

Thomas D. Zweifel

# Communicate or Die – Mit Sprache führen

Außergewöhnliche Ergebnisse durch  
zielgerichtete Kommunikation

*2. Auflage*

---

Communicate or Die – Mit Sprache führen

---

Thomas D. Zweifel

# Communicate or Die – Mit Sprache führen

Außergewöhnliche Ergebnisse durch  
zielgerichtete Kommunikation

2., überarbeitete Auflage

Mit einem Vorwort von Daniel Hager, CEO, Hager Group



Springer Gabler

Thomas D. Zweifel  
Zurich  
Switzerland

ISBN 978-3-8349-4684-3      ISBN 978-3-8349-4685-0 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-8349-4685-0

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Ulrike M. Vetter; übersetzt von Andreas Bernhard und Thomas D. Zweifel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Introductory quotation

*Was die besten Führer betrifft, nimmt keiner ihre  
Existenz wahr.  
Die weniger guten Führer werden von den  
Menschen verehrt.  
Die schlechteren werden gefürchtet, und die  
schlechtesten werden gehasst.  
Wenn aber die Arbeit des besten Führers geleistet  
ist, werden die Menschen sagen:  
„Das haben wir selbst getan!“  
Laotse, 6. Jhd. v. Chr.*

*Die Werkzeuge des Lebens und des Todes sind in  
der Macht der Zunge.  
Jüdisches Sprichwort*

---

## Stimmen zum Buch

„Thomas D. Zweifel erinnert uns an die wesentlichen Grundlagen: „Führungskräfte sind Troubleshooter.“ Als Troubleshooter müssen sie meisterliche und analytische Fähigkeiten im Zuhören entwickeln. Nur dann sind sie in der Lage, jegliche Herausforderung meisterhaft anzupacken. Ein sehr nützliches Buch, das Ihnen hilft, den verbalen Müll von effizienter und zielgerichteter Kommunikation auszusondern.“

**Ursel Reininger, Leiterin „Führungskräfte Konzern“, Deutsche Lufthansa AG**

„Wie man zuhört, ist mindestens so wichtig wie das, was wir sagen. *Communicate or Die* öffnet Ihnen die Augen: Es gibt Ihnen die entscheidenden Werkzeuge, um zu erreichen, was Sie sich wünschen.“

**Raymond Loretan, Präsident, Schweizer Fernsehen SRF; Präsident, Genolier Swiss Medical Network SA**

„Lesen Sie dieses Buch. Verzichten Sie einen Abend lang auf Amüsement und bewirken Sie eine Veränderung für Ihr Leben und Ihre Arbeit.“

**Ali Velshi, Fernsehmoderator, CNN**

„Dieses Buch kommt geradeheraus auf den Punkt: Kommunikation ist bei allen sozialen Interaktionen essenziell. Zweifels Gedankengänge sind schlüssig, problemorientiert und leicht anzuwenden. Das Buch bietet aktives Zuhören und Sprechen als konkrete Lösungen für gestörte Kommunikation an. Ein äußerst hilfreiches Werkzeug beim Bewältigen der täglichen beruflichen Herausforderungen.“

**Dr. Sascha Spoun, Präsident, Leuphana Universität Lüneburg, und Dozent für Betriebswirtschaftslehre, Universität St. Gallen (HSG)**

„Über die Jahre hatte ich Gelegenheit, Generationen von leitenden Angestellten bei Novartis in der Kunst und Wissenschaft der Führung zu schulen. Ich habe oft erlebt, wie Manager oder Forscher in unserer Industrie ihre Glaubwürdigkeit verlieren. Warum? Sie reden – aber sie können nicht in einer Weise kommunizieren, die hohe Motivation hervor-

bringt. Es wird zu einer Frage von „Communicate or Die“. Dieses Buch wird dringend von Managern und Teams gebraucht, die führen und Ergebnisse produzieren wollen.“

**Guido Spichty, Leiter Novartis Leadership Program, Novartis AG**

„Ich bin ein begeisterter Anhänger von „Communicate or Die“. Wenn Menschen effektiv sprechen – und zuhören –, dann erhalten sie bessere Informationen, bessere strategische Erkenntnisse und bessere Ergebnisse. Absolut unverzichtbar für Sie und Ihre Mitarbeiter.“

