

# 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)<sup>1</sup>. 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 Sonntag 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

---

1 Die Ziffern in Klammern verweisen jeweils auf die zugehörige Ziffer im Literaturverzeichnis am Ende des Buches.

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

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

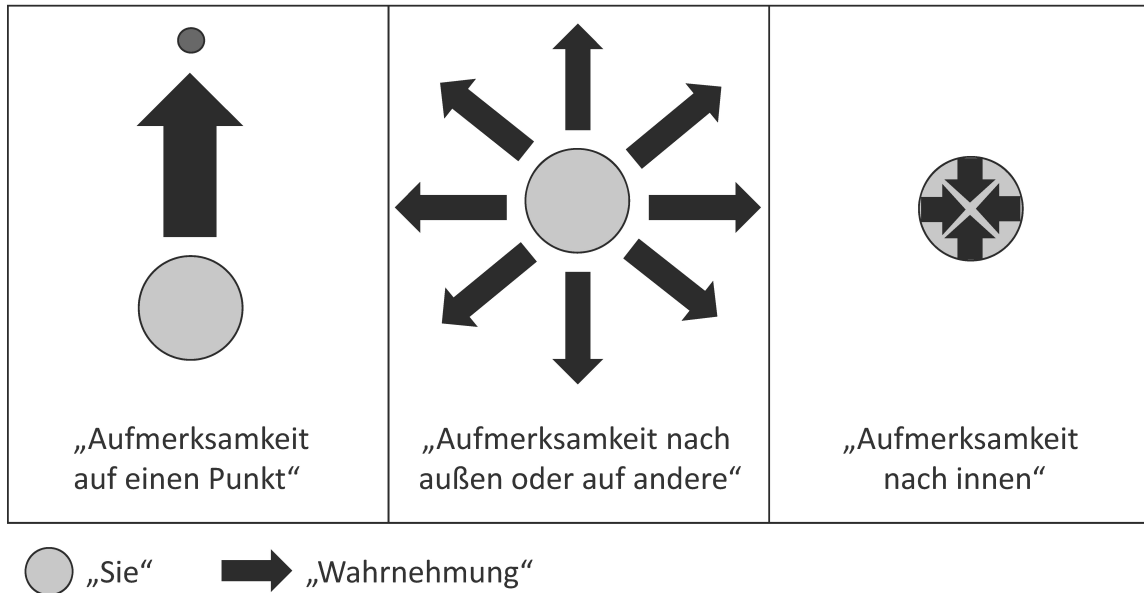
*(Sherlock Holmes)*

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:

- 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:

### **Atilla 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, Atilla“, 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. Wieder einmal begleitete ich Boris Grundl bei einem seiner zahlreichen Auftritte. Dieses Mal zu einem wichtigen Impulsvortrag vor den Managern eines Automotive-Zulieferers. „Kannst du das für mich übernehmen?“, hatte er mich am Abend vorher im Flüsterton und mit kaum wahrnehmbarer Stimme gefragt. Zusätzlich versuchte mir Boris durch eine Art Gebärdensprache klarzumachen, dass dies die einzige Möglichkeit sei, diesen wichtigen Vortrag nicht absagen zu müssen. Er war überraschend krank geworden und brachte kein Wort mehr heraus. Ich sollte für ihn einspringen. „Zumindest für den ersten Teil. Vielleicht bekomme ich ja meine Stimme wieder in den Griff.“ Nun, ich war zu diesem Zeitpunkt inhaltlich fit genug, und schließlich hatte ich Boris ja mehrere Jahre schon bei unzähligen Vorträgen begleitet, aber noch nie selbst vor einem solchen Publikum referiert. Ein bisschen Bammel hatte ich zwar, aber ich traute mir das zu. „Klar, Boris, ich mach das!“, willigte ich dann auch spontan ein.*

*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 das bei Boris Grundls Vorträgen üblich ist. 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! Fasziniert beobachtete ich Boris Grundl. Der hat das einfach drauf. Mühelos schafft er es, die Leute in seinen Bann zu ziehen. Beginnt er einen Vortrag, dann wird es automatisch still und die Leute hören ihm zu. Zweifelsohne gehört Boris Grundl zur Kategorie Personen, die einen Raum betreten und sofort im Mittelpunkt stehen. „Wie macht der das nur“, fragte ich mich. Nicht nur einmal, immer wieder und 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 perfektteste 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.