

Gloria Goldini

# **Die unsichtbare Macht der Worte**

Erfolgreich kommunizieren und  
verhandeln

 **WALHALLA**  
**FACHVERLAG**

## Schnellübersicht

Von der automatisierten zur persönlichen Sprache . . . . .	7
<b>1</b> Lebendige Kommunikation . . .	9
<b>2</b> Anregungen aus der Antike . . .	33
<b>3</b> Kommunikation und Macht . . .	69
<b>4</b> Konditionierung zum Gehorsam . . . . .	89
<b>5</b> Auf der Suche nach der Seele im Unternehmen . . . . .	103
<b>6</b> Jenseits von „Money Culture“	115
<b>7</b> Jenseits der kommunikativen Tradition . . . . .	139
<b>8</b> Wertvolle Kommunikation . . . .	155

<b>9</b>	Drei Verhaltenstypen .....	163
<b>10</b>	Erfolgreiche Kommunikation .....	179
<b>11</b>	Souverän verhandeln .....	197
<b>12</b>	Überzeugende Kommunikation .....	205
	Anmerkungen .....	217
	Stichwortverzeichnis .....	219

# 1. Die Denkweise der alten Griechen

Die Wechselbeziehung zwischen Verstand, Gefühl und Ethik charakterisiert den griechischen Geist, der die Quelle der abendländischen Kultur ist. Die daraus entstandenen Widersprüche führten zu einer Unabhängigkeit des Geistes, die sich in der Weisheitslehre (Philosophie) der Griechen widerspiegelte.

## Die pythagoreische Schule

Bahnbrechend war das Denken des Pythagoras (582–497 v. Chr.). Unter einem orphischen Einfluss wurde die Weltanschauung kontemplativ. Der Mystiker, Philosoph und Mathematiker unterschied drei Arten von Menschen, die an den Olympischen Spielen partizipierten:

- Diejenigen, die wegen der Geschäfte kamen
- Diejenigen, die sich an den Kämpfen beteiligten
- Die „Theoretiker“ oder Philosophen

Seiner Meinung nach verkörperte die erste Kategorie die niedrigste Stufe, denn der Mensch durfte unter keinen Umständen Sklave der Dinge werden. Die zweite Kategorie repräsentierte das Prinzip der körperlichen Kraft. Es war durchaus positiv, sich um die Gesundheit und Kraft des Körpers zu bemühen, doch ungleich wichtiger war es, die Gesetzmäßigkeiten des Geistes zu erkennen, denn die Form wird, nach Meinung des griechischen Philosophen, erst durch die Substanz belebt. Der Einklang zwischen Form und Substanz führte zur harmonischen Einheit: dem Gleichgewicht von Innen und Außen.

Die mystische Grundbasis der pythagoreischen Schule bremste keineswegs die wissenschaftliche Suche. Die Entdeckung der Harmonielehre in der Musik dehnte sich auf das gesamte Weltbild aus. „Harmonie“ wurde als das Zusammenführen von Gegensätzen verstanden. Die daraus entstammende Vorstellung vom Mittelwert ist in der Ethik und Persönlichkeitskunde heute noch gültig.

Die musikalischen Entdeckungen des Pythagoras führten zu einer Beschäftigung mit den Zahlen. Um Zahlen darzustellen, wurden Kieselsteine aneinander gereiht. Das aus dem Lateinischen entlehnte Wort „Kalkulation“ geht auf diesen Vorgang zurück und bedeutet ursprünglich „Rechnen mit Steinen“. Seine deduktive Denkmethode, nach der man von einem offensichtlichen „wahren“ Axiom Schritt für Schritt zu einer Schlussfolgerung zu gelangen versucht, führte zur Ideenlehre und der Suche nach Universalprinzipien.

### **Beispiel:**

Wenn wir einen Menschen kennen lernen, nehmen wir zuerst ein Gesamtbild wahr. Dieses Gesamtbild beeinflusst die Bereitschaft, unsere Aufmerksamkeit auf Einzelheiten zu richten, die wir dann entsprechend unseres Gesamteindrucks deuten.

