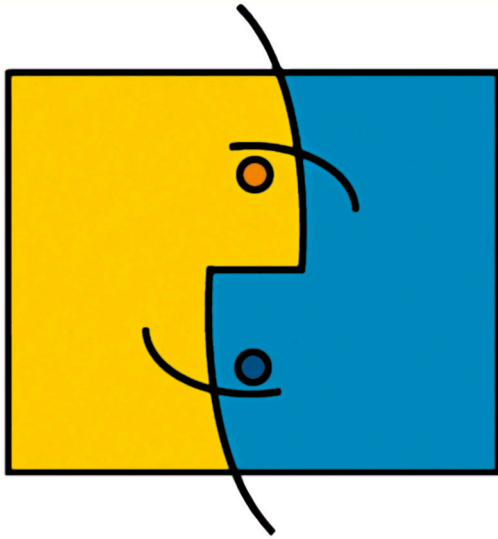


VERA F. BIRKENBIHL



KOMMUNIKATIONS- TRAINING

Zwischenmenschliche
Beziehungen
erfolgreich gestalten

mvgverlag 

VERA F. BIRKENBIHL

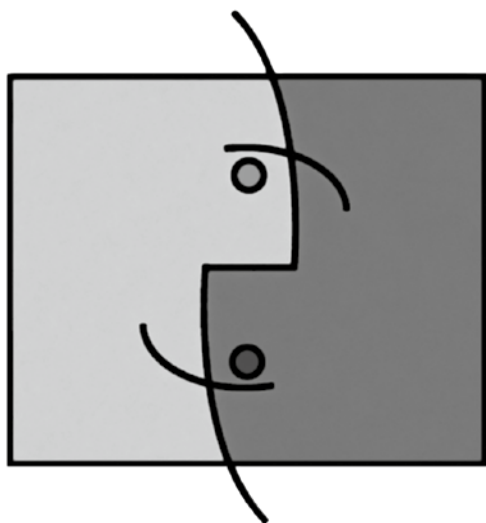
KOMMUNIKATIONS- TRAINING

Sie wollen alles über die Erfinderin
des Infotainments, ihre Methodik
und ihr Werk erfahren?

Besuchen Sie die offizielle Webseite:

vera-birkenbihl.de

VERA F. BIRKENBIHL



KOMMUNIKATIONS- TRAINING

Zwischenmenschliche
Beziehungen
erfolgreich gestalten

mvgverlag 

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen

info@mvg-verlag.de

Auf Wunsch der Autorin erscheint der vorliegende Text in der alten Rechtschreibung.

41. Auflage 2020

© 1986 by mvg Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Isabella Dorsch, München

Satz: Wahl Media GmbH, München

Druck: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86882-446-9

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86415-054-8

ISBN E-Book (EPUB) 978-3-86415-236-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter: _____

www.mvg-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

| | |
|-------------------|---|
| Vorwort | 7 |
|-------------------|---|

Teil I: Theorie

| | |
|--|-----|
| 1. Das Selbstwertgefühl (SWG) | 21 |
| 2. Die menschlichen Bedürfnisse. | 46 |
| 3. Motivation | 71 |
| 4. Transaktionale Analyse (TA). | 90 |
| 5. Abwehrmanöver. | 127 |
| 6. Bilder und psychologischer Nebel | 150 |
| 7. Feedback-Techniken. | 176 |
| 8. Bio-Logik/Psycho-Logik. | 191 |
| 9. Die Zweinigung. | 195 |
| 10. Kommunikations-Ebenen | 203 |
| 11. Gehirn-gerecht? | 208 |
| 12. Sprache als Instrument des Denkens | 216 |
| 13. Zum Abschluß von Teil I | 219 |

Teil II: Praxis

| | |
|--|-----|
| Einführung | 227 |
| Inventur. | 231 |
| Übungen: Innere Einstellung | 233 |
| Übungen: Das Gefühlsrad. | 237 |
| Übungen für mehrere Personen | 251 |
| Übungen: Die Angst | 254 |
| Übungen: Feedback | 261 |
| Übungen: Alter Ego. | 268 |

| | |
|--|-----|
| Teil III: Merkblätter | 274 |
|--|-----|

| | |
|-------------------------|-----|
| Anhang | 288 |
|-------------------------|-----|

| | |
|---------------------------|-----|
| Kleines Lexikon | 288 |
|---------------------------|-----|

| | |
|------------------------------------|-----|
| Nachwort | 297 |
| Nachwort zur 24. Auflage | 298 |
| Nachwort zur 31. Auflage | 299 |
| Gefühlsrad | 300 |
| Literatur. | 308 |
| Register | 312 |

Dieses Buch ist meinen Seminarteilnehmern in den USA und in Deutschland gewidmet. Ohne ihre regen Diskussionen und die aktive Mitarbeit wäre dieses Buch nicht entstanden.

Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch geht jeden an, der mit Menschen zu tun hat; ob geschäftlich oder privat. Jeden, der seine Mitmenschen besser verstehen und der seine zwischenmenschlichen Beziehungen erfolgreicher gestalten will. Es wurde auch für den geschrieben, der sich selbst ein wenig besser kennenlernen will. Denn Menschenkenntnis wächst in dem Maß, in dem das Verständnis der eigenen Persönlichkeit wächst.

Sie wissen, wie mannigfaltig der Mensch ist. Sie haben schon oft erlebt, daß man einem Gesprächspartner etwas sagt oder ihm eine Frage stellt, und der andere reagiert völlig unerwartet, was einen dann verärgert. Folgende Situation passiert sinngemäß Tausende von Malen täglich: Ein Ehepaar möchte ins Kino gehen; sie sind schon ein wenig spät dran. Er zieht sich gerade das Jackett an, während sie ihre Frisur noch einmal überprüft. Nun fragt er: »Liebling, weißt du eigentlich, wie spät es ist?« Sie blickt flüchtig auf ihre Armbanduhr und antwortet ...

Was aber sagt sie zu ihm? Können Sie das voraussagen? Nein. Weil Sie weder die Frau noch die näheren Umstände kennen. Der Ehemann aber kennt seine Frau. Trotzdem kann es sein, daß ihre Antwort ihn zu einer verärgerten Entgegnung reizt. Dann nämlich, wenn sie eine der folgenden Antworten gibt:

»Herrje, schon fünf vor sechs. Beeile dich doch!«

»Was, so spät schon? Und du trödelst immer noch so rum!«

»Ja, ja; ich weiß schon. Immer bin ich schuld, wenn wir zu spät kommen!«

»Reg dich ab, wir schaffen es schon noch. Auf die Werbung bin ich eh nicht scharf!«

»Warum beschuldigst du mich immer gleich? Du bist ja auch noch nicht fertig!«

»Drängle doch nicht so! Das letzte Mal habe ich ewig auf dich warten müssen, weil du die Autoschlüssel nicht gefunden hast!«

»Was soll denn die Frage schon wieder? Einmal möchte ich es erleben,

daß du klar ausdrückst, was du eigentlich sagen willst! Ich beeile mich ja schon ...!»

