

Beck kompakt



Stefan Hölscher

Professionell kommunizieren

persönlich – präsent – prägnant


C.H. BECK

anderen dann wohl denken und tun und was sich daraus dann wohl erwartungsgemäß für Folgen ergeben bzw. nicht ergeben werden, hilft oft ungemein, Angst und Erstarrung zu lösen, weil man erkennt: „Mein Leben geht weiter auch angesichts des Worst Case – und zwar gar nicht so schlecht.“

Erwähnen möchte ich am Ende dieses Abschnitts noch einen weiteren Punkt, der Selbstvertrauen beflügeln kann. Oft reicht es, wenn wir eine bestimmte, uns bislang unvertraute und vielleicht auch ängstigende Handlungsweise nur oft genug ausführen und dabei in eine Haltung reingehen, als ob die Handlung für uns vertraut und gut wäre, sodass aus einer solchen „Als-ob-Haltung“ mit der Zeit die echte und gewünschte Haltung mit der gewünschten Handlungsqualität entsteht. Angenommen etwa, Sie beschließen, weniger Fleisch zu essen, obwohl Ihr Appetitsystem bei nahezu jeder Mahlzeit heftig nach Fleisch verlangt, können Sie sich sagen: Ich esse jetzt erst mal nur noch jeden dritten Tag Fleisch, als ob ich nur noch so oft Fleisch bräuchte und damit zufrieden wäre. Mit größerer Wahrscheinlichkeit werden Sie, wenn Sie Ihr Vorhaben einige Zeit konsequent umgesetzt haben, merken, dass Sie tatsächlich nicht mehr so viel Fleisch wie früher brauchen. Sie kommen nun tatsächlich mit weniger aus und fühlen sich gleichzeitig gut gesättigt und vielleicht sogar noch leichter und zufriedener als zuvor.

²⁷Dies funktioniert auch für herausfordernde Kommunikationssituationen.

Handeln, als ob Vertrauen möglich wäre

Handeln Sie so, *als ob* Sie sich vertrauen könnten. Machen Sie sich klar, wie Sie sich fühlen, welche Körperhaltung Sie dabei einnehmen, was Sie sagen würden etc., wenn Sie in dem fraglichen Zusammenhang ein größeres Selbstvertrauen hätten. Und bleiben Sie dabei, genau das zu tun!

Wie unsere anglo-amerikanischen Freund*innen zu sagen pflegen: „Fake it until you make it.“

Drive geht überall

Menschen zeigen unterschiedliche Arten von Energie. Dies wird gerade auch in Kommunikationssituationen sehr deutlich. Bei manchen sprudelt es nur so heraus, wann immer sie mit anderen Menschen in Kontakt treten; sie sind extrovertiert, voller Impulse, Einfälle und scheinen mitunter kaum zu stoppen zu sein. Andere wirken eher zurückhaltend; sie äußern nur das Nötigste und auch das so gedämpft bis gebremst, dass man sie gelegentlich fast kitzeln möchte, um mehr Regungen von ihnen zu erfahren. Wieder andere tauen erst dann richtig auf, wenn es um ihre Fach- oder Lieblingsthemen geht; dann aber bleiben sie unbeirrbar auf Spur ...

Vieles, was sich in dieser Weise als für jemanden typisch zeigt, hat mit unserem Temperament und das heißt mit Grundzügen unserer Persönlichkeit zu tun. Solche grundlegenden ²⁸Persönlichkeitsmerkmale sind ziemlich stabil; wir werden sie nur unwesentlich verändern können.

Drive bezieht sich nun allerdings nicht auf etwas, das Ihnen schon in die Wiege gelegt worden ist. Drive ist zunächst mal eine innere Haltung, die sich aber dann – so wie jede innere Haltung – in der Art, wie Sie agieren und reagieren, auch äußerlich ausdrückt. Im ersten Kapitel haben wir schon darüber gesprochen, was diese Haltung auszeichnet: Es geht darum, anzunehmen, was da ist, auch wenn man es sich so nicht gewünscht hätte, und davon auszugehen, dass man etwas Sinnvolles aus dem Vorhandenen machen kann. Diese Haltung bezieht sich auf potenziell alles, was Sie zumindest jetzt gerade vorfinden – in Ihnen selbst und um Sie herum. Das heißt, es geht sowohl um Ihre Befindlichkeiten, Stimmungen, Bedürfnisse, Gedanken wie auch um Dinge, die um Sie herum oder mit Ihnen passieren.



