

Ulrike Bartholomäus

DIE KUNST GUTE GESPRÄCHE ZU FÜHREN



Kommunikation
ist mehr
als Sprache



GOLDMANN

Buch

Ein gutes Gespräch zu führen, ist in unserer hektischen Zeit leider selten geworden, und doch ist es eine Wohltat und Bereicherung. Welchen Wert es haben kann, wirklich miteinander zu reden und wie man sich im verbalen und nicht verbalen Bereich verhalten sollte, erklärt die Wissenschaftsjournalistin Ulrike Bartholomäus auf fundierte und unterhaltende Weise. Denn damit es gelingt, braucht man eine gute Balance aus Erfahrung, Körpergefühl, Wertschätzung und Empathie.

Autorin

Ulrike Bartholomäus, geboren 1965, schreibt über Medizin, Wissenschaft, Politik und Kommunikation. Sie war 17 Jahre als Redakteurin für *Focus* im Ressort Forschung tätig und arbeitet heute als Autorin für verschiedene Medien. Sie ist verheiratet und lebt mit ihrer Familie in Berlin.

Ulrike Bartholomäus

Die Kunst,
gute Gespräche
zu führen

Kommunikation ist mehr als Sprache

Mit Illustrationen von Michel Streich

mosaik

Der Inhalt dieses E-Books ist urheberrechtlich geschützt und enthält technische Sicherungsmaßnahmen gegen unbefugte Nutzung. Die Entfernung dieser Sicherung sowie die Nutzung durch unbefugte Verarbeitung, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Zugänglichmachung, insbesondere in elektronischer Form, ist untersagt und kann straf- und zivilrechtliche Sanktionen nach sich ziehen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Copyright © 2016 Wilhelm Goldmann, München,
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Str. 28, 81673 München

Illustrationen: © Michel Streich

Umschlaggestaltung: UNO Werbeagentur GmbH

Umschlagmotive: © shutterstock/Wisiel,
shutterstock/Jill pk, shutterstock/Photo smile

Satz: Buch-Werkstatt GmbH, Bad Aibling

JE • Herstellung: CF

ISBN 978-3-641-15250-5

V003

www.mosaik-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Immer auf Sendung – aber auch im Gespräch?

Kapitel I

Grundlagen – Was wir für ein gutes Gespräch brauchen

1. Vertrauen

Das Fundament unserer Beziehungen

Gute Bindungen entstehen im Kindesalter

Die Neurobiologie des Vertrauens

Berührungen schaffen Gleichklang

Verloren gegangenes Vertrauen wiederherstellen

2. Empathie

Auf einer Wellenlänge mit unserem Gegenüber

Mitgefühl als Persönlichkeitsmerkmal

Gefühlssimulation im Gehirn

Unseren Gefühlsmuskel im Kopf trainieren

Unseren Gesprächspartner lesen lernen

3. Aufmerksamkeit

Wir sehen nur das, was wir erwarten

Ablenkung schwächt unser Gedächtnis

Was unsere Aufmerksamkeit auf sich zieht

Die Bedeutung von Blickkontakt

4. Wertschätzung

Wertschätzung schafft Werte

Streit im Liebeslabor

Umgang mit Respektlosigkeit
Ehrlichkeit ist wichtig – wohl dosiert

5. Checkliste Gesprächsvorbereitung

Zur rechten Zeit ...
... am rechten Ort
Unseren Gesprächspartner kennen

Kapitel II

Analyse – Wie wir unser Gegenüber richtig einschätzen

1. Der erste Eindruck

Entscheidung in 100 Millisekunden
Blitzanalyse der Gesichtszüge
Persönlichkeitseigenschaften einschätzen
Männern steht ihre Intelligenz ins Gesicht geschrieben, Frauen nicht
Was die Stimme verrät

2. Typologie, Persönlichkeit und Motivation

Von der griechischen Temperamentenlehre zur Typologie
Die Entwicklung der Typentests
Die Bedeutung von Typentests

3. Kleine Typenkunde für Job und Party

Das Alphanier – Raumgreifender Macher
Der Sachliche – Zahlenjongleur und Aktenfresser
Der Einfühlsame – Zuhörer und Selbstausbeuter
Der Kommunikative – Business by lunch
Der Blender – Luftpumpen bei der Arbeit
Der Dozierer – Prof. Dr. verbalhabilitiert
Der Schwätzer – Haben Sie schon gehört?
Das Opfer – Kein Schwein ruft mich an
Übung: Sich auf den Stuhl des anderen setzen
Die Rolle von Werten und Motiven

Übung: Wertespaziergang

4. Unsere Mimik und Körpersprache

Unsere erste Kommunikation über Gesichtsausdrücke

Die sieben universellen Grundgefühle

Kopf hoch – Was Körpersprache und Gestik verraten

5. Wie unser Denken, Fühlen und Körperempfinden zusammenhängen

Vor Freude in die Luft springen

Gute Laune ist ansteckend – schlechte auch

Was die Sprache uns verrät

Übung: Einstimmen auf das Gespräch

Kapitel III

Erfolgs- und Störfaktoren – Was wir im Gespräch beachten sollten

1. Die Macht unserer Worte

Begriffe bestimmen unsere Gedanken, Emotionen und unser Körpergefühl

Der Kampf um Wörter in der Politik

Das Patientengespräch

2. Warum wir lügen

Täuschen und getäuscht werden

Notlügen schonen den anderen

Selbstbetrug – sich etwas in die Tasche lügen

Lügen aus Angst

Felix Krull und die krankhaften Lügner

3. Der innere Dialog

Das Parlament in Kopf und Körper

Wer ist der Chef?

