

Heinz Ryborz

Kommunikation mit Herz und Verstand

**Besser zuhören
Mehr Erfolg**

 **WALHALLA**
METROPOLITAN

Schnellübersicht

1	Warum Ihnen dieses Buch hilft	7
2	Kommunikation und Persönlichkeit	9
3	Bausteine der Kommunikation	33
4	Kommunikationsblocker vermeiden	87
5	Mit Herz kommunizieren	99
6	Einfluss nehmen	125
7	Durchsetzungsstarke Kommunikation	131
8	Konflikte lösen	139
9	Verhandeln	161
10	Umgang mit Gefühlen	181
	Lösungen	197
	Literaturhinweise	201
	Stichwortverzeichnis	203

Man muss die Änderung sein,
die man in die Welt setzen möchte.
Wenn nicht jetzt, wann denn?

Mahatma Gandhi

Warum Ihnen das Buch hilft

Seit vielen Jahren führe ich Kommunikationsseminare durch und stelle fest: Die meisten Menschen sind nicht mehr Herr ihres Kommunikationsverhaltens. Das Gesprächsverhalten spielt sich nach Automatismen ab – und das ist den meisten Menschen noch nicht einmal bewusst. Von den faszinierenden Möglichkeiten der Kommunikation, die das ganze Menschsein einschließt, ist die Mehrzahl der Menschen weit entfernt.

Nach der Fertigstellung dieses Buches las ich das Werk „Payback“ von Frank Schirrmacher. Er weist darauf hin, dass die Einflüsse des Informationszeitalters Menschen dazu gebracht haben, gedankenlos und unachtsam nach vereinfachten Skripten, nach Mustern zu handeln. Die Folge ist, dass diese Skripten unsere Fähigkeiten zur Empathie ebenso wie unsere intellektuellen Fähigkeiten zum Negativen beeinflussen, Menschen verengen und verdummen und wie Maschinen funktionieren lassen. Diese Feststellungen stimmen mit meinen Erfahrungen voll überein.

Mangelnde Substanz, Oberflächlichkeit, Daherplappern, Gewohnheit und die Unfähigkeit, Perspektiven zu verändern, beherrschen die meisten Gespräche. Dieses Fachbuch zeigt Ihnen Möglichkeiten, sich von den Automatismen und einengenden Skripten zu befreien, wieder Herr im eigenen Kopf zu werden und bewusster zu kommunizieren.

Wir beschäftigen uns jedoch nicht nur mit kognitiven und intellektuellen Inhalten, sondern mit etwas, das erlebnisnäher ist – das nicht nur mit Worten, sondern mit Gefühlen zu tun hat. Ziel ist es, die Gefühlsnuancen des anderen aufzunehmen und die Klänge seiner inneren Welt zu hören. Sie treten mit der Gefühlswelt des Gesprächspartners so in Resonanz, dass Sie Dinge spüren, die dem anderen selbst nicht so bewusst sind und gehört werden wollen. Nicht nur das eigene Denkvermögen muss wieder in Gebrauch kommen, sondern auch die Sinne, das Herz und die Intuition.

Obwohl die Forschungen zur emotionalen Intelligenz längst bewiesen haben, dass Gefühle wichtig für die komplexen Prozesse des

Einleitung

Gehirns sind, werden die eigenen und die Gefühle des Gesprächspartners wenig oder gar nicht in die Kommunikation einbezogen, sie sind oft noch nicht einmal bewusst.

Wir vermitteln Ihnen, wie Sie die Vernunft und die Kräfte des Herzens in die Kommunikation einbeziehen und so Ihre Persönlichkeit entfalten. Sie erfahren, welche Beziehungen es zwischen Ihrer Persönlichkeit und Ihrer Kommunikation gibt.

Die Kapitel „Bausteine der Kommunikation“ und „Kommunikationsblocker vermeiden“ helfen Ihnen, die rationale Seite der Kommunikation erfolgreich umzusetzen. Mit der Fragetechnik schärfen Sie Ihren Verstand, gehen den Dingen auf den Grund, werden kritischer und vermeiden, Opfer von Manipulationen zu werden.

Wie Sie die Kraft des Herzens und der Gefühle nutzen, vermittelt Ihnen der Abschnitt „Mit Herz kommunizieren“.

Die Kapitel „Einfluss nehmen“ und „Durchsetzungsstarke Kommunikation“ zeigen Ihnen, wie Sie sich für die eigenen Interessen geschickt einsetzen. Leider habe ich in den letzten Jahren erfahren, wie viele Menschen betrogen wurden und so ihr Lebenstraum scheiterte. Deshalb ist nicht nur das kritische Beurteilungsvermögen, sondern auch das Durchsetzen enorm wichtig.

