

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Erfolgreiches Networking

Autoren: Sue und Rolf Rado/Simone Hensch/Cornel Müller

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2011

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Der Einfachheit halber und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostr. 77, CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99

www.weka.ch

Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

ISBN 978-3-297-02012-8

1. Auflage 2011

Druck: Kösel GmbH & Co. KG, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Sarah Rutschmann, Projektleitung: Daniela Russ



Ein Problem? Kein Problem!

Inhaltsverzeichnis

1.	Grundlagen der Kommunikation	4
1.1	Einleitung	4
1.2	So machen Sie einen aktiven Bilderabgleich	5
1.3	So analysieren Sie den Kommunikationsprozess	7
1.4	So trennen Sie Sach- und Beziehungsebene	9
1.5	So sprechen Sie mit vier Schnäbeln und hören mit vier Ohren	11
1.6	So vermitteln Sie Ich- und Du-Botschaften	15
1.7	So kommunizieren Sie gewaltfrei	17
1.8	So geben und nehmen Sie Feedback (Feedback = Rückmeldung)	19
1.9	So hören Sie aktiv zu	22
1.10	So fragen Sie auf die richtige Art und Weise	24
1.11	So übernehmen Sie gekonnt die Gesprächsführung	27
1.12	So vermeiden Sie Gesprächsstörer	29
1.13	So informieren Sie gezielt und wirkungsvoll	32
1.14	So verstehen Sie die Männer- und die Frauensprache	34
1.15	So führen Sie konstruktive Konfliktgespräche	37
1.16	So deuten Sie Körpersprache	40
2.	Small Talk – Das kleine Gespräch mit der grossen Wirkung!	43
2.1	Einleitung	44
2.2	Was ist Small Talk und wozu dienen diese oberflächlichen Gespräche	45
2.3	Vorurteile, Hemmungen und andere Blockaden	47
2.4	Wie komme ich ins Gespräch – und wie steige ich elegant wieder aus?	53
2.5	Die 10 Small-Talk-Gebote	55
2.6	Themen, die gut ankommen und worüber wir (besser nicht) reden	59
2.7	Reden und reden lassen	62
2.8	Closing – ein Gespräch elegant beenden	64
2.9	Pleiten, Pech und Pannen	67
2.10	Frauen reden anders – Männer auch	68
2.11	Wie Sie eine gute Figur machen	71
3.	Networking – Kontakte aufbauen, pflegen und gewinnbringend nutzen	79
3.1	Einleitung	80
3.2	Was ist Networking?	82
3.3	Networking aktiv betreiben	84
3.4	Tipps für erfolgreiches Networking	106
3.5	Sind Sie ein guter Netwerker?	107
4.	Weiterführende Literatur	109
5.	Autorenverzeichnis	111

1.

Grundlagen der Kommunikation

1.1	Einleitung	4
1.2	So machen Sie einen aktiven Bilderabgleich.....	5
1.3	So analysieren Sie den Kommunikationsprozess	7
1.4	So trennen Sie Sach- und Beziehungsebene.....	9
1.5	So sprechen Sie mit vier Schnäbeln und hören mit vier Ohren.....	11
1.6	So vermitteln Sie Ich- und Du-Botschaften.....	15
1.7	So kommunizieren Sie gewaltfrei	17
1.8	So geben und nehmen Sie Feedback (Feedback = Rückmeldung).....	19
1.9	So hören Sie aktiv zu	22
1.10	So fragen Sie auf die richtige Art und Weise.....	24
1.11	So übernehmen Sie gekonnt die Gesprächsführung	27
1.12	So vermeiden Sie Gesprächsstörer	29
1.13	So informieren Sie gezielt und wirkungsvoll.....	32
1.14	So verstehen Sie die Männer- und die Frauensprache	34
1.15	So führen Sie konstruktive Konfliktgespräche	37
1.16	So deuten Sie Körpersprache	40

1. Grundlagen der Kommunikation

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Die Basis für Networking bildet eine professionelle und ausgereifte Kommunikation. Kommunikation wird von unterschiedlichen Menschen unterschiedlich aufgenommen und gedeutet. Daher entstehen viele Missverständnisse zwischen Menschen, welche jeden Versuch des Networkings zum Scheitern bringen. Dieses Kapitel zeigt Ihnen kurz und kompakt auf, worauf es bei der klaren und unmissverständlichen Kommunikation ankommt.

Sie lesen:

- wie Sie kommunizieren, damit Ihre Botschaften richtig ankommen
- wie Sie mehr zwischen den Zeilen lesen können
- wie Sie mit gekonnten Formulierungen das Gespräch positiv beeinflussen können

1.1 Einleitung

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 Buch die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind Frauen aber ebenso angesprochen.