Willkommene und unliebsame Stimmen

4. Gesprächskiller

[Schweigen ist nicht immer Gold](#)

[Verschweigen](#)

[Sabotage](#)

[Unterbrechungen](#)

[Persönlicher Angriff](#)

[**Schlusswort**](#)

[**Ausgewählte Literatur**](#)

[**Register**](#)

für Kayhan

Einleitung

Immer auf Sendung – aber auch im
Gespräch?

Unsere Art und Weise zu kommunizieren, verändert sich schneller als jemals zuvor. Wir mailen, posten, twittern und skype um die Wette, und doch bleibt der Austausch mit Freunden, Familie und Kollegen dabei oft oberflächlich. Dadurch entwickeln wir beim digitalen Kommunizieren rund um den Globus eine Sehnsucht nach etwas, das schon von einigen totgesagt wurde: dem persönlichen Gespräch. Denn wenn wir einer Person gegenüber sitzen und es schaffen, uns mit ihr tiefgehend und aufrichtig zu unterhalten, erhalten wir viel mehr Informationen, Eindrücke, Verständnis und Nähe, als wir bekommen würden, wenn wir uns auf Bildschirmen trafen. Die Nuancen einer Botschaft stecken häufig im Ungesagten, in einem flüchtigen Gesichtsausdruck, einem Blick, einer Geste.

Gespräche sind die Grundlage von Beziehungen. Ein Beispiel: Meistens hören wir die wirklich wichtigen Dinge auf einer Konferenz nachts an der Bar, wenn das Meeting lange vorbei ist und die Laptops zugeklappt im Hotelzimmer liegen. Erst wenn wir stundenlang mit anderen konferiert, zu Abend gegessen und auch einige private Informationen ausgetauscht haben, erwächst das Vertrauen, auf dem dann die wirklich wichtigen Informationen zutage befördert werden.

Gespräche sind die Grundlage von Beziehungen. Worte haben eine sehr mächtige Wirkung auf uns. Positive Botschaften beeinflussen die Biochemie unseres Körpers. Flüstert uns ein geliebter Mensch »Ich liebe dich« ins Ohr, durchströmen uns warme Gefühle. Dieser Rausch kann mehrere Monate anhalten. Oder er wird jäh beendet durch verletzende Äußerungen. Statt »Ich liebe dich« hören wir plötzlich »Ich brauche eine Auszeit, ich liebe dich nicht mehr«. Die Sätze schlagen dann wie Tornados in unser Denken, Fühlen und Handeln ein. Worte können

auch Waffen sein. Sie können uns treffen, verletzen und vernichten.

Ähnlich ergeht es Mitarbeitern, wenn sie in einem Gespräch mit dem Chef und der Personalleitung hören: »Wir möchten Ihnen einen Auflösungsvertrag anbieten.« Es gibt Menschen, die sich von so einem kommunikativen GAU jahrelang nicht erholen. Verletzende Worte haben eine ebenso mächtige Wirkung wie Lob und Dank. Wenn in Streitgesprächen Paare die Grenze des gegenseitigen Respekts sprengen und sich mit verachtenden Worten beschimpfen, sieht es düster aus mit der Langzeitprognose ihrer Ehe. Denn wo Verachtung im Spiel ist, kann eine Beziehung, ob privat oder beruflich, sehr schnell am Ende sein. Worte kann man nicht zurücknehmen. Man kann sich für etwas entschuldigen, das man im Anflug von Wut und Streit gesagt hat, aber Ausdrücke der Verachtung wirken auch langfristig wie Gift in uns.

Für Gespräche müssen bestimmte Grundlagen gegeben sein wie Vertrauen, Empathie, Wertschätzung und Aufmerksamkeit. Wenn die Chemie zwischen zwei Menschen stimmt und sie gut ins Gespräch kommen, dann sind diese Grundlagen gegeben. Empathie spielt dabei eine ganz besondere Rolle. Sie ist der Nährboden für gute Beziehungen. Die Kunst, gute Gespräche zu führen, kommt nie ohne Empathie aus. Die Fähigkeit, eine Situation mit den Augen eines anderen zu sehen, erlernen wir als Kinder und Jugendliche. Dies passiert aber nicht automatisch, sondern nur, wenn wir mit sicheren Bindungen aufwachsen können.

