

WH!TEBOOKS



Peter Brandl

Kommunikation

... und was Sie darüber
wissen sollten, um
sich das Leben leichter
zu machen

GABAL

Peter Brandl

Kommunikation

... und was Sie darüber
wissen sollten, um sich das Leben
leichter zu machen

Peter Brandl

Kommunikation

... und was Sie darüber
wissen sollten, um sich
das Leben leichter zu machen

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-636-4

ISBN (PDF) 978-3-95623-179-7

Programmleitung: Ute Flockenhaus, GABAL Verlag

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de

Umschlagfoto: Paul Ridderhof

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2015 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

Inhalt

Vorwort 7

Ein paar Worte vorab ... 9

Wie funktioniert Kommunikation? 9

Die sechs Säulen effektiver Kommunikation 12

**Säule I: Grundlagen –
verstehen und verstanden werden 17**

Sender und Empfänger 20

Sicherheit ausstrahlen 30

Großhirn – Kleinhirn – Stammhirn:

Warum wir so sind, wie wir sind 37

**Säule II: Beziehungen –
Schmiermittel oder Bremsklotz 43**

Das Zwei-Ebenen-Modell 44

Positives Beziehungstuning 48

Die vier Seiten einer Nachricht 58

Kommunikationsstile 61

**Säule III: Überzeugen –
oder: Wofür mache ich das eigentlich? 65**

Zielorientiert argumentieren 66

Grundregeln der Rhetorik 69

Wie funktioniert Überzeugung? 74
Wie werden Entscheidungen getroffen? 75
Argumentation mit der Standpunktformel 82
Emotionsköder 87

Säule IV: Verhandeln – Ausgleich oder mit dem Kopf durch die Wand? 89

Das MAMA-Prinzip der Verhandlungsvorbereitung 90
Phasen einer Verhandlung 94
Um Kopf und Kragen reden 99
Fragetechnik 101
Fragetechnik und Beziehungsaufbau 126

Säule V: Konfliktmanagement – so kriegen Sie die Kuh vom Eis 131

Worum geht es bei Konflikten? 133
Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein 137
Schäferhundmodus – erst schlagen, dann fragen 142
Konstruktive Konfliktdeeskalation 145
Warnsignale im Gespräch 154

Säule VI: Strategie und Taktik 157

Ansatzebenen für den Einsatz von Taktik 158
Unfaire rhetorische Tricks 159
Mit Einwänden und Gegenargumenten umgehen 160
Win-win-Lösungen oder: das Harvard-Konzept 161
Feedback-Techniken 165

Literaturempfehlungen 175

Register 176

Über den Autor 179

Vorwort

Warum missverstehen wir uns so oft? Warum kommt es immer wieder zu Konflikten? Warum scheint manchmal alles so schwierig und warum reden wir gerade dann, wenn es darauf ankommt, aneinander vorbei?

Auf der anderen Seite: Warum können sich manche Menschen so gut verkaufen? Scheinbar mühelos setzen sie sich in fast jeder Situation durch und erreichen das, was sie wollen. Wie kommt es, dass solche Menschen praktisch immer das bekommen, was sie wollen, und das Ganze auch noch leicht erscheint? Was machen die einen anders als die anderen?

Für die meisten Menschen ist Kommunikation so eine „Eh-da-Kompetenz“. Darum müssen wir uns nicht kümmern, die ist eh da! Und in den meisten Situationen stimmt das ja auch. Sie alle sind Kommunikationsprofis. Natürlich sind Sie das und Sie können auch kommunizieren. In mindestens 99 Prozent aller Situationen läuft es doch, und unsere Kommunikation ist erfolgreich.

**Kommunikation
ist „eh da“**

Aber Sie kennen auch dieses letzte Prozent, diesen letzten Rest. Da bauen wir Konflikte, da geraten wir in Streit, da verlieren wir den Kunden oder Geschäftspartner. In der Fliegerei passieren da die Katastrophen. Doch muss es zwangsläufig dazu kommen oder könnte ein kleines bisschen Training vielleicht sinnvoll sein?