Da Konflikte ein Teil des Lebens sind, wird dieser Bereich im Kapitel „Konflikte lösen“ behandelt. In diesem Zusammenhang steht der Abschnitt „Verhandeln“.

Das letzte Kapitel „Umgang mit Gefühlen“ hilft Ihnen, Ihr emotionales Skript zu erkennen und sich dessen Zwang zu entziehen. Sie lesen, wie Sie mit Ihren positiven Gefühlen, Ihrer Intuition und inneren Weisheit mehr in Beziehung kommen.

Öffnen Sie sich Ihrer Gefühlswelt, verstehen Sie sich und Ihre Mitmenschen besser und bereichern Sie Ihre Beziehungen. Sie gewinnen Offenheit und Authentizität und bringen mehr Erfolg und Lebensfreude in Beruf und Familie.

Kommunikation mit Herz und Verstand ist der Weg, Ihr ganzes Menschsein zur Entfaltung zu bringen. Möge das Buch Sie dazu begeistern, dem Weg zu folgen. Das Ausprobieren und das Voranschreiten werden für Sie mindestens so faszinierend sein wie eine Expedition.

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Prof. Dr. Heinz Ryborz

Ihre Persönlichkeit beeinflusst Ihre Kommunikation

Die Persönlichkeit jedes Menschen beeinflusst mit all seinen Stärken und Schwächen die Art und den Erfolg seiner Kommunikation.

Beispiel:

Der Abteilungsleiter sagt zu seinem Mitarbeiter: „Ich bin mit Ihrer Arbeit überhaupt nicht zufrieden.“ Der Mitarbeiter fühlt sich angegriffen und wirft dem Chef spontan vor: „Man kann es Ihnen überhaupt nicht recht machen. Immer suchen Sie nur bei mir nach Fehlern.“

Ein anderer Mitarbeiter reagiert in dieser Situation ganz anders. Er fühlt sich zwar bei der Äußerung auch nicht wohl. Doch er wird sich seines Gefühls bewusst und hält inne. Er macht eine Pause, überlegt und sagt dann: „Ihnen gefällt meine Arbeit nicht? Was genau hätte ich anders tun müssen?“

Im zweiten Fall beschädigt die Kommunikation nicht die Beziehung und hat mehr Aussicht auf Erfolg.

Ich beschränke mich an dieser Stelle auf ein Beispiel. Aufgrund meiner jahrzehntelangen Erfahrungen erkenne ich zwölf Faktoren beziehungsweise Schlüsselverhaltensweisen, die in Verbindung mit den Kommunikationstechniken entscheidenden Einfluss auf Ihre Kommunikation haben. In diesem Kapitel erhalten Sie Tipps, wie Sie diese Faktoren verstärken.

Praxis-Tipp:

Um den Erfolg Ihrer Kommunikation zu erhöhen, sollten Sie die Persönlichkeitsfaktoren verstärkt einsetzen. Zugleich verbessern sich die Beziehungen zu Ihren Gesprächspartnern.

Bewusstheit statt Unachtsamkeit

Ich führe Seminare für Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen durch. Die Themen reichen vom Umgang mit schwierigen und reklamierenden Kunden, Dialektik, Verkauf, Mitarbeiterführung bis

zu speziellen Themen aus dem Bereich Führung. Im Rahmen dieser Seminare werden Fallbeispiele auf Video aufgezeichnet und anschließend besprochen.

Unabhängig vom Thema ist die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer sich ihres eigenen Gesprächsverhaltens nicht bewusst. Und auch das Bewusstsein für die Ausführungen des Gesprächspartners offenbart erhebliche Mängel.

Nur selten wies ein Teilnehmer den Gesprächspartner darauf hin, dass seine Ausführungen keine Antwort auf die gestellte Frage waren oder dieser sogar mit einer Gegenfrage antwortete ohne zur gestellten Frage zurückzukehren. Viele der Ausführungen waren Worthülsen und nahmen meistens keinen Bezug auf die Ausführungen der Gegenseite. Anstelle eines echten Dialogs spulten Teilnehmer nur Gesprächsmuster ab, ohne sich hierüber bewusst zu sein. Die Beispiele hierzu wären zahlreich.