Wenn Mathematiker der Antike über abstrakte Thesen sprachen, ging es nicht um das sinnlich Erfühlbare, sondern um eine innere, geistige Vorstellung. Dies führte zu der Idee, dass die sinnlich wahrnehmbare Welt vergänglich sei und nur die geistig erfassbare Welt wirklich und vollkommen sein könne.

**Wichtig:** In der Kommunikation ist das Erkennen jeder kleinsten physiologischen Änderung relevant. Die unmittelbare Wahrnehmung durch die eigenen Sinne, unser Sehen, Hören, Riechen, Schmecken und Fühlen, schützt uns in der modernen Zeit vor der Blendung durch eine virtuell simulierte Wirklichkeit. Sich selbst wahrnehmen lässt uns unseren Empfindungen trauen. Die persönlichen Empfindungen sollten im Einklang mit dem Denken sein. Unordnung der sinnlichen Wahrnehmungen führt zur Verwirrung der Gefühle, die die geistige Kraft verschlingt.

### Im heraklitischen Fluss

Heraklit (um 500 v. Chr.) entwickelte den bahnbrechenden Gedanken, dass die reale Welt nur aus dem Gleichgewicht gegensätzlicher Strebungen bestehe. Hinter allen Gegensätzen verbirgt sich ein geheimer Einklang. Diesen Einklang zu verkörpern bedeutet, im Einklang mit der Welt zu sein.

**Wichtig:** Die beiden Gehirnhälften stehen in einem Tätigkeitsverhältnis der Gegenseitigkeit, d.h. sie sind derart vereint, dass die rechte Gehirnhemisphäre die linke belebt und die linke die rechte katalysiert. Der harmonische Ausgleich beider führt zu etwas Neuem. Die rechte Gehirnhemisphäre allein würde zu Mutmaßungen und willkürlichem Handeln führen. Durch das Zusammenwirken der beiden Gehirnhälften wird das Handeln erst zielbewusst.

Eine Seite ohne die andere wäre überhaupt nicht effektiv. Deshalb sollten wir in der Kommunikation stets bestrebt sein, unsere eigenen Widersprüche aufzulösen, auch wenn der oft hektische berufliche Alltag diesen Gleichgewichtszustand stört. Wenn wir in unserer eigenen Mitte sind, können wir mit schwierigen Gesprächspartnern ganz anders umgehen. Wir erkennen die Nützlichkeit von gegensätzlichen Meinungen. Bleibt unser Gemüt ruhig und unser Denken klar, haben wir immer die äußeren Umstände im Griff.

#### **Erfolgs-Tipp:**

In der Rede oder Gegenrede unseres Gegenübers liegen Informationen, die vielleicht entscheidend zum Verständnis des ganzen Sachverhaltes beitragen können. Auch wenn unser Gesprächsgegenüber destruktive Kritik äußert, kann darin ein befruchtendes Element zu finden sein, das als Ergänzung, Anregung oder Warnung verstanden werden kann. Nervöse, innere Spannungen, die eventuell auftreten, dürfen in keinem Fall bemerkt werden.

Wir sollten es uns zur Pflicht machen, bei jedem Gespräch die Verschiedenartigkeit der Menschen, sowohl in ihren intellektuellen Fähigkeiten als auch in ihren Empfindungen, anzuerkennen. Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass wir unberechtigterweise von anderen Menschen verlangen, dass sie so denken, sprechen und handeln wie wir selbst. Doch Gegensätze können uns auf neue Anknüpfungspunkte aufmerksam machen. Deshalb sollten wir stets gegnerische Äußerungen schätzen und Kritik nicht persönlich nehmen, sondern auf ihre sachliche Aussagen hin überdenken. Wortspalerei und alle Zwigigkeiten in unserem Umgang mit Menschen führen zu nichts.

