



Dieter Schwartz

# Gefühle im Gespräch

Wie Emotionen unsere  
Kommunikation beeinflussen

Dieter Schwartz

# Gefühle im Gespräch



Dieter Schwartz

# Gefühle im Gespräch

*Wie Emotionen unsere Kommunikation beeinflussen*

**mvg**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.

Für Fragen und Anregungen:  
[schwartz@mvg-verlag.de](mailto:schwartz@mvg-verlag.de)

Nachdruck 2013

© 2008 by mvg Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: wortvollendet, Pia Gelpke, Wiesbaden

Umschlaggestaltung: Münchner Verlagsgruppe GmbH

Satz: J. Echter, Landsberg am Lech

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86882-387-5

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86415-100-2

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.mvg-verlag.de](http://www.mvg-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter  
[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

*Dieses Buch widme ich meiner Frau Martina,  
meiner Tochter Franziska und meinem Sohn Richard.  
Ich danke ihnen für die Unterstützung und Geduld,  
die sie mir während der Zeit des Schreibens entgegenbrachten.*



# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Teil I – Kommunikation und Lebensziele</b> .....	13
Lebensziele oder „Viele Wege führen nach Rom“ .....	15
Kommunikationsziel – Aufstieg zur Spitze .....	24
<b>Teil II – Ziele, Gefühle und Verhalten</b> .....	33
Gefühle bewegen Menschen .....	35
Angemessene und unangemessene Emotionen .....	38
Ein alltäglicher Irrtum in Bezug auf Gefühle.....	52
Gefühle entstehen in der Blackbox .....	57
<b>Teil III – Selbstkommunikation optimieren</b> .....	77
Die Bedeutung der Kommunikation <i>mit sich selbst</i> für die Kommunikation <i>mit anderen</i> .....	79
Menschen konstruieren ihre eigene (Gefühls-)Welt.....	82
So ändern Sie Ihre selbstschädigende Selbstkommuni- kation.....	119
<b>Teil IV – Die Kommunikation mit anderen optimieren</b> 145	
Merkmale und Ursachen schlechter Kommunikation .....	147
Drei Arten, Kritik zu äußern.....	160
Reflektierendes Zuhören – Kommunikationsverhalten optimieren, indem wir andere besser verstehen.....	179
Botschaften besser formulieren.....	197
Im Teufelskreis der Interaktion.....	207
<b>Einige Ratschläge zum Schluss</b> .....	225

<b>Anhang</b> .....	227
Formular zur Kommunikationsanalyse .....	228
Die zehn wichtigsten selbstschädigenden Botschaften.....	231
Weiterführende Informationen .....	242
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	245
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	251
<b>Über den Autor</b> .....	255

## Vorwort

Dies ist ein Buch über menschliche Kommunikation, in dem Sie viel über den Zusammenhang von Lebenszielen, Gefühlen und Kommunikation erfahren werden. Das heißt, Sie lernen eine Menge über sich selbst und ihre Mitmenschen; denn Sie und alle Menschen, die Sie kennen, haben Ziele im Leben, damit in Zusammenhang stehende Gefühle, und sie alle kommunizieren tagtäglich mit Kollegen, Freunden, Familienmitgliedern, Bekannten oder auch Fremden, wobei ihre Emotionen eine ganz entscheidende Rolle spielen.

Probleme bereitet es uns, wenn unsere Botschaften an andere Menschen nicht so ankommen, wie sie gemeint waren. Wenn sie unverstanden bleiben oder beim Gesprächspartner das Gegenteil dessen bewirken, was beabsichtigt war. Nicht selten entstehen so Missverständnisse, obwohl eigentlich ein gemeinsames (Kommunikations-)Ziel erreicht werden soll.

