



THOMAS STÜTZ

**KOMMUNIKATION –
SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG**

Unverkäufliche Leseprobe der Verlags- und Imprintgruppe R.G.Fischer

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder für die Verwendung in elektronischen Systemen.

© Verlags- und Imprintgruppe R.G.Fischer Verlag

Thomas Stütz

Kommunikation – Schlüssel zum Erfolg

R. G. Fischer Verlag

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.

© 2011 by R.G.Fischer Verlag
Orber Str. 30, D-60386 Frankfurt/Main
Alle Rechte vorbehalten
Titelbild: drx © www.fotolia.de
Schriftart: Times 12°
Herstellung: RGFC / NL
Printed in Germany
ISBN 978-3-8301-1491-8

Lieber Leser,

Umgangsformen und Kommunikation sind heute mehr denn je national und international gefragte Basis-Grundlagen. Hier entscheidet und entwickelt sich der persönliche und geschäftliche, auch interkulturelle Erfolg. Nicht zuletzt aber auch bilden diese Komponenten die Basis für die gesunde Entwicklung einer ganzen Gesellschaft.

Um diese Grundlagen für Sie eindeutig und nachvollziehbar aufzuzeigen, wurde der Inhalt des Buches bewusst in einer sehr direkten und deutlich verständlichen Art und Weise auf den Punkt gebracht. Gerade hierbei, in Anlehnung all Ihrer bisherigen Erfahrungen, wird der Inhalt leicht lesbar, gedankenreich und situativ für Sie umsetzbar sein. Ihr Ergebnis wird sein, dass Sie künftig sehr bewusst darauf achten werden, was sich und in welcher Form sich um Sie herum zuträgt oder an Sie herangetragen wird.

Zudem habe ich in meiner nun über 20-jährigen multifunktionalen Tätigkeit als Trainer, Mediator und Partner Consultant national und international in wirtschafts- und regierungsnahen Segmenten, in den verschiedensten Kulturen, gerade in den Bereichen der notwendigen unterschiedlichen Umgangsformen und unterschiedlichsten, landes-

typischen Erwartungshaltungen sowie der Kommunikation umfassende Erfahrungen gesammelt. Diese Kulturen erschienen zunächst vordergründig unglaublich unterschiedlich im Vergleich zu unseren westlich geprägten Industriekulturen.

Betrachtet man allerdings die Dinge genauer, so sind hier Parallelen vorhanden. Gerade für die nahe Zukunft werden sich auch speziell für Deutschland Gelegenheiten bieten, sich als ein gerade derzeit öffnendes und sich entwickelndes multikulturelles Land, weltweit auf Basis unserer eigenen Kultur, international eine wesentliche Rolle einnehmen zu können. Das gesamte Basiswissen, welches für Sie nun zunächst in den nationalen Strukturen notwendig ist, wird mit ein wenig Übung leicht zu erlernen und anzuwenden sein. Sie werden dieses Wissen sofort mit großem Erfolg für sich täglich umsetzen können.

Seien Sie mutig und starten Sie durch. Holen Sie persönlich die Menschen mit Ihrer ganz persönlichen Art und Kommunikation ab und machen Sie sich auf den gemeinsamen und erfolgreichen Weg.

1. VORWORT

Die Sprache ist für Sie als Mensch Ihr wichtigstes Grundlageninstrument, um sich selbst und Ihre Persönlichkeit zu identifizieren und um sich selbst zu definieren, gleich wo und in welchem Umfeld Sie sich auf der Welt bewegen werden. Gleich ob als Privatperson oder in einer Funktion.

Sie werden in Ihrem täglichen Leben, in der Öffentlichkeit wie aber auch im privaten Bereich, mit einer Vielzahl von Situationen und damit verbunden mit Gesprächspartnern, männlichen und weiblichen Geschlechts, mit Einzelnen und mit Gruppen zu tun haben.

Allerdings haben Sie am Anfang des Weges zunächst mit sich selbst am meisten zu tun. Welche Hürden hier gerade zu Beginn zu nehmen sind, dazu lesen Sie später im Kapitel 2: Persönliche Faktoren.

Denn bei allen Unterschieden, die zwischen unterschiedlichen Situationen und Gesprächspartnern feststellbar sind, gelten doch die Regeln für alle gleichermaßen, national und international.

