

Atila Vuran
Nina Harbers

KOMMUNIZIEREN HEISST SCHEITERN

**Emotionale Aufnahmebereitschaft
und Berechtigung**

Die Schlüssel zur Kommunikation der Zukunft



Für Nora, Tim und Lena

„Damit ihr am Scheitern nicht scheitert.“

Atilla Vuran
Nina Harbers

KOMMUNIZIEREN HEISST SCHEITERN

Emotionale Aufnahmebereitschaft und
Berechtigung

Die Schlüssel zur Kommunikation der Zukunft

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

ISBN 978-3-7664-9946-2

eISBN 978-3-7664-8038-5

Im Vertrieb von: Jünger Medien Verlag + Burckhardthaus-Laetare GmbH,
Offenbach

Überarbeitung der Geschichten: Alexander Natter, Wendelstein

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach

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

Comics: Ralf Alex Fichtner, Schwarzenberg

Foto Buchumschlag: DNY59 / istock

Autorenfotos: Foto Danner e.K., Jestetten

Satz und Layout: ZeroSoft, Timisoara

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

2. Auflage 2019

www.kommunizieren-heisst-scheitern.de

© 2019 by Atilla Vuran und Nina Harbers

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung der Autoren.

Inhalt

1 Einleitung

- 1.1 Wofür wir dieses Buch geschrieben haben
- 1.2 Wie das Buch aufgebaut ist und wie Sie damit arbeiten können

2 Emotionale Aufnahmebereitschaft - Allgemein

- 2.1 Was ist emotionale Aufnahmebereitschaft?
- 2.2 Was trägt alles zur emotionalen Aufnahmebereitschaft bei?
 - 2.2.1 Emotionsmanagement
 - 2.2.1.1 Vertrauen und Selbstvertrauen
 - 2.2.1.2 Innere Haltung
 - 2.2.1.3 Hier und Jetzt
 - 2.2.2 Empathie
 - 2.2.3 Kommunikative Kompetenz
 - 2.2.4 Kognitive Verzerrungen
 - 2.2.5 Wahrnehmungsfilter
 - 2.2.6 Kontext
- 2.3 Woran erkenne ich emotionale Aufnahmebereitschaft?
 - 2.3.1 Grundlagen und Signale
 - 2.3.2 Mimik und Basisemotionen
- 2.4 In welchen Kontexten ist emotionale Aufnahmebereitschaft wichtig?

3 Emotionale Aufnahmebereitschaft - Spezifisch

- 3.1 Individuelle Filter
 - 3.1.1 Metaprogramme
 - 3.1.2 Werte und Wertekonflikte

- 3.1.3 Grundüberzeugungen
 - 3.1.4 Stärken
- 3.2 Soziale Filter
 - 3.2.1 Wirkung
 - 3.2.2 Kultur
 - 3.2.3 Umgangsformen
 - 3.2.4 Erscheinungsbild
- 3.3 Physiologische Filter
 - 3.3.1 Sinneskanäle
 - 3.3.2 Somatische Marker
 - 3.3.3 Ressourcenzustand
 - 3.3.4 Genetische Voraussetzungen
- 4 Zusammenfassung**
 - 4.1 Anwendung zur Selbsteinschätzung: genereller Selbst-Check
 - 4.2 Anwendung in konkreter Gesprächssituation
- 5 Emotionale Aufnahmebereitschaft in der digitalen Kommunikation**
- 6 Schlusswort**
- 7 Glossar**
- 8 Stichwortverzeichnis**
- 9 Literaturverzeichnis**

1 EINLEITUNG

Sicher kennen Sie Situationen wie diese: Sie versuchen Ihren Partner schon seit Jahren in einem spezifischen Thema (Politik, Ernährung, Kindererziehung, Sport oder was auch immer) von Ihrer Meinung zu überzeugen – leider ohne Erfolg. Er liefert stets Gegenargumente oder hört Ihnen womöglich gar nicht mehr zu. Resigniert haben Sie mittlerweile vielleicht aufgehört, mit ihm darüber zu diskutieren, und das Thema für sich abgehakt. Nach einem Männerwochenende mit Studienkollegen kommt Ihr Partner jedoch nach Hause und ist plötzlich Ihrer Meinung. Sein bester Freund aus Studienzeiten hat das geschafft, was Ihnen in vielen Jahren nicht gelungen ist – nämlich Ihren Partner zu überzeugen. Was ist passiert? Warum hat Ihr Partner nun plötzlich seine Meinung zu dem Thema geändert? Ganz einfach: Sie hatten keine Aufnahmebereitschaft und Berechtigung von Ihrem Partner, der Studienfreund jedoch schon.

Aufnahmebereitschaft bedeutet, dass Ihr (Gesprächs-)Partner z. B. einer Idee, einem Inhalt oder einem Argument nicht nur rational zustimmt, sondern auch emotional so davon durchdrungen ist, dass er aufnimmt, annimmt und ggf. nachhaltig etwas umsetzt oder verändert. Mit Berechtigung ist gemeint, dass Ihnen der (Gesprächs-)Partner die Erlaubnis gibt, ihm etwas zu sagen, er Sie also als kompetent zu einem spezifischen Thema anerkennt. Dies kann mit der Fachkompetenz im Thema, dem (hierarchischen) Status, dem Ruf oder den

grundsätzlichen Fähigkeiten und Erfahrungen zu tun haben.

Aufnahmebereitschaft begleitet Sie tagtäglich – bewusst und unbewusst – in Gesprächen, Meetings oder Vorträgen. Auch am Beispiel dieses Buches können die Themen Berechtigung und Aufnahmebereitschaft aufgezeigt werden: Dass Sie das Buch in der Hand haben und begonnen haben zu lesen, bedeutet – provokant gesprochen – noch gar nichts. Es heißt vielleicht, dass Sie dem Inhalt ein gewisses Interesse entgegenbringen. Es bedeutet aber weder, dass Sie emotional aufnahmebereit für den Inhalt sind, also nachhaltig von dem vermittelten Wissen etwas anwenden oder umsetzen werden. Noch bedeutet es, dass Sie uns die Berechtigung geben, also uns z. B. die entsprechende Kompetenz zusprechen, Ihnen zu den Themen Kommunikation und Führung etwas aufzuzeigen oder zu vermitteln.