Schirmacher hat in seinem Buch „Payback“ auf die schädlichen Einflüsse der Reizüberflutung im Informationszeitalter hingewiesen. Hier einige Zitate aus seinem Buch:

- „Die Kontrolle über unsere Aufmerksamkeit wird uns entrissen und wir irren dahin, im Traum, Rausch, Infantilisierung.“
- „Wir übernehmen Automatismen, Skripte und Drehbücher, weil die Reize und das Denken zu schnell für uns sind als dass wir unseren Gedanken folgen können.“
- „Es ist Verzögerung im Denken einzubauen, um die Aufmerksamkeit zu stärken.“

All diese sehr berechtigten Feststellungen lassen sich in dem Satz eines Komikers verdichten: „Ich versuche einen Lebensstil zu entwickeln, bei dem meine Anwesenheit nicht erforderlich ist.“

Zurück zu den Erfahrungen der Seminarteilnehmer. Wenn diese nun ihre Seminaraufnahmen betrachten, wird ihnen erst aus der Distanz ihr eigenes Kommunikationsverhalten bewusst. Sie empfinden ihr Kommunikationsverhalten als sehr unangenehm. Wenn ich am Ende eines Seminars – selbst bei Führungsseminaren – die Teilnehmerfrage, was sie bei sich verändern wollen, wünschen alle vorrangig eine Verbesserung des eigenen Gesprächsverhaltens.

Wichtig: Alles Wissen um die Führung bleibt Theorie, solange wir im Gespräch die Steuerung nicht selbst übernehmen. Allzu leicht werden wir das Opfer negativer Verhaltensmuster.

Um Ihr Gesprächsverhalten zu verbessern, müssen Sie Ihr Verhalten zunächst wahrnehmen. Denn nur, wenn Sie sich dessen bewusst sind, vermögen Sie es auch zu steuern.

Was ist also erforderlich, um das eigene Kommunikationsverhalten besser wahrzunehmen, das heißt, ein Bewusstsein für das eigene Gesprächsverhalten zu bekommen? Was können Sie im Detail tun, um dem Hinweis zu folgen, bewusster zu kommunizieren?

Antwort: Sprechen Sie langsamer und machen Sie Pausen!

Sprechen Sie langsamer

Zu schnelles Sprechen verhindert das bewusste Wahrnehmen des eigenen Gesprächsverhaltens. Um bewusster wahrzunehmen, haben Sie sich zu verlangsamen. Je schneller Sie sprechen, desto eher brechen in Ihrer Kommunikation negative Kommunikationsmuster durch, je weniger vermögen Sie sich zu steuern.

Für viele Menschen ist heute die Verlangsamung schwer, da Menschen auf Schnelligkeit fixiert sind. Es sind einige Wochen regelmäßiges Training notwendig, um sich zu schnelles Sprechen abzugewöhnen.

Praxis-Tipp:

Zu schnelles Sprechen verweist auf Angst des Sprechers. Sie wirken souveräner, wenn Sie langsamer sprechen.

Machen Sie Pausen

Wie wollen Sie sich der eigenen Gedanken bewusst werden, bevor Sie diese äußern, ohne Pausen nach den Ausführungen des Partners entstehen zu lassen? Oder wollen Sie es mit dem Vorgehen so mancher Zeitgenossen halten: Am Gesicht des anderen erkenne ich, was ich gesagt habe?

Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage? Übrigens wirkt es sehr unangenehm auf den Gesprächspartner, wenn Sie sofort loslegen, nachdem er zu Ende gesprochen hat. Die Pause verhilft Ihnen auch dazu, den Gehalt der Aussagen des Partners besser wahrzunehmen. Sie überlegen in der Pause, was Sie sagen, und nicht während der andere noch spricht, weil Sie dann nicht richtig und analytisch zuhören.

Nur wenn Sie langsam sprechen und Pausen machen, werden Sie auch die Körpersprache Ihres Gegenübers wahrnehmen können.

Präsenz statt geistiger Abwesenheit

Präsenz beschränkt sich nicht darauf, nur Gesicht zu zeigen. Sie haben auch Ihre Aufmerksamkeit, Ihre Bewusstheit ins Gespräch zu bringen.

Bewusstheit ist derjenige Teil des Erlebens, der Ihnen ins Bewusstsein kommt. Was Sie nicht bewusst wahrnehmen, existiert für Sie nicht. Sie erreichen Bewusstheit, wenn Sie achtsam auf Ihre Empfindungen und Verhaltensweisen blicken. Ihr Bewusstsein ist wie ein Beobachter, mit dem Sie sich wahrnehmen. Dieses Bewusstsein können Sie auch als Achtsamkeit bezeichnen.

Die meisten Menschen achten wenig auf ihre Emotionen, Verhaltensweisen oder Kommunikation. Die Fähigkeit, auf sich achtsamer zu sein, lässt sich zum Beispiel mit der Achtsamkeitsmeditation trainieren.