Eingedenk dessen habe ich mich beim Schreiben dieses Buches auch bemüht, mit Ihnen als Leser möglichst verständlich zu kommunizieren; denn was nutzt die beste Botschaft, wenn sie nicht richtig ankommt. Allerdings ist der Inhalt meines Buches nicht alltäglich und manche Überlegungen sind daher naturgemäß ungewohnt. Indem ich hier erstmals Erkenntnisse aus den Kommunikationswissenschaften sowie Ergebnisse und Möglichkeiten der modernen Kognitiven Verhaltenstherapie miteinander in Verbindung gebracht habe, eröffnete sich auch mir eine ganz neue Perspektive auf die menschliche Kommunikation. Ganz zentral ist dabei zu wissen, dass wir nicht nur mit anderen, sondern auch mit uns selbst kommunizieren und so Einfluss auf unsere Gefühle nehmen, die ihrerseits unsere Kommunikation mit anderen bestimmen. Aufbauend darauf zeige ich zum einen, welche Formen zwischenmenschlicher Kommunikation optimal

beziehungsweise problematisch sind. Zum anderen werden Sie aber auch erfahren, wie man dieses Wissen einsetzen kann, um die eigenen kommunikativen Fähigkeiten zu verbessern.

Um die zum Teil komplexen Zusammenhänge so darzustellen, dass sie bei allen Lesern *gut ankommen*, werde ich es nicht dabei belassen, alle wichtigen Erkenntnisse aus Kommunikationspsychologie und Kognitiver Verhaltenstherapie im Text und durch Beispiele zu erläutern, sondern ich werde noch einen Schritt weiter gehen: Alle wichtigen Erkenntnisschritte werden Sie in Form von Übungen wiederholen können. Die notwendige Theorie wird auf diese Weise anschaulich und erfahrbar gemacht, und Sie haben die Gelegenheit, wichtige Gedankenschritte aktiv nachzuvollziehen. Daher beanspruchen diese Übungen einen bedeutenden Teil meiner Ausführungen.

Gleichzeitig erfüllen sie aber auch noch einen weiteren Zweck, denn dieses Buch ist in erster Linie ein Trainingsbuch, mit dessen Hilfe Sie Ihre kommunikativen Fähigkeiten verbessern können. Aus diesem Grund finden Sie auch eine Reihe von sogenannten Selbstanalysen vor, die Sie auffordern, die jeweils wesentlichen Erkenntnisschritte nachzuvollziehen und in Ihre persönliche Erfahrungswelt zu integrieren.

Der persönliche Nutzen, den Sie aus verbesserten kommunikativen Fähigkeiten ziehen können, ist enorm. Denn je besser Sie kommunizieren (mit sich selbst und mit anderen), desto eher erreichen Sie die Ihnen wichtigen Wunsch- und Lebensziele – oder nähern sich ihnen jedenfalls an. Selbstverständlich beansprucht mein Buch nicht, ein perfektes Rezept für eine glückliche Lebensführung durch optimale Kommunikation zu liefern. Aber wie durch entsprechende Änderungen im kommunikativen Verhalten wesentliche und oftmals überraschende Fortschritte auf dem Wege zu einer erfüllteren Existenz gemacht werden können, habe ich in 30 Jahren psychotherapeutischer Praxis bei vie-

len Klienten und beim Life-Coaching mit Fach- und Führungskräften immer wieder erleben können.

Welchem Zweck also dient menschliche Kommunikation? Welches sind die wichtigsten Lebensziele der Menschen? Wann entstehen Gefühle und was bewirken sie? Angenehme und unangenehme Gefühle kennen wir alle, aber welche zwei Arten von Gefühlen gibt es noch? Wie lautet der verbreitetste Irrtum über Gefühle? Hat Kommunikation eine Temperatur? Was kennzeichnet schlechte Kommunikation?

Und genügt es zu wissen, wie man gut kommuniziert?

Sind Sie neugierig, was sich hinter diesen Fragen verbirgt? Ich wünsche Ihnen viel Spaß dabei, die Antworten in Erfahrung zu bringen.