Wir können uns gut vorstellen, daß er seinerseits nun mit einem »Ich habe dich doch gar nicht beschuldigt!« oder ähnlich reagiert. Weiterhin können wir schon ahnen, worüber die beiden auf dem Weg zum Kino reden werden.

Die Fragen, die es zu beantworten gilt, lauten: Warum reagiert der Mensch manchmal so »komisch«? Warum reagieren manche Menschen sehr häufig eigenartig, während dies bei anderen nur ab und zu passiert? Warum reagieren manche Menschen so oft mit belehrenden Worten, andere mit Anklagen, wieder andere mit Rechtfertigungen, während der letzte häufig sachlich antwortet?

Würde es uns im täglichen Leben nicht außerordentlich helfen, derartige Fragen »besser« beantworten zu können, damit wir »besser« reagieren können? Wenn Sie zustimmen, dann wissen Sie auch: Wir könnten oft viel dazu beitragen, eine Kommunikation zu »retten« oder doch zumindest zu verbessern, statt sie zu einem Streit »auswachsen« zu lassen, an deren Ende beide (beziehungsweise alle beteiligten) Parteien verärgert sein werden, oder? Dabei ist die »Position«, die Sie und Ihr(e) Gesprächspartner einnehmen, vollkommen egal: Ob Sie ein Kunde sind, der sich eben *nicht* über eine(n) Verkäufer(in) oder über den Service im Restaurant ärgert, weil er den »Mechanismus dahinter« erkannt hat, oder ob Sie in der Rolle des Verkäufers (der Bedienung) Ihre Kunden besser motivieren wollen – immer hilft ein Verständnis dessen, was da »abläuft«. Ob Sie als Chef Ihre Mitarbeiter begeistern oder als Elternteil Ihre Kinder zur Mitarbeit im Hause anleiten wollen – mit mehr »Know-how« geht es leichter! Ob Sie als Pfarrer oder Sozialarbeiter Ihre seelsorgerische Arbeit erfolgreicher gestalten wollen oder ob Sie besser mit dem Partner, mit Freunden, Kollegen oder Nachbarn auskommen möchten – je besser Sie die Situation »erfassen«, desto reibungsloser können Sie kommunizieren!

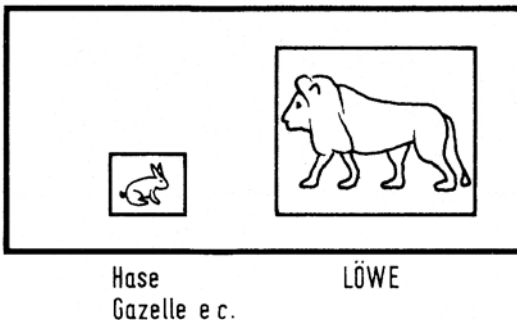
Wir werden in diesem Buch von gewissen Annahmen über den Menschen und sein Verhalten ausgehen. Kenntnis derselben wird den Umgang mit anderen immens erleichtern, denn sie vermitteln Hilfestellungen zum gezielten Eingehen auf die Situation des anderen!

Sicher kennen Sie das alte Bibelwort, das sich immer wieder bewährt hat (beim Aufspüren von materiellen wie immateriellen Dingen): *Suchet, und Ihr werdet finden*. Wenn ich weiß, worauf ich achten möchte, muß ich zwangsläufig viel mehr sehen und hören als einer, der gar nicht sucht. Allerdings wissen Sie auch, daß ein Goldgräber Diamanten übersehen kann. Er sucht ja Gold. Wir gehen von der Annahme aus, daß der Leser es lernen kann, gezielt zu suchen! Wenn er weiß, worauf er bei seinen Mitmenschen achten möchte, wird er sich Menschenkenntnis viel schneller und gezielter aneignen können! Es liegt auf der Hand, daß er seine zwischenmenschlichen Beziehungen in dem Maß verbessern kann, in dem er seine Mitmenschen erst einmal »erkennt«. Natürlich wird er auch über sich selbst einiges lernen, wenn er dazu bereit ist. Deshalb gibt dieses Buch dem Leser immer wieder Möglichkeiten, sein Selbst-Verständnis zu verbessern.

Wollen wir die Hauptthesen dieses Buches einmal anhand einer kleinen Geschichte erarbeiten:

Der Löwe Leo zog durch die Steppe. Dort traf er einen wilden Hasen. Der Löwe richtete sich zu seiner ganzen stolzen Größe auf: Wer ist der König der Tiere?! Der Hase erstarrte vor Furcht und rief: Aber Sie doch, Ihre Majestät! Da lächelte Leo den verdutzten Hasen gutgelaunt an und sagte mit einer großzügigen Geste seiner Pranke: Kannst weitergehen! (Fig. 1) Dann traf Leo eine Gazelle, und das Spielchen wiederholte sich. Wieder brüllte er das arme verängstigte Tier an, und wieder wurde ihm bestätigt, wie mächtig er war. Und wieder sagte er gutgelaunt: Kannst weitergehen! (Fig. 1)

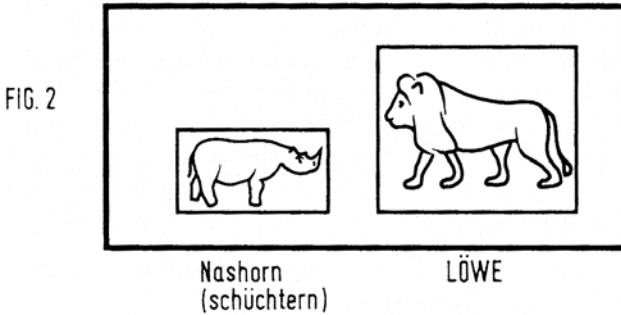
FIG. 1



Dasselbe passierte dann noch einige Male: mit einer Hirschkuh, einem Zebra, einer Giraffe.

