



Cornelia & Stephan Schwarz

Richtig gut rüberkommen

**Wie Sie empathisch und
erfolgreich kommunizieren**

Mit Praxisübungen

dtv

**Ausführliche Informationen über
unsere Autoren und Bücher
www.dtv.de**

Dieses Buch ist auch als eBook erhältlich.



Originalausgabe

© 2018 dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, München

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche, auch auszugsweise Verwertungen bleiben vorbehalten.

Für Inhalte von Webseiten Dritter, auf die in diesem Werk verwiesen wird,

ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber verantwortlich,

wir übernehmen dafür keine Gewähr. Rechtswidrige Inhalte waren

zum Zeitpunkt der Verlinkungen nicht erkennbar.

Umschlaggestaltung: dtv

Satz: Fotosatz Amann, Memmingen

Gesetzt aus der Minion und Akzidenz Grotesk

Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany · ISBN 978-3-423-26191-3

Gewidmet allen,
die auf dem Weg der inneren Revolution sind,
unermüdlich und beharrlich Liebe,
Wärme und Empathie im alltäglichen Wahnsinn
zu praktizieren. Never give up!

Inhalt

Einleitung 9

1 Warum wir zum Spiegeln geboren sind – und es trotzdem verlernt haben 17

Missverständnisse basieren auf Asymmetrie 17
Der Mensch – das soziale Wesen 21
Wie wir andere instinktiv spiegeln 25
Das Glück der Zugehörigkeit 29
Fehlende Spiegelung in der Alltagskommunikation 34
Gründe für fehlende Empathie 36
Kann man Empathie trainieren? 41
Wie Spiegelung Konflikte löst 45

2 Wie Sie das Spiegeln perfektionieren – und dabei eine ganze Menge über sich selbst erfahren 49

Warum unser Coaching Ihnen Sicherheit im Umgang
mit anderen Menschen gibt 49
Die Voraussetzungen gelingender Kommunikation 53
Die Rolle der Beziehungsdynamik 57
Was passiert, wenn die Spiegelung ausbleibt 61
Spiegelung – fauler Kompromiss oder
authentisches Handeln? 65
Die reife Form der Authentizität 69
Entwickeln Sie Steuerungskompetenz 75
Formen Sie ein glückliches Gehirn! 83

3 Was Spiegeln im Einzelnen bedeutet – Übungen für jeden Tag 87

Empathisches Spiegeln 87
Die Bedeutung des Zuhörens 90

Die Bedeutung der Stimme	105
Die Bedeutung der Mimik	118
Die Bedeutung der Körpersprache	130
Die Bedeutung innerer Einstellungen und Wertesysteme	143
Die Bedeutung der Meta-Programme	157
Woran erkenne ich, dass ich gut spiegele?	173

4 Warum Empathie eine Frage des Bewusstseins ist – und wie sie sich auf Ihre Kommunikation auswirkt

Der Unterschied zwischen bewusster und unbewusster Kommunikation	175
Die positive Wirkung von Akzeptanz	181
Vertrauen, die Brücke zum Gegenüber	186
Veränderungsmanagement mithilfe von Ressourcen	193
In einen guten inneren Zustand gelangen	199
Die sichere Feedbackkontrolle	206
Empathie als Krisenkompetenz	211
Selbstwahrnehmung und Selbstkompetenz	220

5 Zusammenfassung: Tipps für mehr Empathievermögen – und wie Sie dadurch Ihren Alltag entstressen

Mehr Leichtigkeit in die Kommunikation bringen	225
Fragetechniken kultivieren	229
Komfortzonen erkunden	234
Durch Empathie Konflikte moderieren	237
Gefühle zulassen	245
Die Seele entmüllen	250
Sich abgrenzen	252

Schlussbemerkung	255
------------------	-----

»Die wichtigste aller Fragen ist für mich,
wie sich die Beziehungen zwischen Menschen
verbessern lassen und was ich dazu beitragen kann.«

Dalai Lama

Einleitung

»Du hörst mir nie zu!«

»Ich verstehe dich einfach nicht!«

»Das habe ich nie gesagt!«

»So habe ich das nicht gemeint!«

Kommen Ihnen diese Sätze bekannt vor? Mit großer Sicherheit ja. Denn in der täglichen Kommunikation wird nicht nur viel geredet, es wird vor allem viel zu viel aneinander vorbeigeredet. Ob in der Beziehung, in der Familie, im Job – man spricht dieselbe Sprache, trotzdem scheint es, als lebe man auf verschiedenen Planeten. Aus Missverständnissen können dann leicht unerfreuliche Auseinandersetzungen entstehen, bis hin zu Zerwürfnissen und Trennungen.