Die Fähigkeit, die Gedanken und Gefühle des anderen zu verstehen, ist so wichtig wie die Nahrungsaufnahme. Als soziale Wesen ist unser gesellschaftlicher Erfolg abhängig von der Kooperation. Kein Mensch

kann für sich alleine überleben. Deswegen fragen wir uns, was im Kopf unseres Gegenübers, des Ehepartners, von Familienmitgliedern, Kollegen, Vorgesetzten und Freunden vorgeht. Denn dies erlaubt uns, ihre nächsten Handlungen vorauszusehen, bevor sie selbst eine Entscheidung getroffen haben. So gelingt es Menschen, auch die nächsten Schritte eines Gegenspielers strategisch durchzuspielen, und sich entsprechend zu wappnen.

Mal ehrlich, wie oft treffen wir auf Menschen, die fest davon überzeugt sind, nur ihre Sichtweise sei die einzig wahre? Leute, die im Gespräch nicht zuhören, sondern einfach ihre Meinung durchdrücken wollen. Diesen Menschen sollten Sie einmal von der Sankt-Ignatius-Kirche in Rom erzählen: Wer diese Jesuiten-Kirche in Rom betritt und den Blick auf die Kuppel nach oben richtet, wird erst einmal von herabstürzenden Steinquadern attackiert. Durch eine optische Täuschung lösen sich schwere Elemente aus der Decke und donnern scheinbar mit voller Wucht auf den Betrachter. Erst wenn man sich reflexartig geduckt hat, und kein Stein auf dem Boden aufprallt, bemerkt man den Trick der Maler. Die schiefen Stuckelemente der Decke, die auf den Betrachter herabzufallen scheinen, sind nämlich bloß aufgemalt und Teil eines großen Gemäldes. Der italienische Barockkünstler Andrea Pozzo (*1642, † 1709), der durch seine so genannten Trompe-l'Œil-Kuppelfresken landesweit bekannt wurde, hat das Gebäude ausgemalt. Um dem Betrachter etwas Wichtiges zu vermitteln, verwendete er einen Trick: Nur von einer einzigen Stelle aus, einer Kachel in der Mitte unter der Kuppel, wirkt das Deckengemälde richtig. Einzig aus dieser Perspektive stimmt die Welt in Sankt Ignatius. Hier wirkte das göttliche Licht auf den Betrachter ein, hier wurde er erleuchtet.

Pozzo war modern. Er thematisierte den Perspektivwechsel, eine für Gespräche wesentliche Fähigkeit. Als Laienjesuit war er mit den großen Denkern seiner Zeit vertraut. Diese machten sich damals Gedanken über die Blickwinkel, aus dem die Menschen Gott und die Welt betrachteten. Fragen, die sie sich stellten, waren: Richtet sich alles Augenmerk auf den Himmel, auf Gott? Ist er der Größte? Oder sind es die Kräfte und Gesetze der Natur, der Astronomie, die das Geschehen bestimmen? Aus welcher Perspektive soll der Mensch die Welt betrachten?

Kampf in der Kirche um die Weltsicht des Menschen

Einem ähnlichen Thema widmete sich zuvor Galileo Galilei, der 1642 in Pozzos Geburtsjahr in Florenz starb. Er hatte die bisherige mittelalterliche Weltsicht der Menschheit kurz zuvor auf den Kopf gestellt. Für seine Behauptung, die Erde drehe sich um die Sonne, und nicht die Sonne um die Erde, büßte er mit lebenslangem Hausarrest. Die römische Inquisition verbot ihm, seine Gedanken zu veröffentlichen. Das damals gängige geozentrische Weltbild sah die von Gott geschaffene Erde als Zentrum des Universums. Erst Papst Johannes Paul II. rehabilitierte Galileo im Jahr 1992.

Zu Pozzos Zeit war jede Kirche natürlich so ausgeschmückt, dass der Betrachter von jedem Punkt im Gebäude aus die prächtigen Deckengemälde bewundern konnte, die von der Größe Gottes und seiner Werke zeugten. Alles stimmte überein, egal wo man sich befand. Der Standpunkt, von dem der Betrachter die Kunst betrachtete, spielte keine Rolle.

Dass die Welt aus verschiedenen Perspektiven wahrgenommen werden

kann, war ein revolutionärer Gedanke Pozzos. Seine stimmige Perspektive war jedoch unter der Kuppel, an einem zentralen, magischen Ort in der Kirche. Dass die spätere »Generation iPhone« die Welt hauptsächlich aus der Ich-Perspektive wahrnehmen werden, statt auf Erleuchtung zu hoffen, hätte Pozzo wohl nicht verstanden.