Würzburg, im Dezember 2007

*Dieter Schwartz*



Teil I  
Kommunikation und Lebensziele



## Lebensziele oder „Viele Wege führen nach Rom“

Kaum sind wir geboren, beginnen wir, mit unserer Umwelt zu kommunizieren. So ist das Schreien eines neugeborenen Kindes zwar zunächst nur ein reflektorisches Verhalten, also eine Antwort auf einen Mangelzustand (zum Beispiel Hunger), aber bereits in den ersten Tagen lernt ein Kind, dieses Schreien bewusst als Instrument zur Beseitigung des jeweiligen Mangelzustands einzusetzen. Das sogenannte instrumentelle Schreien kann als eine der frühesten Formen kommunikativen Verhaltens betrachtet werden. Diesem Schreien wohnt eine Botschaft inne: Das Kind teilt etwas mit, das in der Regel von der Mutter genauso gut verstanden wird, als hätte es Worte gebraucht. Bereits an diesem Beispiel zeigt sich, dass kommunikatives Verhalten oft, wenn nicht gar grundsätzlich, dazu dient, bestimmte Ziele zu erreichen. Im Kleinkindalter sind menschliche Ziele üblicherweise leicht zu erkennen, sie dienen der Befriedigung elementarer Bedürfnisse. So werden Hunger und Durst gestillt, Wärme und körperliche Geborgenheit erlangt. Mit dem Älterwerden mehrten sich allerdings unsere Wünsche und Bedürfnisse. Es bilden sich viele Teil-, Unter- und Hauptziele heraus, die wir im Laufe unseres Lebens zu erreichen versuchen. Kommunikation ist eines der wichtigsten Mittel, Ziele zu fördern und zu verwirklichen – und Gefühle spielen in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle.

Aber sprechen wir zu Beginn dieses Buches zunächst allgemein über unsere Lebensziele. Denn wenn Sie keine Ziele mehr hätten oder bereits alle Ziele in Ihrem Leben erreicht wären (was bestimmt nicht der Fall ist), so würden Sie mit Sicherheit dieses Buch nicht lesen – und ich hätte es wahrscheinlich nicht geschrieben. Stattdessen würden Sie vielleicht einen spannenden Thriller oder einen interessanten Reisebericht in Händen halten.

Aber auch dann würden Sie natürlich Ziele verfolgen: zum Beispiel sich zu erfreuen oder eine Mußestunde einzulegen.

Welches sind aber nun die Lebensziele, auf die es ankommt? Auf den ersten Blick scheinen diese bei verschiedenen Menschen sehr unterschiedlich auszufallen:

Mein Lebensziel besteht darin, viel Geld zu verdienen und reich zu werden.

Ich will ein berühmter Künstler/Wissenschaftler/Sportler werden.

Ich möchte irgendwann Kinder und eine Familie haben.

Ich möchte die Welt sehen und viel reisen.

Ich will einen interessanten Beruf haben und darin erfolgreich sein.

Ich möchte meine Abschlussprüfung gut bestehen.

Ich möchte dieses Tennismatch unbedingt gewinnen.

Ich will heute Abend ins Kino gehen.

Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Da ich mich selbst – wie ich hoffe – einigermaßen kenne, nachdem ich im Laufe meiner Ausbildung zum Psychotherapeuten viele Stunden mit Selbsterfahrung verbracht habe, wäre es nicht schwer, die Liste durch eigene Ziele anzureichern. Zum Beispiel hatte ich zu Beginn und während des Schreibens dieses Buches das Ziel, einen hilfreichen und interessanten Ratgeber zu verfassen. Wie kann ich aber mit Ihnen – ohne Sie zu kennen – über Ihre Lebensziele sprechen?

Die Antwort lautet: Weil es einige wenige Hauptlebensziele gibt, die von den meisten Menschen – manchmal mehr und manchmal weniger bewusst – geteilt werden. Die unterschiedlichen Ziele, wie ich sie beispielhaft soeben skizziert habe, sind in der Regel nur Teilziele bei der Verfolgung *übergeordneter Ziele*. Zum Beispiel ist der Wunsch, die Abschlussprüfung zu bestehen,

ein Teilziel des übergeordneten Ziels, einen interessanten Beruf auszuüben. Wenn Sie einem Ziel auf den Grund gehen und wissen wollen, welches Ziel ihm übergeordnet ist, dann stellen Sie am besten folgende Frage: „Wozu dient dieses Ziel?“

Also beispielsweise:

Wozu wollen Sie viel Geld verdienen und reich werden?