Wenn eine gewisse Aufnahmebereitschaft oder Berechtigung Ihrerseits bereits vorhanden sein sollte, würde uns das freuen. Wir gehen aber erst einmal nicht davon aus und werden im Verlauf des Buches daran arbeiten, diese von Ihnen zu bekommen. Wird uns das immer und an jeder Stelle gelingen? Nein! Wir werden Ihre Aufnahmebereitschaft garantiert zwischendurch auch einmal verlieren. Denn: Kommunizieren heißt scheitern!

Die Anzahl an besuchten Kommunikationsseminaren und gelesener Bücher zum Thema Kommunikation hat in den letzten Jahren enorm zugenommen. Interessanterweise werden die Missverständnisse (oder zumindest das Bewusstsein dafür) zwischen Menschen trotzdem eher mehr als weniger (1)¹. Haben Sie sich schon einmal

gefragt, warum? Ein wesentlicher Faktor ist, dass sowohl in Büchern als auch Seminaren hauptsächlich Wissen und Techniken vermittelt werden. Denken Sie z. B. an Modelle, wie das 4-Ohren-Modell nach Schulz von Thun, das Sender-Empfänger-Modell nach Jakobson und Bühler, die Axiome nach Paul Watzlawick oder die Techniken des Neurolinguistischen Programmierens. All diese Modelle haben durchaus ihre Berechtigung und ihre Kenntnis ist oft hilfreich für die Kommunikation. Viel Wissen und eine hohe rhetorische Kompetenz können aber auch dazu beitragen, einen zu starken Fokus auf den Inhalt zu legen, der selbstverständlich auch, aber nicht ausschließlich, wichtig ist. Entscheidender Punkt, ob Kommunikation gelingt oder scheitert, ist nicht der Inhalt oder die Anwendung des passenden Modells oder der richtigen Technik, sondern das Bewusstsein über die emotionale Aufnahmebereitschaft und die Berechtigung, die Ihnen Ihr Gesprächspartner entgegenbringt.

Sie können sich den Inhalt eines Gesprächs wie die Oberfläche eines Teichs vorstellen. Wenn Sie bei einem Mittagsspaziergang an einem schönen Sonnentag auf einen Teich zugehen, sehen Sie erst nur die Oberfläche, welche die Sonne und das Blau des Himmels intensiv hell und glänzend widerspiegelt. Die hochstehende grelle Sonne lässt die Wasseroberfläche so erscheinen, als würde sie von innen heraus leuchten. Dadurch können Sie zunächst den Grund nicht sehen, denn das Licht, das aus der Tiefe kommt, ist im Verhältnis dazu zu schwach. Erst wenn Sie ganz nahe sind und Ihre Aufmerksamkeit bewusst darauf lenken, können Sie den Grund wahrnehmen. Springen Sie nun hinein, wird die Intensität an der Oberfläche weniger, weil Sie die glatte Oberfläche mit Kräuselungen und Wellen versehen haben. Tauchen Sie dann auch noch unter, ist die

Intensität komplett weg. Je tiefer Sie tauchen, desto ruhiger wird es. Am Anfang können Sie vielleicht noch überhaupt nichts sehen. Erst nach und nach nehmen Sie Dinge in der Tiefe wahr.

Wir möchten in diesem Buch nicht mit Ihnen auf die Oberfläche schauen, also Ihnen Informationen liefern und universelle Techniken bieten, mit denen Sie jede Art von Kommunikation inhaltlich erfolgreich meistern können. Wir möchten mit Ihnen in den Teich springen und Sie dabei unterstützen, dort in der Tiefe andere Menschen bewusst wahrzunehmen.

Der weltberühmte Sherlock Holmes antwortete auf die Frage, was das Geheimnis seines Erfolges sei, folgendermaßen: „Ich habe gelernt, das, was ich sehe, auch wahrzunehmen.“ Und genau darum soll es auch in diesem Buch gehen: um das bewusste Wahrnehmen von emotionaler Aufnahmebereitschaft. Dafür möchten wir Sie dabei unterstützen, Ihre Aufmerksamkeit in den folgenden drei Dimensionen zu erhöhen:

*„Ich habe gelernt, das,
was ich sehe, auch
wahrzunehmen.“*

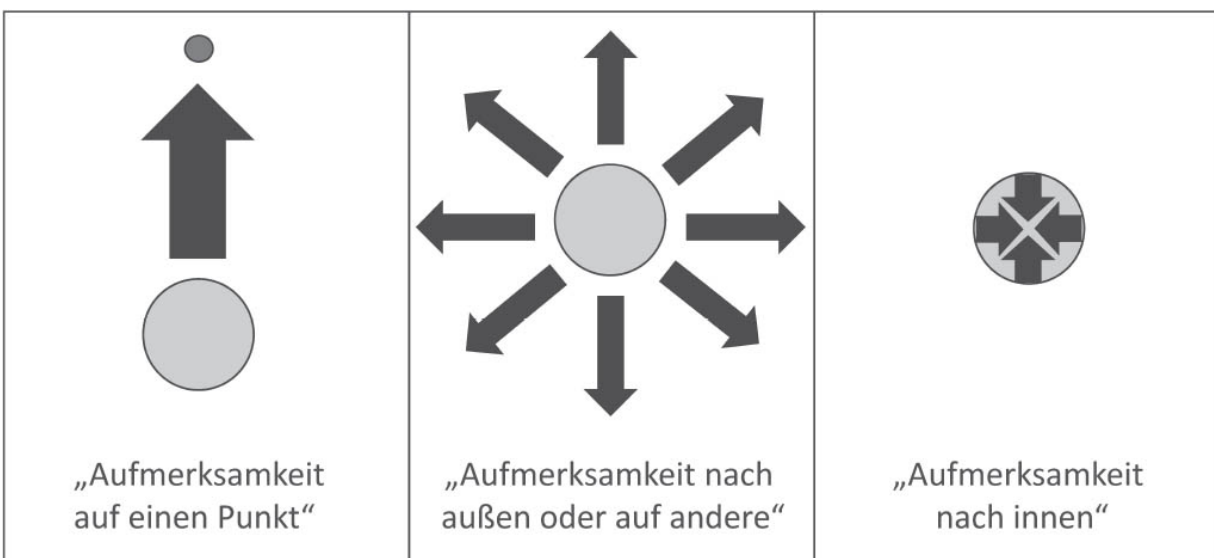
(Sherlock Holmes)