**Steve Baird, Senior Management Advisor, UBS**

„Brillant. Jede kleine Firma mit einem Team-Umfeld braucht *Communicate or Die*.“

**Bill Sparks, CEO, ProDox, LLC**

„Wir haben 165 Exemplare dieses Buches als Geschenk für Kunden gekauft (Familie und Freunde bekommen sie auch!). Wir haben uns seither mit den meisten dieser Kunden getroffen, und noch mehr haben das Buch gelesen und arbeiten mit den Zuhör-Übungen im Buch. Viel mehr, als dies mit anderen Büchern, die wir ihnen schenkten, der Fall war! Es ist eine kurzweilige Lektüre mit praktischen Empfehlungen für verbesserte Fähigkeiten, kombiniert mit Geschichten, warum Sprech- und, noch wichtiger, Zuhör-Fähigkeiten entscheidend für Führungskräfte sind ... in der Geschäftswelt, Gemeinden und Familien ... tatsächlich für wirksame Führung im eigenen Leben. Nützlich für jeden!“

**Suzanne Frindt, CEO Coach & Advisor, Vistage International**

„Meine Gespräche mit Teammitgliedern und Vorgesetzten sind produktiver, denn in meiner Kommunikation ist nichts mehr versteckt.“

**Eva Steinhaus, Senior Risk Manager, Qatar First Investment Bank**

„Ich liebe diese Art von Büchern. Insbesondere schätze ich das Gewicht, das es dem Zuhören gibt. Dies ist das „Yin“, das die meisten „Yang“-Bücher über Kommunikation vernachlässigen: Zuhören, um andere zu verstehen.“

**Peter Thompson, ABC-Journalist und Direktor des Centre of Leadership, Australien**

„Sie haben die Wahl: Sie können Ihre kommunikativen Fähigkeiten einsetzen, um großartige Ergebnisse und Führungskräfte hervorzubringen – oder Sie richten enormen Schaden an. Dieser Leitfaden verdient es, von Führungskräften jeglicher Hierarchieebene gelesen zu werden.“

**Hal Burlingame, Senior Executive Advisor, AT&T Wireless**

„Ein hervorragendes Buch, das praktische Unterstützung für vielbeschäftigte Manager bietet, die nicht die Zeit haben, sich durch dicke Wälzer durchzuarbeiten, aber dennoch die Kernbotschaft und Anwendungen erfassen wollen.“

**John Hall, Vorsitzender des Verwaltungsrates, Bank of China (Australia) Limited**

„Kommunikation ist kostenlos und kann Realität transformieren. Ein herausragendes Buch, gut recherchiert und außerordentlich interessant.“

**Richard Murray, Vize-Vorsitzender, La Prov Corporation**

„Dieses Buch muss gelesen werden. Dr. Zweifel zeigt Ihnen, wie Sie Ihre Fähigkeit für Spitzenleistungen erhöhen können – schlicht durch die Weise, wie Sie sprechen und, noch wichtiger, wie Sie hören. Durch Sprechen und Zuhören werden Sie zum meisterlichen Kommunikator, der andere inspiriert und mobilisiert, indem Sie hören, während Sie sprechen. Ich empfehle *Communicate or Die* wärmstens, da seine Essenz in der Macht liegt, durch Ihr Sprechen und Hören die Wirklichkeit zu gestalten – Ihre eigene und die der Menschen in Ihrem Umfeld.“

**Mona Affi, Regionale Pressesprecherin, Vereinte Nationen**

„Wow, dieses Buch ist großartig! Dr. Zweifel trifft mit *Communicate or Die* direkt ins Schwarze. Das Buch ist kurz und sehr kraftvoll. Teilen Sie es mit Ihrem Management-Team und heben Sie das Niveau des Verständnisses und der Kommunikation! Dr. Zweifel gibt viele praktische Beispiele, wie man seine Sprech- und Zuhörfähigkeiten verbessern kann. Wenn Sie das wollen, sowohl im Geschäftsleben wie auch in Ihren persönlichen Beziehungen, wird dieses Buch zweifellos helfen.“