In diesem Buch habe ich die wichtigsten Inhalte meiner Seminare zusammengefasst und damit natürlich auch das, was ich aus der ganzen weiten Kommunikationspsychologie für wirklich relevant halte.

Warnung: Wenn Sie jetzt wissenschaftliche Abhandlungen, differenzierte Analysen und noch nie gehörte psychologische Thesen auf hohem Abstraktionsniveau erwarten, dann ist dieses Buch wahrscheinlich nicht das Richtige für Sie. Ich glaube nämlich, dass Psychologie Spaß macht und überhaupt nicht kompliziert ist. Und deshalb ist dieses Buch auch nicht kompliziert.

**Praxis geht
vor Theorie**

Mein Ziel ist es, Ihnen zu zeigen, wie Kommunikation funktioniert, beziehungsweise, wie wir selber es immer wieder schaffen, uns das Leben schwer zu machen. Egal, ob Sie im Vertrieb tätig sind, in anderen Bereichen beruflich verhandeln oder ob Sie in Ihren privaten Gesprächen effektiver sein möchten – in diesem Buch geht es darum, was Sie wissen müssen und was Sie tun können, um das, was Sie wollen, leichter zu bekommen. Es geht also darum, sich letztlich das eigene Leben leichter zu machen.

Und wenn Sie beim Lesen auch noch Spaß haben, dann wäre ich sehr froh.

Herzlichst



Lindau, Januar 2015

P.S.: Der Einfachheit und der Lesbarkeit wegen verwende ich in den meisten Fällen nur die verallgemeinernde männliche Form. Natürlich meine ich damit immer sowohl Männer als auch Frauen.

Ein paar Worte vorab ...

Wie funktioniert Kommunikation?

„Wie gut können Sie kommunizieren?“ Mit dieser Frage beginne ich oft meine Seminare. Die Teilnehmer antworten meistens sehr zurückhaltend. Nachfragen kommen, wie „Was genau heißt gut?“ oder „Kommt ganz auf die Situation an“. Die Seminarteilnehmer sind in der Regel sehr vorsichtig, denn sie vermuten (und zwar zu Recht), dass ich irgendetwas mit ihnen vorhabe.

Anders sieht die Sache aus, wenn man Menschen in „unverdächtigen“ Situationen fragt, also wenn sie nicht befürchten, dass ein Kommunikationstrainer sie gleich eines Besseren belehren wird. Dann antworten die meisten Befragten mit „gut“ bis „sehr gut“ oder auf einer Skala von null bis zehn mit Werten zwischen acht und neun.

Fakt ist: Wir gehen davon aus, dass wir gut genug kommunizieren können, um uns darauf verlassen zu können, dass unsere Kommunikation funktioniert. Und in den meisten Fällen tut sie das ja auch. In den allermeisten Situationen verstehen wir uns. Wir haben Spaß, wir tauschen uns aus, wir verhandeln, wir überzeugen. Allerdings: Manchmal läuft es auch richtig aus dem Ruder. Bei einem kleinen Teil unserer Kommunikationssituationen funktioniert scheinbar nichts. Da entstehen Konflikte, da verlieren wir unsere Kunden, da passieren die Katastrophen.

**Jeder glaubt,
kommunizieren
zu können**

Das Problem ist: Wir verlassen uns darauf, dass unsere Kommunikation funktioniert. Wir haben etwas gesagt und das muss doch verstanden worden sein. Wir glauben, unsere Kommunikation sei sicher. Leider falsch!

Zwischenmenschliche Kommunikation ist in einem hohen Maß unzuverlässig. Aber das ist gar nicht das eigentliche Problem. Das Problem ist, dass wir glauben, sicher zu kommunizieren, und gar nicht auf dem Schirm haben, wie wir uns in die Katastrophe manövrieren.