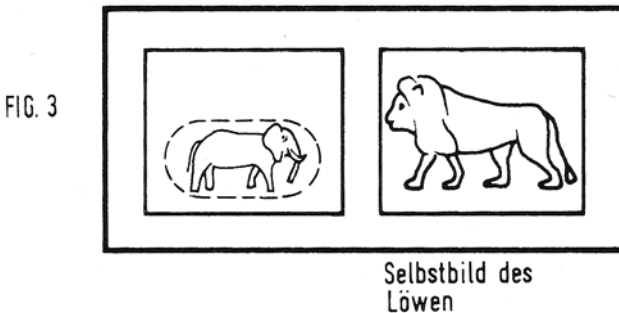
Alle diese Tiere waren kleiner bzw. schwächer als der Löwe, erkannten dies und richteten sich danach.

So wurde Leo immer dreister. Schließlich traf er ein Nashorn. Normalerweise wäre er diesem aus dem Wege gegangen, aber heute sah er die Lage so (Fig. 2):

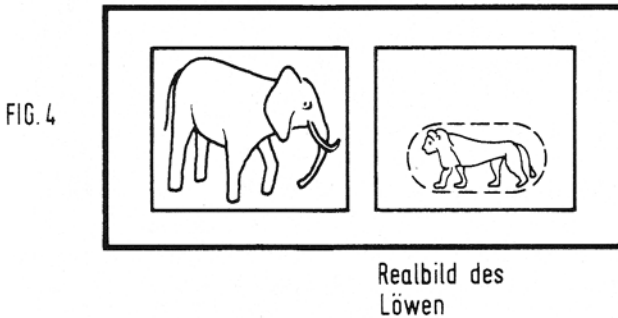


Er richtete sich wieder zu seiner ganzen stolzen Größe auf und brüllte: Wer ist der König der Tiere? Normalerweise hätte das Nashorn ihm nicht viel Beachtung geschenkt, aber heute, eingeschüchtert durch das laute, sichere Auftreten des Löwen, sagte das Nashorn: Sie natürlich, Herr Löwe!

Dann aber traf Leo einen Elefanten. Aus der Sicht des Löwen sah die Größenordnung aus wie in Figur 3.



Daher brüllte er auch dem Elefanten seine Frage zu. Die Größenordnung aus der Sicht des Riesen war aber anders (Fig. 4):



Dementsprechend reagierte der Elefant. Er hob einmal kurz einen Fuß, tupfte dem Löwen damit sachte aufs Haupt, so daß dieser bis zum Hals im Sande versank, und ging dann, ohne sich noch einmal umzudrehen, seiner Wege.

Da rief der Löwe (der sich verzweifelt zu befreien suchte) dem gemächlich davonschreitenden Riesen nach: Man wird ja wohl noch fragen dürfen?!

Was zeigt uns diese Geschichte?

1. *Wir machen uns ein Bild von uns.*

Dieses Selbst-Bild erhalten wir, indem wir uns mit anderen vergleichen. Bewußt oder unbewußt stellen wir ständig fest: Ist der andere größer (stärker, gescheiter, besser, gebildeter), kleiner oder ist er so groß wie ich?

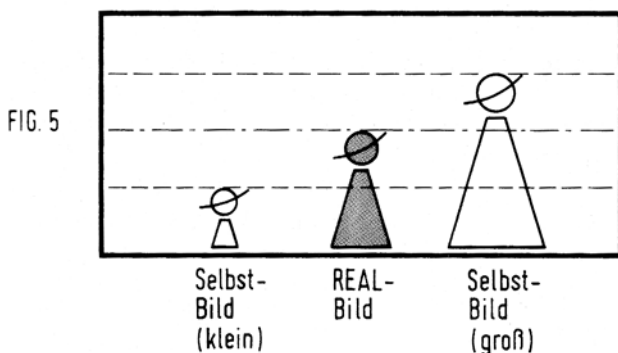
2. *Wir handeln aufgrund dieses Selbst-Bildes.*

Wenn wir meinen, unser Gesprächspartner sei uns haushoch überlegen, dann werden wir uns anders verhalten, als wenn wir unser Gegenüber als ebenbürtigen Partner einschätzen. Wesentlich daran ist, daß wir unsere Einschätzung als Grundlage für unser Handeln sehen, nicht die Realität. Denn für uns gilt unsere eigene Einschätzung einer Situation

als unsere Realität. Solange der Löwe sich also als größer einschätzte, handelte er danach. Als man ihm klargemacht hatte, wie klein er doch (im Verhältnis zum Elefanten) war, änderte er sein Verhalten sofort. Oder denken Sie an das schüchterne Nashorn. Es hat sich nicht in die Flucht jagen lassen, weil es wirklich schwächer war, sondern weil es sich für schwächer hielt. Weil sein Selbst-Bild kleiner war.

3. *Dieses Selbst-Bild muß mit der Wirklichkeit nicht übereinstimmen.*

In der Gegenüberstellung des Löwen mit dem Hasen und der Gazelle stimmten Selbst-Bilder und Wirklichkeit überein (Abb. 5).



Aber bei den anderen nicht mehr. Diese falsche Selbsteinschätzung hat die vielen netten Mäuse- und Elefanten-Witze hervorgebracht. Sie wissen ja, wie die beiden über eine klapprige Holzbrücke schreiten und die Maus sagt: »Siehst du, wie die Brücke wackelt, wenn *wir* darübergehen?«

4. *Wenn die Diskrepanz zwischen Selbst-Bild und Wirklichkeit zu groß ist, leidet die Kommunikation.*

Stellen Sie sich vor, ein junger Mann hält sich für außerordentlich wirksam in verschmutzten Jeans und mit langen, ungepflegten Haaren ... Seinem Selbst-Bild gemäß erwartet er, daß die Mädchen nur so auf ihn fliegen werden. Wenn ihm aber die Mädchen zu erkennen geben, daß sie ihn abstoßend finden, wird die Kommunikation nicht mehr

gut verlaufen können. Dasselbe gilt natürlich für den Löwen, am Ende unserer Geschichte ...

5. *Wenn die Kommunikation leidet, leidet auch das Selbstwertgefühl.*

Denken Sie noch einmal an die Ehefrau zurück, die in der Frage nach der Uhrzeit einen Angriff auf sich gesehen hat. Sie hat verstanden: »Beeile dich doch!« Als sie ihrem Mann ihre »patzige Antwort« gab, zeigte die (nunmehr schlechte) Kommunikation, daß ihr Selbstwertgefühl gelitten hatte. Sonst hätte sie ja ruhig sagen können: »Es ist fünf vor sechs.«

In den Kommunikations-Seminaren, die ich seit 1970 in den USA und seit Ende 1972 auch in Deutschland (für Beruf und privat) abgehalten habe, zeigte sich immer wieder folgendes: Wenn die Teilnehmer Hilfsmittel zur besseren Erkenntnis dieser Kommunikationsgesetze erhielten, verbesserte sich automatisch ihre eigene Reaktion. Ein Seminarteilnehmer demonstrierte dies sehr deutlich. Wir hatten darüber gesprochen, wie es kommen kann, daß eine Frau so aggressiv auf eine einfache Frage nach der Zeit reagieren kann.