Heraklit betont, dass Harmonie nicht offensichtlich, sondern verborgen ist. Da die Menschen nicht verstehen, wie Gegensätze übereinstimmen können, kommt es zu Kriegen. Obwohl Heraklit die Aussage „Der Krieg ist der Vater aller Dinge“ gewiss nicht in einem real-militärischen Sinne verstand, sondern mit einer abstrakten Vorstellung verband, hatte sie Folgen. Denn in der Philosophie begann sich der rationale Verstand ganz allmählich gegenüber der Seele (Psyche) in den Vordergrund zu rücken. Die tragende, seelische Grundlage, auch als „weibliches Prinzip“ bezeichnet, wird zunehmend von dem männlichen, dem patriarchalischen entzweit.

Über diesen dramatischen Umbruch vom Matriarchat zum Patriarchat kommentiert der bedeutende Kulturanthropologe Jean Gebser Folgendes: „Die fahrlässigen Propagandisten des Heraklitfragmentes ‚Der Krieg ist der Vater aller Dinge‘, also die machtlüsternden, vaterbesessenen Militaristen und Politiker, und selbst die von deren Mentalität infizierten Interpreten des Heraklitfragments kamen alle aus ihrer patriarchalischen Einseitigkeit heraus niemals auf den Gedanken, dass es sich bei jenen autoritären Sätzen des Heraklit um ein Bruchstück handeln könnte. Sie gaben, scheint es, sich noch nie Rechenschaft darüber, dass es, wie wohl alle Aussprüche des Heraklit, nur vollsinnig ist, wenn es durch den ergänzenden Pol vervollständigt wird ... Es ist symptomatisch, dass uns

## Anregungen aus der Antike

gerade dieses Bruchstück überliefert wurde. Denn jener Halbsatz ‚Der Krieg ist der Vater aller Dinge‘ dürfte in der oder jener Fassung einstmals durch einen anderen Halbsatz ergänzt gewesen sein, dessen Sinn sich vielleicht so ausdrücken ließe: ‚Der Friede ist die Mutter aller Dinge‘. Und selbst wenn der ergänzende Satz in der oder jener Formulierung niemals von Heraklit geschrieben worden wäre, so hat er ihn doch schweigend deutlich ausgesprochen: Denn das Buch „Über die Natur“, aus dem die uns bekannten Fragmente stammen, weihte Heraklit der Artemis von Ephesos, der „Großen Mutter“, derselben, deren Bild einst Orest, um sich von den Erinnyen zu befreien und auf Apollons (!) Geheiß, aus dem Lande der Taurer nach Griechenland brachte.“<sup>10)</sup>

**Achtung:** Der Gedanke Heraklits, „Der Krieg ist der Vater aller Dinge“, ist heute noch als ein mythologisches Vorstellungsbild in der Wirtschaft zu finden. Der Krieger wird zum Weltmarkteroberer, die Wirtschafts-Königreiche werden als herrschende Marktführer zu Leitbildern der Masse. Doch nach der Sicht der alten Griechen würde er als Sklave betrachtet werden, denn er schätzt Geld und Erfolg mehr als die innere Unabhängigkeit.

Selbstverständlich gibt es bei der Allgemeinheit im antiken Griechenland die mythologische Vorstellung eines männlichen, ruhmreichen Helden, den wir oberflächlich mit dem Persönlichkeitsmodell der heutigen Wirtschaft vergleichen können. Heute hängt der berufliche Erfolg von Ehrgeiz, Risikobereitschaft und Handlungsorientierung ab. Unerschütterliches Selbstvertrauen und Beharrlichkeit und das Streben danach, eine Situation zu kontrollieren und nicht von ihr kontrolliert zu werden, führen zur Selbstmotivation. Ähnlich wie bei den griechischen Helden, kann eine tiefe Verinnerlichung zu langfristigen Erfolgen führen. So können die griechischen Philosophen helfen, diese selbstaufgelegte Begrenzung zu überwinden.