**Joy Deignan, Personalberaterin**

„Thomas Zweifels einfache und unverblümete Beschreibung von Kommunikation, Zuhören und Sprechen macht seine Lehre leicht und regt an, sie umzusetzen. Das Buch hat mir schon geholfen, Arten laufender Kommunikation zu unterscheiden, und ist eine wirksame Anleitung, wie ich am besten interagieren, führen und Ergebnisse erzielen kann. Ich kann nun den Ton, Rhythmus und Inhalt von Gesprächen so klar beobachten, dass es eine wahre Freude geworden ist, und ich sehe mich selbst, wie ich die Resultate erhalte, die ich will. Ich habe diese Lehren schon in die Praxis umgesetzt und bin gut ausgerüstet, sogar für sehr schwierige Situationen. Und wenn ich Probleme nicht lösen kann, so kann ich zumindest positive, lösungsorientierte Gespräche hervorrufen. Ich werde dieses Buch und seine Ideen für lange Zeit in meiner Nähe behalten.“

**Judd Maltin, Systems Senior Engineer, Dell**

„Ich habe dieses Buch ständig bei mir. Ein hervorragendes Buch.“

**Michael Gentz, General Manager, ConocoPhillips Deutschland**

---

# Kommunikation ist Chefsache. Vorwort zur Neuauflage

Communicate or Die – kommuniziere oder stirb? Der Titel dieses Buches lässt aufhorchen, er klingt gar dramatisch. Wie kann Kommunikation über Leben oder Tod entscheiden? So schlimm kann es doch nicht sein. Und überhaupt: Selbst Babys wissen bekanntlich, wie sie kommunizieren müssen, um zu bekommen, was sie brauchen. Also warum sollten Sie sich als Führungskraft damit plagen, ein Buch über Kommunikation zu lesen? Warum sich nicht besser auf die fachlichen Fähigkeiten konzentrieren, die wirklich Ergebnisse bringen: Strategie, Finanzen, Marketing oder auch die neueste Management-Strategie aus Amerika?

Carsten Schloters Selbstmord war ein extremer Fall von Communicate or Die: Er machte mir einmal mehr bewusst, welchen Drahtseilakt wir Führungskräfte oft vollbringen müssen und wie tief wir fallen können.

Aus mindestens zwei Gründen. Erstens sehe ich als Firmenchef immer wieder, dass die meisten Probleme auf mangelnde Kommunikation zurückzuführen sind. Entweder sind es Führungsstile oder Egos, die aufeinanderprallen; oder das Team spricht keine gemeinsame Sprache; eine Initiative wird abgeblockt; ein wichtiger Kunde springt ab; eine Führungskraft kommuniziert ihre Vision oder ihre Erwartungen nicht; ein anderer ist nicht offen für Feedback; oder Mitarbeiter vermissen ganz einfach ihr Mitspracherecht.

Auch nach außen, zum Kunden oder zu unseren Partnern hin, stellt sich die Frage nach unserem Marketing und Branding vor allem als Kommunikationsfrage: Wie wollen wir in unseren Schlüsselmärkten weltweit gehört und verstanden werden, um unsere Führungsrolle ausbauen zu können? Wie schaffen wir Vertrauen und Loyalität zu Kunden oder Lieferanten weltweit? Wirksame Kommunikation ist für uns das Medium, das entweder die erwünschte Zukunft schafft oder eben ein kostspieliges Fiasko.

Schlechte Kommunikation kann tragische Konsequenzen verursachen. Der Tod von Carsten Schloter (siehe Kapitel 1) ging nicht nur den Eidgenossen sehr nahe. Schloter war

wie ich CEO eines relativ großen Unternehmens (Swisscom beschäftigte rund 20.000 Mitarbeiter, Hager heute über 10.000). Sein Selbstmord war ein extremer Fall von „Communicate or Die“: Er machte mir einmal mehr bewusst, welchen Drahtseilakt wir Führungskräfte oft vollbringen müssen und wie tief wir fallen können, wenn wir nicht authentisch sind, das heißt, wenn wir eine allzu große und wachsende Diskrepanz zwischen unserer Maske und unseren wirklichen Gefühlen zulassen.

Schloter zahlte den ultimativen Preis für sein Nicht- oder schlechtes Kommunizieren. Obwohl seine, privat wie beruflich, angespannte Situation vielen bekannt war, kamen die wirklichen Signale des Senders nicht an. Schloters Botschaften wurden nicht gehört. Doch ist er nur die Spitze des sprichwörtlichen Eisbergs von Kommunikationstragödien.