**Kommunikation
ist die Basis
für alles**

Sie stimmen mir sicher zu, wenn ich behaupte, dass Kommunikation zu den absoluten Basiskompetenzen eines Menschen gehört. Egal, was Sie tun in Ihrem Leben, ob Sie Arbeiter, Banker oder Wissenschaftlerin sind, alles fußt letztlich auf Kommunikation. Kommunikation ersetzt natürlich kein Fachwissen, aber sie ist dafür die Basis. Sie stimmen mir weiterhin sicher zu, wenn ich sage, dass lebenslanges Lernen die Basis unserer heutigen Gesellschaft ist. Sie müssen ständig neue Dinge lernen, neue Regelungen, neue Verfahren, neue Prozesse. Aber bringen wir diese beiden Fragen doch mal zusammen: Wann haben Sie gelernt, mit anderen zu kommunizieren?

Wahrscheinlich haben Sie geantwortet: „im Mutterleib“ oder „von Anfang an“ oder so ähnlich. Und tatsächlich, wir kommen mit einem gewissen kommunikativen Grundrepertoire auf die Welt. Wir können schreien, wir können lächeln und wir können grunzen. (Ja, ich weiß, lächeln können wir nicht sofort – aber ziemlich schnell.) Schreien, lächeln, grunzen, das ist unser kommunikatives Starterpaket. Mehr können wir nicht – mehr brauchen wir aber auch noch nicht.

**Wie sich
kommunikative
Kompetenz
entwickelt**

Bei manchen Menschen scheint es dann bei diesem Starterpaket zu bleiben, normalerweise entwickelt sich unsere kommunikative Kompetenz allerdings weiter. Mit etwa drei Jahren können wir sprechen. Und zwar so gut, dass wir auch komplexe Sätze bilden und verstehen können. Was wir mit drei aber noch nicht

verstehen, ist alles, was zwischen den Zeilen steht. Wir verstehen noch keinerlei Andeutungen. Wir verstehen keine Ironie. Wir können auch nicht lügen. (Vielleicht versuchen wir es, aber das ist dann so auffällig, dass absolut jeder es bemerkt.) Das entwickelt sich etwa bis zum siebten Lebensjahr. Dann können wir lügen und wir verstehen auch Andeutungen, was natürlich noch lange nicht heißt, dass wir diese Andeutungen auch befolgen. Mit sieben haben wir also unsere kommunikative Werkzeugkiste fertig. Ein bisschen kommt dann noch in der Pubertät dazu, aber nicht viel – na ja, und natürlich jede Menge Fach- und Fremdwörter.

Aber Hand aufs Herz: Wie viel Zeit haben Sie seit Ihrem siebten Geburtstag darauf verwendet, Ihre kommunikativen Fertigkeiten weiterzuentwickeln? Wahrscheinlich sagen Sie jetzt „nicht viel“. Vielleicht haben Sie das eine oder andere Buch gelesen. Vielleicht ein paar Seminare besucht. Aber wenn Sie diesen Aufwand damit vergleichen, wie viel Sie für andere lebenswichtige Erkenntnisse wie Integralrechnung oder die Heldentaten von Pippin dem Kurzen aufgewendet haben, dann sieht die Kommunikation wahrscheinlich ganz schön alt aus.

Vielleicht sagen Sie aber auch: „Stimmt gar nicht, schließlich entwickle ich mich ständig, in jedem Gespräch weiter.“ Leider schon wieder falsch!

Wenn Sie zum Beispiel heute Nachmittag eine längere Autofahrt machen, sind Sie nach dieser Fahrt ein besserer Autofahrer, eine bessere Fahrerin? Nein! Zumindest nicht, wenn Sie Ihren Führerschein schon eine Weile haben. Und warum nicht? Weil Sie das tun, was Sie immer tun, wenn Sie im Auto sitzen. Sie denken überhaupt nicht über das Fahren nach und können somit auch Ihr Können nicht entwickeln, außer: Sie schaffen es, sich in einen Unfall oder zumindest in eine wirklich brenzlige Situation zu manövrieren. Wenn Sie dann (danach) mit zitternden Händen einen Parkplatz anfahren und versuchen, sich zu beruhigen – wenn Sie dann darüber nachdenken, wie es zu dieser brenzlichen

**Wir tun zu wenig
für unsere
Kommunikation**

Situation kommen konnte und wie Sie solche Situationen in Zukunft vermeiden können, dann entwickeln Sie sich weiter!