- auf einen Punkt,
- nach außen oder auf andere,
- nach innen.

Zum Thema „Aufmerksamkeit“ gibt es auf der nächsten Seite einen kleinen Exkurs.

Zusätzlich soll Ihnen dieses Buch die Prinzipien emotionaler Aufnahmebereitschaft aufzeigen und dadurch Ihre intuitive und bewusste Einschätzung von Gesprächssituationen noch präziser machen. Es soll Ihnen für Interaktionen mit anderen Personen Wahlmöglichkeiten geben. Wahlmöglichkeiten bedeutet, dass Sie – abhängig vom Kontext, der Situation und dem jeweiligen Gesprächspartner – unterschiedliche kommunikative Kompetenzen nutzen können. Je mehr Wahlmöglichkeiten Sie haben, desto höher wird Ihre Flexibilität und desto größer wird Ihre Wirkung im Umgang mit anderen Menschen.

EXKURS: „AUFMERKSAMKEIT“



Das menschliche Bewusstsein hat eine eingeschränkte Verarbeitungskapazität, kann also nicht unendlich viele Reize gleichzeitig verarbeiten. Daher muss es selektieren,

was gerade mit Aufmerksamkeit bedacht werden muss. Manche Reize ziehen die Aufmerksamkeit automatisch auf sich (z. B. ein Blitz, ein lautes Geräusch, ...), auf andere kann die Aufmerksamkeit bewusst gelenkt werden. Diese willentliche Fokussierung der Aufmerksamkeit auf etwas wird als Konzentration bezeichnet.

Beim Lesen anspruchsvoller Inhalte liegt Ihre volle Konzentration zielgerichtet auf dieser Tätigkeit (auf einem Punkt), wenn Sie ein Meeting moderieren oder eine fremde Stadt erkunden, ist Ihre Konzentration als breite Wahrnehmung auf die Umwelt beziehungsweise Ihre Zuhörer gerichtet (nach außen oder auf andere), wenn Sie bewusst auf Ihren Atem achten, ist Ihre Konzentration nach innen gerichtet. Alle drei Formen von Konzentration sind wichtig. Die Kunst besteht darin, alle zielgerichtet und bewusst anzuwenden (adaptiert und erweitert nach (2)).

1.1 Wofür wir dieses Buch geschrieben haben

Um Ihnen aufzuzeigen, welche persönlichen Erlebnisse und Erfahrungen unsere Aufmerksamkeit für die Themen „emotionale Aufnahmebereitschaft“ und „Berechtigung“ geprägt haben, möchten wir Sie dazu einladen, uns etwas besser kennenzulernen:

Atila Vuran:

„Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!“, sagte ich zum Schluss meines Vortrags, und dann gab es für mich nur noch eins: Weg von diesem Rednerpult! Nicht dass sie noch Tomaten oder Eier nach mir werfen. Ich war fix und fertig. Im wahrsten Sinne des Wortes. Beinahe wäre ich auch noch über diesen Kabelwust am Boden gestolpert. Das hätte gerade noch gefehlt, wäre allerdings ein würdiger Abgang für diese gerade zu Ende gegangene mittlere Katastrophe gewesen. Die gut gekleideten Zuhörer, mehrheitlich Männer, hatten wohl eine gute Kinderstube genossen, denn sie applaudierten. Zwar sehr spärlich, aber immerhin. Buh-Rufe wären auch in Ordnung gewesen, doch diese Blamage ersparten sie mir. Ich sah zu, dass ich rauskam aus dem Saal, und erst als ich im Vorraum saß, merkte ich, dass sowohl mein Unterhemd als auch mein blaues Hemd tropfnass geschwitzt waren. „Das war wirklich eine grandiose Leistung, Atila“, dachte ich. „An Peinlichkeit nicht zu überbieten.“ Ich saß da wie ein Boxer, der nicht nur seinen Kampf verloren hatte, sondern vom Gegner auch

noch windelweich geprügelt worden war. Spätestens jetzt wusste ich, wie es sich anfühlt, wenn man scheitert!

Dabei hatte doch alles recht gut angefangen. Ein Kollege hatte mich damals, ich war noch recht jung, gebeten, aus Krankheitsgründen für ihn einzuspringen. Sehr kurzfristig zwar, aber ich fühlte mich fit in der Thematik und war geschmeichelt, dass man mir diesen wichtigen Vortrag zutraute - auch wenn ich bislang vor solch einem Publikum noch nie referiert hatte. Noch bevor ich richtig überlegt hatte, hörte ich mich zu meiner eigenen Überraschung spontan sagen: „Klar, mach dir keine Gedanken, kurier dich aus, ich übernehme das!“

Als ich jedoch am nächsten Morgen aufs Podium stieg, bekam ich erhebliches „Muffensausen“. Da saßen eine Menge Hochkaräter, gestandene und sehr erfolgreiche Manager, vor mir und schauten mich erwartungsvoll an. Klar, ich hatte mich die halbe Nacht lang vorbereitet, aber diese Situation war für mich neu. Ich legte mich voll ins Zeug und begann meinen Vortrag. Es dauerte keine fünf Minuten und mein persönliches „Waterloo“ nahm seinen Lauf. Die Zuhörer hingen nicht an meinen Lippen, so wie ich das erhofft hatte. Keine erwartungsvolle Stille im Saal. Im Gegenteil, es wurde unruhig. In der Schule würde man sagen, es wurde ‚geschwätzt‘. Einige schauten überall hin, nur nicht zu mir. Andere blätterten gelangweilt in Unterlagen herum. Die Leute gaben mir keinerlei Berechtigung und waren auch nicht aufnahmebereit. Das merkte ich und mir wurde immer mulmiger zumute.