Der universale Bezug von Drive

Drive als innere Haltung, das Vorhandene anzunehmen und davon auszugehen, dass man es nutzen kann, bezieht sich auf potenziell alles, was man als vorhanden wahrnehmen kann: im inneren Geschehen ebenso wie im äußeren.

Drive hilft bei Widrigkeiten

Wenn die Dinge so laufen, wie wir es uns wünschen, haben wir gemeinhin kein Problem. Wir sind in einer Stimmung, die wir gut finden; wir haben Gedanken, Vorstellungen und Bedürfnisse, die wir als passend erachten. Unser Kollegen und ²⁹Kunden tun, was wir von ihnen erwarten, unsere Vorhaben entwickeln sich plangemäß, unsere Freund*innen und (Lebens-) Partner*innen verhalten sich so, wie wir das möchten, und auch das Wetter und die Straßenverhältnisse spielen gut mit. Alles prima.

Anders sieht es aus, wenn das, was geschieht, nicht dem entspricht, was wir haben wollten. Hier können schon scheinbare Kleinigkeiten zur Herausforderung werden: Der Kaffee schmeckt nicht so, wie Sie ihn mögen; auf dem Nachhauseweg landen Sie unerwartet im Stau; ein Freund sagt eine Verabredung, auf die Sie sich schon gefreut haben, mit einer für Sie nicht nachvollziehbaren Begründung ab. Ungleich größere Herausforderungen entstehen natürlich dann, wenn das, was passiert, deutlich stärker von dem, was Sie haben wollten, abweicht: Der Auftrag, auf dessen Kommen Sie sich schon fest eingestellt hatten, ist zerplatzt; die freien Tage, auf die Sie sich schon lange gefreut haben, verbringen Sie nun mit Infekt im Bett; für Ihren Job haben Sie Ihr Bestes gegeben, aber nun wird Ihnen mitgeteilt, dass es wohl besser wäre, Sie würden sich nach etwas anderem umsehen.

Drive ist kein Masochismus

Das Prinzip von Drive meint nicht, sich über Dinge, die man unschön oder sogar schrecklich findet, freuen zu sollen. Erstens würde das nicht funktionieren, zweitens wäre es kontraproduktiv.

Es ist ziemlich natürlich, dass man auf Ereignisse, Zustände, Wendungen etc., die den eigenen Wünschen und Erwartungen deutlich zuwiderlaufen, enttäuscht, frustriert, verärgert, ³⁰wütend etc. reagiert. Die Frage ist nun allerdings: Wie lange verharre ich in einem solchen negativ gefärbten inneren Bewertungszustand und wie lange und wie stark lasse ich mich von ihm bremsen oder sogar lähmen? Und dies ist der Punkt, an dem Drive ins Spiel kommt.

Drive zeigt sich angesichts erlebter Widrigkeiten zumindest nach einer Weile darin, dass man sich sagt: Es ist jetzt so, wie es ist, auch wenn ich es mir wirklich anders ausgesucht hätte. Ich möchte aber aus der jetzigen Situation

etwas Sinnvolles machen und bin fest davon überzeugt, dass das auch irgendwie geht. Wie kann ich die Situation also nutzen? Diese Haltung ist der kleine Unterschied ums Ganze.