Wichtig: Je achtsamer Sie sind, desto mehr erleben Sie sich selbst und die Realität.

Mit folgender Übung lässt sich Ihre geistige Präsenz und Wachheit in der Kommunikation steigern.

Übung:

Schätzen Sie auf einer Skala von 1 bis 10 Ihre Energie, Offenheit, Konzentration und Interesse ein. Die Stufe 10 ist das höchste Energieniveau, das Sie erlebt haben. Die Stufe 1 bedeutet das niedrigste Niveau, wenn Sie vollkommen erschöpft sind.

- Wie ist Ihr Energieniveau im Augenblick?
- Wie ist Ihr Niveau jetzt hinsichtlich Offenheit und Aufgeschlossenheit?
- Wie schätzen Sie Ihr Niveau hinsichtlich Ihrer Konzentration ein? Es betrifft den Zustand, in dem Sie Ihre volle Aufmerksamkeit für die Gesprächsthemen einbringen.
- Wie bewerten Sie das Niveau Ihres Interesses? Welches ehrliche und aktive Interesse haben Sie daran, bei dem Kontakt etwas Neues zu lernen? Es gibt einen gewaltigen Unterschied

zwischen Interesse zeigen und sich tatsächlich für etwas zu interessieren.

Im Moment	Niveau (1 niedrigster, 10 höchster Wert)
Energie	_____
Offenheit	_____
Konzentration	_____
Aufmerksamkeit	_____
Interesse	_____

Diese Übung dauert nur etwa zehn Sekunden. Sie werden feststellen, dass Sie damit Ihre geistige Präsenz im Gespräch erhöhen.

Ihr Bewusstsein hat die Fähigkeit, den eigenen Bewusstseinszustand wahrzunehmen, zu verstärken und dadurch das Gesamtniveau Ihrer Achtsamkeit zu erhöhen. Im Einzelnen werden Klarheit, Aufgeschlossenheit, Sensibilität, Empathie und Konzentration für die Kommunikation erhöht.

Zu Ihrer geistigen Präsenz gehört nicht nur Ihr Kopf, sondern auch Ihr Herz. Die beschriebene Übung sowie die Achtsamkeitsmeditation aktivieren auch Ihre Intuition. Es gilt, mehr Offenheit dafür zu gewinnen, was die anderen fühlen und wünschen. Das werden Sie erreichen, wenn Sie offen sind für die Gefühle, die Sie selbst bewegen. Ein aufmerksames Ohr und ein offenes Herz sind bei Gesprächen sehr wirkungsvoll. Deshalb ist es so wichtig, mit Herz und Verstand zu kommunizieren.

Selbststeuerung statt impulsiver Reaktion

Wer in einem Gespräch unkontrolliert alles sagt, weil er zum Opfer seiner Gefühle und negativen Verhaltensmuster wird, erlebt herbe Enttäuschungen. Manche Karrieren und viele Beziehungen sind daran gescheitert. Natürlich soll Kommunikation ehrlich sein. Ehrlichkeit bedeutet aber nicht, zu jedem Zeitpunkt alles zu sagen, was Sie fühlen und denken.

Praxis-Tipp:

Seien Sie in der Kommunikation authentisch und selektiv authentisch. Sie sagen die Wahrheit, doch Sie entscheiden, was Sie sagen. Sie sagen deshalb nicht alles, was Sie denken und fühlen.

Wichtig: Ohne Selbstwahrnehmung ist eine Steuerung des eigenen Verhaltens nicht möglich. Selbststeuerung erfordert, eine Auswahl zwischen Handlungsmöglichkeiten vorzunehmen, wobei Sie die Folgen vorzeitig abschätzen sollten.

Checkliste: Sich selbst steuern

- Sie nehmen ein Gefühl, einen Gedanken oder Impuls wahr, um etwas zu sagen oder zu handeln. Sie werden sich dessen bewusst.
- Sie halten inne (etwa 1 bis 3 Sekunden), sagen es noch nicht und handeln nicht.
- Sie überlegen: Ist es zweckmäßig, nach der Absicht zu handeln oder den Gedanken zu äußern? Denken Sie an die Folgen!
- Nach Ihrer Entscheidung handeln und sprechen Sie oder unterlassen es.

Wenn Sie in dieser Weise trainieren, lösen Sie sich langsam von starren, schädlichen Mustern und kommunizieren und handeln erfolgreicher.