„Könnten Sie mir das bitte einmal erklären?“, fragte einer der hochrangigen Manager mit einem Zwischenruf und schweifte dann fast bis Adam und Eva ins Detail ab.

„Würden Sie sich bitte etwas kürzer fassen und zum Kern Ihrer Frage kommen?“, antwortete ich höflich, aber dieser Typ ließ sich dadurch keineswegs beeinflussen und

philosophierte weiter. Anderen Zuhörern schien das alles irgendwie egal zu sein. Jetzt wurde ich erst recht unsicher. Mein Puls erhöhte sich. Ich wusste nicht, wie ich mich verhalten sollte, und ich hatte Angst, den Typen einfach abzuklemmen. Sie kennen sicher solche Momente, in denen man sich selbst à la Raumschiff Enterprise einfach wegbeamten möchte. Irgendwie brachte ich meinen Vortrag dann zu Ende und... na ja, den Rest habe ich eingangs schon beschrieben.

Was war geschehen? Was hatte ich falsch gemacht? Sehr lange habe ich mein Tun analysiert. Mein Vortrag war sachlich und inhaltlich richtig gewesen. Ja sogar fast perfekt. Stichhaltig und gut durchdacht. Aber mir war es nicht gelungen, meine Zuhörer zu erreichen. Sie lehnten mich ab, und versagten mir Berechtigung und Aufnahmebereitschaft. So ging es dann auch weiter: Über eine lange Zeit hatte ich immer wieder mit solchen Situationen zu kämpfen, ja sogar mit Ablehnung. Ich wusste einfach nicht, wie ich Aufnahmebereitschaft herstellen konnte. Genau das ist nämlich die Quintessenz der Kommunikation. Nicht nur im Beruf, sondern auch in anderen Bereichen des Lebens: in der Partnerschaft zum Beispiel, in der Erziehung oder im Umgang mit den eigenen Eltern. Jemand hört dir zwar zu, im besten Fall stimmt er dir auch zu und ... macht dann doch was ganz anderes. Kennen Sie das?

Komisch war auch, dass mir früher, als ich noch als Geschäftsführer tätig war, die Mitarbeiter aufgrund meiner Position zwar zuhörten, die Dinge, die wir vereinbart hatten, aber trotzdem nicht umsetzten. Die Sache mit der Kommunikation klappte also damals genauso wenig, nur war mir das nicht bewusst. Ich erkannte, dass ich in Sachen „Aufnahmebereitschaft herbeiführen“ limitiert war. Und das beschäftigte mich. Das wollte ich ändern! Aus diesem Grund suchte ich mir Vorbilder und beobachtete Redner, von

denen ich wusste, dass sie es mühelos schaffen, andere in ihren Bann zu ziehen. Ich saß bei ihnen im Publikum und erlebte fasziniert, wie es sofort still wurde im Saal, wenn sie ihren Vortrag begannen. Alle hörten ihnen zu. Diese Menschen stehen sogar sofort im Mittelpunkt, sobald sie nur einen Raum betreten. „Wie machen die das nur?“, fragte ich mich. Nicht nur einmal, sondern immer und immer wieder!

Für mich wurde das zu einer Herausforderung. Ich wollte das auch können, wollte herausfinden, wie man es schafft, dass die Leute einem die „Berechtigung“ geben und wie man „Aufnahmebereitschaft“ bei ihnen erreichen kann. Das wurde für mich zu einer Art Lebensaufgabe. Über Jahre hinweg studierte ich Menschen, las viel, sprach mit Psychologen genauso wie mit erfolgreichen Kommunikationsprofis und lernte, was es zu lernen gab. Mit der Zeit wurde die Nebelbank klarer und ich entdeckte die „emotionalen Techniken“, die erfolgreiche Menschen in der Kommunikation anwenden. Dann lernte ich Dr. Nina Harbers kennen, die sich auch mit diesem Thema beschäftigte. Sie hatte zwar einen anderen Ansatz als ich, aber wir konnten uns gegenseitig optimal ergänzen. Und so haben wir zusammen über viele Jahre hinweg ein effizientes Konzept entwickelt und in diesem Buch zusammengefasst.

Sie halten also keinen wissenschaftlichen Wälzer à la „So werden Sie jeden erreichen ...“ in Händen, sondern einen effizienten Leitfaden zweier Praktiker für die tägliche Praxis. Das Buch soll Sie anregen, Ihr kommunikatives Verhalten zu überdenken und an Gespräche neu heranzugehen – immer mit dem Ziel, wirkungsvoller zu kommunizieren. **Damit Sie am Scheitern nicht scheitern!**

Ihr
Atilla Vuran

Dr. Nina Harbers:

Möchten Sie wissen, wie eine kleine, zierliche und für manche zerbrechlich wirkende Blondine, die gerne mal als ruhig und zurückhaltend eingestuft wird, dazu kommt, ein Buch über Kommunikation zu schreiben? Das ist eine berechtigte Frage und die Antwort darauf ist eigentlich ganz einfach: Mir erging es eventuell genauso wie Ihnen. Sie haben sich dieses Buch vielleicht gekauft, weil Sie sich in Sachen ‚Kommunikation‘ und ‚Menschenführung‘ weiterbilden möchten. Weil Sie für das, was Sie anderen mitteilen wollen, uneingeschränkte Aufmerksamkeit wollen und brauchen. Diese aber nicht (immer) oder nicht ausreichend bekommen. Bei mir war das ganz ähnlich.