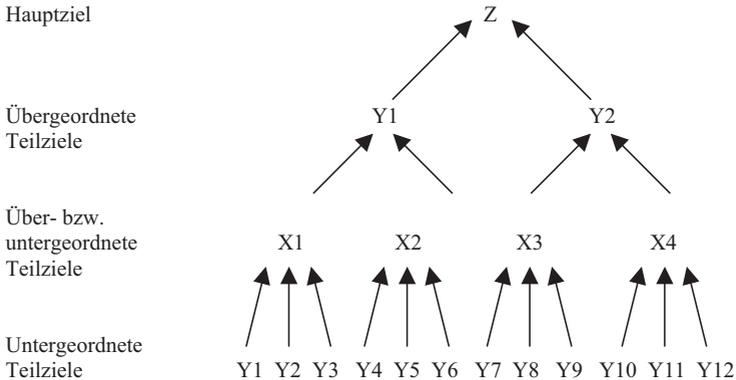
Wozu wollen Sie ein berühmter Sportler werden?

Wenn ich beispielsweise meinen Klienten diese Frage stelle, so erhalte ich typischerweise sehr oft keine Antwort oder es dauert einige Zeit, bis mein Gegenüber eine vage Vermutung äußert. Das liegt meist daran, dass sehr viele von uns selten an ihre übergeordneten Ziele denken. Als ich mir beim Schreiben dieser Zeilen selbst die Frage stellte: „Wozu schreibst du eigentlich dieses Buch, nachdem du doch die berühmten drei Dinge im Leben eines Mannes bereits übererfüllt hast – schon mehr als ein Buch geschrieben, mehr als ein Kind gezeugt und mehr als einen Baum gepflanzt“, hat es auch bei mir – ich gestehe es – zunächst eine Weile gedauert, bis ich eine Antwort fand. Ich überlasse sie der Fantasie meiner Leser.

Dass die Beantwortung einer solchen Frage oft nicht ganz einfach ist, führt dazu, dass wir ein übergeordnetes Ziel nicht oder nur sehr spät erreichen. Wir verlieren es aus den Augen oder vergessen es schlicht, während wir mit all unserer Kraft und all unseren Gedanken beschäftigt sind, ein Ziel zu verfolgen, das in Wirklichkeit eigentlich nur ein Durchgangsziel ist.

All unsere Teil-, Durchgangs-, Unter- und Überziele laufen also auf einige wenige Hauptziele hinaus. Ziele sind demnach hierarchisch angeordnet, wie es die folgende Abbildung schematisch und vereinfacht zeigt:

## Die Lebenszielpyramide



Die Lebenszielpyramide verdeutlicht die Hierarchie menschlicher Lebensziele. Teilziele führen zu neuen übergeordneten Teilzielen, diese wiederum zu weiteren Teilzielen bis hin zu den Hauptzielen an der Spitze der Pyramide.

So könnte etwa ein Teilziel auf der untersten Ebene sein: „Ich möchte berühmt werden.“ Ein übergeordnetes Ziel wäre dann: „Ich möchte viel Geld verdienen“ („... weil ich glaube, dass ich als berühmte Persönlichkeit viel Geld verdienen würde“). Dieses Ziel wiederum könnte im Dienste eines weiteren Teilziels stehen: „Ich möchte von den Mitmenschen bewundert und geliebt werden“ („... weil ich glaube, dass ich als reiche und berühmte Persönlichkeit von den Menschen geliebt werde“).

An der Spitze einer solchen Lebenszielpyramide (die in Wirklichkeit natürlich viel differenzierter ist und noch mehr Teil- und Unterziele umfasst) befindet sich dann das jeweilige Hauptlebensziel, das ich im Folgenden noch erläutern werde. Der Abbildung ist allerdings auch zu entnehmen, dass immer mehrere

Wege – also Teilziele – möglich sind, um ein Hauptziel zu erreichen. Manche Teilziele kann man deshalb auch vernachlässigen, ohne dass man das eigentliche Hauptziel aufgeben muss.