Zu dem Zeitpunkt hatte er noch gesagt, das sei wieder typisch Frau. Frauen könnten ja nie auf einfache Fragen mit einfachen Antworten reagieren. Aber dann sah er ein, um welches Prinzip es uns ging und daß ein Mann eine genauso »komische« Antwort gibt, wenn dasselbe Prinzip bei ihm aktiviert wird (Kapitel 4 und 5). Als dieser Teilnehmer zum nächsten Seminarabschnitt erschien, erzählte er uns folgendes: »Einige Tage nach dem Seminar passierte es. Ich meine, genau was wir besprochen hatten. Ich fragte sie, ob wir noch Marmelade hätten, und sie schrie, daß ich sie immer gleich anmeckerte, wenn sie mal eine Kleinigkeit vergessen hätte. Da klickte es bei mir. Ich fragte sie ganz freundlich, ob sie denn wirklich der Meinung sei, daß ich so viel meckerte ... Daraufhin wurde auch sie ruhig, sagte, nein, so schlimm sei es auch wieder nicht ... und wir kamen ins Gespräch. Es wurde die erste wirkliche Unterhaltung, die ich mit meiner Frau seit Jahren geführt habe.«

Die zweite Erfahrung, die meine Seminarteilnehmer machen, ist die, daß man Kommunikations-Technik erlernen kann wie jede andere

Fähigkeit. Einer erklärte es besser, als ich es gekonnt hätte: »Wir lernen, wie man Auto fährt. Wir nehmen Fahrstunden und studieren die Regeln und Gesetze. Wir fahren das erste Jahr noch recht vorsichtig, weil wir wissen, daß es eine Zeit brauchen wird, bis wir die nötige Routine haben, um auch Fehler der anderen einkalkulieren oder auf plötzliche Gefahrensituationen gut reagieren zu können. Aber wie machen wir es im zwischenmenschlichen Bereich? Wir reden drauflos, wir reagieren negativ, wir streiten uns, und wir schieben anderen die Schuld zu. Obwohl doch der Mensch viel komplizierter ist als ein Auto, meinen wir, ihn ohne jedes Training verstehen zu können!«

Wer von uns hat sich denn schon bewußt und intensiv mit seinen Mitmenschen beschäftigt? Wer fragt sich denn wirklich, wie jemand dazu kommt, uns anzuschreien? Und wer sagt dann nicht: »Ich habe dich doch gar nicht angegriffen!« Kaum einer von uns hat gelernt, richtig zuzuhören. Wir suchen den Schuldigen, wenn eine Kommunikation schlecht verläuft, statt nach der Ursache zu fahnden. Wir bemühen uns zu wenig, dem anderen zu helfen, wenn es zu Abwehrreaktionen bei ihm kommt. Nur einige wenige können reinen Gewissens sagen: Ich komme wirklich gut mit anderen aus, weil ich sie und mich gut kenne und weil ich mich bewußt mit meinen Kommunikations-Techniken auseinandergesetzt habe.

Ehe Sie weiterlesen, fragen Sie sich bitte:

Sind Sie wirklich bereit, etwas Zeit und Mühe zu investieren, um besser mit anderen auszukommen? Wollen Sie die anderen nur besser erkennen, oder wollen Sie wirklich besser mit ihnen auskommen?

Der Aufbau dieses Buches ist so gestaltet, daß Sie beide Ziele verfolgen können:

Wenn Sie wenig Zeit haben, wenn es Ihnen nur darum geht, Ihre Mitmenschen besser zu verstehen, dann lesen Sie Teil I (Theorie) dieses Buches. Wenn Sie aber bereit sind, Ihr eigenes Verhalten zu ändern, wenn Sie in bezug auf die Kommunikation besser »spielen«

wollen, dann wissen Sie, daß dies nur durch ein gewisses Training erreicht werden kann. Zu diesem Zweck finden Sie die vielen einfachen Übungen, Tests und Spiele, anhand derer Sie üben können, wie man die zwischenmenschlichen Beziehungen erfolgreicher gestalten kann.

Testen Sie sich. Testen Sie Ihre innere Bereitschaft, auch praktisch etwas zu tun, um erfolgreicher zu kommunizieren (es sind 100 Punkte zu erreichen).

Gehen Sie zum Spiegel, und sehen Sie einmal nach, wie skeptisch, müde, spöttisch oder hoffnungsvoll Sie jetzt gerade aussehen! Dann lächeln Sie sich zu und beobachten die positive Wirkung, die Ihr Lächeln auf Sie – und sonst: auf Ihren jeweiligen Gesprächspartner – hat.

Lesen Sie erst weiter, nachdem Sie die Übung beendet haben! Tragen Sie dann in den Kasten unten ein: Datum/Zeit/Bemerkung. (Bitte erst nach dieser Übung weiterlesen!!!)

Erste Übung: Erfolgskontrolle (100 Punkte)

| Datum | Zeit | Habe die Übung gemacht und dabei festgestellt, daß ... |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | _____ |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

1. Bin zum Spiegel gegangen! 100 Punkte

Damit haben Sie bewiesen, daß Sie bereit sind, mehr zu tun, als nur zu lesen. Daß Sie bereit sind, aktiv an Ihrem Erfolgsprogramm für bessere zwischenmenschliche Beziehungen zu arbeiten. Sicher haben Sie bereits erkannt, daß verbesserte zwischenmenschliche Beziehungen Ihnen selbst wieder zugute kommen werden.

2. Bin nicht zum Spiegel gegangen/habe weitergelesen. Keinen Punkt.

Es ging uns in der Hauptsache darum, festzustellen, ob Sie bereit sind, aktiv mitzuarbeiten. Überlegen Sie es sich, ob Sie nicht zumindest die Übungen im Teil I mitmachen wollen, selbst wenn Sie sich mit den Übungen und Spielen im Teil II später nicht beschäftigen wollen. Je mehr Sie mit-arbeiten, desto mehr Nutzen haben Sie natürlich im täglichen Leben von diesem Buch. Aber: Die Entscheidung treffen Sie allein. (Vielleicht wollen Sie auch zuerst das Buch lesen, um hinterher, im zweiten Durchgang, mitzuüben?)

