber“ ruft bei vielen Menschen unbewusst Abwehr und Trotz hervor, denn es beinhaltet per se ein Nein, also eine Ablehnung. Die übliche Formulierung „ja, aber...“ lässt sich fast immer durch andere Formulierungen ersetzen:

Ja, gleichzeitig... Ja, nur sollten wir bedenken... Ja, nichtsdestotrotz...

Ja, und in diesem Jahr sieht es so aus... Ja, allerdings....

Literaturliste

- Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden. Band 1 – 3. Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2001
- Johanna Schott, Klaus Steinke. Souverän telefonieren. Fit for Business, 2006
- Holger Backwinkel, Peter Sturt. Telefonieren. Professionelle Gesprächstechniken. Haufe, 2006
- Michael Argyle, Körpersprache und Kommunikation. Paderborn, 1992
- Samy Molcho, Alles über Körpersprache. Wilhelm Goldmann Verlag, 2002
- Edmüller/Wilhelm: Argumentieren. Sicher, treffend, überzeugend. Haufe Verlag, 2005
- Gudrun Fey: Gelassenheit siegt! Walhalla Verlag, Berlin 2006
- Gudrun Fey: Reden macht Leute! Walhalla Verlag, Berlin, 2006
- Vera F. Birkenbihl, Fragetechnik schnell trainiert. mvg Verlag, 1995
- Vera F. Birkenbihl, Kommunikation für Könnner. mvg Verlag, 1995
- Ingrid Amon. Die Macht der Stimme. Redline Wirtschaft, 2004
- Katja Dyckhoff, Thomas Westerhausen. Stimme: Instrument des Erfolgs. Metropolitan Verlag, Berlin, 2005
- Michael Rossie. Sprechertraining. List Verlag München, 2000
- Klaus Lumma: Strategien der Konfliktlösung. Windmühlverlag, Hamburg, 1988
- Karin Mager: Bevor Sie aus der Haut fahren. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, 1999

Kontakt



Kölner Institut für Creatives Kommunizieren

Nadja van Uelft

Lütticher Straße 67

50674 Köln

fon +49 221 / 2 85 14 48

fax +49 221 / 16 90 05 98

info@kick-koeln.de

www.kick-koeln.de