Ich wuchs als Einzelkind in einer kleinen Gemeinde im Chiemgau auf. Dort stieß meine Entscheidung, nach dem Abitur ein technisches Studium aufzunehmen, auf ziemliche Verwunderung. Wie kommt so ein Mädchen dazu, Ingenieurin zu werden? Das passte nicht ins Bild. Auch im Studium wurde mir schnell klar, dass mein Aussehen nicht gerade förderlich dabei ist, fachlich ernst genommen zu werden – sei es von den Kommilitonen oder auch Professoren. So wie ich gestrickt bin, demotivierte mich diese Erkenntnis jedoch keinesfalls, sondern führte eher zu einer „Euch werde ich es schon zeigen“-Einstellung, sodass ich zielstrebig und ehrgeizig mein Studium durchlief und es mit sehr guten Noten abschloss. Hilfreich waren dabei sicherlich auch meine Disziplin, Strukturiertheit und klare Faktenorientierung.

In der anschließenden Promotion war es ähnlich. Gerade weil mir mein Erscheinungsbild manchmal im Weg stand, reichte es mir nicht, etwas nur gut zu machen, es musste immer perfekt sein. Dies spiegelte sich in einer hohen

Detailorientierung und extremen Erwartungen an mich selbst wider. Kompetenz hieß für mich immer: Auf der fachlichen und sachlichen Ebene zu 100 Prozent alles zu beherrschen. Und das Fachwissen war nach meiner Überzeugung die alles entscheidende Grundlage für den Erfolg. Diese Einstellung hat sich auch immer wieder bewährt. Zumindest während des Studiums und der Promotion.

Umdenken musste ich allerdings im anschließenden Berufsleben. Sie wissen ja, in der Praxis sieht vieles ganz anders aus. Meine erste Anstellung in der Industrie fand ich bei einem Unternehmen der Medizintechnik. Dort wurde mir die Leitung eines Teams übertragen. Ziemlich schnell merkte ich, dass mein umfangreiches Fachwissen nicht ausreichte, um mit Menschen erfolgreich zu kommunizieren. Die meist deutlich älteren Kollegen und Mitarbeiter hörten mir irgendwie nicht zu. Obwohl ich sachlich und fachlich alles beherrschte, erreichte ich viele Leute nicht. Einige ließen sich von mir einfach nicht führen, gaben mir keine Berechtigung und waren nicht aufnahmebereit. Da wurde mir zum ersten Mal bewusst, dass Fachwissen allein nicht ausreicht, um als Führungskraft erfolgreich zu sein. Und da habe ich eine Schwäche von mir erkannt: Ich bin eher der intellektuelle Typ, weniger der emotionale.

Logische Konsequenz für mich war, mich auf dem Gebiet der Menschenführung weiterzubilden – also im Prinzip weiteres Fachwissen aufzubauen, lediglich in einem anderen Themengebiet. Ich versuchte alles aufzunehmen, was es zu lernen gab, machte u. a. einen MBA und diverse Kommunikations- und Coaching-Ausbildungen. Doch das half mir alles nicht recht weiter. Eines Tages besuchte ich ein Führungskräfte-Seminar an der Universität. Atilla Vuran hieß der Referent, der meiner beruflichen Karriere die entscheidende Wende bringen sollte. Er redete von

Berechtigung, Aufnahmebereitschaft und vielen anderen Dingen, die für mich damals böhmische Dörfer waren. Doch das Verblüffende seines Vortrags war: Er konnte die Gruppe führen. Die Leute, unter denen einige hochrangige Wissenschaftler und Professoren waren, saßen da und lauschten wie gebannt seinen Worten. Sie waren mehr als nur aufnahmebereit und gaben ihm genau die Berechtigung, die er brauchte, um sie emotional zu erreichen. Dabei machte er rhetorisch einige Fehler und ich konnte nicht einmal den mir sonst so wichtigen berühmten roten Faden in seinem Vortrag erkennen. Wie schafft er es, dass die Leute ihm trotzdem die Berechtigung geben? Wie stellt er das an? Diese Fragen beschäftigten mich und so beschloss ich, mich von Atilla Vuran hierzu coachen zu lassen.

Bei den ersten Telefonaten, die wir führten, stellte ich wieder verblüfft fest: Ich hörte ihm zu und er schaffte es, dass ich aufnahmebereit war. Aber irgendwie war alles, was er vortrug, für mich nicht griffig. Ich erkannte nicht, wohin er wollte. Für mich, die überzeugte Strukturfanatikerin, fehlte ein Konzept. Erst nach mehreren Telefonaten kam ich langsam dahinter, dass bei Atilla Vuran doch ein roter Faden da war. Also hatte er ein Konzept, wenngleich es nicht auf den ersten Blick erkennbar war. Und da kam mir eine der wichtigsten Erkenntnisse meiner Karriere: Das beste Fachwissen und die perfekte Struktur nützen herzlich wenig, wenn ich es nicht richtig vermitteln kann! Das „Wie“ ist genauso wichtig wie das „Was“! Das Entscheidende bei der Führung sind „Aufnahmebereitschaft“ und „Berechtigung“. Perfekt strukturiertes Fachwissen ist zweitrangig, wenn ich es nicht schaffe, dass die Leute mir zuhören und es aufnehmen. Und ich erkannte: Man kann alles optimieren! Kombiniert man eine gut durchdachte Struktur mit einer emotionalen Präsentation, dann bekommt man ein extrem wirkungsvolles Konzept. Für den zweiten Teil

steht ganz klar Atilla Vuran. Der erste Teil ist ein Part, den ich übernehmen kann. Ich setzte mich mit ihm zusammen und diskutierte viel mit ihm. Nicht nur einmal! Nein, über viele Jahre. Wir stellten uns Fragen wie „Was ist es denn genau, was Menschen zu Aufnahmebereitschaft und Berechtigung führt?“. Und mit der Zeit suchten wir nicht mehr, sondern entwickelten dieses wirkungsvolle Konzept.