Aber muss es wirklich immer erst zu Katastrophen kommen, damit wir die nächste Stufe erklimmen können?

Ziel dieses Buches Egal, ob Sie dieses Buch lesen, weil Sie besser verhandeln, leichter verkaufen oder effektiver mit Konflikten umgehen wollen – in diesem Buch werden Sie erfahren, wie unsere Kommunikation funktioniert, warum wir immer wieder in Konflikte rauschen und was Sie tun können, um in Zukunft leichter das zu erreichen, was Sie erreichen wollen. Sie werden konkrete Werkzeuge kennenlernen, die Ihnen helfen, in Verhandlungen ein besseres Ergebnis zu erzielen. Sie werden verstehen, wie Konflikte entstehen und was Sie tun können, um diese Konflikte zu deeskalieren. Kurzum, Sie werden eine ganze Reihe von Werkzeugen und Techniken lernen, mit denen Sie sich schlicht und ergreifend das Leben leichter machen können.

Die sechs Säulen effektiver Kommunikation

Eigentlich ist es ganz einfach, zielgerichtet und effektiv zu kommunizieren. Wenn es schwer und kompliziert wäre, wären wir Menschen wohl schon vor einigen hunderttausend Jahren ausgestorben. Auf der anderen Seite erleben wir immer wieder Missverständnisse, Konflikte und manchmal sogar den kommunikativen Supergau.

Wenn ich in diesem Buch davon spreche, neue Techniken zu erlernen und anzuwenden, dann rede ich immer auch von diesen schwierigen Situationen. Es ergibt keinen Sinn, immer und überall „professionell“ zu kommunizieren. Aber in diesen schwierigen oder herausfordernden Situationen können Sie sich eine ganze Menge Stress und Ärger ersparen, wenn Sie sich auf die sechs Säulen effektiver Kommunikation stützen.

Im ersten Schritt möchte ich Ihnen einen Überblick verschaffen, welches diese zentralen Säulen sind und was sie bedeuten. Natürlich bauen diese Säulen aufeinander auf. Deswegen werden wir danach jede Säule intensiv diskutieren und Techniken erarbeiten, wie Sie diesen Bereich meistern können. Allerdings ist jede einzelne Säule auch ein in sich abgeschlossenes Thema. Wenn Sie also wollen, können Sie direkt zu dem Kapitel gehen, das Sie im Moment am meisten interessiert, und sich mit den anderen Säulen später beschäftigen.

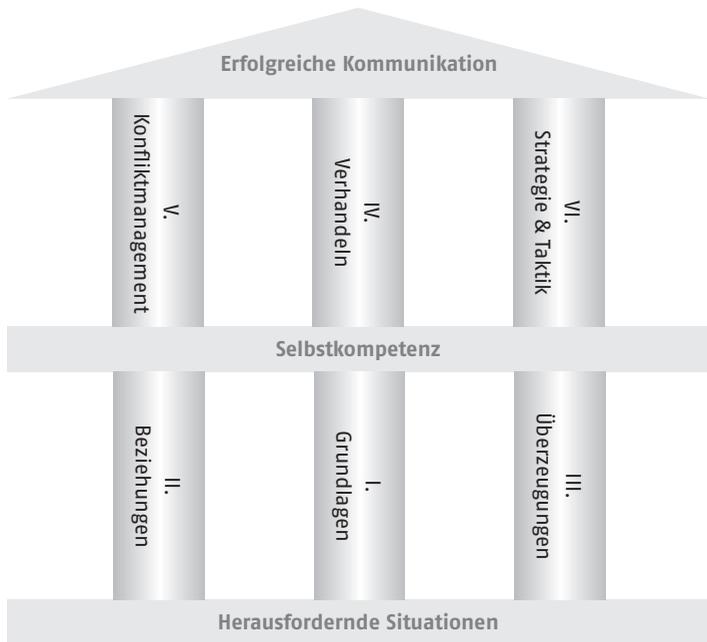
Die erste Säule sind die Grundlagen der Kommunikation: „Grundlagen – verstehen und verstanden werden“. Das klingt vielleicht etwas banal, dennoch ist dieser Bereich einer der wichtigsten im ganzen System. Wie oft missverstehen wir uns. Wie häufig reden wir aneinander vorbei oder bemerken gar nicht, was der andere eigentlich von uns will. Der schlimmste zivile Flugunfall, 1977 auf Teneriffa, als zwei Jumbojets auf der Piste ineinander krachten und 586 Menschen ihr Leben verloren, war eine reine Kommunikationspanne. In diesem Bereich werden wir uns deshalb mit den Tücken unserer Wahrnehmung und unserer Informationsverarbeitung auseinandersetzen.

