

Leseprobe aus:



1 Für den eiligen Leser

»Das Buch, liebe Leserin, lieber Leser, das du in der Hand hältst, ist ein sehr breites, sehr hohes und sehr dickes Buch. »Ach«, höre ich dich nun schon klagen, welch sehr breites, sehr hohes und sehr dickes Buch ich da in der Hand halte! Nie werde ich mich in ihm zurechtfinden! Und falls ich es versuchte, wie viel Zeit würde ich darauf verwenden müssen!

Halt! Leben und Lesen müssen einander nicht ausschließen. Schon gar nicht bei einem übersichtlich gegliederten Buch. Und dieses Buch ist übersichtlich gegliedert ...«

Robert Gernhardt, Vorwort zu »Welt im Spiegel«¹

Treffender als Robert Gernhardt lässt sich kaum ausdrücken, was ich Ihnen in dieser Einführung mit auf den Weg geben möchte. Mir bleibt daher nur die Aufgabe, Sie kurz über Ziele, Inhalt und Aufbau dieses Buches aufzuklären.

Sie wollen (noch) erfolgreicher kommunizieren. Deshalb besteht mein Hauptziel darin, Ihnen verständlich, detailliert und vor allem direkt umsetzbar zu zeigen, was Sie zu diesem Zweck wann und wie tun sollten.

Ziele dieses Buches

Ziel Nummer eins ist das einfache und nachhaltige Verbessern Ihrer kommunikativen Fertigkeiten für Alltag und Beruf.

Solche Vorschläge gibt es wie Sandkörner am Meer. Um zu begründen, warum die hier empfohlenen besonders wirksam sind,

mache ich Sie mit einer Reihe wichtiger Besonderheiten des Kommunizierens vertraut.

Darum ist Ziel Nummer zwei, Ihnen wichtiges Hintergrundwissen zu vermitteln, damit Sie später zielsicher entscheiden können, warum was in welcher Situation zu tun oder zu lassen ist.

Im Vergleich zu diesen Zielen fällt das dritte aus dem Rahmen – obwohl es mindestens ebenso wichtig ist. Einerseits stellte ich als Unternehmer, Vereinspräsident, Trainer und Hochschullehrer stets fest: Selbst sonst eher unlustige Studenten, Mitarbeiter, Vereins- oder Verbandsmitglieder lockt man mit dem Thema Kommunikation hinter dem Ofen hervor. So gut wie kein Gebiet stößt auf breiteres Interesse; deshalb die Sandberge an Vorschlägen dazu in Büchern, Vorträgen und Seminaren. Andererseits gibt es jedoch kaum ein Gebiet, auf dem man so wenig von den praktischen Empfehlungen umsetzt, die Literatur oder Seminare geben. Im Beruf, bei Sport und Hobby – überall eignet man sich gezielt neue Fertigkeiten an. Kaum geht es aber an ein Verändern unserer kommunikativen Gewohnheiten, sinkt die Bereitschaft auf null. Die traurige Wahrheit ist – und ich nehme mich da nicht aus: Der Geist will zwar zunächst, dann aber schwächelt das Fleisch nicht nur, meist verweigert es sogar komplett den Dienst! Unser hehres Ziel Nummer eins könnten wir somit eigentlich in den Wind schreiben. Damit dies jedoch nicht passiert, gibt es Ziel Nummer drei:

Ziel Nummer drei: Ich zeige Ihnen einen besonders einfachen und trotzdem wirksamen Weg zum Verändern Ihres kommunikativen Verhaltens. Es geht mir also auch um das Begründen und Beschreiben einer funktionierenden Lernstrategie.

»Weniger ist mehr« – das gilt in zweierlei Hinsicht: Beim Erlernen erreichen Sie mehr bei sich, beim Anwenden mehr bei anderen. Das Besondere: Sie benutzen unbewusst bereits die meisten hier erläuterten kommunikativen Mikromuster, müssen Sie nur be-

wusst optimal einsetzen. Das lässt sich wie beiläufig erreichen. Beim Anwenden lernen Sie bereits. Das spart Zeit und Mühe.