Dieses Konzept halten Sie nun in Ihren Händen. Es soll Sie mit der notwendigen Theorie u. a. aus der Psychologie, der Neurobiologie und der Kommunikationswissenschaft dabei unterstützen, das Thema „emotionale Aufnahmebereitschaft“ zu verstehen. Diese Theorie ist dabei so anschaulich und verständlich wie möglich gestaltet, ohne eine zu starke Vereinfachung vorzunehmen. Neben dem theoretischen Verständnis soll Sie das Buch aber vor allem befähigen, die Inhalte in der alltäglichen Praxis anwenden zu können. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg auf Ihrem Weg zu einer (noch) wirkungsvolleren Kommunikation.

*Ihre
Nina Harbers*

Wie Sie sicher anhand der Geschichten festgestellt haben, beschäftigt uns das Thema emotionale Aufnahmebereitschaft schon seit vielen Jahren – zunächst in der Praxis durch unsere unzähligen Erfahrungen in Beruf, Seminaren und Coachings und später auch in der dahinterliegenden Theorie.

Wir stellten uns immer wieder die Fragen: Woran liegt es, dass Menschen manche Situationen ohne Mühe meistern oder den Gesprächspartner wirkungsvoll führen können? Woran liegt es, dass es in anderen Situationen oftmals trotz großer Anstrengungen zum Scheitern der Kommunikation kommt und der andere die Berechtigung oder Aufnahmebereitschaft entzieht?

Im Rahmen unserer Trainings stellte sich auch die Frage: Warum liefern wir in manchen Teilnehmergruppen herausragende Ergebnisse und in anderen nicht, obwohl die gleichen Inhalte von denselben Trainern gelehrt wurden? Uns wurde klar, dass die Vermittlung von Inhalten nur dann wirkungsvoll ist, wenn die Berechtigung und emotionale Aufnahmebereitschaft da sind.

Wir stellten fest, dass das Thema „emotionale Aufnahmebereitschaft“ trotz seiner großen Relevanz für die Kommunikation in dieser Form bisher in der Literatur nicht umfassend beschrieben wurde. Mit diesem Buch wollen wir Sie dabei unterstützen, die Mechanismen hinter dem Schaffen von emotionaler Aufnahmebereitschaft zu verstehen, sich bewusst zu werden, was Ihnen bereits gut gelingt, und darauf aufbauend Ihre Wahrnehmung und Fähigkeit zum Aufbau von emotionaler Aufnahmebereitschaft weiter zu verbessern.

Das vorliegende Buch ist relevant für jeden, der mit Menschen zu tun hat – egal ob geschäftlich oder privat. Für jeden, der seine Gesprächspartner besser verstehen und seine zwischenmenschlichen Beziehungen wirkungsvoller gestalten will. Das Buch wurde auch für Menschen geschrieben, die sich selbst etwas besser kennenlernen wollen.

Bestimmt werden Sie durch das Buch das ein oder andere Neue erfahren, das Ihnen in der Zukunft eine wirkungsvollere Kommunikation ermöglicht. Vieles wird Ihnen aber bestimmt schon vor der Lektüre dieses Buches bekannt gewesen sein, manches haben Sie vielleicht geahnt oder es war nur in Vergessenheit geraten. Hier werden Sie an dem Altbekannten, dem tagtäglich Erlebten, vielleicht neue Facetten bemerken, die Mechanismen der Kommunikation, die bisher im Halbdunkel verborgen waren, in einem neuen Licht sehen.

„Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt“, hat der Philosoph Ludwig Wittgenstein einmal gesagt. Beginnen Sie damit, sich mit dem Thema „emotionale Aufnahmebereitschaft“ zu beschäftigen, eignen Sie sich sozusagen eine Art neue Sprache an und es wird sich Ihnen eine völlig neue Welt mit teilweise unerwarteten Wahrnehmungsmöglichkeiten eröffnen.

*„Die Grenzen meiner
Sprache bedeuten die
Grenzen meiner Welt.“*

(Ludwig Wittgenstein)

Dieses Buch kann zu einer beachtlichen Verbesserung Ihrer Kommunikationsfähigkeit sowie Ihrer Fähigkeit, emotionale Aufnahmebereitschaft herzustellen, führen. Doch ist es keine Wunderbehandlung – also keine simple Lösung für ein komplexes Problem. Sicher wäre es schön, durch einmalige Lektüre des Buches einem Menschen durch die Augen tief in die Seele blicken zu können und in jeder Situation zu wissen, was der Gesprächspartner braucht, um

aufnahmebereit zu sein. Dies zu versprechen wäre allerdings unseriös.

Auch wenn das Buch Ihnen dabei helfen kann, wirkungsvolle Resultate in Ihrem Leben zu erzielen, setzt es für die erfolgreiche Anwendung von Ihrer Seite ein bestimmtes Maß an Anstrengung und Übung voraus. Im Gehirn eines Menschen kann nämlich nur etwas bewusst verarbeitet werden, wenn dies mit etwas assoziiert werden kann, das bereits als Wissen und Erfahrung im Gehirn vorhanden ist (3). Wie schnell Sie die Inhalte also bewusst umsetzen können, hängt von zwei Faktoren ab: davon, wie viel Wissen und Erfahrung Sie bereits besitzen, sowie von Ihrer Bereitschaft, Wissen und Erfahrung aufzubauen.

Auch wird es Ihnen – selbst nach intensivem Training der Inhalte – nicht in jeder Situation gelingen, die emotionale Aufnahmebereitschaft beim Gegenüber herzustellen. Es gibt Konstellationen, da können Sie machen, was Sie wollen, und die Aufnahmebereitschaft wird einfach nicht da sein. Denken Sie z. B. an Kinder in der Pubertät ...

