

HILFE  
AUS  
EIGENER  
KRAFT

KNUD EIKE BUCHMANN  
MONIKA  
FREY-LUXEMBURGER

# Der Ton macht die Musik

Der Taschen-Coach  
für gelungene Kommunikation



Fach-  
ratgeber   
Klett-Cotta

# Schnelleinstieg

- **Was beeinflusst eine Beziehung günstig?** ► SEITE 13
- **Erlaubte und erwünschte Beeinflussungsmöglichkeiten** ► SEITE 20
- **Nicht jedes Lob macht Freude, nicht jeder Tadel kommt an** ► SEITE 36
- **Unangenehme Botschaften gut vermitteln: Die Grundsätze** ► SEITE 46
- **Regeln für faires Streiten** ► SEITE 52
- **Techniken zur Deeskalation** ► SEITE 63
- **Nein sagen – auch bei Anmache** ► SEITE 77
- **Einen positiven Eindruck hinterlassen: Die Kunst des Small Talks** ► SEITE 93
- **Schweigen gehört zum Gespräch** ► SEITE 98
- **Neue Formen der Kommunikation: Klar und höflich im www unterwegs** ► SEITE 104
- **Schwierige Situationen meistern: Lüge – Geständnis – Entschuldigung** ► SEITE 113
- **Bei sich selbst anfangen – aufmerksame Selbstkommunikation** ► SEITE 139

# **Inhalt**

<b>Vorwort</b> . . . . .	<b>8</b>
--------------------------	----------

## **Kapitel 1**

<b>Einführung: Kommunikation als Mittel wechselseitiger Beeinflussung</b> . . . . .	<b>13</b>
---	-----------

## **Kapitel 2**

<b>Gut dosieren: Lob und Tadel</b> . . . . .	<b>36</b>
--	-----------

## **Kapitel 3**

<b>Unangenehme Botschaften vermitteln: Kritik, Unmut, Reklamation</b> . . . . .	<b>46</b>
---	-----------

## **Kapitel 4**

<b>Streiten – aber richtig!</b> . . . . .	<b>52</b>
---	-----------

## **Kapitel 5**

<b>Die Wogen wieder glätten: wie Deeskalation gelingt</b> . . . . .	<b>63</b>
---	-----------

## **Kapitel 6**

<b>Die Kunst des positiven »Nein«sagens.</b> . . . . .	<b>77</b>
--	-----------

## **Kapitel 7**

<b>Den richtigen Abstand einfordern: keine Chance für Anmacher</b> . . . . .	<b>86</b>
--	-----------

<b>Kapitel 8</b>	
<b>Leicht parlieren – von Small-Talk-Meistern lernen . . . . .</b>	<b>93</b>
<b>Kapitel 9</b>	
<b>Schweigen oder der Sinn von Pausen im Gespräch . . . . .</b>	<b>98</b>
<b>Kapitel 10</b>	
<b>Kommunikation im Netz . . . . .</b>	<b>104</b>
<b>Kapitel 11</b>	
<b>Lüge und Wahrheit – eine Gratwanderung . . . . .</b>	<b>113</b>
<b>Kapitel 12</b>	
<b>Wenn etwas schiefgelaufen ist: das Geständnis . . . . .</b>	<b>129</b>
<b>Kapitel 13</b>	
<b>Den Neuanfang ermöglichen: die Entschuldigung . . . . .</b>	<b>134</b>
<b>Kapitel 14</b>	
<b>Last but not least: Wie spreche ich eigentlich mit mir selbst? . . . . .</b>	<b>139</b>
<b>Schlussbemerkung . . . . .</b>	<b>152</b>
<b>Literatur. . . . .</b>	<b>154</b>
<b>Informationen zu den Autoren . . . . .</b>	<b>155</b>

# Kapitel 1

## Einführung:

### Kommunikation als Mittel wechselseitiger Beeinflussung

Wenn sich Menschen begegnen, tun sie das im Allgemeinen, um etwas miteinander zu erleben bzw. um sich wechselseitig zu beeinflussen. Da Menschen nicht völlig für sich allein leben können – jedenfalls nicht im Normalfall –, sind wir auf den Kontakt zu anderen Menschen angewiesen. In diesem Zusammenleben von Menschen kommt es ständig zu wechselseitiger Beeinflussung. Das Gespräch bietet uns viele verschiedene Möglichkeiten, mit anderen Menschen umzugehen. Zuweilen geschieht das mit voller Absicht, andererseits aber auch unbeabsichtigt: In allen Fällen nehmen wir eine emotional getönte Einstellung zu den anderen Menschen ein; sie kann positiv wie negativ sein. Stets hat unsere Einflussnahme auch etwas mit Macht zu tun: Wir möchten – mit unterschiedlichen Interessen – mit anderen Menschen zusammenleben und auch wechselseitig voneinander profitieren. Dabei spielt der Austausch von Gefühlen eine wichtige Rolle. Immer berühren uns Begegnungen mit Menschen vorübergehend oder sogar für lange Phasen unseres Lebens.