Ihre Aufgabe ist es, auf Ihrem Lebensweg zu kommunizieren und die Kommunikationsmerkmale des Gegenübers situativ zu erfassen und zu erkennen. Denn nur

so erkennen Sie sehr schnell auch das Motiv und das Ziel des Gesprächspartners, der Ihnen gegenüber sitzt oder steht.

Es ist dabei unerheblich, ob Sie als eine Privatperson/Personlichkeit im täglichen Leben stehen oder ob Sie auf Ihrer beruflichen Visitenkarte nun die Bezeichnungen Staatspräsident, Diplomat, Minister, Vorstand, Direktor, Geschäftsführer, Prof., Dr., Ing., Geschäftsstellenleiter, Repräsentant, Verkaufsleiter, Serviceleiter, Verkäufer oder ähnliches führen.

Die unterschiedlichen Gesprächspartner, mit denen Sie sich täglich austauschen, die Sie treffen, die zu Ihnen kommen oder zu denen Sie gehen werden, erwarten von Ihnen als Gesprächspartner eine qualifizierte Haltung, die sofort über Ihre Sprache und Ihr Auftreten sichtbar wird. Seien Sie sehr aufmerksam und vermitteln Sie das Gefühl, mit Ihnen auf kompetenter und gleicher Augenhöhe sprechen zu können.

Das heißt im privaten Bereich, dass die Bekannten und der Freundeskreis mit Recht in Ihnen einen aufrichtigen und ehrlichen Partner suchen auf den sie sich auch speziell in Krisenzeiten verlassen können.

Im wirtschaftlichen und beruflichen Bereich stellen die Gesprächspartner mit Recht hohe Erwartungen an Ihre Seriosität, Loyalität und an Ihre Berufsgeschicklichkeit. Der/die Gesprächspartner werden Ihnen überdies unter-

stellen, dass Sie über ein fundiertes Produkt- und Fachwissen verfügen.

Sie sollten sich allerdings auch immer bewusst sein, dass Dominanzverhalten über eine Position, Produkt- und Fachwissen alleine nicht ausreichen werden, um dauerhaft erfolgreich zu sein und um gegenüber dem Umfeld zu bestehen.

Vielmehr kommt es darauf an, dass Sie in der Lage sind, sich ausgewogen einer Sprachform zu bedienen, die zunächst in Ihrer Persönlichkeit eine Neutralität erkennen lässt und Interesse an Ihnen weckt. Kontakte zu knüpfen und zu erhalten und dass Sie es darüber hinaus verstehen, Ihre Persönlichkeit, Ihr Wissen und Können so überzeugend zu vermitteln, dass das Gegenüber Ihnen folgen kann und nicht das Gefühl bekommt, seine eigene Meinung sei nichts wert oder wird nicht akzeptiert, oder gar im schlimmsten Fall, dass er sich zurückgesetzt fühlt. Ist dies jedoch passiert (natürlich unbeabsichtigt), »kauft« Ihnen buchstäblich niemand mehr etwas ab. Zudem werden Sie für die Zukunft grundsätzlich in den Augen des Gegenübers, ungeachtet Ihrer Position, an Achtung und Respekt verlieren.

Versuchen Sie nicht, hier dann die Schuld bei dem Gegenüber zu suchen, oder gar eine eigene Rechtfertigung in der Ihnen zu eigenen privaten oder beruflichen Position vorzunehmen. Gerade dieses Vorgehen, welches immer wieder negativ besetzt ist, wird täglich im wirtschaftlichen und

politischen Gefüge sichtbar. Hierbei wird dann vom Gegenüber erwartet, dass man auf dieses Fehlverhalten Rücksicht nimmt und dies zu tolerieren hat.

Reagieren Sie sofort auf die ersten negativen Anzeichen der Reflektion Ihrer Sprache beim Gegenüber. Nehmen Sie Ihr Ego zurück und gehen Sie direkt und ohne Umschweife auf ihn mit einer verbindlichen Art und Sprache zu und glätten Sie die emotionale, ungute Situation sofort.

Deshalb ist zudem die Beherrschung der Kommunikationstechniken und Regeln für Sie als Gesprächspartner ein Kapital, das immer hohe Zinsen abwerfen wird.

Sich als Gesprächspartner mit einer eigenen und doch verständlichen, erfolgreichen Sprache darzustellen und einzubringen ist keine geheime Wissenschaft, keine Zauberei oder Tiefenpeilung ins Innerste der Seele.