Die griechischen Helden versinnbildlichten Charaktereigenschaften wie körperliche Stärke, Klugheit und Kraft und waren Beispi-



# Stichwortverzeichnis

- Abstammungslehre 84  
Abwehrmechanismen 165  
Achtung 65  
Affektbetonte Worte 75  
Aktivismus 29  
Akzeptanz 175  
Akzeptiertsein 53  
Alles fließt 39  
Analytischer Denkprozess 11  
Angst 172  
Anpassungsfähigkeit 175  
Anschauung 131  
Anteilnahme 63, 125  
Arbeitslosigkeit 134  
Arbeitsumgebung 124  
Arbeitsunzufriedenheit 149  
Archaisches Denkmuster 70  
Aristoteles 44  
Authentizität 117  
Automatisierte Sprache 18  
Autonomie 25  
Autoritärer Vater 98  
Autoritätsperson 99
- Baudrillard, Jean 15  
Befehlserteilung 149  
Bergson, Henri 23  
Besessenheit 74  
Bewerbung 117  
Bewusstwerdungsprozess 13  
Bildersprache 75  
Blick 165  
Bly, Robert 92  
Bohm, David 24  
Buber, Martin 63  
Buddhismus 140  
Burnout 116  
Bürokratie 18
- Capra, Fritjof 25  
Casteneda, Carlos 119  
Charakterschwäche 171
- Charakterstruktur 165, 182  
Chomsky, Dr. Noam 130  
Christentum im Mittelalter 74  
Cicero 74  
Coca-Cola 207  
Computer 120  
Corporate Behavior 144  
Csikzentmihalyi, Mihaly 125
- Dämonismus 73  
Darwin, Charles 84  
Das „Ich“ 118  
Datenvermittler 26  
Day-in-the-Field 113  
Delphisches Orakel 42  
Denkordnung 11  
Depersonalisierung 61  
Depression 92  
Descartes, René 80  
Dialektik 42  
Dienstleistungsbewusstsein 145  
Dienstleistungssektor 14  
Disputio 47  
Dogmen 75  
Du Marais 130  
Dualistische Paradigmen 84  
Durchschnitt 132
- Eigeninitiative 28, 149  
Eigenliebe 95  
Eigensinn 92, 93  
Einbildungen 66  
Eindimensionalität 14  
Einstein 10  
Eitelkeit 65  
Ekstase 46  
Eltern 90  
Emotionale Intelligenz 71  
Emotionen 29  
Empowerment 141  
Enthierarchisierung 144  
Enthusiasmus 152

## Stichwortverzeichnis

- Entscheidungen 167
- Entscheidungsfreiheit 153
- Entweder-Oder-Alternativen 44
- Epikur 44
- Erfahrungswelt 11
- Erfolgssystem 121
- Esser, Klaus 150
- Ethos 57
  
- Fairness 61
- Feedback 153
- Feierabend 120
- Feindbild 94
- Feindbild-Projektionen 94
- Fernseher 120
- FIRST 210, 214
- Flexibilität 141
- Flow 125
- Fokus 209, 210
- Fotografie 210
- Freizeit 120
- Fremdbestimmt 121
- Fromm, Erich 130, 151
- Frühes Kindesalter 90
- Führungseigenschaft 18
- Führungsstil 148
- Furcht 188
  
- Garderobe 66
- Gebser, Jean 71
- Gedankennetz 10
- Gegeneinander 48
- Gegensätze 36
- Gehirnprozesse 10
- Gehorsam 93
- Gelassenheit 159
- Gemeinschaftswesen 82
- Gemütlichkeit 132
- Gemütsbewegungen 75
- Genauigkeit 65
- Genies 73
- Gibran, Khalil 118
- Gleichgültigkeit 120
- Gleichnis 12
- Global Business 144
  
- Globalisierte  
Wettbewerbsgesellschaft 29
- Globalisierung 94
- Glückszustand 125
- Goeudevert, Daniel 125
- Großzügigkeit 186
- Grundeinstellung 98
- Guittou, Jean 23
  
- Harmonie 65
- Harmonielehre 34
- Hazrat Inayat Khan 58
- Heiligenverehrung 74
- Heilsbotschaft 75
- Helden 39
- Heller, Agnes 79
- Heraklit 36, 37, 39, 41, 125
- Heroenkult 74
- Hobbes, Thomas 82
- Höchstleistungen 140
- Höflichkeit 147
- Höheres Selbst 46
- Homogenisierte Sprache 28
- Human-Resource-Management  
143
- Humanität 149
  