## Die Hauptlebensziele der Menschen

Wie aber sehen nun die Hauptziele aus? Ein ganz wichtiges Ziel haben Sie vielleicht schon vermutet:

*Ein relativ glückliches Leben führen.*

Auch hierbei wird offensichtlich, dass nicht nur viele Wege nach Rom führen, wie das Sprichwort sagt, sondern dass es auch viele Wege beziehungsweise viele Durchgangsziele zum Hauptlebensziel Glück gibt. Vielleicht wundern Sie sich darüber, dass ich nicht „glückliches Leben“ schreibe, sondern das Wort „relativ“ voranstelle. Der etwas eingeschränkte Wunsch nach relativem Glück zeugt nicht etwa von falscher Bescheidenheit, sondern entspricht der Vernunft. Absolutes Glück ist in einer unvollkommenen, sich ständig verändernden Welt kaum möglich. Was aber nicht möglich ist, erklären wir besser auch nicht zum absoluten Wunschziel.

Welche Hauptlebensziele gibt es daneben noch? Der bekannte amerikanische Psychotherapeut Albert Ellis – zu seiner Person siehe auch Seite 74 – hat die grundlegenden menschlichen Ziele zusammengefasst:

## Grundlegende menschliche Lebensziele – nach Albert Ellis

### *1. Ein langes Leben in Gesundheit*

Alle Menschen wollen so lange wie möglich leben. Und sie wollen bis zu dem Zeitpunkt, an dem sie als sterbliche Wesen ihre Existenz aufgeben müssen, gesund leben. Ihr Ziel ist es deshalb, lebenserhaltend und gesundheitsbewusst zu leben.

### *2. Ein zufriedenes und relativ glückliches Leben führen*

Menschen wollen ihr Wohlbefinden erhalten – das heißt hedonistisch<sup>1</sup> leben.

### *3. a) Sozialen Kontakt zu anderen Menschen pflegen*

Die Menschen scheinen ihr Ziel, relativ glücklich und zufrieden zu leben, am ehesten durch ein erfolgreiches Zusammenleben mit anderen Menschen verwirklichen zu können. Sie wünschen sich deshalb, in einem sozialen Umfeld zu leben und mit anderen zu kommunizieren!

### *3. b) In einer Partnerschaft leben*

Neben dem Leben in einer sozialen Gruppe sehen die meisten Menschen eine bedeutsame Beziehung zu einem anderen Menschen (Zweierbeziehung) als besonders Glück verheißend an.

### *3. c) Sich in Arbeit und Freizeit verwirklichen*

Schließlich scheint es ein grundlegendes Bestreben der Menschen zu sein, sich produktiv und kreativ mit ihrer Umwelt auseinanderzusetzen. Selbstverwirklichung wird sowohl im Beruf und als auch in der Freizeit angestrebt.

## *Lebensziel: Ein langes Leben in Gesundheit*

Viele von Ihnen streben dieses Ziel vielleicht bereits bewusst an. Wenn Sie früher geraucht haben, sind Sie möglicherweise inzwischen Nichtraucher geworden. Sie treiben Sport, joggen, fahren Rad oder spielen Tennis. Sie haben Ihre Ernährungsgewohnheiten verändert. Sie essen weniger Fett, mehr Ballaststoffe, mehr Gemüse, weniger Fleisch oder Kohlehydrate – Sie achten auf

---

<sup>1</sup> Hedonismus ist die philosophische Lehre, nach der das Wohlbefinden (der Genuss) das Ziel und der Antrieb menschlichen Handelns ist.

Ihr Gewicht. Sie gehen regelmäßig zur Vorsorgeuntersuchung und lassen sich vor der Flugreise nach Fernost gegen möglicherweise tödliche Virenerkrankungen impfen. Mit anderen Worten: Sie verfolgen mit diesen Aktivitäten eines der grundlegenden menschlichen Lebensziele. Das Beispiel zeigt auch, dass es viele Teil- und Durchgangsziele im Dienste dieses Lebensziels gibt.