Auch in Ihrem Leben gibt es bestimmt einige Kandidaten, mit denen Sie immer wieder aneinandergeraten. Obwohl Sie sich vornehmen, dass es beim nächsten Mal rundlaufen soll, scheppert es in unschöner Regelmäßigkeit.

Ihr Partner streitet mit Ihnen, Sie schimpfen mit Ihren Kindern, kommen nicht mit dem schwierigen Kollegen klar oder verprellen einen wichtigen Kunden, vielleicht sogar Ihren Chef. Natürlich haben Sie sich oft gefragt, warum es immer mal wieder

hakt. Schließlich sind Sie guten Willens und wollen doch nur Ihren Standpunkt klarmachen. Dennoch kommen Sie oft nicht auf einen Nenner mit Ihrem Gesprächspartner.

Was dieses Buch Ihnen gibt

Gehen wir mal davon aus, Sie sind an mehr Lebensfreude und weniger Konflikten interessiert – dann zeigen wir Ihnen, wie Sie durch bewusste Verhaltensänderungen eine neue Qualität Ihrer privaten und beruflichen Kontakte erreichen. Im Kern geht es dabei um einen Kommunikationsmodus, der Missverständnisse und leidige Streitigkeiten von vornherein ausschließt oder aber auflöst, weil Sie eine gemeinsame Ebene mit Ihrem Gegenüber erschaffen. Auf dieser Basis entsteht ein besonderer Flow, der Ihnen das Leben spürbar einfacher macht: Sie können die Beziehung zu Ihrem Partner harmonischer gestalten, das Familienleben entstressen, Kollegen, Geschäftspartner und Chefs für sich gewinnen. Mit unserem Coaching werden Sie jede noch so komplizierte Situation zielorientiert verwandeln und erreichen, was Ihnen am Herzen liegt.

Das Geheimnis liegt darin, dass Sie lernen, wie man auf Augenhöhe und auf gemeinsamer Wellenlänge kommuniziert. Dafür müssen Sie Ihrem Gesprächspartner in subtiler Weise signalisieren, dass Sie ihn ernst nehmen, sich auf seine Perspektive einlassen können und seine Sicht der Dinge verstehen – aufgrund von Empathie. Die Resultate sind sofort sichtbar. Sobald sich jemand von Ihnen verstanden fühlt, fangen Sie beide unwillkürlich an zu lächeln. Selbst bei der Austragung von Meinungsverschiedenheiten sind Sie miteinander verbunden und erleben eine harmonische Kommunikation, ohne Missverständnisse, ohne destruktive Konflikte.

Unser Konzept für Sie

Unsere Arbeit basiert auf langjähriger Erfahrung mit Kommunikationsberatung in großen und kleineren Unternehmen und hat sich auch in Einzelcoachings bestens bewährt. Wir möchten Ihnen zeigen, wie Sie die Schwere aus Ihrer Kommunikation nehmen, Missverständnisse, peinliches Schweigen, Anstrengung vermeiden – zugunsten von Leichtigkeit und mehr Erfolg. Bei uns lernen Sie, wie Sie bewusst eine emotionale Bindung zu Ihrem Kommunikationspartner herstellen, indem Sie seine Stimmung, sein Verhalten, seine Ausstrahlung in sich aufnehmen und zurückspiegeln.

Bei unserem Coaching verbinden wir neueste Erkenntnisse aus Psychologie, Verhaltensforschung und Neurobiologie zu einem innovativen Konzept, das wir »empathische Spiegelung« nennen.

Die Idee unseres Konzepts folgt einem wichtigen Grundgedanken: Noch bevor Sie Ihren eigenen Standpunkt darlegen, erkennen Sie Ihr Gegenüber erst einmal an, mit allem, was der andere denkt und fühlt. Das heißt nicht, dass Sie sich seine Gedanken und Gefühle eins zu eins aneignen – Sie signalisieren ihm nur, dass Sie all das wahrnehmen und respektieren. Anschließend können Sie über das, was Sie erreichen möchten, mit großer Gelassenheit und erfolgreich verhandeln. Wie das gelingt, erfahren Sie in diesem Buch.