- Ich-Kult 15
- Ichbezogenheit 121
- Idealer Staat 43
- Ideenlehre 44
- Identitätsverlust 94
- Identitätsvorbilder 126
- Incentives 134
- Indische Geschichte 194
- Individualentwicklung 91
- Individualismus 116
- Induktive Methode 47
- Informationszeitalter 31
- Infotransparenz 116
- Innenwelt 140
- Innerlichkeit 29
- Innovation 125
- Inspiration 73
- Institute for Global Ethics 60

- Integratives Denken 56
- Intention 209, 211
- Internet 26
- Intrigen 174
- Intuitive Einsicht 131
- Intuitive Erfahrung 106
  
- Jesuiten 83
- Johannes-Evangelium 57
- Jung, C. G. 108
  
- Kalkulation 35
- Kategorisieren 47
- Kausalkette 23
- Kepler 24
- Kidder, Rushworth M. 60
- Kirche 78
- Klarheit 183
- Klatsch 193
- Kleinlichkeit 68
- Kommunikation in Japan 129
- Kommunikations-Rituale 15
- Kommunikationsbarriere 132
- Komplexe 165
- Komplimente 176
- Konditionierung 25, 129
- Konfliktsituation 53
- Konfrontation 167
- Konkurrenz 141
- „Konsens“-Denken 54
- Konstruktives Feedback 176
- Konsultativer Managementstil 148
- Kontrollausübung 99
- Kontrolle 149
- Kopernikus 24
- Kostenkontrolle 133
- Kraft 214
- Kraftfeld 216
- Kreativität 98
- Kritik 183
- Kritikvermögen 193
- Kritisieren 186
- Kunde 146
- Kundenorientierung 146, 147
  
- Lebendigkeit 169
- Leistungsdruck 121
- Leistungssteigerung 151
- Leviathan 82
- Levine, Robert 129
- Life Style 126
- Logik 44
- Lügen 43
- Lust 44
  
- Macher-Manager 29
- Machiavelli, Niccolò 80
- Machtphantasien 104
- Machtspiel 95
- Machtwünsche 98
- Managementstil 142
- Männliches Prinzip 92
- Markt 125
- Marktdiktate 28
- Marktsieger 145
- Masochistischer Mitarbeiter 95
- Matriarchat 37
- Maturana 17
- Mechanistische Philosophie 81
- Meinungsbildungsprozess 146
- Metaebene 25
- Metaphern 10
- Metaphysisches Zeitalter 23
- Methode der Beweisführung 44
- Mienenspiel 127
- Militär 95
- Miller, Alice 92
- Minderwertigkeitskomplexe 172
- Misserfolge 167
- Monokausales Denken 23
- Moore, Clement C. 207
- Morin, Edgar 25
- Mündigkeit 99
- Mythologische Vorstellung 38
  
- Neid 186
- Neo-platonische Philosophen 56
- Neuplatonismus 46
- Neurobiologie 17