*Lebensziel: Ein zufriedenes und relativ glückliches Leben führen*

In vielen Büchern (und anderen Medien) wird versucht, uns mit Rat und Hilfe für alle Lebenslagen zu versorgen. Auf den Bestsellerlisten der letzten Jahre finden sich viele Ratgeber, die schon im Titel das Wort „Glück“ verwenden. Andere Bücher beschäftigen sich damit, wie man typische oder vermeintliche Teilziele auf dem Weg zum Glück erreicht: Wie werde ich reich? Wie lege ich mein Geld an? Wie gewinne ich Freunde? Wie finde ich eine Partnerin, einen Partner für Liebe und Sex? Wo mache ich Urlaub?

In gewisser Weise bedingen sich die beiden Lebensziele gegenseitig. Pointiert ausgedrückt: Ein langes unglückliches Leben oder ein sehr kurzes wenn auch relativ glückliches Leben sind weniger erstrebenswert als ein langes und glückliches Leben.

Hingegen können wir die Lebensziele 3a bis 3c (soziale Kontakte, Partnerschaft, Verwirklichung im Beruf) als oberste Durchgangsziele, also als Teilziele zur Erreichung der obersten Lebensziele verstehen. Die meisten Menschen würden wohl zustimmen, dass die Erreichung eines oder gar aller drei Ziele eine sehr gute Voraussetzung ist, um glücklich und zufrieden zu leben.

Im Anschluss finden Sie nun die erste einer Reihe von sogenannten Selbstanalysen. Ich empfehle Ihnen, diese durchzuführen. Diese Selbstreflexionen machen die Aussagen des Buches für Sie persönlich erfahrbar. Am besten Sie legen sich zu diesem

Zweck ein separates Arbeitsheft an, in dem Sie Ihre Antworten und Reflexionen notieren können. Ihre Gedanken schriftlich zu formulieren, wird Ihnen helfen, sich einiger Dinge über sich selbst bewusst zu werden.

### Selbstanalyse – Meine Lebensziele

Welche Teil- oder Durchgangsziele verfolgen Sie, um Ihre Hauptlebensziele zu fördern, zu erreichen oder zu erhalten? Durchgangsziele können zum Beispiel auch darin bestehen, dass Sie Blockaden und Hindernisse aus dem Weg räumen – etwa indem Sie mit dem Rauchen aufhören, um Ihre Gesundheit zu erhalten.

#### *1. Welches sind Ihre Teil- oder Durchgangsziele, um ein langes Leben in Gesundheit zu verwirklichen?*

Schreiben Sie einige davon auf, denken Sie auch darüber nach, wie Sie wiederum diese Teilziele erreichen können. Zum Beispiel: „Ich nehme mir vor, dreimal wöchentlich zu joggen.“ Weiteres Durchgangsziel: „Da ich keine Lust habe, alleine zu joggen, frage ich einen Bekannten, ob er Lust hat, mit mir zu trainieren.“ Weiteres Durchgangsziel: „Da ich in meinem Bekanntenkreis niemanden finde, der mit mir joggen möchte, besuche ich ein Fitnessstudio und versuche, dort jemanden zu finden, mit dem ich gemeinsam Sport treiben kann.“

Denken Sie außerdem darüber nach, ob verbesserte kommunikative Fähigkeiten zur Erreichung dieser Ziele förderlich wären? Welche? Hier geht es erst einmal nur darum, dass Sie Ideen dazu aufschreiben. Wie Lebensziele und kommunikative Fähigkeiten zusammenhängen, wird später noch Thema sein.

#### *2. Welches sind Ihre Teil- oder Durchgangsziele, um den sozialen Kontakt mit anderen Menschen zu pflegen?*

Denken Sie nur an die Faustregel, die besagt: „Im Alter sollte man etwa zehn gute Freunde haben.“ Überlegen Sie auch hier, ob verbesserte kommunikative Fähigkeiten für die Erreichung dieser Ziele förderlich wären? Welche?

#### *3. Welche Teil- oder Durchgangsziele möchten Sie realisieren, um dauerhaft und zufrieden in einer intimen Partnerschaft zu leben?*

Formulieren Sie wieder, welcher kommunikativer Fähigkeiten es hierzu höchstwahrscheinlich bedarf. Könnten Sie diese noch verbessern?