Vorwort zur 7. Auflage

Dieses Buch wurde für den einzelnen Menschen, der über Kommunikation nachdenken will, geschrieben. Lassen Sie mich hier kurz einige der typischen Reaktionen der letzten Jahre andeuten: So schrieben Ehe-*Therapeuten*, daß es den »Kontrahenten« außerordentlich helfe, ihre Situation zu klären. *Kleinfirmen* (oder Familien- und Freundeskreise) nutzen es gerne als *Seminar-Ersatz*, wenn sie sich eine Schulung (noch) nicht leisten können, dasselbe gilt für Veranstaltungen von Arbeitsgruppen der *Kirchen*. Durch die vielen Experimente und Übungen, die auch ohne Trainer durchführbar sind, kann es ein *echtes Training* werden, wenn man wirklich aktiv mitarbeitet.

Insbesondere das *Gefühlsrad*, welches in *Teil II* beschrieben wird, hat großen Anklang gefunden. So haben manche Familien und Arbeitsteams es nutzen gelernt, um ohne Worte miteinander zu »reden«. In einem Brief heißt es:

Wir haben es auf Kork aufgezogen. Jeder hat sein eigenes Exemplar an der Türe hängen und signalisiert mit Stecknadeln, »wo« er heute steht ...

Ich finde die Idee, den anderen die heutige Stimmung im wörtlichen Sinne zu »stecken«, hervorragend! Zum Beispiel wenn man sich nicht gut fühlt und unnötige gereizte Gespräche vermeiden oder wenn man sich besonders gut fühlt und zur Kommunikation mit anderen geradezu »einladen« will. (Sie finden das Gefühlsrad im *Anhang*: Wenn Sie die vier Seiten fotokopieren und die Teile zusammenkleben, dann ergibt sich die Kreis-Figur.)

Sehr wichtig fanden viele Leser auch die ersten Kapitel (*Selbstwertgefühl, Bedürfnisse und Motivation*), nicht zuletzt deshalb, weil die vielen Fallbeispiele aus den verschiedensten Lebensbereichen (beruflich wie privat) stammen, so daß wirklich jeder Leser »Zugang« finden kann. Ein Verkaufsleiter schrieb, er hätte zwar schon viel über Motivation gehört, da es in seiner Firma geradezu ein »Modewort« sei, aber wirklich klar sei ihm der Begriff erst durch dieses Buch geworden. Nicht nur beruflich, sondern auch, was die Motivation seines Sohnes angehe, der absolut nicht lernen wollte!

Perfekte Kommunikation?

Lassen Sie mich Ihnen eine kleine Situation schildern, die vor ca. zwei Jahren passierte:

Ich kam hundemüde an einem Hotel an, in dem ein Seminar stattfinden sollte. Man hatte mir vorher versprochen, einen Standplatz und Strom für mein Büromobil (mit Computerarbeitsplatz) bereitzuhalten, aber dann waren doch alle Parkplätze besetzt. Ich war, wie gesagt, hundemüde und reagierte aus dem »Reptilien-Gehirn« (siehe Teil I), nämlich ziemlich patzig. Da sagte ein Herr, der neben mir stand, ich solle vielleicht einmal *dieses Büchlein* lesen, und er zeigte mir – Sie haben es erraten – das *Kommunikationstraining!* Ich grinste ihn an und entschuldigte mich bei dem Empfangschef (der dann plötzlich doch noch einen Platz finden konnte). Daraufhin sagte ich dem Herrn, ich würde ernsthaft über seinen Vorschlag nachdenken, und verabschiedete mich. Diese Geschichte zeigte zweierlei:

Erstens: Auch wenn man sich intensiv mit Kommunikation befaßt, reagiert man manchmal (übermüdet, krank) falsch; aber schon ein

kleiner Hinweis genügt, und man kann »umpolen«, weil man weiß, daß negative Kommunikation nichts bringt; weder mir noch dem Partner. Um jedoch im Hier und Jetzt »umpolen« zu können, ist es günstig, wenn man sich zuvor bewußt mit Kommunikations-Mechanismen auseinandergesetzt hat.

Und *zweitens*: Der Herr hatte ja gemeint, dieses Büchlein könne helfen, in Zukunft besser zu kommunizieren. Das hat mich gefreut. Ich hoffe sehr, daß er recht hat!

Alles in allem: Betrachten Sie das Buch bitte als eine Art »*psychologischen Supermarkt*«: Schlendern Sie durch die »Ladenstraßen« und picken Sie sich heraus, was Ihnen zusagt. Dabei werden Sie zum einen bekannte »Produkte« finden: Sie werden so manches, was Sie in der Vergangenheit intuitiv richtig gemacht haben, erkennen. Dadurch können Sie es in der Zukunft gezielter (und vor allem bewußt) einsetzen. Aber Sie werden auch »Produkte« finden, die Ihnen »vage vertraut« erscheinen, über die Sie jedoch mit dem hier angebotenen Vokabular besser und gezielter nachdenken können. Und Sie werden sicher auch den einen oder anderen neuen Gedanken finden, den Sie vielleicht »einkaufen« möchten ...

Merke:

Es muß nicht jeder Gedanke für jeden Leser von gleich großem Interesse sein; aber wenn Sie einige Gedanken finden, die Ihnen in der Zukunft helfen werden, dann hat es sich gelohnt!

Odelzhausen, August 1986

Vera F. Birkenbihl

Vorwort zur 9. Auflage

Liebe Leser, seit dem Vorwort zur 7. Auflage sind weniger als drei Jahre vergangen, und schon wieder wurden so viele Exemplare verkauft, daß wir jetzt bei 85.000 Exemplaren liegen! Das freut mich natürlich außerordentlich, nicht zuletzt, weil es inzwischen einige neue Bücher/ Cassetten beim selben Verlag (mvg) gibt (s. Nachwort, Seite 297).

Auch sind in den letzten Jahren wieder zahlreiche Leserbriefe eingetroffen; so wurde das *Kommunikationstraining* z. B. in einer Abitur-Klasse als »Projekt« ausgewählt, das heißt, je eine Gruppe von

Schülern setzte sich intensiv mit je einem Kapitel auseinander und referierte anschließend darüber. Des weiteren schreiben mir immer häufiger Studenten, die das Buch bei ihrer Diplomarbeit zitieren wollen, und es schreiben immer wieder Trainer und Therapeuten sowie Leser, denen das Buch für ihre tägliche Praxis (beruflich wie privat) echte Hilfestellung gab. Das freut mich am meisten!

Möge dieses von Kollegen immer häufiger als »Standardwerk« deklarierte Buch auch Ihnen Denkanstöße und Anregungen für die tägliche Kommunikation geben – das wünsche ich Ihnen! Viel Freude beim Lesen und viel Erfolg beim Umsetzen in die Praxis!

Odelzhausen, Frühjahr 1989 V.F.B.