Selbstwertgefühl statt Minderwertigkeitsgefühl

Was ist Selbstwertgefühl? Es sind die Gefühle und Vorstellungen, die Sie über sich selbst haben.

Die amerikanische Psychologin Virginia Satir stellte fest, dass zwischen der Kommunikation und dem Selbstwert eines Menschen folgender Zusammenhang besteht:

niedriges Selbstwertgefühl → Kommunikation indirekt, unklar, nicht ehrlich

hohes Selbstwertgefühl → Kommunikation direkt, klar, ehrlich

Zur Veranschaulichung Ihres Selbstwertgefühls schlägt Satir vor, sich einen Topf vorzustellen. Ist dieser mit positiven Gefühlen über die eigene Person gefüllt, haben Sie Gefühle und Vorstellungen vom eigenen Wert. Sie glauben an die eigenen Fähigkeiten und die

Kräfte in Ihnen. Da Sie sich selbst schätzen, erkennen Sie auch den Wert Ihrer Mitmenschen. Sie akzeptieren sich und strahlen Vertrauen aus.

Viele Menschen verbringen die meiste Zeit ihres Lebens im Zustand des fast leeren Potts. Da sie über ein geringes Selbstwertgefühl verfügen, erwarten sie von ihren Mitmenschen verachtet und hintergangen zu werden. Indem sie Schlechtes erwarten, beschwören sie dieses selbst herauf und tatsächlich geschieht es. Um sich zu schützen, werden solche Menschen misstrauisch und tendieren dazu, andere zu verletzen.

Wichtig: Selbstwertgefühl ist erlernt, deshalb lässt sich neues Selbstwertgefühl erlernen – ganz gleich, in welchem Alter Sie sind.

Steigerung des Selbstwertgefühls durch Selbstbejahung

- Ich bin ich. Ich bin einmalig. Es gibt niemanden, der ganz genau so ist wie ich. Zu mir gehören meine Freuden, Gedanken, all meine Gefühle.
- Ich bin mit allem vertraut und habe mich lieb. Weil ich liebevoll mit mir umgehe, vermag ich Neues an mir zu entdecken und zu entwickeln.
- Ich kann es und ich schaffe es. Ich gehöre mir. Ich fühle, denke und ich handle.
- Ich bin ich. Ich mag mich. Ich bejahe mich. Ich bin der Lenker und der Gestalter meines Lebens. Ich habe Freude am Leben.

Satir stellt fest: Menschen mit niedrigem Selbstwertgefühl haben eines der vier destruktiven Kommunikationsmuster:

1. Beschwichtigen
2. Anklagen
3. Rationalisieren
4. Ablenken

Wir werden uns in Kapitel 4 damit beschäftigen. Es gilt auch die Umkehrung der obigen Feststellung.

Praxis-Tipp:

Verbessern Sie Ihre Kommunikation und erhöhen Sie dadurch Ihren Selbstwert, Ihren Erfolg und Ihre Lebensfreude.

Erkunden statt Annahmen und Projektionen

Annahmen über die Welt sind notwendig und sie helfen Ihnen zu handeln. Sie haben jedoch zu beachten, dass Ihre Annahmen Ihre individuellen Interpretationen von Situationen und Ereignissen sind. Diese Annahmen können jedoch falsch sein. Falsche Annahmen und Interpretationen sind der Zündstoff für viele Missverständnisse und Konflikte.

Beispiel: _____

Die Mutter überlegt schon seit einigen Tagen, wann und wie sie mit ihrem Sohn Max die Sexualaufklärung bespricht. Nun kommt eines Tages der achtjährige Max aus der Schule und fragt: „Mutter, wo komm ich her?“

Die Mutter sieht den richtigen Zeitpunkt für die Sexualaufklärung gekommen. Sie holt den bereits gekauften Sexualatlas und gibt sich große Mühe, ihren Jungen altersgerecht zu informieren. Nach einer Stunde ist die Mutter mit ihren Ausführungen fertig und hat die Fragen des Kindes beantwortet. Erschöpft fragt sie Max am Ende: „Sag mal, Max wie bist du auf die Frage gekommen?“

Worauf Max erwidert: „In unsere Klasse ist ein Neuer gekommen und der kommt aus Hamburg.“

Leider finden solche falschen Annahmen in vielen Gesprächssituationen statt.

Dass falsche Bilder vom Gegenüber und Beziehungsprobleme oft nur die Produkte der eigenen Phantasie sind, zeigt die Geschichte mit dem Hammer von Paul Watzlawik.

Die Geschichte mit dem Hammer

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn mir der Nachbar nun den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich sehr flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt und er hat etwas gegen mich. Und was?