4. *Welche Teil- oder Durchgangsziele haben Sie hinsichtlich Beruf und Freizeit? Wie möchten Sie sich selbst verwirklichen?*  
Notieren Sie ebenfalls die notwendigen kommunikativen Fähigkeiten.

Ich rate Ihnen, diese Lebenszielanalyse im Laufe Ihres Lebens immer wieder neu durchzuführen – damit Sie Ihre Ziele und Wünsche nicht aus den Augen verlieren.

## Kommunikationsziel – Aufstieg zur Spitze

Sie fragen sich nun möglicherweise, was unsere Überlegungen zu menschlichen Lebenszielen mit Kommunikation zu tun haben. Die Antwort dieses Buches lautet: Kommunikative Fähigkeiten sind entscheidend dafür, ob und wie gut wir unsere jeweiligen Ziele erreichen. Es geht sozusagen um den Aufstieg zur Spitze eines Berges. Wenn wir im Bild bleiben wollen: Kommunikative Fähigkeiten sind vergleichbar mit der Ausrüstung eines Bergsteigers. Je besser die Ausrüstung, desto sicherer und schneller gelingt der Aufstieg zum Gipfel.

Dabei ist der Wunsch, erfolgreich zu kommunizieren, selbst schon ein Ziel, das in der Hierarchie der Lebensziele ziemlich weit oben angesiedelt sein dürfte: Im hoch gelegenen Basislager befindet sich also die beste Ausrüstung. Aber um dorthin zu gelangen, bedarf es bereits einiger Mühe – und diese beginnt mit dem Aufstieg. Ein erstes Stück Weg können Sie zurücklegen, indem Sie dieses Buch lesen. Und ähnlich wie bei der Besteigung eines Berges, während der Sie die herrlichen Landschaften des Vorgebirges genießen, werden auch Sie – so hoffe ich – ein wenig Spaß an den neuen Einsichten haben, die ich in diesem Buch vermitteln möchte.

Im Folgenden möchte ich Ihnen nun meine bisherigen Überlegungen an einem konkreten Beispiel verdeutlichen, an das sich die erste einer Reihe von Übungen anschließt. Alle Beispiele in diesem Buch sind übrigens fiktiv und frei erfunden. Die Gesprächssituationen zwischen Coach oder Therapeut und Klient, wie Sie sie noch kennenlernen werden, sind jedoch beispielhaft für viele Gespräche, die ich bei meiner Arbeit als Psychotherapeut und Coach geführt habe.

## Artur und sein neuer Chef

Artur arbeitet seit einigen Jahren als führender Angestellter in einem Unternehmen. Im Betrieb werden seine Fähigkeiten durchaus geschätzt. Nun hat es allerdings in der Geschäftsführung einen Wechsel gegeben. Zwischen Artur und dem neuen Vorgesetzten entwickeln sich zunehmend Spannungen, nachdem dieser ohne Absprache einige Eingriffe in Arturs Arbeitsgebiet vorgenommen hat. Obwohl innerlich ziemlich wütend, schweigt Artur, meidet wenn möglich den Kontakt zu seinem neuen Chef und verhält sich im Umgang mit ihm eher wortkarg. Als dann nach einiger Zeit der Chef in einer Angelegenheit, die zuvor dem Kompetenzbereich von Artur angehörte, einen eindeutigen Fehler macht, äußert sich Artur in einem Gespräch, um das der Chef zwecks Schadensbegrenzung gebeten hat, verärgert: „Ach, da schau her, das ist ja schön, erst ziehen Sie alles an sich, und wenn’s schief geht, sollen die anderen die Kohlen aus dem Feuer holen. Prima!“ In der Folgezeit verschlechtert sich das Verhältnis zwischen Artur und dem neuen Geschäftsführer zunehmend.

Wir wollen dieses Beispiel nun erstens daraufhin untersuchen, welche Ziele Artur verfolgt, zweitens welche *kommunikativen Verhaltensweisen* bei Artur erkennbar sind und schließlich drittens, ob Artur mit seiner Kommunikation seine Ziele *fördert* oder sabotiert.