1. Säule: Grundlagen

Was können Sie tun, damit andere Sie besser verstehen (und damit auch eher das machen, was Sie wollen)? Aber natürlich geht es auch darum, was Sie bei sich tun können, um Ihre Umwelt besser zu verstehen und somit Konflikte und Missverständnisse von vornherein zu vermeiden.

Die zweite Säule heißt „Beziehungen – Schmiermittel oder Bremsklotz“. Es ist schon komisch: Normalerweise machen wir uns Gedanken über Argumente oder irgendwelche rhetorischen Tricks, mit denen wir unser Gegenüber beeinflussen können. Und jetzt kommt, lange davor, dieses Beziehungsmanagement. In diesem Bereich wird deutlich, welche Auswirkung die Beziehung zwischen den Akteuren auf das Gelingen der Kommunikation hat. Und natürlich geht es hier darum, was Sie ganz konkret tun können, um Beziehungen zielgerichtet zu steuern.

2. Säule: Beziehungen



Das Gebäude der effektiven Kommunikation

3. Säule: Überzeugen Die dritte Säule heißt „Überzeugen – oder wofür mache ich das eigentlich?“. Selbstverständlich geht es uns allen auch um ein harmonischeres Miteinander. Auch! Auf der anderen Seite haben wir natürlich Ziele und Interessen, und die wollen wir möglichst durchsetzen. In diesem Kapitel geht es deshalb darum, wie Sie Ihre Argumente gut aufbauen. Wie Argumentation und Überzeugung überhaupt funktionieren und wie Sie das Gehirn Ihres Gegenübers nutzen, um wirklich zu überzeugen, anstatt nur zu überreden.

Wenn Sie diese ersten drei Säulen meistern, haben Sie schon sehr viel erreicht. Sie sind in der Lage, sich selbst kompetent zu steuern. Sie wissen, wo die Risiken lauern, kennen aber auch die Stärken, die Sie nutzen können.

Auf dieser Basis können wir nun aufbauen. Wir können die zweite Etage mit den drei verbleibenden Säulen erobern. Während in der ersten Etage noch Sie selbst die Hauptperson sind, geht es im zweiten Stockwerk um den anderen oder, noch besser, um die Interaktionen und wechselseitigen Beeinflussungen zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner.

Auch die zweite Etage umfasst wieder drei Säulen. Es geht los mit dem Abschnitt „Verhandeln – Ausgleich oder mit dem Kopf durch die Wand“. Natürlich können wir in diesem Buch das Thema „Verhandeln“ nur streifen, Sie erhalten in diesem Kapitel dennoch einen Überblick und einige sehr wirkungsvolle Werkzeuge, die Ihnen helfen, dauerhaft tragfähige Ergebnisse zu erzielen.

4. Säule: Verhandeln

Das Leben ist kein Ponyhof und es läuft nicht immer alles harmonisch. Deswegen beschäftigt sich die fünfte Säule mit Konflikten. Wie entstehen Konflikte, was sind ihre Ursachen, aber vor allem: Was können Sie tun, um in Konflikten konstruktiv die Kuh vom Eis zu kriegen?