Kommunizieren heißt scheitern!

Bevor Sie nun aber richtig loslegen, ist uns noch Folgendes wichtig:

Jeder Mensch – Sie genauso wie wir – nutzt seine kommunikativen Fähigkeiten, um andere Menschen zu beeinflussen. Jede Führung, jede Erziehung, jede Bildung wird durch Beeinflussungs- und Kommunikationsfertigkeiten geprägt. Hier gibt es interessanterweise einen Widerspruch: Niemand ist interessiert daran, Methoden oder Fertigkeiten zu lernen,

die nicht effektiv sind. Viele effektive Fertigkeiten werden andererseits aber verurteilt und als Manipulation etikettiert.

Wir geben Ihnen mit diesem Buch Inhalte an die Hand, mithilfe derer Sie wirkungsvoller kommunizieren können. Damit werden Sie andere Menschen gezielt erreichen und auch beeinflussen. Kommunikation ist eine Schleife. Ihr Verhalten beeinflusst Ihren Gesprächspartner und das Verhalten Ihres Gesprächspartners beeinflusst Sie. Das war so, bevor Sie dieses Buch gelesen haben, und wird auch hinterher so sein. Unterschied wird aber sein, dass Sie sich der Wirkung, die Sie hervorrufen, bewusst sind.

Egal, welchen Inhalt dieses Buches Sie einsetzen wollen, reflektieren Sie bitte immer, ob Sie damit die Grenze von der Beeinflussung zur Manipulation überschreiten.

Manipulation heißt, jemanden dazu bringen, etwas zu tun,

- ... ohne dass derjenige es selbst merkt,
- ... ohne dass er dessen Sinn versteht,
- ... das seinen eigenen Interessen zuwiderlaufen kann,
- ... sodass es Abhängigkeiten schafft.

Das Endziel von Manipulation ist Abhängigkeit bzw. Fremdsteuerung und Täuschung. Menschen, die manipulieren, wollen rücksichtslos die eigenen Bedürfnisse befriedigen.

Beeinflussung hingegen bedeutet, jemanden von etwas zu überzeugen. Dies geschieht dabei offen, nachvollziehbar und transparent. Die Beeinflussung basiert also auf Ehrlichkeit und will den Beeinflussten zur Unabhängigkeit führen (adaptiert nach (4)).

Mit den in diesem Buch dargestellten Inhalten können Sie beides – beeinflussen und manipulieren. Nutzen wir Geld als Metapher: Sie können mit Geld Krankenhäuser bauen, die eigene Familie ernähren oder Ihre Träume verwirklichen. Mit Geld können Sie aber auch Kriege finanzieren, es ruft Neid hervor und verdirbt manchmal sprichwörtlich „den Charakter“. Geld selbst besteht dabei nur aus geprägten Metallstücken oder bedruckten Scheinen aus Papier, die weder gut noch schlecht sind. Und genauso verhält es sich mit den Inhalten dieses Buches, es liegt in Ihrer Verantwortung, was Sie damit machen. Wir haben dieses Buch geschrieben, um wirkungsvoll zu beeinflussen, nicht, um zu manipulieren.

BITTE BEACHTEN SIE

- Bei der Beschreibung sämtlicher Inhalte sind stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint. Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird jedoch oftmals nur die männliche Form verwendet (z. B. „der Gesprächspartner“).
- Nicht alle Inhalte des Buches sind wissenschaftlich belegt, manches beruht auch auf eigenen Beobachtungen und jahrelanger Erfahrung.

1.2 Wie das Buch aufgebaut ist und wie Sie damit arbeiten können

Untersuchungen haben gezeigt, dass der Durchschnitt aller Menschen ein Buch nur bis Seite 21 liest (5). Äußerst schlechte Voraussetzungen also für unser Buch, bei dem Sie auf Seite 21 gerade mal eine erste Grundidee zur emotionalen Aufnahmebereitschaft bekommen haben. Selbst wenn Sie sich die Zeit nehmen, das gesamte Buch zu lesen, werden bestimmt nicht alle Inhalte im gleichen Maße Ihr Interesse wecken.

Wir gehen davon aus, dass Sie Zeit nicht im Übermaß besitzen, und wünschen uns, dass Sie die für Sie relevanten Inhalte möglichst schnell kennenlernen und in der Praxis anwenden können. Deshalb ist unser Vorschlag zum effektiven Arbeiten mit diesem Buch, zunächst das [Kapitel 2](#) zu lesen, um sich einen allgemeinen Überblick zur Thematik der emotionalen Aufnahmebereitschaft zu verschaffen. Was ist emotionale Aufnahmebereitschaft überhaupt genau, was trägt alles dazu bei und wie können Sie sie im Alltag erkennen? In diesem Kapitel geht es darum, Ihre kommunikative Wahrnehmung zu schulen, damit Sie (noch) differenzierter beobachten, wie sich emotionale Aufnahmebereitschaft als Basis einer gelingenden Kommunikation zeigt und was dazu führt, dass Kommunikation so oft scheitert. Zusätzlich werden Sie verschiedene Aspekte kennenlernen, wie Sie **allgemein** Ihre Fähigkeit, emotionale Aufnahmebereitschaft herzustellen, steigern können. Die einzelnen Unterkapitel des [Kapitels 2.2 „Was trägt alles zur emotionalen](#)

[Aufnahmebereitschaft bei?](#)“ sind zur besseren Orientierung immer wie folgt gegliedert:

Fakten

Hier finden Sie das notwendige Wissen, zugehörige Zahlen, Daten und Fakten sowie ggf. den wissenschaftlichen Hintergrund. Es wird beschrieben, WAS dazu führt, ob Menschen die emotionale Aufnahmebereitschaft bekommen oder nicht.