Heute, wo quasi jeder Mensch ein Künstler, Fotograf und Kommentator seiner eigenen Wirklichkeit ist, wo jeder dank seines Smartphones binnen Sekunden ein Video von jeder erdenklichen Situation herstellen kann, erscheint uns diese Ich-Perspektive, durch die wir das Leben betrachten, völlig selbstverständlich. Ich fotografiere, also bin ich. Es ist heute weit verbreitet, dass gar nicht mehr das Gegenüber oder eine Landschaft gefilmt wird. Auf vielen Fotos, die die Leute posten, sind nur noch sie selbst drauf.

Kein Selfie mit Gott

Das Ich wird zum ultimativen Standpunkt einer engen Weltsicht. Selfie vor dem Reichstag, Selfie am Flughafen, Selfie vor einer Reisekulisse, Selfie im Restaurant mit einer Freundin, Selfie mit dem Papst. Ich als Zentrum des Universums. Wurden früher Herrscher, Götter und Gelehrte in der bildenden Kunst dargestellt oder perfekte Körper von Athleten wie bei den alten Griechen, ist nun der Otto Normalverbraucher mit oder ohne Wampe in seiner Unvollkommenheit Darstellungsobjekt Nummer 1. Bereits der Begriff »Selfie« sagt viel über unsere Ich-verliebte Gesellschaft aus.

Dass diese Sichtweise einer narzisstischen, Ich-zentrierten Gesellschaft einen Einfluss auf die Gesprächskultur hat, leuchtet ein. Denn die Sichtweise des anderen zu verstehen, muss trainiert werden wie ein

Muskel. Auf das Gegenüber einzugehen, verlangt, ihn zu kennen, zu verstehen und andere Perspektiven zu tolerieren.

Ein Beispiel aus der Typologie illustriert, wie entscheidend diese Fähigkeit für alle Gespräche ist. Jeder kennt die Gewohnheiten seiner Kollegen, wenn sie morgens ins Büro kommen. Der eine arbeitet gerne ab sieben Uhr in der Früh und hat seine Ruhe, bevor sich alle in der Kaffeeküche versammeln und die News austauschen. Andere kommen später, steuern direkt auf die sich austauschenden Kollegen zu. Mein ehemaliger Vorgesetzter gehörte zu den Frühaufstehern. Sein Tag war perfekt, wenn er um sieben bereits gelaufen war und dann im Büro in Ruhe ab halb acht oder acht (Wann genau, weiß ich nicht, um die Zeit war ich nie da.) lesen konnte. Eines Tages bekamen wir einen neuen Kollegen im Team. Wann immer er kam, war sein Mitarbeiter schon da. Wann immer er ging, der Kollege saß noch immer dort. Mein Chef wurde um eines seiner liebsten Rituale beraubt: alleine im Büro sich einen Kaffee zu kochen, noch bevor seine Sekretärin und später alle Kollegen kamen und in Ruhe den Tag angingen. Ich bin überzeugt, dass der neue Kollege damit Eindruck schinden wollte und er gleichzeitig keinerlei Ahnung hatte, wie sehr die permanente Anwesenheit den Chef störte. Es kommt eben stets darauf an, aus welcher Perspektive man eine Sache beurteilt.

Sie werden sich vielleicht gefragt haben, warum ich das Wort »Kunst« im Titel verwende. Gespräche führen könne doch wohl jeder. Das ist natürlich zutreffend. Die Kunst jedoch, ein Gespräch gelingen zu lassen, beherrschen wir *nicht* automatisch. Hier spielen unterschiedliche Aspekte eine Rolle, die zusammengenommen ein *Kunstwerk* ergeben, wenn auch ein flüchtiges. Denn beide können sie eine große Wirkung hinterlassen.

Mein Metier als Journalistin erlaubt es mir, täglich mit Sprache umzugehen. Die Macht der Worte, die Einflussmöglichkeiten, die wir mit Sprache auf die Wahrnehmung und die Weltsicht von Menschen nehmen, hat mich schon immer fasziniert. Meine Diplomarbeit an der Universität Heidelberg, die ich 1990 im Fach Linguistik geschrieben habe, befasste sich bereits mit der Analyse politischer Reden des konservativen französischen Politikers Jacques Chirac. Der Kampf um Worte, den er sich mit dem damaligen sozialistischen Präsidenten Mitterand um zentrale Begriffe wie Freiheit, Gleichheit, Nation, Solidarität und Familie lieferte, war erbittert.

Die Macht der Sprache kann politische Stimmungen kippen und Wahlen entscheiden. Ein falsches Wort, und ein Politiker sieht sich großen Protesten gegenüberstehen, wie damals Guido Westerwelle mit seinem Begriff der »spätrömischen Dekadenz«. Ob eine *Welle von Flüchtlingen* das Land *überflutet* oder nur einzelne Gruppen von Migranten zu uns kommen, wird sehr unterschiedlich wahrgenommen. Was zeichnet Begriffe wie *Gastarbeiter, Ausländer, Flüchtling, Migrant* aus? Wann stellen wir uns hinter eine Sache, wann gegen sie? Begriffe können uns lenken, denn sie bezeichnen unsere Wirklichkeit. Wie wir denken, was wir fühlen, wird von Worten beeinflusst. Ein Stichwort kann Türen öffnen, ohne dass wir es vorher wissen.