Wer beim Studium der Kommunikationstechniken und Regeln hofft, auf unschlagbare Tricks zu stoßen, dem wird Enttäuschung nicht erspart bleiben.

Kommunikation ist beinahe so alt
wie die Menschheit selbst.

Die Regeln der Kommunikationstechniken stehen fest und sind genauso verbindlich wie z. B. die der Algebra. Sie transparent zu machen und zu lernen, ist Aufgabe eines jeden Einzelnen, der für sich den Anspruch erhebt, mit und

aus sich selbst heraus für die Zukunft eine erfolgreiche Entwicklung zu nehmen.

Die zu behandelnden Kommunikations-Regeln sollen Sie in die Lage versetzen, wichtige Grundsätze der Kommunikationstechniken einzuhalten:

Ihre Aufgabe als Mensch auf Ihrem Weg ist es, erfolgreich zu kommunizieren.

2. GRUNDLAGEN DER MENSCHLICHEN VERHALTENSWEISEN

Grundsätzlich sind weltweit die Sprach- und Verhaltensmodi völlig unterschiedlich und geprägt durch die kulturellen und gesellschaftlichen Umfelddaten. Gleichwohl prägt gerade jedes Individuum, verbunden mit seiner ureigenen Sprachform, wiederum die Gesellschaft. Hieraus entsteht eine eigene Dynamik. Was in der Entwicklung einer multikulturellen Gesellschaft sicherlich Ansatz und Rechtfertigung findet.

Dies wirkt sich allerdings wiederum auch sehr negativ auf die Gesellschaft und deren kulturelle Wurzeln, die Umgangs- und die Sprachformen und somit auf den gesamten gesellschaftlichen Werdegang aus. Hierin sind untrennbare Momente miteinander verknüpft, welche direkt und ursächlich zusammenhängen.

Wann immer Menschen sich begegnen, laufen vielfältige Prozesse ab, die das Verhalten und damit das Verhältnis zueinander bestimmen und steuern. Diese Prozesse laufen – besonders in der Anfangsphase jeglicher Kontaktaufnahme – primär im emotionalen Bereich ab. Verstand, Logik und Vernunft sind gerade für diese Phase viel zu langsam und damit hoffnungslos unterlegen.

Der Irrglaube, man könne sich auf homogenen Ebenen und in Gesprächen ohne emotionale Grundlagen und Verhaltensnormen begegnen, ist weit verbreitet und völliger Unsinn. Dies würde voraussetzen, dass wir selbst völlig frei sind von jeglichen emotionalen Verhaltensmustern, auch im Bereich der Reflektion gegenüber dem Auftreten und dem Tun des Gegenübers. Wollten wir das können, müssten wir die Fähigkeit besitzen, frei von jeglicher emotionaler Haltung zu sein.

Die emotionalen Antriebe und Empfindungen sind so dominierend, dass Versuche rationaler Beeinflussung nur dann Aussicht auf Erfolg haben, wenn sie diesen emotionalen Empfindungen nicht widersprechen, sondern ihnen eben gerade entsprechen. Auch wenn wir uns vornehmen, unvoreingenommen und tolerant zu sein, können wir uns diesem Automatismus der emotionalen Erfassung unserer Mitmenschen nicht entziehen.

Für alle Menschen mit »menschenbeeinflussenden« Berufen kommt es deshalb darauf an, sich zunächst mit den Vorgängen im zwischenmenschlichen Bereich interkulturell umfassend zu befassen.

Das Wissen um die menschlichen Verhaltensweisen als Grundlagen sowie in den jeweiligen situativen Umfeldaten bilden die Basis der Anwendung der Kommunikationstechniken.

Praktisch dienen alle Regeln der Kommunikationstechniken, mit denen wir uns in den folgenden Kapiteln befassen werden, nur dem einen Ziel:

Menschliche Verhaltensweisen schnell und konkret zu erfassen, die Motive und Ziele des Gegenübers sichtbar zu machen, um hierdurch wiederum unsere eigenen Botschaften/Ziele zu vermitteln, diese zu erreichen, zudem unsere eigene Position langfristig zu stärken und zu sichern.

Es ist deshalb für das Verständnis dieser Regeln unerlässlich, dass die Auseinandersetzung mit den menschlichen Verhaltensweisen, auch der eigenen, genauer mit den Themen

Persönliche Faktoren – Kommunikationsregeln

am Anfang des Studiums der Kommunikationstechniken stehen.