Nehmen Sie die Flugsicherheit. Es ist heute erwiesen, dass 99 Prozent der Unfälle nicht die Folge technischen, sondern menschlichen Versagens sind. Davon haben die meisten mit Kommunikation zu tun; das Flugzeug der türkischen Birgenair in der Karibik 1996, wo es der Kopilot nicht wagte, den Piloten auf einen technischen Fehler aufmerksam zu machen, ist ein Beispiel von vielen. Heute analysiert man diese Fälle in der Luftfahrt genauestens und gibt Trainings, um Kommunikationsprobleme zu minimieren. Die Eskalation geht bis dahin, dass der Kopilot einfach das Ruder übernehmen kann, wenn er im Notfall eine Lösung hat (und sofern der Pilot ihn nicht aus dem Cockpit ausschliesst, was unlängst zum tragischen Absturz in Frankreich führte).

Dann sind da die Schulkinder auf der koreanischen Fähre Sewol, die es nicht wagten, den Kapitän und die Besatzung zu hinterfragen oder gar aufzubegehren, als diese das Motto „Frauen und Kinder zuerst“ in den Wind schlugen, das sinkende Schiff zuerst auf Rettungsbooten verließen und den Kindern befahlen, im Unterdeck zu verharren. Über 300 Kinder, die meisten von ein und derselben Schule, bezahlten für ihr Schweigen mit dem Leben.

Oder nehmen Sie die Selbstmordattentäter im Nahen Osten – wo „jeder immer recht hat“, aber keiner zuhört, wie ein Freund berichtete. Oder die Stellungskriege zwischen den Großbanken und der Schweizer Bankenaufsicht Finma über verschärfte Regeln zum Eigenkapital, wo beide Seiten einander gegenseitig mangelndes Verständnis, mangelnde Dialogfähigkeit, mangelnde Kompetenz oder gar unlautere Absichten vorwerfen. Oder die tödlichen Schüsse von Balzers, im beschaulichen Liechtenstein, einem der friedlichsten Länder der Welt, wo ein frustrierter Geschäftsmann sich auf brutale Weise für seinen jahrelangen, erfolglosen Rechtsstreit mit der Bank Frick, den ehemaligen Verwaltungsräten seines Fonds und dem Fürstentum Liechtenstein rächte, indem er den Generaldirektor mit tödlichen Schüssen niederstreckte.<sup>1</sup>

Es sind auch nicht nur die großen Themen; es fängt schon im Kleinen an, wenn ein Kollege eine Frage nicht beantwortet oder ellenlange E-Mails verschickt, sodass die Empfänger einen Informations-Wust durchforsten müssen, um das Wesentliche herauszufiltern (etwas, das mich persönlich jeweils an den Rand des Wahnsinns treibt). Oder wenn Mitarbeiter ihre E-Mails schon gar nicht genau lesen und deshalb nicht danach handeln. (In

---

<sup>1</sup> Neue Zürcher Zeitung, 9. April 2014, S. 22.

meiner Kindheit, wenn ich in der Schule eine Rechenaufgabe nicht verstand, sagte mein Lehrer, und diesen so einfachen wie brillanten Rat habe ich nie vergessen: „*Lesen Sie die Frage.*“ Wenn man das Problem gut versteht, lässt die Lösung oft nicht lange auf sich warten.)

Ein einfacher Anruf bei einem Großunternehmen kann zur Tortur werden, wenn Sie sich durch das Labyrinth der Benutzerführung seines automatisierten „Kundendienstes“ hangeln müssen – und wenn Sie endlich einen lebenden Menschen am Telefon haben, werden Sie nochmals gebeten, Ihre Kundennummer zu bestätigen sowie den Anlass Ihres Anrufes zu nennen – obwohl Sie doch gerade zuvor zehn Minuten damit verbracht haben, genau dies zu tun.

Nicht zuletzt sind da die Beziehungen zwischen den Geschlechtern, wie sie Thomas Zweifel in diesem Buch auf witzige Art schildert: Laut einer britischen Umfrage unter Haustierhaltern verbringen 45 Prozent der Frauen ihre Zeit lieber mit dem Tier als mit ihrem Freund oder Lebensgefährten. Denn die Tiere hören einfach nur zu und gehen nicht – anders als der Mann – mitten im Gespräch weg.<sup>2</sup>

Solche Beziehungsgeschichten klingen vielleicht belanglos. Aber stellen Sie sich die wirtschaftlichen sowie sozialen Kosten der Nicht-Kommunikation vor. Viele der heftigsten Probleme werden durch schlechte Kommunikation verursacht, zumindest hat sie einen Anteil daran. Unternehmen erleiden Misserfolge, Fusionen scheitern, Kriege brechen aus, Familien werden zerrüttet oder Gerichtsfälle verschlingen Millionen, nur weil Menschen aufhören zu kommunizieren.