Bei mir lösen die Worte »Südfrankreich«, »Toscana«, »Starnberger See« und »Ammersee« wohlige Gefühle aus, und ich kann Ihnen auf Anhieb diejenigen in meinem Freundes- und Bekanntenkreis aufzählen, denen es genauso geht. Bei aller Begeisterung für meine Heimatstadt Berlin frage ich mich oft, wenn ich in einem der wunderschönen, verträumten brandenburgischen Seen im Sommer schwimme: Und wo sind jetzt die Berge? Wieso haben sie hier keinen Steg hingebaut, und

wo bitte schön geht's hier zum Biergarten?

Ob für den einen die Berge am Horizont fehlen oder andere das flache Land schön findet, ist eine Frage der Perspektive, der Gefühle, die sich im Laufe der Zeit einprägen. Diese Gefühle färben Begriffe mit Emotionen ein, sodass die Worte wiederum diese Gefühle in uns auslösen können. Ein hochkomplexer Kreislauf aus Begriffen, Gefühlen und Gedanken, über den Sie etwas mehr erfahren, wenn Sie die folgenden Seiten gelesen haben.

Sprache und Gespräche in der Evolution

Die Urvölker versammelten sich um das Feuer, teilten ihre Nahrung und erzählten sich Geschichten. Sie suchten das Gespräch, um zu überleben. Wo lauern die Feinde, wie gefährlich ist der Säbelzahn tiger, wo finden wir die Beute, wer darf mit wem eine Familie gründen, wer ist der Chef?

Erste Zeichnungen aus der Höhle von Lascaux in der französischen Dordogne, die zu den ältesten Kunstwerken der Menschheitsgeschichte zählen, zeigen hauptsächlich Tiere. Die Zeichnungen entstanden vermutlich 15 000 bis 17 000 Jahre vor unserer Zeitrechnung. Die Malerei zeigt Hirsche, Stiere (beides Beute), Bären, Raubkatzen (beides Feinde) und Wildpferde (Nutztiere). Worüber sich die Menschen früher unterhalten haben, welche Informationen für sie überlebenswichtig waren, zeigen die Zeichnungen von Lascaux auf eindrucksvolle Art und Weise.

Darwinismus am Konferenztisch

Diese Fragen unserer Vorfahren haben sich im Laufe der Jahrtausende nicht inhaltlich, sondern höchstens in der Form verändert. Jeder Angestellte im mittleren Management stellt sie sich heute noch, um in einem Konzern zu überleben. Wer ist mein Feind? Wie kann ich ihn am besten bekämpfen? Konkurrenz in Unternehmen statt Kooperation – ganze Heerscharen an Beratern verdienen Geld damit, zerstrittene Teams wieder zusammenzubringen oder neu zu organisieren. Der Begriff »Beute« aus dem Urzeit-Szenario lässt sich mit »die besten Projekte«, »die besten Aufstiegschancen«, »die nächste Gehaltserhöhung« auf die Jetztzeit übertragen. Die Angestellten sitzen dabei aber nicht am Feuer und bilden eine einheitliche Gruppe, die gemeinsam ums Überleben kämpft. Vielmehr sitzen alle an Konferenztischen mit Besprechungskeksen und belauern sich gegenseitig. In der Politik finden die Kämpfe oft über die Medien statt. Ein Interview zur Nachrichtenprimetime oder eine Zeile bei Twitter kann den Gegner, gern auch aus der eigenen Partei, abkanzeln und bloßstellen. Doch erst die Kooperation macht Gruppen erfolgreich.

Mangelnde Kommunikation im Beruf

Viele Menschen wissen zwar genau, wie sie den nächsten Konflikt vom Zaun brechen können, aber nicht, wie sie ihn wieder beheben. Mangelnde Wertschätzung, Herabwürdigung, Überforderung, fehlende Information über die Lage im Job schüren die Unzufriedenheit von Mitarbeitern und machen für Burnout anfällig. Die Zahlen für Krankschreibungen und Ausfallzeiten im Job haben sich in den letzten zehn Jahren vervielfacht. Dies gilt für alle Branchen. Eine neue Kommunikationskultur in Firmen ist hier vonnöten. Vorgesetzte, die Gespräche führen können, die Konflikte entschärfen und ein gute

Kultur des Austausches herbeiführen, sind eine absolute Seltenheit. Wir haben nicht nur das Interesse am Gegenüber verloren. Kommunikation findet heute oft nicht mehr mit einem realen Gegenüber statt, sondern am Telefon, per Mail, oder in sozialen Netzwerken.

Bis im 19. Jahrhundert das Morsen und das Telefon erfunden wurden, gehörte zu einem Gespräch immer ein anwesendes Gegenüber, dessen Gestalt, Gesicht und Stimme präsent waren. Mit der Erfindung des Telefons konnten wir erstmals miteinander sprechen, ohne Augenkontakt zum Gegenüber herzustellen, ohne die Gestik und Mimik des anderen zu sehen. Und auch, ohne ihn berühren zu können, und sei es nur kurz zur Begrüßung.