KOMMUNIKATIONS-PSYCHOLOGIE

Das Grundprinzip der Psychologie: **Jedes Verhalten hat ein Motiv.**

Wenn wir uns selbst und andere aufmerksam beobachten, dann stellen wir fest, dass zwar einerseits kaum ein Mensch

dem anderen gleicht, dass aber andererseits in bestimmten Situationen völlig unterschiedliche Beteiligte überraschend stark übereinstimmende Reaktionen und Verhaltensmuster aufzeigen. Hierdurch werden emotionale wie auch gruppendynamische Prozesse und Abläufe sichtbar. Nicht zuletzt sind die landestypischen Umfelddaten (gesellschaftliche, wirtschaftliche wie soziale), die kulturellen Wurzeln und Traditionen, die Erziehung, der Freundeskreis, der berufliche Weg einflussnehmend auf die Veränderung des Menschen.

Gleichwohl binden sie den Menschen aber auch an ein spezielles Umfeld und an Verhaltensmuster. Die hierin zelebrierten speziellen Sprachmodi prägen sichtbar die kulturelle wie wirtschaftliche Geschlossenheit und Ausrichtung. Um dann eine weitere persönliche Entwicklung außerhalb dieser Ausrichtung zu nehmen, wird es notwendig sein, seine Sprache, seine Reflektionsmodi und die Gesamtheit seines eigenen Sprachmodus für sich neu zu entwickeln und zu trainieren.

Wir alle haben offensichtlich für bestimmte Zwecke und Situationen passende Reaktionsprogramme ererbt und im Laufe unserer Entwicklung herangebildet, die unseren Primär-(Grund) Bedürfnissen entsprechen und von denen wir gesteuert werden.

Wir können uns der emotionalen Erfassung unserer Mitmenschen nicht entziehen.

Kaum merkliche Einzelheiten können bereits solch ein Reaktionsprogramm auslösen. Gefühlsmäßige Antriebe steuern das Verhalten mehr als rationale Überlegungen.

Wir wollen die unterschiedlichen emotionalen und intensiven Antriebe »Motive« (auch Primärbedürfnisse) nennen und uns im Folgenden damit befassen.

Dies soll verhindern, dass wir die gleichen Irrtümer begehen, die oft und gerade gebildeten und thematisch besonders geschulten Menschen unterlaufen. Aufgrund ihrer Vorbildung und der Zugrundelegung in deren Entwicklung, die einzig über thematische, spezifische Lerninhalte aufgebaut ist, wird hierin üblicherweise ein entsprechendes Vokabular erlernt. Die Personen sind in ihrer Definition der Funktionalität unterlegen und definieren sich selbst nur über beweisbare, wissenschaftliche Grundlagen und Schriften. Hierin überschätzen sie unbewusst den rationalen Einfluss, also Verstand, Logik und Vernunft gegenüber den emotionalen Hoffnungen, Wünschen, Befürchtungen, Gefühlen und Empfindungen.

Grundsätzlich gilt:

Es ist nahezu unmöglich, einen Menschen zu überzeugen, gleich wie viel Sie wissen und wer Sie sind, wenn er sich emotional gegen den, der ihn überzeugen will oder gegen das sperrt, von dem er überzeugt werden soll. Es ist also unerlässlich, die emotionale Ebene des Gegenübers zu

erreichen. Gelingt das nicht, »überreden« Sie allenfalls. Das Ergebnis wird sein, dass keine lang anhaltende und beständige Wirkung erzielt wird.

Begegnen sich zwei Menschen, dann interagieren vor allem zwei Wesen mit ihren Sehnsüchten, Bedürfnissen, Erwartungen, Interessen, Stimmungen. Wer das nicht berücksichtigt, wird kaum überzeugen und hieraus langfristige positive Ergebnisse generieren.

PRIMÄRBEDÜRFNISSE (BASIS-MOTIVE)

Wie viele Primärbedürfnisse, Motive gibt es?