PS: Zur 10. Auflage

Wenn Sie das nächste Mal Ihre Meinung durchsetzen wollen, überlegen Sie bitte: Könnte es sein, daß Sie sie von anderen (z. B. als Kind) übernommen haben? Falls ja, handelt es sich genaugenommen nicht um Ihre MEINung, sondern um eine ANDERung. ANDERungen erkennt man daran, daß man »das« genau »weiß«, wiewohl man diese sogenannte MEINung (= ANDERung) gar nicht gut begründen kann. Hier empfiehlt es sich, diese ANDERung kritisch zu überprüfen, um sie entweder aufzugeben oder aber sie wirklich zu Ihrer eigenen persönlichen MEINung zu machen. Jetzt können Sie diese Ihre MEINung auch wirklich gut begründen.

Vorwort zur 13. Auflage

Natürlich freut man sich als Autor über jede neue Auflage, aber diese dreizehnte markiert eine besondere Zeitspanne: Das Buch wurde gründlich überarbeitet (s. u.), es erschien vor kurzem in Italien (*L'Arte d'Intendersi*), und wir haben festgestellt, daß meine Bücher und Kassetten nunmehr die Grenze von 700 000 Exemplaren überschritten haben! Dabei spielen das *Kommunikationstraining* (117 000 Expl.)

sowie *Stroh im Kopf? – Gebrauchsanleitung fürs Gehirn* (88 000 Expl.) entscheidende Rollen. Daß das *Kommunikationstraining* inzwischen zum Standardwerk wurde, freut mich auch deshalb, weil es eines meiner ersten Bücher war!

In dieser 13. Auflage wurde der in der 6. Auflage hinzugekommene neue Teil III (»Neue Gedanken«) ans Ende von Teil I (Theorie) gerückt. Wenn in einem Seminar ältere und neue Bücher gleichzeitig verwendet werden, entsprechen die Kapitel 1 bis 5 aus Teil III (alt) ab dieser 13. Auflage den Kapiteln 8 bis 12 (von Teil I) inhaltlich, während das ursprüngliche Kapitel 8 (zum Abschluß der Theorie) jetzt zu Kapitel 13 wurde. Somit ist jetzt der letzte Teil (Merkblätter) wieder zu Teil III geworden, und das Buch entspricht jetzt wieder dem originalen Plan:

Teil I – Grundlagen/Theorie (inkl. einer Reihe von kleinen **Aufgaben**, die Sie beim ersten Lesen (allein) durchführen können.

Teil II – Praxis mit Übungen und Spielen, die Sie teilweise allein und teilweise in kleinen Gruppen durchführen können. Sie benötigen keinen »Fachmann«, nur jeweils einen Spielleiter. Diese Aufgaben helfen Ihnen, eine Menge über sich und andere zu erfahren und bestimmte Kommunikationsaspekte zu trainieren. Insbesondere die Aufgaben zum Gefühlsrad können Ihnen helfen, auch »große«, ja sogar »chronische« Kommunikationsprobleme in der täglichen Praxis weit besser als in der Vergangenheit zu bewältigen.

Teil III – Merkblätter bietet **weiterführende Informationen** zu bestimmten Abschnitten des Buches an. Sie werden jeweils darauf hingewiesen, wenn ein Merkblatt existiert und können es sofort oder später lesen (bzw. auch auslassen).

Odelzhausen, Winter 1992

Vera F. Birkenbihl

Wichtiger Hinweis:

Aus platztechnischen Gründen mußte das Vorwort zur 24. und zur 31. Auflage im Anhang (Seite 298 ff.) plaziert werden. Bitte lesen Sie diese, bevor Sie jetzt weiterlesen. Danke!

TEIL I THEORIE

1. Das Selbstwertgefühl (SWG)

**Optimal kommunizieren heißt:
das SWG des anderen achten.**

Was sind Sie wert?

Versuchen Sie, diese Frage einmal zu beantworten. Überlegen Sie ruhig ein paar Minuten, ehe Sie weiterlesen. Tragen Sie Ihr Ergebnis hier ein:

Was bin ich wert?

Ich

Hatten Sie Schwierigkeiten? Wahrscheinlich ja.

Warum? Weil wir unseren Wert nicht so ohne weiteres angeben können. Denn unser Wert besteht aus mehreren Werten, die sich auf verschiedene Bereiche erstrecken. Zum Beispiel:

»In puncto Menschenführung bin ich OK. Ich komme gut mit meinen Mitarbeitern aus. Sie mögen mich. Das Betriebsklima in meiner Abteilung ist gut.

Aber: Verhandlungen führt der Meier besser als ich.«

Oder:

»Beruflich bin ich in Ordnung. Wann immer es sich um besonders wichtige Angebote der Firma handelt, schickt man mich, um sie zu vertreten. Man schätzt meine Leistung; ich bin recht zufrieden.

Aber privat klappt es nicht besonders gut. Zum Beispiel gestern abend. Ich kam todmüde nach Hause und war kaum zur Tür drin, als meine Frau schon sagte: »Hör mal, du mußt unbedingt mit dem Jungen reden. Der wird von Tag zu Tag frecher!« Worauf ich sie anschrie: »Einmal möchte ich es erleben, daß du mit dem Erziehungsproblem alleine fertig wirst!« Hinterher tat es mir natürlich leid. Die Stimmung war jedoch nicht wieder zu retten.«

Was bedeutet das?

Wir können erst durch den Vergleich mit anderen ermessen, was wir wert sind.

Wenn Sie etwas tun, besonders wenn Sie etwas zum ersten Male machen, brauchen Sie die Beurteilung anderer, um zu wissen, ob Sie es gut gemacht haben. Deswegen sind wir auf das Echo unserer Umwelt angewiesen. Also entscheidet:

- unser Chef, wessen Berichte besser sind;
- der Kunde, von welchem Verkäufer er sich lieber beraten läßt;
- die Frau, welches Verhalten ihres Mannes gefällt.

Das bedeutet:

Wir sind teilweise auf die Beurteilung anderer angewiesen, um unseren Wert zu finden.

Diese Beurteilung kann fair oder unfair sein. Sie kann uns nett oder unhöflich mitgeteilt werden. Der eine Chef lobt Positives und kritisiert Negatives, der andere bemerkt nur die Fehler.

Ein Freund hat Verständnis dafür, daß man mal zu spät zu einer Verabredung kommt, der andere ist hoffnungslos beleidigt.

Immer aber erhalten wir diese Beurteilung in dem Prozeß der Kommunikation.

In jeder einzelnen Kommunikation ist möglicherweise so eine Beurteilung versteckt. Daher beachten wir immer:

- Sieht der andere mich positiv? (Das erhöht mein SWG.) Oder:
- Sieht der andere mich negativ? (Das gefährdet mein SWG.)