Kommunikationsblockaden verhindern Innovationen, weil entscheidende Informationen oder Ideen nicht in die Führungsetage gelangen.

Wenn das FBI ein Klima offener Kommunikation etabliert hätte wie in den Unternehmen, die Zweifel in diesem Buch vorstellt, dann hätte es sich nicht selbst in Schwierigkeiten manövriert. Wer weiß, vielleicht hätte es sogar den Anschlag vom 11. September 2001 verhindern können. Wie dem auch sei, nach meiner Erfahrung in der Geschäftswelt steht das FBI ganz und gar nicht alleine da. Die Erfahrung der Informantin Sherron Watkins von Enron war nur die Spitze des Eisbergs. Viele Manager und Angestellte müssen es sich gründlich überlegen, bevor sie ihren direkten Vorgesetzten übergehen. Und selbst wenn sie sich äußern, dann schadet es möglicherweise mehr, als es nützt; sei es, weil sie nicht wissen, wie sie ihr Anliegen effektiv darlegen können, oder aber weil Vorgesetzte miserable Zuhörer sind. Natürlich verhindert diese Blockade, dass entscheidende Informationen oder Ideen in die Führungsetagen gelangen, wodurch wiederum Innovationen verhindert werden – oder noch schlimmer: Es werden falsche Entscheidungen getroffen, Gelegenheiten verpasst und Ressourcen verschwendet.

---

<sup>2</sup> Der Spiegel, 27. Mai 2002.

Stellen Sie sich beispielsweise eine siebenstufige Hierarchie vor und nehmen Sie an, dass jede Stufe 50 Prozent ihres verfügbaren Wissens an die jeweils höhere Stufe weitergibt – wahrscheinlich eine optimistische Hypothese. Wissen Sie, wie viel Informationen den Chef (oder viel seltener: die Chefin) erreichen? Ganze 1,6 Prozent. Wir können nur hoffen, dass die 1,6 Prozent, auf deren Grundlage die Unternehmensspitze ihre strategischen Entscheidungen fällt, die entscheidungsrelevanten Fakten enthält, und nicht die verloren gegangenen 98,4 Prozent.

Es ist eine schier unendliche Liste von Kommunikationsdebakeln. Das Fazit all dieser Beispiele: Wenn Menschen nicht effektiv kommunizieren können, ist eine Eskalation die Folge, und sie können die Scheidung einreichen, vor Gericht ziehen oder gar in den Krieg. Die Kosten sind immens.

Kommunikation hat den größten Einfluss auf den Return on Investment in jedem Unternehmen.

Um vom Negativen ins Positive zu wechseln: Der zweite Grund für *Communicate or Die* ist mein fester Glaube daran, dass Kommunikation (ja, einfaches Sprechen *und* Zuhören), wenn sie sorgfältig nutzbar gemacht, geschickt verwendet und mit ehrlichen Motiven unterlegt wird, den größten Einfluss auf die Rendite in jedem Unternehmen hat – aus dem einfachen Grund, dass Kommunikation ebenso einer der am wenigsten erforschten und am seltensten genutzten Hebel für Durchbruchsergebnisse ist.

Kommunikation kostet Sie fast gar nichts, dennoch kann sie selbst lange währende Probleme lösen und buchstäblich Leben retten. Der Durchbruch zum Friedensabkommen 1998 in Nordirland zeigte, wie Kommunikation sogar noch nach Jahrzehnten der Gewalt wirksam sein kann. 2002 traf sich eine Delegation von Israelis und Palästinensern mit Verhandlungspartnern des Friedensabkommens von Nordirland, um zu lernen, wie man Kommunikation in Gang bringt. „Wenn Sie Ihren Gegner bestärken, wird sich das am Ende für Sie auszahlen“, sagte David Grossman anschließend. „Wenn man den andern nur demütigt und seine Legitimation entzieht“, fuhr der israelische Autor fort, „dann bleibt keiner übrig, mit dem Sie sprechen könnten.“<sup>3</sup>