Anwendung

Nach den Fakten und Hintergründen zeigen wir Ihnen auf, WIE und WANN Sie die beschriebenen Inhalte in der Praxis einsetzen können, um emotionale Aufnahmebereitschaft herzustellen. Hier finden Sie auch Verweise zum zugehörigen Arbeitshandbuch „Kommunizieren heißt scheitern“, wo zusätzliche Umsetzungsübungen beschrieben werden.

Das Wichtigste in Kürze

Hier sind die wichtigsten Punkte des Kapitels für Sie zusammengefasst, die Sie jederzeit zur Wiederholung und Auffrischung lesen und durchgehen können.

Vertiefende Literatur

Am Ende eines jeden Kapitels finden Sie Vorschläge für vertiefende Literatur zum jeweiligen Thema.

Nachdem Sie sich mit [Kapitel 2](#) entsprechende Grundlagen angeeignet haben, blättern Sie bitte anschließend durch das [Kapitel 3](#) (oder lesen jeweils die Geschichte am Anfang der Unterkapitel) und markieren sich die Überschriften, die bei Ihnen Interesse auslösen. Lesen Sie dann erst einmal nur diese Kapitel. Es wird sich

schnell herauskristallisieren, welche Aspekte für Sie am wichtigsten sind, um die Wirkung Ihrer Kommunikation zu verbessern.

Im **Kapitel 3** werden verschiedene sogenannte „Filter“ beschrieben, die einen Einfluss auf die emotionale Aufnahmebereitschaft eines spezifischen Gesprächspartners haben können. Hier erfahren Sie, was Sie **speziell auf Ihren jeweiligen Gesprächspartner zugeschnitten** beim Herstellen von emotionaler Aufnahmebereitschaft beachten sollten. Die aufgeführten Aspekte haben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder auf Endgültigkeit – dem sollten Sie jedoch den praktischen Nutzen gegenüberstellen.

Die Unterkapitel des **Kapitels 3** sind jeweils aus dem Blickwinkel „Aufnahmebereitschaft von anderen gegenüber mir“ geschrieben (vgl. **Kapitel 2.1**). Sie können die Inhalte aber jederzeit auch aus dem Blickwinkel „von mir anderen gegenüber“ betrachten.

Die Unterkapitel sind wie die des **Kapitels 2.2** gegliedert. Zusätzlich finden Sie zum Einstieg jeweils noch eine **Beispielgeschichte**, damit Sie sich mit dem Thema besser identifizieren können. Sie soll außerdem Ihre emotionale Aufnahmebereitschaft für das Kapitel herstellen. Bei den Geschichten handelt es sich um eigene, persönliche Erlebnisse und wahre Geschichten aus unserem Coachingalltag. Aus Vertraulichkeitsgründen wurden hier die Namen der Beteiligten geändert. Am Ende jedes Unterkapitels finden Sie in **Kapitel 3** außerdem einige Beispiele für **kapitelspezifische Besonderheiten** bei der „Anwendung in der digitalen Kommunikation“. Die

allgemeinen Besonderheiten, welche es zu beachten gilt, sind in [Kapitel 5](#) beschrieben.

In [Kapitel 4](#) finden Sie eine Zusammenfassung, welche Ihnen anhand eines Leitfadens dabei helfen soll, die Fülle an Informationen schnell und einfach in der Praxis anwenden zu können.

[Kapitel 5](#) beschäftigt sich mit den **allgemeinen Besonderheiten** zum Herstellen von emotionaler Aufnahmebereitschaft bei der Anwendung in der digitalen Kommunikation.

[Kapitel 6](#) enthält schließlich das Schlusswort.

Am Ende des Buches finden Sie ein **Glossar**, ein **Stichwortverzeichnis** sowie das **Literaturverzeichnis** mit den Einzelnachweisen.

Sobald Sie die für Sie besonders relevanten Unterkapitel des [Kapitels 3](#) identifiziert haben, können Sie diese immer wieder durch Verwendung von „Das Wichtigste in Kürze“ vertiefen und die Inhalte mithilfe des zugehörigen Arbeitshandbuches in Ihren Alltag übertragen. So können Sie Schritt für Schritt nicht wirkungsvolle Kommunikationsgewohnheiten verändern und bei den für Sie relevanten Inhalten die Stufe der „Unbewussten Kompetenz“ erreichen. Dies ist der Zustand, in dem Sie wahrscheinlich mittlerweile Auto fahren. Sie müssen nicht mehr darüber nachdenken und können parallel zum Fahren auf die Landschaft achten oder ein Gespräch mit Ihrem Beifahrer führen. Dies war aber höchstwahrscheinlich nicht immer so. Denken Sie nur mal an Ihre ersten Fahrstunden ...

EXKURS: KOMPETENZSTUFEN (erweitert nach (6))

- Unbewusste Inkompetenz:

Sie wissen oder können etwas nicht, wissen aber nicht, dass Sie dies nicht wissen oder können.

Beispiele:

Wenn Sie noch nie ein Auto gesehen haben, haben Sie keine Vorstellung davon, wie es sein könnte, eines zu fahren.

Bevor Sie dieses Buch gelesen haben, kannten Sie vielleicht den Begriff „Somatische Marker“ überhaupt nicht.

- Bewusste Inkompetenz

Sie wissen, dass Sie etwas nicht wissen oder können. Diese Stufe ist unangenehm, Sie lernen in dieser Stufe aber am meisten.

Beispiele:

Sie lassen beim Autofahren die Gänge schleifen, würgen den Motor ab oder schaffen es nicht, rückwärts einzuparken.

Durch die Lektüre des Buches lernen Sie den Begriff „Somatische Marker“ kennen. Dabei wird Ihnen bewusst, dass Sie noch nicht wissen, wie Sie diese zum Herstellen von emotionaler Aufnahmebereitschaft einsetzen können.

- Bewusste Kompetenz

Sie wissen oder können etwas, müssen sich aber noch bewusst darauf konzentrieren.