Solange wir annehmen, daß in der Mitteilung des Gesprächspartners keine oder eine positive Beurteilung steckt, können wir uns auf die Nachricht konzentrieren. Aber wenn wir meinen, eine negative Beurteilung herauszuhören, konzentrieren wir uns mehr auf diese Beurteilung als auf die eigentliche Nachricht. Hierzu ein Beispiel:

Ein amerikanisches Paar betritt kurz vor Mitternacht ein großes Hotelrestaurant. Der Mann fragt den Ober auf englisch, ob es um diese Zeit noch etwas zu essen gäbe. Dieser eilt in die Küche, um sich zu erkundigen. Nach einigen Minuten erscheint der Oberkellner und sagt:

»Leider ist die Küche ...«

Der Mann unterbricht: »Don't you speak English?«

»... schon geschlossen ...«

Der Amerikaner unterbricht ein zweites Mal, um sich ungeduldig zu erkundigen, ob man denn hier kein Englisch sprechen könne? Aber der Oberkellner vervollständigt seinen Satz trotzdem auf deutsch:

»... Sie können jedoch gerne noch ein Sandwich haben.«

Darauf erobst sich die Dame darüber, daß man in einem solchen Hause zumindest ein Sandwich erwarten könne! Sie hatte nämlich in ihrer Verärgerung nicht einmal das Wort »Sandwich« verstanden.

Was ersehen wir aus diesem Beispiel?

1. Kommunikation verläuft schlecht, wenn sich ein Gesprächspartner so sehr auf die Nachricht konzentriert, daß er darüber die *Person* vergißt.
2. Ärgert sich der eine Gesprächspartner, dann ist er nicht mehr in der Lage, vernünftig zu denken. Er mißversteht sogar Dinge, die er unter normalen Umständen niemals mißverstanden hätte.

Die Amerikanerin unseres Beispiels fühlte sich in ihrem SWG verletzt. Sie fühlte nämlich durch den – nur auf seine Nachricht bedachten – Ober, daß sie ihm als Person völlig gleichgültig war.

Deshalb lautet eine Grundregel der Kommunikation:

Wann Immer das SWG des anderen verletzt wird, leidet die Kommunikation.

Je mehr die Kommunikation leidet, desto weniger erfolgreich verläuft sie. Denn nun muß man sich mit diesem »Ballast« auseinandersetzen. Bis zu 90 Prozent einer Kommunikation kann solcher Ballast sein.

Je mehr Ballast, desto schwerer wird die Kommunikation.

Um diesen Ballast zu reduzieren, um erfolgreich zu kommunizieren, muß man verstehen:

1. Was ist das SWG überhaupt?
2. Wie wird es erhalten?

Was ist das SWG?

Das SWG ist die zentrale Einheit unseres Seins, auf die wir letztlich alles beziehen.

Auf den ersten Blick mag dies eigentümlich anmuten, aber: Jeder Mensch möchte wertvoll sein. Ob er sich bemüht, ein besonders »guter Mensch« zu werden, oder ob er »gute Leistung« anstrebt. Ob er nun ein besonders »guter Spezialist« oder eine »perfekte Hausfrau« sein möchte. Was immer Ihre Ziele auch sein mögen: Wenn Sie diese erreichen, fühlen Sie sich gut. Dann »hat es sich gelohnt«. Dann fühlen Sie Ihren eigenen Wert.

Übung:

Erstellen Sie eine Liste von 10 Tätigkeiten, die Sie ausführen, und fragen Sie sich dann: Warum tue ich das eigentlich? Nachfolgende Liste ist als Hilfestellung gedacht, aus der Sie Zutreffendes herauschreiben und Anregungen gewinnen können:

| | |
|--|---|
| 1. Eine neue Aufgabe übernehmen: | Erhöhtes SWG, mehr Anerkennung durch die Umwelt, mehr Befriedigung durch die eigene Leistung. |
| 2. Ein Fachbuch lesen: | Mehr Sicherheit, bessere Argumentationsfähigkeit. |
| 3. Jemandem von einer guten Leistung erzählen: | Seine Anerkennung erhöht mein SWG. |
| 4. Dieses Kommunikationsbuch durcharbeiten: | Wie bei 2, s. o. |
| 5. Gute Garderobe anschaffen: | Je besser ich aussehe, desto besser fühle ich mich, und umgekehrt. |
| 6. Abendkurse besuchen: | Mehr Wissen, bessere Aufstiegsmöglichkeiten, mehr Gehalt, mehr Status. |
| 7. Einen Witz erzählen: | Verschafft Anerkennung, Geltung und Bewunderung. |

| | |
|------------------------------|---|
| 8. Jemandem zu Hilfe kommen: | Mein überlegenes Wissen/Können gibt ihm das Gefühl, ich bin (zumindest in dieser Angelegenheit) besser als er. Dies erhöht mein SWG. |
| 9. Tanzen lernen: | Als Tanz-Partner gut sein. Je besser ich mich bewegen kann, desto besser bin ich. Geltung, Anerkennung. Erfüllen von Erwartungen anderer. |

Machen Sie nun Ihre eigene Aufstellung. Lesen Sie erst weiter, wenn Sie mindestens 5 Punkte gefunden haben. Je mehr Sie finden, desto besser:

| | |
|-------------|----------|
| Ich tue ... | weil ... |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Wenn Sie die Begründung kritisch bis zur letzten Konsequenz durchdenken, werden Sie feststellen:

Alles, was man tut, tut man letztlich, um das SWG zu erhalten, zu verteidigen oder zu verbessern.

Das bedeutet: Was man tut (oder unterläßt), zielt letztlich darauf ab, in den Augen der Umwelt positiv zu erscheinen. Denn: Nur mit Hilfe von positiven Umweltreaktionen (positivem Feedback) können auch wir uns positiv sehen. Unsere Mitmenschen stellen einen Spiegel dar, und diese Funktion wird nur durch die Kommunikation möglich.

Wenn Sie noch immer zweifeln, wie sehr jeder von der Reaktion der Umwelt abhängt, versuchen Sie eines (oder mehrere) der folgenden Experimente:

Experiment 1: Wählen Sie einen Bekannten oder einen Mitarbeiter, der immer »gut gelaunt« ist. Jemanden, dessen Selbstwertgefühl gut ist. Jemanden, von dem Sie annehmen, seine Sicherheit sei »von innen her« geprägt; also nicht abhängig von seiner Umwelt. Nennen wir diese Person A.