Empathie, das Mitfühlen und Mitschwingen mit einer anderen Person, hat eine andere Intensität, wenn wir jemandem persönlich gegenüber sitzen. Empathie können wir auch am Telefon erfahren oder jemand anderem zeigen. Der Unterschied ist in etwa so, als würde jemand Spaghetti Bolognese frisch zubereiten oder eine Tütenbolognese anrühren.

Social Media: ohne Stimme auf die Stimmung schließen

In Zeiten von Social Media fällt für einen Informationsaustausch oder Chat auch noch die Stimme weg, die uns etwas über die Gestimmtheit des Gegenübers verraten könnte. Facebook, Snapchat, Twitter oder WhatsApp sind kein Gespräch im klassischen Sinne. Welche Bedeutung dies langfristig für unser Zusammenleben hat, weiß niemand. Vielleicht sind wir uns alle näher, oder wir sind uns ferner. Oder beides zur gleichen Zeit.

Eine Freundin, die eine Praxis für Schüler-Coaching betreibt und am Gymnasium Kunst unterrichtet, berichtete mir, dass Schüler ihr oft erzählen, ihre Eltern hätten keine Zeit, sich mit ihnen zu unterhalten. Abends säßen sie mit gezücktem Smartphone am Tisch, beschäftigt mit ihrer Arbeit oder anderen privaten Kontakten. Jedoch ohne Aufmerksamkeit für die Familie. Kleine Kinder mögen noch bereitwillig erzählen, wie es in der Schule war. Mit Kummer rücken sie schon oft viel zögerlicher heraus. Wer halbwüchsige Teenager im Haus hat, weiß, dass man manchmal tagelang wartet, um ins Gespräch zu kommen. Nur mit viel Geduld erfährt man, was das Teenagerherz erfreut und was es bedrückt. Zurückhaltende Präsenz, Empathie, Aufmerksamkeit, Vertrauen in ihre Fähigkeiten, ein erster Eindruck von ihren Freunden und Zeit sind Faktoren, die in dieser Phase wichtig sind.

Manchmal gehe ich mit meinem Mann zwei Stunden im Wald oder am Strand spazieren, bevor wir uns etwas sagen können, was uns auf der Seele brennt. Es sind diese Gespräche, die uns eng verbinden und unsere Liebe lebendig halten. Hier treffen wir weitreichende Entscheidungen, schmieden Pläne, besprechen, was uns beschäftigt. Wir entwirren Probleme und entwickeln Perspektiven. Genau hier wächst eine große Gemeinsamkeit.

Kapitel I

Grundlagen – Was wir für ein gutes Gespräch brauchen

1. Vertrauen



Das Fundament unserer Beziehungen

Die Grundvoraussetzung dafür, dass sich jemand einem anderen Menschen öffnet, ist gegenseitiges Vertrauen. Dies gilt für berufliche wie private Situationen. Ein Gespräch, das zu einem guten Ergebnis führen soll, basiert auf der Erfahrung oder dem Gefühl der Gesprächsteilnehmer, dass das Gegenüber vertrauenswürdig ist. Was ist der Stoff, aus dem Vertrauen entsteht?

Vertrauen lässt sich nicht einfordern, es wird einem geschenkt. Ob jemand vertrauenswürdig ist oder nicht, entscheidet das Gegenüber aus den gemachten Erfahrungen und seinem Instinkt. Der Verstand entscheidet maßgeblich mit und überprüft, wie hoch die Vertrauenswürdigkeit einer Person einzuschätzen ist. Dabei spielt eine Rolle, wie sich jemand in der Vergangenheit etwa geschäftlich verhalten hat, wie seine Kontakte und Geschäftsbeziehungen sich entwickelt haben. Vertrauensvolle Beziehungen können über Jahre wachsen. Wer das Glück hat, zu einem alten Schulfreund aus Kindertagen Kontakt zu haben, weiß, wie wertvoll und belastbar so

eine Beziehung ist. Man kennt sich ein Leben lang, ist verbunden, und hat oft einige Hörtetests überstanden.

Eine Gruppe von Freundinnen, die in einer Stadt studiert hat, verbindet bereits eine 20-jährige Freundschaft. Die Frauen wohnen inzwischen in verschiedenen Städten, einige haben geheiratet und Familien gegründet, andere leben alleine. Die Wege der Freundinnen könnten nicht unterschiedlicher verlaufen, dennoch verbindet sie jahrelanges Vertrauen. Es schafft Wohlwollen für die jeweilige Lebenssituation und lässt auch über so manche Macke hinwegsehen. Bei allen Meinungsverschiedenheiten finden sie immer wieder zu einer Basis zurück, die unerschütterlich ihre Freundschaft zusammenhält.