## Stichwortverzeichnis

- Newton, Sir Isaac 83  
Nichtakzeptanz 169
- Objektivismus 22  
Odysseus 39  
Organisationsentwicklung 143  
Orient 191  
Orientierungshilfe 167
- Paradigmenwechsel 31  
Passives Verhalten 165  
Passivität 95  
Pathos 56  
Patriarchat 37  
Pausen 130  
Persona 127  
Persönliche Mythen 27  
Persönlichkeit 126  
Persönlichkeitsmodell 38  
„Peter und Wolf“-Syndrom 66  
Pflichtgefühl 63  
Phantasie 10, 12  
Philosophische Tyrannei 43  
Physisches Auge 140  
Platon 43, 74  
Plotin 46  
Polemik 48  
Polet, Sybren 10  
Preußische Erziehung 91  
Privatleben 120  
Produktivität 63, 133  
Projektion 94, 95  
Protagoras 41  
Prozessabläufe 146  
Pünktlichkeit 65  
Pythagoras 34
- Quantenphysik 16
- Ratio 105, 108  
Rational-Management-Methoden 28  
Rationalisierungsmaßnahmen 28  
Reaktionsmuster 183  
Rede 100
- Relevanz 209, 212  
Respekt 174  
Ries, Al 212  
Risikobereitschaft 142  
Rollenspiele 100  
Routinearbeit 118
- Sadist 95  
Sankt Nikolaus 206  
Santa Claus 207  
Schattenseite 94  
Schatzmann, Morten 93  
Scheuklappendenken 29  
Schlichtheit 66  
Schmerz 99  
Schöpferkraft 74  
Schreiber, Dr. Daniel Gottlob Moritz 92  
Schreibervereine 92  
Schuldbewusstsein 171  
Schuldgefühle 122  
Schweigen 46, 168  
Seele 31  
Sehen 140  
Selbstbehauptung 165  
Selbstbetäubung 29  
Selbsterkenntnis 124  
Selbstgefälligkeit 193  
Selbstreflexion 92  
Selbsttäuschungen 127  
Selbstverantwortung 91  
Selbstvertrauen 38  
Selbstwert 176  
Selbstwertgefühl 169  
Selfmademan 79  
Serviceniveau 133  
Sexualität 121  
Simulation 27  
Simulation der Realität 27  
Sinneswandel 125  
Sinnlosigkeit 15  
Sinnverlust 15  
Smalltalk 199  
Sophisten 41  
Sozial-ethische Qualifikationen 148

- Sparmaßnahmen 133  
Speed 29  
Spielen 122  
Spielerisches 123  
Spontaneität 65, 98  
Sprach- und Denkprozess 10  
Sprachdenken 10  
Staatsmaschine 43  
Stille 130  
Stimme 14, 26  
Stimmung 131  
Stimmungsbarometer 199  
Stimmungslage 147  
Strategie 209, 212  
Streitgespräch 47  
Stress 65, 122  
Strukturwandel 28  
Subjektivismus 22  
Sundblom, Haddon H. 207  
Sündenbock 94  
Syllogismus 44  
Sympathie 199
- Teamarbeit 173  
Teamorientierung 145  
Teamwork-Coaching 143  
Timing 209, 213  
Tonfall 127  
Triebe 94  
Tulku, Tarthang 118
- Übertreibung 66  
Uniformität 150  
Universale Prinzipien 12  
Universum 214  
Unkontrolliertheit 183  
Unmündigkeit 26  
Unsere Sinne 27  
Unterbewusstsein 10, 74, 94  
Unternehmensphilosophie 123  
Unternehmensstrukturen 28  
Unternehmensleitung 148  
Unterschiede 63
- Unterwerfung 93  
Unterwürfigkeit 98  
Unwahrheit 192
- Vaterbild 91  
Veränderungen 126  
Verantwortung 101  
Verantwortungsbewusstsein 145  
Verbindlichkeit 175  
Verhaltenskompetenz 142  
Verhaltensmechanismen 99  
Verhaltensreaktion 164  
Verhandlungspartner 198  
Verletzbarkeit 171  
Vernetzte Arbeitsbereiche 146  
Vernetzte Bedeutungsebene 24  
Verpflichtungen 168  
Verzerrung 183  
Virtuelle Sprache 27  
Vision 140  
Visionäres Management 147  
Visionsimplementierung 142  
Vorbildfunktion 149  
Vorstellungsbilder 164  
Vorstellungskraft 17
- Walk-in-your-Shoes 113  
Weisheitslehre 34  
Weiterbildung 125  
Wertesystem 117  
Wettbewerb 150  
Widerstände 67  
Wissen 10, 129  
Wittgenstein 23  
Wohlstand 132  
Wohlstandsdenken 133, 138  
Wut 99
- Zeitvorstellung 27  
Zufall 123  
Zugehörigkeitsgefühl 152  
Zusammengehörigkeitsgefühl  
28