Natürlich weiß ich nicht, wonach Ihnen persönlich mehr der Sinn steht – nach Hintergrundwissen oder praktischem Tun. Deshalb erkennen Sie bereits im Inhaltsverzeichnis, worum es jeweils geht. Darum einige Hinweise zu Inhalt und Gebrauch dieses Buches:

- Dieses Buch bietet abwechselnd Grundlagen und Praxis – so geht es schneller ans Umsetzen und Sie erfahren sofort die Gründe für das »Warum genau so?«. Wie Paul Ekman – der führende Forscher auf dem Gebiet der Mimik – sagt: »Fähigkeiten ohne Wissen genügen nicht.«²
- Den Kern bilden 34 kleine, aber hochwirksame kommunikative Muster sowie fünf kleine Musterketten. Geht es um das Anwenden dieser Mini-Tätigkeiten, sehen Sie das im Inhaltsverzeichnis und in den Kapitelüberschriften. Alle Kapitel mit anwendbaren Techniken haben ein Icon in der Überschrift, das auf die jeweils behandelten Muster hinweist. Für den laufenden Text eignen sich diese Abbildungen nicht. Dort verwende ich entsprechende Kurzbezeichnungen:

Zum Aufbau dieses Buches



steht für 11 *verbale Muster* (also für Ihre verwendeten Worte), durch MV abgekürzt, z.B. [MV07].



weist auf 3 *paraverbale* oder *stimmliche Muster* hin, durch MP abgekürzt, z.B. [MP03].



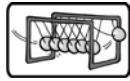
kündigt 17 *koverbale Muster* an, also Ihre Gestik und Körperhaltung, durch MK abgekürzt, z.B. [MK 17].



kennzeichnet 2 *Beobachtungsmuster* (schließlich ist Kommunikation keine Einbahnstraße), durch MB abgekürzt, z.B. [MB01].




markiert ein *Atemmuster* (das Meistermuster), durch MA abgekürzt, z. B. [MA01].



deutet auf 5 *Makromuster* hin, die sich aus mehreren dieser Einzelmuster zusammensetzen, durch MM abgekürzt, z. B. [MM04].

- Je mehr Sie bereits zum Thema Kommunikation wissen, umso eher können Sie zwischen den Kapiteln springen. Um das Springen und spätere Wiederauffinden zu erleichtern, haben die Kapitel eine Zusatzkennung, die obigen Icons.
- Auf jeden Fall können Sie sich mit den vorgestellten Kommunikationstechniken beschäftigen, ohne sich vorher die Grundlagen anzusehen, können also direkt Ziel eins ansteuern. (Im eigenen Interesse sollten Sie die Theorie und damit Ziel zwei aber nachholen.) Zur Lerntechnik (Ziel drei) finden Sie in fast allen Kapiteln etwas.
- Die im Text eingestreuten Boxen enthalten ergänzende und vertiefende Informationen. Haben Sie gerade nur »Machen« im Sinn, können Sie auch diese überspringen.
- So wie Sie es aus guten Kochbüchern kennen, enthält auch dieses Buch im Anhang ein umfangreiches Sachregister, jeweils ein Verzeichnis der Tabellen und Boxen sowie eine Zusammenfassung aller behandelten Muster. Zur besseren Übersicht finden Sie alle erörterten Bereiche und Muster als Mind-Map am Ende dieser Einführung.

Wer möglichst schnell zur Tat schreiten will, pickt sich die Kapitel heraus, in denen das gewünschte Symbol gefolgt von einer Zahl vorkommt – z. B.  12 –, und befasst sich erst später mit den Grundlagen.

Für wen ist dieses Buch?

Der Inhalt dieses Buches ist einerseits für alte »Kommunikationshasen« gedacht – denen ich manchen vielleicht lieb gewonnenen, bei näherer Betrachtung aber störenden »Weisheitszahn«

ziehen möchte. Und denen ich zeige, wie man schon vorhandene Erfahrungen noch besser einsetzt. Andererseits wenden sich meine Erläuterungen aber auch an junge »Kommunikationsfische« – denen ich sinnlose und mühevoll Umwege in der Zukunft ersparen will. Besonders aber richtet es sich an diejenigen, die schnell und einfach erfolgreicher kommunizieren und deshalb das eigene Verhalten wirksam verändern wollen.