1.2 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

- 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: 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



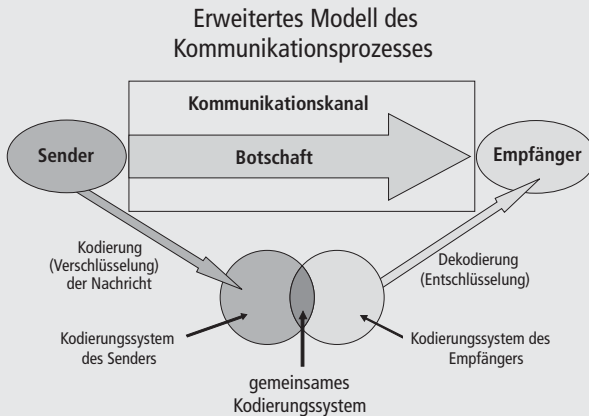
- Nächstes Mal kürzere Monologe führen – und rascher in den Dialog kommen.
- Eigenes Kommunikationsverhalten hinterfragen und eigenes Potenzial definieren.
- Für sich selber Checkliste erstellen, was bei einer delegierten Aufgaben alles vorbereitet, besprochen, informiert, diskutiert, kontrolliert werden 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.

1.3 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

- 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 vorherigem Entscheid.

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: 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?

1.4 So trennen Sie Sach- und Beziehungsebene

PRAXISBEISPIEL: AUSWIRKUNGEN FRÜHERER SITUATIONEN



Tanja fragt sich, was heute Abend los ist mit ihrem Partner Max: Sie kann ihn heute fragen, was sie will – es kommt offensichtlich alles falsch an! Dafür ist sie ehrlich interessiert daran, ob es ihm gut geht, wie das wichtige Kundengespräch war, ob er seinen Chef sprechen konnte? Sie bekommt fast nur knappe, unfreundliche Antworten – was ist passiert? Hat es vielleicht mit der gestrigen Diskussion zu tun, als sich Tanja einmal mehr durchsetzte mit ihren Reiseplänen nach Südfrankreich ...?

Wissenswertes zu Sach- und Beziehungsebene

Ziel des Modells

- Aufzeigen, wie schwierig es ist, wirklich nur auf der Sachebene zu kommunizieren.
- Zukünftig bewusst die verschiedenen Ebenen erkennen und bewusst pflegen und nützen.

Kernaussagen

Grundmodell

Dieses bekannte Modell stammt von Paul Watzlawick.

Allgemeines

- In einem Gespräch kommt es nicht nur darauf an, was man sagt, sondern auch, wie man etwas sagt.
- Das «Was» entspricht dem Inhaltsaspekt einer Mitteilung (→ Sachebene).
- Der Beziehungsaspekt charakterisiert die emotionale Beziehung, die zwischen den Gesprächspartnern herrscht.
- Jede Sachinformation beinhaltet auch eine Aussage zur Beziehung der beiden Gesprächspartner.

Ergänzende Bemerkungen:

- Der Idealfall ist, wenn sich die Gesprächspartner sowohl über den Inhalt ihrer Kommunikation als auch über die Beziehung einig sind.
- Eine erfolgreiche Kommunikation ist auch dann möglich, wenn auf der Inhaltsebene verschiedene Meinungen bestehen, diese jedoch die Beziehung nicht beeinträchtigen.
- Unstimmigkeit auf der Inhaltsebene kann, muss aber nicht Einfluss auf die Beziehung haben.
- Gibt es jedoch Unstimmigkeiten auf der Beziehungsebene (und vielleicht sogar noch zusätzlich auf der Inhaltsebene), besteht eine grosse Gefahr, dass es zu grösseren Kommunikationsstörungen kommt zwischen den beiden Gesprächspartnern.
- Spannungen auf der Beziehungsebene beeinflussen die Kommunikation rasch und nachhaltig.
- Eine Beziehung, die durch sehr unterschiedliche Emotionen geprägt ist, führt zu Problemen.
- Eine Vernachlässigung oder das bewusste Weglassen des Beziehungsaspektes wirkt sich früher oder später auf die Kommunikation aus.

Praxislösung: Auswirkungen früherer Situationen

Hilfreiches Vorgehen für Tanja:

- Für sich selber reflektieren, was auf Inhaltsebene und was auf Beziehungsebene läuft. Und das für sich selber und für Max!
- Gemäss Feedback-Regeln und Modell der GFK (gewaltfreie Kommunikation) eigene Wahrnehmung aus eigener Sicht schildern und Situation klären.
- Diskussion vom Vortag nochmals aufnehmen und noch offene Punkte klären.
- Gemeinsam Spielregeln erstellen, wie zukünftig in der Beziehung mit ähnlichen Situationen umgegangen wird.