A kommt herein. Dort warten Sie und vier eingeweihte Personen (V, X, Y, Z), mit denen Sie sich bereits abgesprochen haben, auf ihn. Wenn A erscheint, geht V auf ihn zu, blickt ihn an und sagt mitfühlend: »Mein Gott, Herr A, ist Ihnen nicht gut?« Worauf A erstaunt sagen wird: »Wie kommen Sie denn darauf?« V dreht sich zu den (eingeweihten) X, Y, Z um und fragt: »Sagen Sie mal, Herr X, schaut A heute nicht blaß aus?« Herr X betrachtet A kritisch, nickt bekümmert und fragt seinerseits: »Sind Sie OK? Sie schauen wirklich etwas schlecht aus.« Darauf mischt sich Y ein: »Vielleicht hat er heute nacht gefeiert, wie? Ein Kater vielleicht?« Und wenn A sich dann an Sie wendet, sagen auch Sie: »Wollen Sie ein Aspirin, Herr A? Das wird Ihnen bestimmt guttun.«

Die Reaktionen von A sind voraussagbar. In unzähligen Wiederholungen dieses Experiments ergaben sich immer folgende Möglichkeiten:

- a) Ich glaube, mir ist wirklich nicht besonders gut ...
- b) Nur ein bißchen müde heute ...
- c) Ich weiß gar nicht, was Ihr alle habt. Ich fühle mich ausgezeichnet!

Vielleicht meinen Sie, die dritte Reaktion beweise das Gegenteil, da A sich ja (dem Wortlaut nach) nicht hat überzeugen lassen. Aber: Der Ton macht die Musik. Jemand, der sich seiner Sache (hier: seines guten Aussehens) sicher ist, braucht nicht die Stimme zu erheben.

Vielleicht meinen Sie, das hätte nicht unbedingt etwas mit dem SWG zu tun. Das sei nur äußerlich? Aber wenn Sie nachdenken, werden Sie sich darüber klar sein, daß wir uns am besten fühlen, wenn wir das Gefühl haben, gut auszusehen, und umgekehrt. Dies gilt übrigens nicht nur für Frauen; obwohl Frauen sich im allgemeinen über die Wechselwirkung von gut aussehen, und gut fühlen bewußter sind als Männer. Oder machen Sie einen anderen Versuch, der die Beziehungen zwischen SWG und Umweltreaktion noch genauer aufzeigt:

Experiment 2: Bitten Sie eine Person, eine einfache Leistung zu erbringen. Stellen Sie A eine Aufgabe, die dieser ohne weiteres lösen kann. Wenn Sie mir zustimmen, daß eine gute Leistung das SWG erhält oder hebt, dann machen Sie folgenden Versuch:

Begutachten Sie die (gute) Leistung mit einem Stirnrunzeln und einigen kleinen Bemerkungen wie: »Na ja, so geht es schon.« Oder: »So ähnlich hatte ich mir das vorgestellt.« Warten Sie auf eine Frage (Bemerkung) von A, welche sich auf Ihre Äußerung bezieht. Zum Beispiel: »Wie meinen Sie das?!« Oder: »Wieso, stimmt das nicht?« Oder: »Hatten Sie was anderes erwartet?« Oder: »Ich hab das genauso gemacht, wie Sie es verlangt hatten!« Blicken Sie ihn dann prüfend an, und murmeln Sie: »Ja, ja, ist schon gut. Ich sage ja gar nichts!« Oder: »Schon, schon, so in etwa wollte ich das ja auch, aber ...«

Mit dieser Reaktion haben Sie zwar offiziell nur die Leistung angezweifelt; indirekt jedoch die Person, die die Leistung erbracht hat!

Experiment 3: Hier zeigt sich eine sofortige Wirkung auf negative Umweltreaktion:

Bitten Sie A, Ihnen zehn Tiere zu nennen sowie eine »Tätigkeit« dieses Tieres, z. B.: der Hund bellt, die Katze miaut, die Ratte nagt etc.

Nicken Sie beim ersten Tier, das der andere nennt, freundlich (aufmunternd) mit dem Kopf. Beim zweiten beginnen Sie das eigentliche Experiment:

Bei jeder weiteren Aufzählung ziehen Sie »erstaunt« und (oder) »enttäuscht« die Augenbrauen hoch, schütteln den Kopf »mißbilligend« (das heißt, Sie geben negatives Feedback) und warten ab.

Spätestens nach 3 bis 4 weiteren Tieren wird der andere das Gleichgewicht verlieren. Er wird sagen beziehungsweise fragen:

Ist da ein Trick dabei? – Wieso, was ist denn los?! – Was haben Sie denn? – Stimmt etwa was nicht? – Ich weiß nicht genau, was Sie von mir wollen. – Ich kann das nicht.

Sollte der andere zu den Menschen gehören, die beim Nachdenken »an die Decke« (das heißt von Ihnen weg-)blicken, dann starren Sie ihn trotzdem fest und stirnrunzelnd an; auch er wird ab und zu das »Echo« seiner Umwelt suchen. Bei ihm dauert es meistens bis zur 6. oder 7. Aufzählung, bis er das Gefühl bekommt, daß etwas nicht stimmt.

Sinn und Zweck dieses Experimentes ist es, Ihnen und der Versuchsperson ganz klar zu zeigen,

1. daß wir im allgemeinen die positiven Umweltreaktionen nicht beachten, sie als völlig normal hinnehmen, und
2. daß wir selbst die leichteste Aufgabe nicht optimal lösen können, wenn die Umweltreaktion wider Erwarten negativ ausfällt. Dann erst merken wir nämlich, wie sehr wir alle von positivem Feedback abhängen.

Sollten Sie feststellen, daß Ihre Versuchsperson nicht im geringsten auf Ihre negativen Signale reagiert, dann können Sie ihr sagen: Sie gehört zu den 3 Prozent, deren SWG so sicher verankert ist, daß sie die Aufgabe trotzdem lösen können! (Tausende von solchen Versuchsreihen haben jedoch ergeben, daß auch diese Personen beim 4. oder 5. Test dieser Art anfangen, an ihren Fähigkeiten zu zweifeln.)

Experiment 4: Bitten Sie einen Freund, Sie in 15 Punkten ehrlich zu kritisieren. Nehmen Sie sich ruhig vor, daß Ihnen diese Kritik nichts ausmachen wird, weil *Sie* ja nicht so abhängig sind vom Urteil der anderen.

Sagen Sie sich ruhig innerlich: »Es ist ja nur eine Übung.« Sie werden spätestens nach dem 6. Punkt merken, daß Ihre *Stimmung* beträchtlich *gesunken* ist. Sie werden sich dabei ertappen, daß Sie sich *verteidigen*. Daß Sie dem anderen erklären, *warum* Sie so und so handeln. Daß Sie