Wenn die Chemie stimmt

Manchmal entsteht Vertrauen auch aus dem Moment heraus. Viele kennen die Situation, dass wir auch mit einer fremden Person ins Gespräch kommen und über persönliche Themen sprechen, wenn die Chemie stimmt. In so einem Augenblick kann der Blitz zwischen zwei Menschen einschlagen. Diese Momente sind kostbar und rar.

Gute Bindungen entstehen im Kindesalter

Vertrauen gedeiht nicht im luftleeren Raum. Vielmehr gibt es Menschen, die eher die Gabe haben zu vertrauen, als andere. Florian Holsboer, der ehemalige Direktor des Max-Planck-Instituts für Psychiatrie in München und Vorsitzender der Geschäftsführung der

Holsboer-Maschmeyer Neurochemie, hat herausgearbeitet, dass die Fähigkeit zu vertrauen, maßgeblich von der genetischen Prägung und von biografischen Erlebnissen abhinge, also davon, ob wir in den ersten Lebensjahren gute, sichere Bindungen aufbauen konnten. Daraus lässt sich ableiten, dass jemand, der früh gute Bindungserfahrungen gemacht hat, ein Leben lang besser vertrauen kann als jemand, dem dies fehlt.

Prägung für gute Bindungen

Dieser Prozess ist jedoch keine Einbahnstraße, wie Bindungsforscher herausgefunden haben. Ob ein Mensch überhaupt dazu fähig ist, Liebe und Mitgefühl zu empfinden, entscheidet sich zum großen Teil früh im Leben, davon ist etwa der Hirnforscher Gerhard Roth überzeugt. Der Neurobiologe von der Universität Bremen hat jahrelang erforscht, wie menschliche Bindungen entstehen, wie sich Persönlichkeitsmerkmale wie etwa Vertrauen ausprägen und sich in Kindheit, Jugend und der weiteren Biografie verfestigen.

Bereits im Mutterleib, in den ersten Monaten bis etwa zum dritten Lebensjahr wird im Gehirn des Säuglings ein vorläufiges Bindungsmuster programmiert. Durch die Nähe und den feinfühligsten Umgang, zum Beispiel durch eine rasche Befriedigung der Bedürfnisse des Säuglings durch die Bezugsperson, entsteht die Urbindung: das Urvertrauen. Auf neurobiologischer Ebene wird dabei auch die Ausbildung von Oxytocin-Rezeptoren gesteuert, den Andockstellen für das Kuselhormon. Ist das Grundvertrauen einmal da, kann das Kind auch mit kleinen Enttäuschungen umgehen. Zum Beispiel, dass die Mutter nicht jede Sekunde verfügbar sein kann. Die frühen

Bindungserfahrungen spiegeln sich neurobiologisch in den Oxytocin-Schaltkreisen wider. Wer viel Vertrauen erfährt, bildet mehr Oxytocin-Rezeptoren, als derjenige, der wenig vertrauensvolle Zuwendung und Berechenbarkeit erfährt.

Resilienz entsteht

Dieses früh erlangte Urvertrauen verleiht der kindlichen Persönlichkeit eine Widerstandskraft (Resilienz), die ihm in der Regel zeit seines Lebens erhalten bleibt. Bindungsverhalten ändert sich je nach Erfahrung im Verlauf der Kindheit und Jugend. Obwohl mit der Elternbindung schon die Weichen gestellt sind, ist im weiteren Verlauf der Kindheit noch Raum für Gestaltungsspielraum: Gute Bezugspersonen in Kindergarten, beim Sport, im Chor, der Nachbarschaft oder in der Schule können das Vertrauen in die Welt beim Kind fördern, auch wenn das Elternhaus nicht optimal auf die Bedürfnisse des Kindes eingeht. Traumatische Erlebnisse wie Todesfälle, Enttäuschungen oder gebrochene Herzen bergen aber auch ein Risiko. Das Bindungsverhalten kann durch solche negativen biografischen Brüche nachhaltig gestört werden, sind sich Psychologen einig.

Genetische Prägung eines Traumas

Dabei spielt bei der Verarbeitung von solchen Stresssituationen auch die genetische Ausstattung eine Rolle. Ein frühkindliches Trauma beispielsweise kann dauerhafte Spuren in den Genen hinterlassen. Aber nur, wenn die Betroffenen eine bestimmte genetische Veranlagung dafür haben. Ob jemand also eine Anfälligkeit für Stress

oder Gründer*in bist, ob du am Wendepunkt deiner Karriere stehst oder bereits eine Führungsposition innehabst, jung oder alt, ganz gleich welchem Geschlechts, sozialer oder ethnischer Herkunft du bist, ob du mit Personal Branding am Anfang stehst oder bereits positioniert bist und wissen willst, wie du den roten Faden nicht verlierst, Krisen überstehst und deiner Linie treu bleibst. Ich bin fest davon überzeugt, dass Personal Branding eines der wirkungsvollsten Instrumente ist, um unser Leben in jeder Hinsicht sichtbar machen und gestalten zu können. Mir selbst hat es in meiner beruflichen Karriere unglaublich geholfen. Ohne Personal Branding und ohne Networking wäre ich heute nicht da, wo ich bin. Da ich viel über meine persönlichen Erfahrungen und Lektionen berichten werde, steht der berufliche Aspekt von Personal Branding natürlich oft im Fokus - aber alle Aspekte und Geschichten lassen sich auch auf viele andere Lebensbereiche übertragen.