Andererseits, wenn die offene Kommunikation nie abbricht, sind ungeahnte Durchbrüche möglich. Wie Sie in diesem Buch erfahren werden, haben Unternehmen – von Abbott Laboratories bis zur Zurich – die kommunikativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter gestärkt und dadurch Geld gespart und/oder die Produktivität in die Höhe getrieben. Die Qualität des Zuhörens allein kann Probleme lösen, Leadership fördern und Ergebnisse bringen. Allerdings sind sich Führungskräfte dessen nicht immer bewusst. Ein Firmenchef sagte gereizt, als er auf die Wichtigkeit der Zwei-Wege-Kommunikation hingewiesen wurde:

<sup>3</sup> New York Times, 2. Juni 2002, A 4.

„Klar kommuniziere ich beidseitig! Ich rede zu meinen Leuten *und* ich schreibe meinen Leuten.“

Obwohl dieser CEO das völlig übersah, ist das Zuhören mindestens so entscheidend wie das Sprechen. Wenn Sie je etwas verkauft haben, einen unzufriedenen Kunden hatten oder Mitarbeitende führten, wissen Sie, was ich meine. Die Qualität des Zuhörens macht den Unterschied zwischen den verpassten und den genutzten Chancen, zwischen Misserfolg und Erfolg, zwischen passiven Befehlsempfängern um Sie herum und Leadership. Die Art des Zuhörens kann Menschen brechen oder sie befähigen. Ich hoffe, dass Sie – wie ich – nach der Lektüre dieses überaus wichtigen und praktisch anwendbaren Buches sehen, wie Sie Ihr Sprechen *und* Zuhören einsetzen können, um Mitarbeiter und Mitmenschen in allen Organisationen und Lebenslagen zu befähigen. Es soll einen Beitrag zu Ihrer eigenen kommunikativen Fähigkeit leisten, Wirklichkeit zu gestalten und mit Ihrem Sprechen und Zuhören effizient Ergebnisse zu erzielen. Ihr Leben und Ihre Arbeit hängen davon ab. Und offen gestanden unser aller Zukunft.

Daniel Hager, CEO  
Hager Group

---

## Danksagung

Ich bin so vielen Menschen dankbar, die mittelbar oder unmittelbar, wissentlich oder unwissentlich zu diesem Buch beigetragen haben. Die folgenden sind nur einige wenige herausragende Beispiele.

- Ich danke meinen Kunden – von Airbus bis Zurich – dafür, dass sie das Wissen und die Werkzeuge aus diesem Buch und aus unseren Workshops anwenden und mir immer neue Beispiele und Fallstudien aus der Praxis verschaffen (natürlich ohne die Vertraulichkeit zu verletzen).
- Dank an herausragende Führungspersönlichkeiten wie Nelson Mandela, Bill Clinton, Shimon Peres, Amartya Sen, Königin Noor und Javier Pérez de Cuéllar, mit denen ich jeweils kurz arbeiten durfte und die mir die Macht der Kommunikation persönlich aufgezeigt haben.
- Dank an Kenzi Sugihara von SelectBooks für sein Vertrauen in die englischsprachige Originalausgabe von *Communicate or Die* vor über einem Jahrzehnt.
- Dank an den inzwischen verstorbenen Andreas Bernhard für seine ausgezeichnete Übersetzungsarbeit und getreue Wiedergabe des Originals in der Sprache der Dichter und Denker (gar keine einfache Sache). Mögen deine Worte für immer weiterleben.
- Dank an Bernhard Kempkes für seinen frühen Einsatz um die erste deutsche Ausgabe.
- Dank an Ulrike M. Vetter vom Springer-Verlag für ihr unentwegtes Engagement um dieses Projekt. Möge sie uns noch lange erhalten bleiben. Dank auch an Juliane Wagner, Sabine Bernatz, Angela Pfeiffer, Dipti Pathak, Vedavati Patwardhan und das Springer Team für ihre hochprofessionelle Arbeit.
- Dank an meinen Agenten Christian Dittus, der nicht nur ein Profi, sondern auch ein hochanständiger Mensch ist.
- Dank an Friedemann Schulz von Thun und seine Kollegen, die kennenzulernen ich die Ehre hatte und die in der Avantgarde der Kommunikationsforschung arbeiten.
- Dank an meine verstorbenen Eltern Dr. Eva Wicki-Schönberg und Dr. Heinz Wicki dafür, dass sie meine ersten Vorbilder als Weltbürger gewesen sind und mir die Wichtigkeit wirksamer Kommunikation hautnah aufgezeigt haben.