Natürlich ist es möglich, auch als widrig erlebte Umstände sinnvoll zu nutzen: Wenn der Kaffee Ihnen nicht schmeckt, probieren Sie doch mal Tee, Saft oder Wasser. Während Sie eine Weile im Stau stehen, können Sie in Ruhe Musik hören oder gründlicher über etwas nachdenken. In der Zeit, die dadurch frei geworden ist, dass Ihr Freund die Verabredung gecancelt hat, können Sie sich mit etwas anderem beschäftigen, das Ihnen wichtig ist und das sonst vielleicht zu kurz kommen würde. Dass der erwartete Auftrag jetzt nicht gekommen ist, ermöglicht es Ihnen vielleicht, Ihre Akquisestrategien und Positionierungen noch mal zu überdenken oder sich schlicht um ein anderes Thema intensiver zu kümmern. Die Tage im Bett mit dem unschönen Infekt eröffnen zumindest mal die Chance auf etwas Ruhe. Und vielleicht können Sie und Ihr Immunsystem sich dabei wieder sammeln, sodass Sie hinterher gestärkt in den Alltag zurückkehren. Den nicht netten Hinweis schließlich, Sie sollten sich besser wohl einen anderen Job suchen, könnten Sie nutzen, um Ihre Situation, Ihre Ziele, Ihre Strategien und Vorgehensweisen ³¹ grundlegend auf den Prüfstand zu stellen und daraus Ihre Schlussfolgerungen zu ziehen.



„Wie“, nicht „ob“

Der Zauber von Drive besteht darin, angesichts widriger Umstände der Frage nachzugehen, wie (nicht „ob“) ich diese Situation sinnvoll nutzen kann. Mit dieser Frage eröffnen Sie ein weites Feld kreativer Möglichkeiten.

Für Kommunikationssituationen jeder Art heißt das: Jede darin auftretende Schwierigkeit können Sie auch nutzen. Machen Sie Ernst damit und Sie haben die Chance, dass aus scheinbaren Schwierigkeiten Erfolgserlebnisse werden.

Einwände als Chancen

Wenn Ihr Kommunikationspartner mit einem Einwand kommt, erschrecken Sie nicht! Jeder Einwand bietet Ihnen die Chance, besser zu verstehen, worum es Ihrem Partner geht, wo es (noch)

hängt und wie man passgenauer Brücken bauen könnte.

Wenn Sie einen 'Hänger haben', geraten Sie nicht in Panik. Nutzen Sie die Situation, um die Aktivität und Kooperationsbereitschaft Ihres Gegenübers oder Ihres Auditoriums zu stimulieren: „Jetzt habe ich doch tatsächlich gerade meinen Faden verloren. Entschuldigung! Aber vielleicht können Sie mir helfen, ihn wiederzufinden. Wo waren wir doch inhaltlich gerade?“

³² Wenn Sie zum Beispiel vor einer wichtigen Präsentation oder einem wichtigen Gesprächstermin schlecht geschlafen haben und sich nicht maximal fit fühlen, nutzen Sie die Situation, um sich die Erfahrung zu gönnen, dass Sie auch mit nur 65–75 % Ihrer maximalen Leistungsfähigkeit hinreichend gut Ihre Aufgabe bewältigen und alle erforderlichen Ziellinien erreichen können.

Egal, was passiert, bevor oder während Sie reden, vortragen, präsentieren, zuhören etc., was Ihnen dem ersten Anschein nach nun das Leben deutlich schwerer macht: Entscheiden Sie sich dafür, dass Sie es nutzen – für sich, Ihre Sache, Ihre Ziele, den Kontakt mit Ihren Partnern, ein tieferes Verständnis oder einen interessanten Wechsel der Perspektive.

Schwierige Situationen nutzen lernen

Identifizieren Sie einen konkreten Typ von Kommunikationssituation, den Sie immer mal wieder als unangenehm, stressig und als Herausforderung Ihrer Souveränität erleben, z. B. vehement vorgetragene Kundenforderungen, pauschale Einwände oder Kritikpunkte. Überlegen Sie sich, wie Sie solche Situationen gut nutzen können und wollen. Gehen Sie dafür auch von Ihnen schon erlebte Beispiele durch und fragen Sie sich: Wie hätte ich die jeweilige Situation idealerweise angehen und nutzen können? Leiten Sie daraus für sich ab, wie Sie, wenn wieder eine Situation dieser Art eintritt, reagieren wollen: In welcher