Das Konzept der empathischen Spiegelung basiert darauf, dass Sie Verantwortung für Ihre Beziehungen übernehmen. Warum Sie das tun sollten? Weil ganz allein die Qualität der aktuellen Beziehungsebene darüber entscheidet, ob Sie sich auch inhaltlich mit einem Menschen verständigen können oder nicht. Ja, Sie haben richtig gelesen: Inhaltliche Differenzen spielen eine weit geringere Rolle in Konflikten als Defizite auf der Beziehungsebene. Deshalb möchten wir Ihnen die Augen öffnen, wie Sie eine inten-

sive Verbindung zu einem anderen Menschen aufnehmen können, weil er sich von Ihnen verstanden fühlt. Es hängt dann nur von Ihnen ab, wie ein Gespräch läuft – ob es in angenehmer Atmosphäre stattfindet, befriedigend und mit gutem Ausgang, oder ob Sie gegen eine Wand laufen oder am Ende sogar die Fetzen fliegen. Sie haben es in der Hand!

Empathische Spiegelung setzt auf soziale und emotionale Intelligenz, die durch bewusstes Training wesentlich gesteigert werden kann.

Schon lange werden die sogenannten Soft Skills als Schlüsselkompetenzen eines gelungenen Berufs- und Privatlebens geschätzt. Während es bei den Hard Skills um fachliche Fähigkeiten geht, beschreiben die Soft Skills Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit, Integrationsbereitschaft, Kommunikationsgeschick, Selbstreflexion. Wer heute erfolgreich arbeiten will, muss sich in diesen Disziplinen beweisen. Die Ära der Einzelkämpfer ist im Beruf lange vorbei, im Privatleben versteht sich das gewissermaßen von selbst.

Durch unser Coaching haben Sie die Chance, Ihre sozialen und emotionalen Kompetenzen entscheidend weiterzuentwickeln. Schritt für Schritt zeigen wir Ihnen, wie Sie Ihre Empathie und Ihre Kommunikationsfähigkeit steigern und künftig jeden Gesprächspartner zu nehmen wissen.

Eines können wir Ihnen versprechen: Es macht Spaß, andere zu spiegeln! Sie gewinnen mehr Leichtigkeit und Flexibilität im Umgang mit Menschen, haben die Situation im Griff und können sich darauf verlassen, dass Sie Ihre Anliegen adäquat rüberbringen: in geschäftlichen Meetings; in Beziehungen, im Familienleben; im Freundeskreis; beim Smalltalk.

Rasche Erfolge mit wenig Aufwand

Oft kommen Teilnehmer in unsere Seminare, die kaum glauben können, wie prompt sich Erfolge einstellen, sofern man das Kommunikationsverhalten positiv verändert – wenn man erst einmal die tiefere Problematik von Konflikten verstanden hat und weiß, was man künftig dagegen tun kann. Seminarteilnehmer berichteten, schon nach kurzer Zeit habe sich ihr Leben zum Besseren gewandelt. Auch Sie können von unserem Coaching profitieren:

- › Sie kommunizieren überzeugender
- › Sie wirken sympathischer
- › Ihre Freundschaften werden harmonischer
- › Ihr Paar- und Familienleben läuft stressfreier
- › Ihre beruflichen Aktivitäten werden wesentlich erfolgreicher

Wie unser Coaching funktioniert

- › In anschaulichen Beispielen mit hohem Wiedererkennungswert schildern wir, welche Verhaltensmuster Ihnen begegnen. Es sind kleine Alltagsgeschichten, wie sie jeder schon einmal erlebt hat. Anschließend analysieren wir die Beispiele und machen Ihnen Vorschläge, wie Sie souverän statt konfrontativ reagieren.
- › Damit Sie auch wissen, was Sie tun, erläutern wir unser Konzept anhand relevanter Ergebnisse der neueren Kommunikationsforschung. Unser Coaching basiert auf wissenschaftlichem Know-how, das viele verblüffende Einsichten bietet und auch Sie überraschen wird. Freuen Sie sich auf Aha-Erlebnisse!
- › Anhand einfacher Übungen zeigen wir Ihnen im Praxisteil, wie Sie nach und nach Ihre Empathie schulen und Ihr Verhalten ändern können. Schon nach den ersten Übungen werden Sie

merken, dass sich Ihr Gespür für andere Menschen deutlich verbessert. Dadurch werden Sie zum aktiven Part in Gesprächen und können jederzeit die Weichen für befriedigende Ergebnisse stellen.