Wir alle sind Personenmarken

Nur weil Personal Branding ein Thema ist, mit dem sich alle gleichermaßen beschäftigen sollten, heißt es nicht, dass es für alle immer gleich funktioniert. Das wird schnell deutlich, wenn wir uns drei verschiedene Gruppen ansehen: Berufsanfänger*innen, Unternehmer*innen und Menschen in Führungspositionen. Natürlich wollen die Vertreter*innen aller drei Gruppen als Experten*innen für ein bestimmtes Thema

wahrgenommen werden. Aber außer dieser grundsätzlichen Gemeinsamkeit dominieren die Unterschiede: Eine Berufsanfängerin ist auf der Suche nach einem Job, der zu ihren Talenten und ihrer Ausbildung passt. Entsprechend wird sie sich auch positionieren und ein ganz bestimmtes Publikum ansprechen - nämlich Unternehmen, die als potentielle Arbeitgeber infrage kommen. Ganz anders sieht es bei Unternehmerinnen und Entrepreneuren aus. Ihre Themen werden sich sehr viel stärker am Markt orientieren. Ihr Zielpublikum sind ihre Kund*innen, Talente und andere Unternehmen in ihrem Bereich. Menschen in Führungspositionen wiederum richten sich zum einen sehr viel stärker an ihre eigene Organisation und adressieren zum anderen auch die Industrie, in der sie verortet sind.

Aus jeder dieser drei Ausgangssituationen leitet sich eine andere Kommunikationsweise und auch eine andere Branding-Strategie ab.

- ! Frage dich, in welche Kategorie du fällst und wer dein Zielpublikum ist - Berufsanfänger*innen
- verfolgen eine andere Branding-Strategie als Menschen in Führungsverantwortung.

Doch auch wenn sich die Strategien im Einzelnen unterscheiden, halte ich es für notwendig, sich überhaupt und ganz grundlegend mit dem Thema Markenbildung auseinanderzusetzen. Der wichtigste Grund dafür ist: Wir alle - ob wir es wollen oder

nicht – sind Personenmarken. Das gilt für Menschen, die im Berufsleben stehen, ebenso wie für Menschen in der Politik und natürlich auch im Privaten. Selbstverständlich ist es im Berufsleben naheliegender und nachvollziehbarer, von Personenmarken und deren Markenkern zu sprechen, als im Privaten. Aber auch leidenschaftlich betriebene Hobbys können Bestandteil einer Personal Brand sein. Angenommen, jemand engagiert sich in der Nachbarschaftshilfe, so könnte dessen Markenkern die Fähigkeit sein, Dinge gut reparieren zu können. Die entscheidende Frage lautet stets: Sind wir bereit, uns bewusst mit uns als Marke auseinanderzusetzen und diese selbst zu gestalten?

» Jede*r besitzt eine Personenmarke. Die Frage ist nur, ob man sie auch bewusst gestaltet.

Es gibt eine ganze Reihe von guten Gründen, warum es heute wichtig ist, eine eigene Marke aufzubauen. Aus meiner Perspektive sind die folgenden vier dabei die wichtigsten:

- **Du** bestimmst, was deine **Themens** sind.
- Du schaffst einen großen **Wiedererkennungseffekt**.
- Du hast unter Kontrolle, wie du **wahrgenommen** wirst und was andere über dich wissen.

- Du kannst ein **Netzwerk** mit Menschen aufbauen, die Fähigkeiten besitzen, die du selbst nicht hast.

Es gibt natürlich noch viele weitere gute Gründe, um sich mit dem Thema Personal Branding auseinanderzusetzen. Doch es geht vor allem um Souveränität, also darum, Dinge selbst, selbstbestimmt und selbstbestimmend in die Hand zu nehmen. Vor diesem Hintergrund ist es gar nicht verwunderlich, dass das Phänomen Personal Branding in den letzten Jahren vor allem unter Selbständigen an Bedeutung gewonnen hat. Freelancer ebenso wie junge Unternehmer*innen müssen sich sehr viel stärker darum bemühen, ihr Zielpublikum zu definieren, es anzusprechen und nachhaltig zu vermitteln, wofür sie stehen. Personal Branding ist dafür das Mittel zum Zweck.

» Dein Ziel: Die Leute sollen verstehen, wofür du stehst. Deine Lösung: Personal Branding.

...

Ende der Leseprobe

MIT EINEM KLICK BESTELLEN

[Mit einem Klick bestellen](#)