- Das Wichtigste: Die meisten hier erläuterten Techniken können Sie sofort und ohne Vorbereitung und Risiken einsetzen und ausprobieren. Denn Sie erfahren nicht nur, was genau zu tun ist, sondern auch die Wirkungsvoraussetzungen.
- Daraus leitet sich ein wesentlicher Unterschied zu so gut wie allen Büchern zum Thema »nonverbale Kommunikation« ab: Hier geht es nicht in erster Linie um das Interpretieren nonverbaler Verhaltensweisen anderer; wir beschäftigen uns vor allem mit dem Einsetzen von Mustern zum Steigern Ihres kommunikativen Erfolges. Ich zeige und begründe, warum es viel einfacher und erheblich nützlicher ist, nonverbal »sprechen« zu lernen. Es geht also um das praktische Beantworten der Frage: »Mit welchem Ausdruck erziele ich welchen Eindruck?«
- Die hier beschriebenen Mikromuster wirken als Impulse, die Sie anderen geben, mit denen Sie kommunizieren. Daher sprechen wir auch von *Impuls-Kommunikation*.

Was zeichnet dieses Buch noch aus?

In ihrer Kommunikation handeln Menschen ähnlich wie in ihrem Haushalt: Im Laufe der Jahre schaffen sie sich für die alltäglichen Reparaturen die unterschiedlichsten Werkzeuge an. Allerdings weiß kaum jemand, was sein kommunikativer Werkzeugkasten enthält. Denn unser *Hand- und Mundwerkzeug* des Kommunizierens – die hier behandelten Mikromuster – setzen wir weitgehend unbewusst ein. Wir *können* sie, *kennen* sie aber nicht. Deshalb ist dieses Buch auch eine Art Do-it-yourself-Anleitung. Es basiert auf nahezu 10000 kleinen »Reparaturberichten« von weit über

Der kommunikative Werkzeugkasten

300 Personen, die bewusste Werkzeugeinsätze schildern – gelungene und weniger gelungene. Dazu einige Anmerkungen:

- Ich hoffe, die Zahl von insgesamt 39 kleinen und größeren Kommunikationsmustern beeindruckt Sie. Aber lassen Sie sich keinesfalls von ihr einschüchtern oder gar entmutigen. Belastet es Sie, dass Sie Ihre Kombizange lange nicht in der Hand hatten? Bereitet Ihnen Ihr Kochbuch ein schlechtes Gewissen, weil Sie noch nie das Rezept für Labskaus ausprobierten? Sicher nicht. Sie reparieren das, was anfällt, und kochen das, was schmeckt. Und so sollten Sie auch mit den Werkzeugen und Rezepten dieses Buches umgehen.
- Deshalb erleichtern Gruppierungen eine sinnvolle Auswahl. Erscheint »das mächtige Dutzend« (vgl. Seite 52) zu umfangreich, kann man sich zunächst auf »das magische Quartett« beschränken, die vier wirkungsvollsten nonverbalen Muster. Menschen, denen nur Texte wichtig sind, genügen vielleicht die acht »Faselindikatoren« zum kunstvollen Zerpflücken oder Formulieren verbaler Botschaften. Es ist wie im Leben: Einer legt Wert auf eine Profi-Werkzeugkiste; einem anderen reicht eine Keksdose mit Hammer, Kombizange und ein paar Schraubenziehern.
- Außerdem können Sie mit jedem Mikromuster sofort loslegen, müssen also die übrigen Muster dieses Buches weder kennen noch können. Das gilt auch für die Kapitel mit Erläuterungen und Begründungen. Wie viele Werkzeuge halten Sie in der Hand, wenn Sie zu Hause etwas reparieren? Fast immer nur eins.

Alte und neue Methoden

In diesem Buch geht es um Kommunikationstechniken – und zwar um neue, alte und uralte. Dieser Hinweis ist wichtig, da viele Leser nur an neuen Methoden interessiert sind. Man übersieht dabei jedoch häufig den Unterschied zwischen »alt« und »veraltet« im Sinn von (nur) betagt oder (schon) überholt. Da das Versprechen »neu!« oft zur Enttäuschung führt, beantworte ich in BOX 1 kurz die Frage »Alt oder veraltet?«.

■ BOX 1: ALT ODER VERALTET?