Hierüber gehen die Meinungen sehr oft auseinander. Wir wollen in der nachfolgenden Aufstellung die erkennbaren und für den Aufbau von Verbindungen wichtigsten Primärbedürfnisse besprechen, ohne dabei Anspruch auf wissenschaftliche Genauigkeit zu erheben:

1. Sicherheitsbedürfnis
2. Gewinnstreben
3. Bequemlichkeitsbedürfnis
4. Streben nach Selbsterhaltung und Gesundheit
5. Prestigebedürfnis
6. Neugierde

7. Streben nach Liebe/Sympathie
8. Anlehnungs-/Kontaktbedürfnis

Nachfolgend nun kurze Detail-Erläuterungen zu dieser Auswahl an Motiven:

1. Das Sicherheitsbedürfnis

Es gehört zu den lebenswichtigen, elementaren Motiven, wirkt als Antrieb bei unseren Bestrebungen zur Minderung oder Vermeidung von Risiken und steckt oft hinter dem Wunsch nach Qualität und Zuverlässigkeit. Unsicherheit und Angst können jedoch auch ohne objektive Gründe auftreten und Entschlusskraft und Vertrauensbildung massiv verhindern. In einer verunsicherten Gesellschaft, bei einem verunsicherten Individuum, stellt man letztlich das fehlende Moment von Antrieb und somit von Produktivität fest. Es ist keine positive, ergebnisorientierte Entwicklung möglich.

2. Das Gewinnstreben

Nur wenige Menschen sind frei davon. Alle wollen heute alles billiger und möglichst kostenlos erreichen. Selten trat es bisher ungefiltert als nackte Profitgier auf, eher als Angst vor Kosten und Verlusten.

Bedauerlicherweise ist jedoch zu beobachten, dass gerade in unserer sogenannten kultivierten Industriegesellschaft

die Profitgier stetig zunimmt und man sich nicht einmal mehr die Mühe macht, dieses Motiv zu filtern. Dieses Gewinnstreben ist ein wesentliches Merkmal der seit Jahren fraglichen Veränderungen innerhalb der verschiedensten Gruppierungen. Dies führt letztlich dazu, dass sich das Ansehen in der Gesellschaft öffentlichwirksam verändert. Das zügellose Streben nach Wirtschaftlichkeit und Macht hat leider nicht unbedingt positive Auswirkungen in der Breite.

Obwohl diese Motive viele heutige Gespräche prägen und hinter manch ausweichender Aussage unausgesprochen stehen mögen, sollten Sie es doch nicht überbewerten. Allerdings auch nicht unterschätzen.

Manche Leute »sind es sich selbst schuldig«, über das Sparen zu reden, geben anschließend aber mehr Geld aus, als solche, die nicht darüber reden. Sobald Sie den richtigen Zugang zu Ihrem Partner gefunden haben, tritt es hinter andere Motive zurück.

3. Das Bequemlichkeitsbedürfnis

Das Streben nach Vereinfachung, Bemühungen um Entlastung und Ersparnis von Arbeit, aber auch das Beharrungsvermögen und die Scheu vor Anstrengungen gehören hierzu. Denken wir deshalb trotzdem nicht nur an Faulpelze und Drückeberger, denken wir vor allem daran, dass dieses Motiv sehr wahrscheinlich einer der wirksamsten Antriebe für die kulturelle Entwicklung und Zivilisation der Mensch-

heit ist. Es ist Ihr stärkster Verbündeter bei der Entwicklung Ihrer Zukunft, auch im Bereich des täglichen Wettbewerbs und Ihr größter Gegner in Ihrem Bestreben, neue Verbindungen im Wettbewerb für sich zu gewinnen und zu erlangen.

4. Das Streben nach Selbsterhaltung und Gesundheit

Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts. Wenn wir nicht fit sind, dann hat das Auswirkungen auf unser Verhalten. Auch ein sonst ausgeglichener Gesprächspartner kann sich unter dem Einfluss von Krankheiten im Verhalten völlig verändern.

Es ist entscheidend, die Ursachen zu erkennen und sich darauf einzustellen. Der Selbsterhaltungstrieb sorgt seit Anbeginn der Menschheit für die Auslösung automatischer Alarmprogramme, wenn Gefahr im Verzug ist (Adrenalin-ausstoß/Stress). Oft ist er verantwortlich dafür, dass Gesprächspartner bei Beginn eines Kommunikationsgesprächs unbewusst in erhöhter Alarmbereitschaft stehen. Das kann von übertriebener Vorsicht bis zur Aggression reichen. Gelingt es uns nicht, übertriebene Vorsicht und Aggressionen unserer Gesprächspartner abzubauen, werden wir schwerlich Erfolg haben können.