5. Säule: Konflikt- management

Die sechste Säule schließlich heißt „Strategie und Taktik“. Man kann nach Paul Watzlawick nicht nicht kommunizieren. Eigentlich ein abgegriffenes Thema, und doch: Wie schwer fällt es uns, andere zu kritisieren oder aber auch selbst kritisiert zu werden? Wie häufig ist letztlich die Scheu vor Konflikten oder die Angst, den anderen zu verletzen, der Grund, Dinge hinzunehmen oder zu schlucken! Wenn wir also zwangsläufig kommunizieren, egal, ob wir das wollen oder nicht, dann ist es doch sinnvoll, sich darüber Gedanken zu machen, wie dieses Feedback möglichst effektiv gestaltet werden kann. Natürlich ist das

6. Säule: Strategie und Taktik

nicht das einzige Thema, mit dem wir uns im Bereich „Strategie und Taktik“ auseinandersetzen werden.

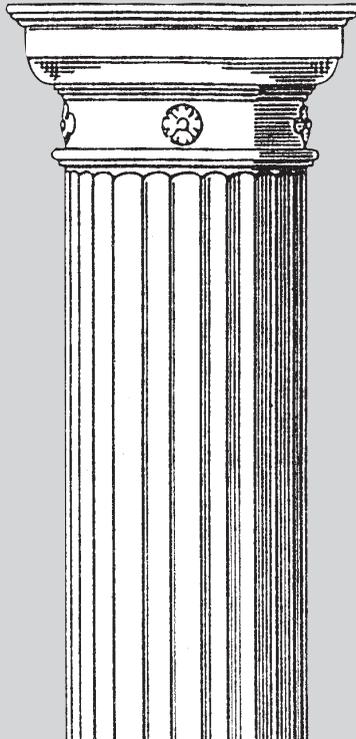
Ein zweiter Bereich dreht sich um die viel gerühmten Win-win-Lösungen. Gibt es so etwas überhaupt? Und wenn ja, was wären geeignete Schritte und Methoden, um solche Gewinner-Gewinner-Ergebnisse zu erzielen?

Sie sehen also: Jede Säule ist ein Themenbereich für sich. Aber bitte denken Sie daran, wenn Sie jetzt gleich zu einem bestimmten Kapitel springen wollen: Alles steht und fällt mit einem starken Fundament. Und dieses Fundament und damit die Basis und die Voraussetzung für alle Techniken und Taktiken in diesem Buch sind nun mal die Grundlagen der ersten Säule.

Säule I

.....

**Grundlagen –
verstehen und
verstanden werden**



**Subjektivität und
Selektivität der
Wahrnehmung**

Lassen Sie uns einen kleinen Test machen. Sie lesen gleich eine kurze Geschichte. Nichts Besonderes, vier Sätze. Danach stelle ich Ihnen Aussagen zu dieser Geschichte vor. Einfache Aussagen. Sätze, die Sie mit „Stimmt, das ist gesagt worden“, „Stimmt nicht, da ist etwas anderes gesagt worden“ oder „Weiß nicht, darüber ist nichts gesagt worden“ kommentieren können. Was meinen Sie: Wie viel Prozent der Aussagen schätzen Sie richtig ein? Lassen Sie es uns probieren. Gleich kommt die Geschichte, dann ein paar erklärende Gedanken und auf der nächsten Seite finden Sie die Sätze dazu (Nein, nicht jetzt schon nach den Aussagen schauen!).

Bereit? Okay:

Ein Geschäftsmann hat gerade die Lichter in seinem Laden gelöscht, als ein Mann erscheint und Geld verlangt. Der Eigentümer öffnet eine Registrierkasse. Der Inhalt der Registrierkasse wird zusammengerafft, und der Mann rennt schnell weg. Ein Polizist wird sofort benachrichtigt.

Halt, noch nicht zu den Aussagen! Geben Sie es zu: Das war nicht sehr viel Inhalt, oder? Die meisten Mails, die Sie bekommen, dürften mehr Inhalt haben. Das waren auch keine Schachtelsätze. Die Hälfte hatte noch nicht einmal ein Komma. Außerdem haben Sie Idealbedingungen. Sie wissen, worum es geht. Sie wissen, dass ich Ihnen gleich einige Aussagen zu der Geschichte nennen werde. Ansonsten geht es um nichts. Kein Risiko, nichts steht auf dem Spiel. Echte Idealbedingungen. Wirklich? Schauen wir mal ...