Was halten Sie von einem Menschen, der Ihnen erzählt, er fahre kein Auto, weil es rufschädigend sei, sich mit Hilfe der Steinzeittechnik »Rad« fortzubewegen? Sie erklären ihn für verrückt. Verkündet aber jemand, unsere Kommunikationstechnik sei veraltet, denn soeben sei etwas völlig Neues erschienen, findet er sofort begeisterte Anhänger. Ein Grund liegt in Folgendem: Beim Rad wissen oder vermuten wir sofort, warum es in vielen Fällen keine bessere Alternative gibt. Beim Kommunizieren wissen wir dagegen fast nie, worauf die Wirkung beruht. Wir glauben daher den Versprechungen und erhoffen Besseres – und damit geht viel Nützliches als veraltet »den Bach hinunter«. In diesem Buch stoßen Sie auf eine Vielzahl »alter« Techniken. Das *Vier-Ohren-Modell* von Friedemann Schulz von Thun stammt aus dem Jahr 1981³, die *dreiteilige Ich-Botschaft* von Thomas Gordon von 1977 und das auf Carl Rogers zurückgehende aktive Zuhören sogar aus den 50er-Jahren des letzten Jahrhunderts. Gerade deshalb ist der Unterschied zwischen alt und veraltet wichtig.

Vor einigen Jahren berichtete mir ein als Trainer erfolgreich arbeitender Bekannter, er habe inzwischen das Gordon-Führungstraining aufgegeben: »Gordon entwickelt nichts Neues.« Dieser Satz illustriert das erwähnte Problem: Man trennt nicht zwischen alt und veraltet, weil der Markt nach neuen Lösungen ruft. Unabhängig davon, ob eine Kommunikationstechnik funktioniert oder nicht: Sie kommt als »zu alt« auf den Müll, ohne dass man geprüft hätte, ob sie veraltet ist. Nun bestätigt aber jeder, der nur ein wenig vom Gehirn versteht: Die vor 25 oder 50 Jahren vorhandenen Wirk-Prinzipien gelten noch immer. Denn die Arbeitsweise unserer neuronalen Maschinerie veränderte sich während dieser Zeit nicht. Was damals gut war und funktionierte, klappt auch heute. Und dass Carl Rogers' uraltes aktives Zuhören und Gordons alte dreiteilige Ich-Botschaft noch prächtig funktionieren, sieht und hört man sofort: an den verbalen und nonverbalen Reaktionen des Gesprächspartners.

Hinter dem plakativen Titel »Impuls-Kommunikation« verbirgt sich daher nicht die nächste, bald überholte »Kommunikationsmode«. Unter diesem Begriff befassen wir uns detailliert mit den Ursachen unserer kommunikativen Wirkung. Deshalb überrascht sicher nicht: Das Ersetzen angeblich veralteter Methoden durch vermeintlich neue ist oft überflüssig. Wie wir noch sehen werden, beruhen fehlende oder zu geringe Erfolge fast nie auf der

eingesetzten Methode, also auf dem angewendeten »Was«. In der Mehrzahl der Fälle basieren sie auf kleinen handwerklichen Anwendungsfehlern, also auf einem unpassenden »Wie«. Wenn Sie aber wissen, wie man diese Fehler abstellt, besitzen Sie zugleich die Kenntnis, um die Wirkung Ihrer alten oder veralteten Techniken deutlich zu verbessern. Die Ex-und-Hopp-Mentalität bei der Suche nach neuen Lösungen erübrigt sich. So gehen übrigens die Naturwissenschaften vor: Da sie sich mit den wirksamen Details von Prozessen beschäftigen, können sie diese schrittweise verbessern.

Ihr Wissen und Ihr Können brauchen Sie nicht über Bord zu werfen. Ganz im Gegenteil: Sie lernen, diesen Erfahrungsschatz wirksamer zu nutzen.

Vielleicht machen Ihnen diese Hinweise Mut und Lust, sich die persönlichen Rosinen-Kapitel herauszupicken, um sofort aktiv zu werden. Das würde mich freuen; andererseits lege ich Ihnen eindringlich ans Herz: Lesen Sie bitte auf jeden Fall den folgenden Teil 2. Er behandelt grundlegende und zum Verständnis wichtige Fragen. Außerdem sollte ein Buch über Kommunikation nicht nur kurz und bündig über dieses Thema *informieren*, sondern auch die ohnehin begrenzten Möglichkeiten nutzen, um mit Ihnen darüber zu *kommunizieren*.