- Dank vor allem meinen geliebten Girls: meiner Frau Gabrielle und unseren Töchtern Tina und Hannah, die mir im Alltags-Labor ständig aufzeigen, was in der Kommunikation geht, was nicht geht und was ich noch lernen kann. Ganz zu schweigen von neuen Sprachschöpfungen wie Chillen, Hängen und Merzeder ... eine lebenslange und endlos faszinierende Forschung.

Für alle Fehler bin natürlich ich allein verantwortlich.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Nicht-Kommunikation tötet</b> .....	13
2.1	Die neue große Transformation .....	16
2.2	Wie hütet man einen Sack Flöhe? Freie Agenten in ungewissen Zeiten führen .....	19
<b>3</b>	<b>Communicate and Live: Durch Sprache führen</b> .....	21
<b>4</b>	<b>Den DAU dissen bün: Kommunikation in den Neuen Medien</b> .....	23
4.1	Vom Telefon zum Text .....	25
4.2	SMS im Business .....	28
4.3	Empathie-Maschinen .....	29
4.4	Wir sind connected, aber kommunizieren wir? .....	31
4.5	Kluft der Generationen .....	32
4.6	Kommunikatoren gesucht .....	33
<b>5</b>	<b>„Ich muss, mein Chef ist ein ...“: Die Macht der Sprache</b> .....	35
5.1	Neudeutsch .....	39
5.2	Jargon und Blabla .....	40
5.3	Wort Schafft Wirklichkeit .....	42
<b>6</b>	<b>Sprache als Gespräch: Sprechen vs. Hören</b> .....	47
<b>7</b>	<b>Wo genau klemmt Ihre Kommunikation? Die Global Leader Pyramid</b> ...	53
<b>8</b>	<b>Sender, Signale, Subtexte: Führen durch Hören</b> .....	63
8.1	Die Macht des Zuhörens .....	66
8.2	Kurzer Ausflug in die Theorie .....	71

<b>9</b>	<b>Erklimmen Sie das „Matterhorn des meisterhaften Zuhörens“</b> .....	75
9.1	Stufe 0: Ignorieren .....	76
9.2	Stufe 1: Vortäuschen .....	80
9.3	Stufe 2: Kontrollieren .....	81
9.4	Stufe 3: Projizieren .....	87
9.5	Stufe 4: Respektieren .....	89
9.6	Stufe 5: Einfühlen .....	92
9.7	Stufe 6: Erzeugen .....	102
9.8	Stufe 7: Meisterschaft – das Hören anderer hören .....	103
<b>10</b>	<b>Intermezzo: Sie können auch zu viel zuhören</b> .....	109
<b>11</b>	<b>Die fünf Todsünden des Sprechens</b> .....	117
11.1	Todsünde 1: Gerüchte und Tratsch .....	120
11.2	Todsünde 2: Beurteilung und Klage .....	124
11.3	Todsünde 3: Entschuldigung und Rechtfertigung .....	128
11.4	Todsünde 4: Drohung und Ultimatum .....	128
11.5	Todsünde 5: Schönfärberei und Schmeichelei .....	130
<b>12</b>	<b>Wirksam sprechen: Sechs offene Geheimnisse</b> .....	133
12.1	Offenes Geheimnis 1: Deklarationen und Behauptungen .....	134
12.2	Offenes Geheimnis 2: Verpflichtungen und Versprechen .....	137
12.3	Offenes Geheimnis 3: Ersuchen und Einladungen .....	140
12.4	Offenes Geheimnis 4: Wertschätzung und Anerkennung .....	144
12.5	Offenes Geheimnis 5: Geschichten und Metaphern .....	145
12.6	Offenes Geheimnis 6: Witz und Humor .....	147
12.7	Offenes Geheimnis 7: Feedback (geben und annehmen) .....	149
12.8	Warnhinweise .....	153
<b>13</b>	<b>Fazit</b> .....	155
	<b>Anhang: Leitfaden zur Problembehebung</b> .....	157
	<b>Weiterführende Literatur</b> .....	167
	<b>Sachverzeichnis</b> .....	169