Im Wesentlichen geht es bei der Beeinflussung immer um zwei Grundthemen, die jeweils modelliert werden und zu allen Epochen relevant waren: Einmal ist es die Beeinflussung zur Liebe, und zum anderen ist es die Beeinflussung als Macht. Diese Felder sind nicht immer ganz klar voneinander zu trennen. Eine schwerpunktmäßige Zuordnung sei hier aber versucht.

<b>Beeinflussung zur Liebe</b> »Du sollst keinen anderen (neben mir) lieben!«	<b>Beeinflussung als Macht</b> »Du sollst mir gehorchen!«
<ul style="list-style-type: none"> <li>• »Was kann ich tun? Welche Mittel kann ich einsetzen, damit sie mich ewig liebt?«</li> <li>• »Was kann ich tun, damit ich seine Zuwendung und Beachtung erfahre?«</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• »Tu, was ich will!«</li> <li>• »Wie gewinne ich die Dominanz?«</li> <li>• »Wie bekomme ich mehr Einfluss?«</li> <li>• »Wie mache ich mir die ›Untertanen‹ gefügig?«</li> <li>• »Wie halte ich sie still?«</li> <li>• »Wie bringe ich meinen Untergebenen Gehorsam bei?«</li> <li>• »Wie kann sich unser Glaube / unsere Ideologie durchsetzen?«</li> <li>• »Wie verführe / überrede ich jemanden möglichst geschickt dazu, dieses oder jenes zu tun oder zu unterlassen?«</li> </ul>

In vielen Lebensbereichen finden wir diese systematisch geplante oder auch ungeplante Beeinflussung hinsichtlich Liebe oder Macht: in der Partnerschaft, Erziehung, im Führungsstil oder beim Verkauf, in der Psychotherapie oder ganz allgemein im Zusammenleben von Menschen.

Dass diese oben aufgelisteten Fragen zu unterschiedlichen Zeitepochen in unterschiedlichen Regionen der Welt – auch in unterschiedlichen Regierungssystemen – verschieden beantwortet wurden und werden, liegt auf der Hand.

## **Menschenbeeinflussung setzt vier Basiskompetenzen voraus:**

- Ich muss etwas über die menschliche Natur, über seine psychologische Bedürftigkeit wissen und Erkenntnisse auf das zu beeinflussende Individuum anwenden können.
- Ich muss meine eigenen Schwächen und Stärken kennen bzw. kultivieren und meine Strategien auch daran orientieren.
- Ich muss fachlich-technisch bestens vorbereitet sein.
- Ich muss Ziele haben und klare Vorgehensweisen im Sinne einer Strategie kennen und flexibel anwenden.

### **Was beeinflusst eine Beziehung günstig?**

In einer normalen Gesprächssituation wollen sich wenigstens zwei Menschen wechselseitig beeinflussen. Sie bedienen sich dabei der gleichen Zeichen bzw. Sprache und wissen, dass der jeweils andere unter den gesendeten Zeichen etwas anderes verstehen könnte. Außerdem ist die Anzahl der verwendeten Zeichen viel größer, als wir gemeinhin annehmen. Neben dem *Was* der Sprache wird vor allem auch das *Wie* vermittelt: Stimmführung und Klang, Körperhaltung, Kinesik (regelt Nähe/Distanz der Körper zueinander); aber auch (Status-)Symbole (lasse ich z. B. jemanden bei mir antanzen; bitte ich um ein Gespräch; suche ich ihn in seinem Revier auf; parliere ich eher unverbindlich bei einem Feierabendbier etc.). Stets ist ein Gespräch auch gekennzeichnet von Über- und/oder Unterordnungsprinzipien. Selten ist bei Gesprächen in kritischen Situationen eine gleichberechtigte Kommunikationsebene gewährleistet. Auch der Zeitpunkt des Gesprächs ist zu beachten: kurz vor Feierabend, mitten in anderen Aktivitäten? Ist der Zeitpunkt befohlen wie etwa: »*Kommen Sie bitte um 11.00 Uhr in mein Büro!*«, oder hat man Mitspracherecht: »*Herr Schulte, ich hätte Sie in dieser Woche gern noch einmal in der Angelegenheit Maier für ca. 30 bis 40 Minuten gesprochen. Wann würde es Ihnen passen?*«

Es ist bedeutsam, ob andere Personen wie Kinder, Mitarbeiter, Chefs oder die Freundin dabei sind und wodurch das Verhältnis der Gesprächspartner zueinander vorgeprägt ist: Kennt, versteht man sich? Hat es schon öfter Streit gegeben? Wenn ja, wie ist dieser bewältigt worden? Wer hat gewonnen, wer verloren? Nicht uninteressant ist die gemeinsame Zukunft der beiden Partner: Muss oder will man zukünftig miteinander umgehen? Könnte es zu einer vielleicht endgültigen Trennung kommen?