- › In diesem Buch lernen Sie echte Problemlöser kennen, die sich im Konfliktmanagement bewährt haben: bei Aggressionen, Vorwürfen, Schuldzuweisungen, Beschwerden. Atmen Sie durch, denn selbst für solche unangenehmen Situationen gibt es effektive Lösungen.

Ihre Benefits auf einen Blick

- › Sie nehmen das Verhalten der Menschen klarer wahr und können sich entsprechend in sie einfühlen.
- › Sie erkennen, wie Mitarbeiter, Kunden, Vorgesetzte, Kollegen, Freunde, Partner, Familienmitglieder »ticken«.
- › Sie begreifen, warum Gesprächspartner oft seltsam reagieren und welche tieferen Bedürfnisse und Überzeugungen dahinterstecken.
- › Sie versuchen nicht mehr, andere zu ändern, sondern verändern Ihren Kommunikationsmodus.
- › Sie gewinnen Sicherheit im Umgang mit anderen, weil Sie wissen, dass Sie jederzeit adäquat reagieren können.
- › Sie erkennen typische Kommunikationsfallen und können sie künftig umgehen.
- › Sie können sich persönlich weiterentwickeln.


Dies alles zu erreichen, ist keine Zauberei. Dahinter steht ein Konzept, das man ohne großen Aufwand umsetzen kann. Wir zeigen Ihnen, wie Sie sichtbare Signale richtig interpretieren, und werden Sie auch in die Kunst der psychologischen Diagnostik

einweihen. Das ist äußerst spannend. Ob Sie den problemorientierten Typ vor sich haben, der jeden Vorschlag sofort mit Bedenken abschmettert, oder den zielorientierten Typ, der ungeduldig auf ein Ergebnis wartet – bald werden Sie Ihre Gesprächspartner richtig einschätzen und behutsam für sich gewinnen.

Ganz nebenbei werden Sie auch ein besseres Gefühl für Ihre eigenen Signale bekommen. Wie treten Sie auf? Was drücken Ihre Mimik, Ihre Körpersprache aus? Haben Sie den magischen Sympathiefaktor, oder geraten Sie leicht mit anderen aneinander? Woran könnte das liegen? Nach der Lektüre dieses Buches wissen Sie es. Und nicht nur das – Sie werden Ihre positive Ausstrahlung um ein Vielfaches verstärken.

Unser Coaching ist für jeden geeignet, leicht zu verstehen und absolut alltagstauglich. Nur Mut – es ist nie zu spät, etwas für sich zu tun und alle selbst gesteckten Ziele zu erreichen. Viel Freude mit diesem Buch!

Ihre Cornelia und Stephan Schwarz



Warum wir zum Spiegeln geboren sind – und es trotzdem verlernt haben

Missverständnisse basieren auf Asymmetrie

Nach unserer Erfahrung entstehen schätzungsweise achtzig Prozent aller Konflikte im Alltag nicht etwa durch Meinungsverschiedenheiten, sondern dadurch, dass man aneinander vorbeiredet. Jeder sitzt sozusagen in seiner Raumkapsel und funkt irgendwelche Botschaften, die den anderen nicht erreichen – er kann sie weder verstehen noch akzeptieren. Missstimmungen kommen auf, der Ton wird schärfer, schon befindet man sich mitten in einem handfesten Streit. Und das, obwohl letztlich jeder weiß, dass das Zusammenleben ohne Verständigung und Kompromisse gar nicht funktionieren kann. Woran es liegt, dass trotzdem so viel danebengeht? Um mit einem Klassiker zu antworten: »Denn sie wissen nicht, was sie tun.«

Klar, jeder meint, er beherrsche die Kunst der Kommunikation. Fragt man genauer nach, warum so viel schief läuft, lautet

das Argument meist: »Ich gebe ja mein Bestes, schuld sind die anderen!«

Ein folgenreicher Irrtum. Kommunikation ist Team sport, und jeder gute Teamplayer wird zunächst einmal überlegen, was er selber beitragen kann, um die Abläufe geschmeidiger zu gestalten. Ein Gedanke, der im Stress des Alltags jedoch oft in Vergessenheit gerät. So wie die Tatsache, dass wir uns den Teampartner nicht nach unseren Wünschen formen können. Sicher, es wäre fantastisch, wenn uns absolut jeder in allen Lebenslagen verstehen würde, doch selbst unsere engsten Freunde, sogar unsere Partner missverstehen uns manchmal.