---

## Über den Autor



**Prof. Dr. Thomas D. Zweifel** ist Experte für Strategie und Umsetzung für Führungskräfte von Global 1000-Unternehmen. Seit 1984 begleitet er Kunden auf vier Kontinenten, um die Gestaltung und den Erfolg ihrer Strategien zu gewährleisten. Spezialisiert auf die Integration von Planung, Menschen und Leistung, hilft er dem Klienten, die richtigen Fragen zu stellen, Tabus zu konfrontieren, sich gemeinsam auf Vision und Strategie auszurichten und die Produktivität der Organisation, Teams und Führungskräfte zu steigern. Letztlich ist die Arbeit Zweifels die Entfesselung des menschlichen Geistes in Organisationen, ohne unnötiges Bla-Bla, unpraktische Trainingsprogramme oder falsche Abhängigkeiten von teuren Beratern.

In Paris geboren, arbeitet Zweifel mit seinen Kunden auf Deutsch, Englisch oder Französisch. Er promovierte über internationale Beziehungen an der New York University, unterrichtete Führungsqualität sowie Interkulturelles Management an der Columbia University und lehrt heute an der Hochschule St. Gallen. Zweifel ist Autor von sieben Büchern: *Strategie-in-Aktion: Planung, Mitarbeiter und Leistung im Einklang* (Springer, 2015); *Culture Clash 2: Managing the Global High-Performance Team* (SelectBooks, 2013); *Der Rabbi und der CEO: Was Führungskräfte von den Zehn Geboten lernen können* (Linde, 2012); *Democratic Deficit? Institutions and Regulation in the European Union, Switzerland and the United States* (Lexington Book 2004); *International Organizations and Democracy: Accountability, Politics and Power* (Lynne Rienner Publishers 2005); *Leadership in 100 Days: A systematic Self-Coaching Workbook* (New York/Zürich) und Global Leader Pyramid® Poster. Er und seine Familie leben in Zürich.

Besuchen Sie [www.ThomasZweifel.com](http://www.ThomasZweifel.com) für Zweifels Blog, Videos, Buchauszüge und weitere Methoden zu Strategie, Leadership und Kommunikation.

*Wer das Wort „Wasser“ für Wasser hält, ist in der Tat naiv.  
Wer „Wasser, Wasser“ wiederholt, wird das Schicksal des  
Verdurstens erleiden.  
„Feuer, Feuer“ zu wiederholen, produziert keinen Kratzer auf der  
Lippe.  
Eine Glut auf deiner Lippe wird sie sofort verbrennen.  
Zaheen Shah Tajji, Sufi-Dichter*

An einem wunderbar klaren Septembertag des Jahres 2001 – einem jener letzten warmen Tage im Altweibersommer mit ihrem tiefblauen Himmel – saß ich allein – bis auf einige Jogger und vereinzelte Hundebesitzer – an der Brooklyn-Promenade und las Michel Houellebecq’s „Les Particules élémentaires“. (Dies soll auf keinen Fall als Empfehlung des Buches verstanden werden, um es durch die Blume zu sagen.) Ich hatte in der Woche zuvor an der Beerdigung meines Vaters in der Schweiz teilgenommen, war zurückgefliegen nach New York und freute mich nun auf eine ruhigere Lebensphase. Es sollte anders kommen. Um Viertel vor neun blickte ich auf und sah Unfassbares: Ein Flugzeug krachte ins World Trade Center. Rauch und ein metallischer Glimmer erfüllten die Luft, eine leichte Brise wehte sie in meine Richtung. Der Glimmer stellte sich als Abermillionen Papiere heraus, Dokumente, die über den East River schwebten. Ein Blatt war eine Seite aus dem Bürgerlichen Gesetzbuch, an allen vier Seiten angekohlt. Ein anderer Papierfetzen stammte von einem FedEx-Umschlag, mit einem Vertrag, den jemand offenbar Minuten zuvor unterzeichnet hatte.

Die unabhängige Kommission, die 9/11 untersuchte, zeigte nach dem Anschlag 149 Minuten, wie sie die amerikanischen Flug- und Verteidigungskräfte noch nie erlebt hatten. Es gab haarsträubende Kommunikationspannen, unkoordiniertes Chaos und abgebrochene Befehlsketten.