Die unterschiedliche Bewertung der Wichtigkeit eines Gesprächs kann mitentscheidend sein, ob dieses gelingt oder nicht. Hängt vom Ergebnis des Gesprächs für den einen alles ab, wird er anders herangehen als jemand, der – im anderen Extrem – nur so sein Routine-Gespräch führt, um sich seiner lästigen Pflicht zu entledigen. Damit kommt ein weiterer Aspekt auf: Die Ernsthaftig- und Glaubwürdigkeit des Gesprächsführers ist ein bedeutender Aspekt für ein mögliches Ge- oder Misslingen. Nach allem, was wir wissen, erhöht das Engagement für die Sache (worum geht es?) und für die Person (um wen geht es hier eigentlich?) die gewünschte Qualität eines Gesprächs: Man kommt im Allgemeinen besser ans Ziel.

Auch dies ist natürlich ein wesentlicher Aspekt: das Ziel. Welches ggf. gemeinsame Ziel wird verfolgt? Steht es von Anfang an fest oder entwickelt es sich erst im Verlauf des Gesprächs? Ist das Ziel eher an einem Ergebnis orientiert (typische Männerkommunikation) oder ist das Gespräch an sich im Sinne eines Erlebensaustauschs das Bedürfnis (eher weibliche Kommunikation)?

Und schließlich ist es auch wichtig, dass der Gesprächspartner nur in den seltensten Fällen überrumpelt werden soll. Es empfiehlt sich also – auch und gerade bei Konfliktgesprächen –, dem Gegenüber eine gewisse inhaltliche Vorbereitung zu ermöglichen. Dort, wo Fairness geboten ist – und das dürfte in den meisten Fällen so sein –, gilt es auch, Spielregeln zu vereinbaren und einzuhalten.

Der erfahrene, d. h. in der Praxis geübte, Kommunikator wird sein Gesprächsrepertoire ständig erweitern und perfektionieren, ohne dass

er von vornherein für jede schwierige Situation eine Patentlösung zur Verfügung hätte. Aber er ist von einer Grundhaltung getragen und erfüllt. Eine asiatische Spruchweisheit sagt: »Der Meister hat alles gelernt und dann alles vergessen!«

### **Was sollte man über die menschliche Natur wissen?**

Es gibt – über die körperlichen Grundbedürfnisse hinaus – einige ganz wichtige, seelische Bedürfnisse aller Menschen; gleich in welcher Region der Erde sie leben. Aber: Jede Sub-Kultur und jede Zeit / Epoche hat ihre eigene Art, diese Bedürfnisse zu befriedigen und: Je differenzierter oder höher entwickelt ein Individuum bzw. eine Organisation ist, umso unterschiedlicher ist auch die Art und Weise, die seelischen Bedürfnisse zu stillen.

- Jeder Mensch möchte *zu einer Gruppe gehören*, in ihr seinen Platz, möchte eine gewisse Bedeutung für solch eine Sozietät haben und ausbauen. Wer bereits lange dazugehört, nimmt sich – meist unausgesprochen – auch mehr Rechte heraus (Anciennitäten-Prinzip). Wer neu in eine Gruppe kommt – z. B. als junger Vorgesetzter –, tut gut daran, bestehende Regeln und Gewohnheiten erst einmal wahrzunehmen, zu respektieren und die Leistungen des Vorgängers und damit der Gruppe zu würdigen. Unsere Bedeutung signalisieren wir – als Ausdruck der inneren Überzeugung – in der Körpersprache. Wir verwenden aber auch Statussymbole wie Titel, Kleidung, Accessoires wie Uhren, Autos etc. Sowohl die kommunizierte Zugehörigkeit als auch das Gefühl des Gemochtseins sind existentiell wichtig für ein gesundes Leben.
- Daraus oder auch daraus ergibt sich ein weiteres seelisches Grundbedürfnis; jenes nach *Sicherheit und Orientierung*. Menschen richten sich nicht nur in Extremfällen stark danach, was andere Menschen sagen, tun oder lassen. Sie sind von Natur aus neugierig; also auch gierig auf Neues. Sie wollen verstehen, was vor sich geht, wie etwas abläuft, warum z. B. die Fische im Fluss gestorben sind usw.