Im Kern geht es beim »Aneinander vorbeireden« um zwei Systeme, die nicht miteinander kompatibel sind.

Stellen Sie sich vor, Sie müssten eine Apple-Software auf einem Microsoft-Computer installieren. Guter Witz, oder? Läuft nicht, ist doch klar. Aber Sie erwarten, dass Ihre Kommunikation mit einem Menschen funktioniert, der momentan oder permanent völlig anders als Sie drauf ist? Warum eigentlich? Wie in aller Welt soll das reibungslos ablaufen, wenn unterschiedliche Sprechweisen, Temperamente, Stimmungen, Charaktere, Überzeugungen aufeinanderprallen? Bei solchen Gegensätzen wird die Kommunikation oft anstrengend und destruktiv. Man versteht buchstäblich nicht, was der andere meint, Streitigkeiten sind dann quasi vorprogrammiert. Sie beruhen auf Ängsten und Unklarheiten, auch auf falschen Erwartungen, vor allem aber auf Nicht-Verstehen.

Bea und Alex: Grillen oder chillen?

Wochenende, Superwetter – ein gemütlicher Grillabend zu zweit im Garten, das wär's, denken Alex und Bea. Also los. Bea fährt schnell einkaufen, Alex verspricht, schon mal den Grill aufzustellen und anzuwerfen. Doch als Bea eine Stunde später mit

vollen Tüten zurückkehrt, hängt Alex mit einem Bier in der Hand im Liegestuhl. Vom Grill ist nichts zu sehen. Bea explodiert. »Wieso hast du nichts vorbereitet?«, schreit sie wild gestikulierend. »Ich rase zum Supermarkt, hetze mich ab, und du? Faulenz hier rum!«

Alex versucht, sich zu verteidigen, indem er ruhig erklärt, er habe eine harte Woche hinter sich und sei hundemüde. Bea hört gar nicht mehr hin. Sie sieht rot. Dunkelrot. Immer müsse sie alles organisieren, er hingegen sei total antriebschwach. Eine Weile streiten sie. Alex wirft ihr vor, zickig und total nervig zu sein, dann verzieht sich Bea frustriert auf die Couch und schaut ihre Lieblingsserie. Alex hockt allein im Garten und genehmigt sich das zweite Bier. Der Abend ist komplett im Eimer. Gut möglich, dass das gesamte Wochenende unter einem schlechten Stern steht.

Die Auseinandersetzung von Alex und Bea kennt wohl jeder in der einen oder anderen Abwandlung aus seinem Beziehungsalltag. Und das hat nicht etwa mit Geschlechterklischees zu tun, sondern mit völlig verschiedenen emotionalen Ausgangslagen, die sich in der Körpersprache, der Mimik, der Stimmlage und im Gesagten manifestieren. Schauen wir uns die Situation einmal genauer an, um die Asymmetrien zu verstehen.

Körpersprache: Alex fläzt entspannt im Liegestuhl, Bea steht unter Strom und wedelt mit den Armen.

Mimik: Alex zeigt einen gleichmütigen Gesichtsausdruck, Beas Miene ist wutverzerrt.

Stimmlage: Die Stimme von Alex bewegt sich im unteren Bereich, Bea wütet in den höchsten Tönen.

Argumente: Alex bringt etwas zu seiner Verteidigung vor, Bea greift ihn mit Schuldzuweisungen an.

Eines vorweg: Beide haben gute Gründe, so zu reagieren, wie sie es tun. Alex möchte sich ausruhen, traut sich jedoch nicht, dies zu formulieren, Bea möchte Action und dass Alex seinen Teil dazu beiträgt. Beide haben also prinzipiell recht mit ihrem Verhalten. Leider hilft ihnen das nicht weiter, denn ihre Stimmungen und Erwartungen sind diametral entgegengesetzt, sodass sie einfach nicht auf einen gemeinsamen Nenner kommen. Obwohl sie eigentlich gern Zeit miteinander verbringen, wird es nichts damit.

Ein unlösbares Dilemma? Überhaupt nicht. Am Ende dieses Kapitels zeigen wir Ihnen, was passiert, wenn zumindest einer der beiden Partner bewusst auf den anderen eingeht und ihn spiegelt. Vorher möchten wir Sie mit einigen Fakten bekannt machen, die die Basis unseres Coachings bilden. Schließlich sollten Sie wissen, warum sich Menschen nach harmonischer Kommunikation sehnen, trotzdem so oft daran scheitern, und welche Lösung sich anbietet.