Wie wichtig das sein kann, zeigt die aktuelle globale Finanz- und Wirtschaftskrise: Während ich diese Zeilen im Herbst 2008 schreibe, spielen die Finanzmärkte verrückt. Und zahllose Besitzer von Wertpapieren sehen keiner rosigen Zukunft entgegen. Ich habe daher die mir noch zur Verfügung stehende knappe Zeit genutzt, um zumindest an einigen Stellen kurz zu erläutern: Mit der hier beschriebenen kommunikativen Intelligenz hätten vorsichtige Anleger das Risiko spekulativer Anlagen drastisch verringern können. Unter dem Stichwort »Finanzkrise« im Index finden Sie meine entsprechenden Hinweise.

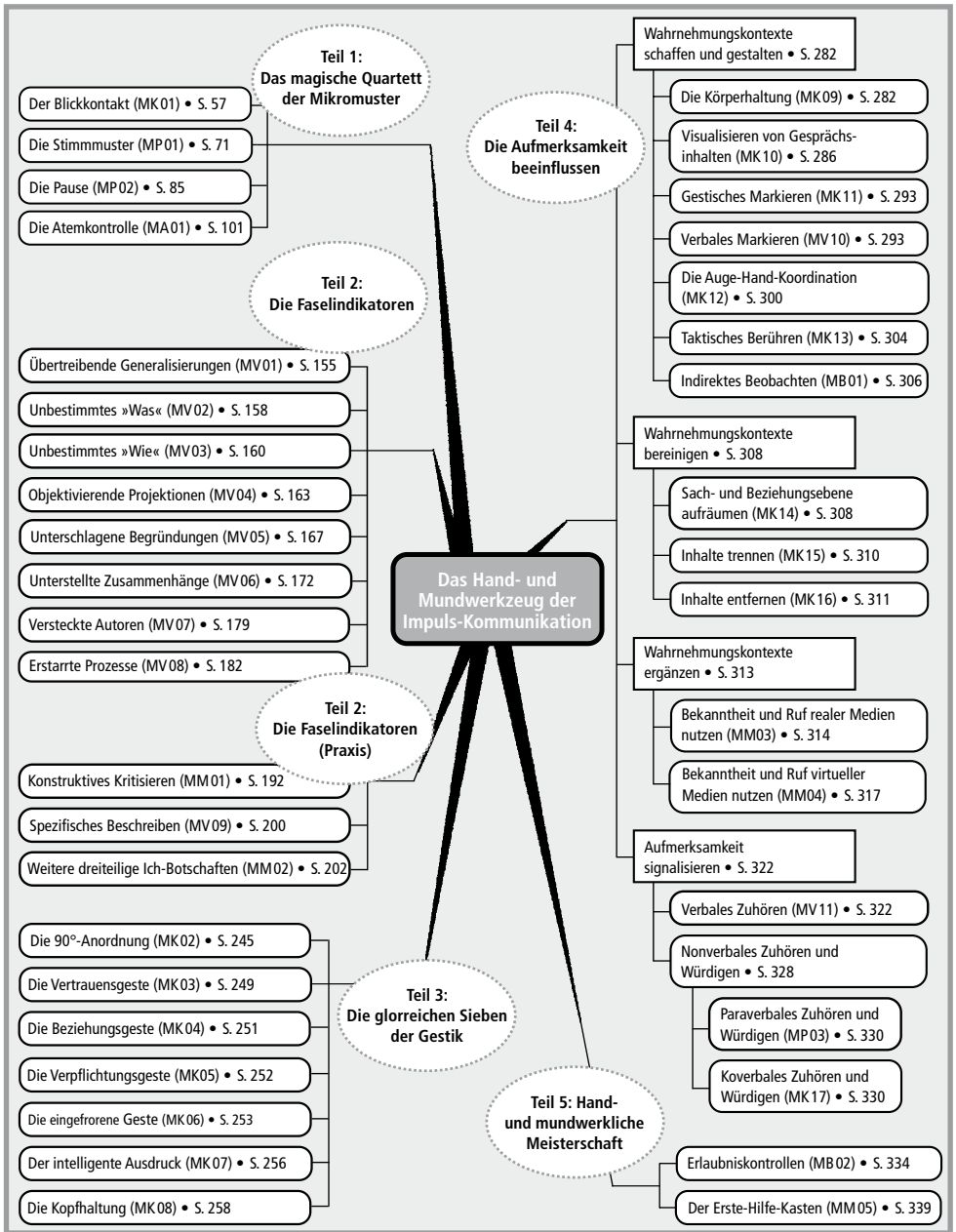


Abbildung 1: Die Mikromuster-Praxisteile