

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:

verabirkenbihl@mvg-verlag.de

34. Auflage 2014

© 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: Vierthaler & Braun, München

Satz: Wahl Media GmbH, München

Druck: Konrad Tritsch GmbH, Ochsenfurt

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 Infos zum Thema:

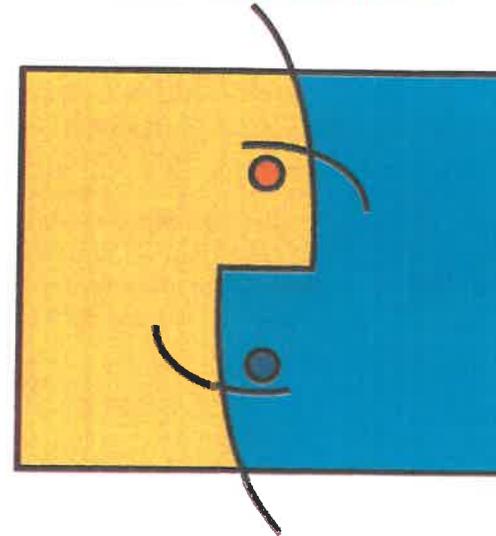
www.mvg-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter

www.muenchner-verlagsgruppe.de

Vera F. Birkenbihl

KOMMUNIKATIONS- TRAINING



**Zwischenmenschliche
Beziehungen
erfolgreich gestalten**

mvgverlag 

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!«
- »Dränge 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!

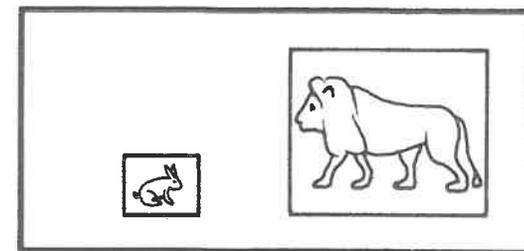
Wir werden in diesem Buch von gewissen Annahmen über den Menschen und sein Verhalten ausgehen. Kenntnis derselben wird den Umgang mit anderen immens erleichtern, denn sie vermitteln Hilfestellungen zum gezielten Eingehen auf die Situation des anderen!

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 verduztten 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



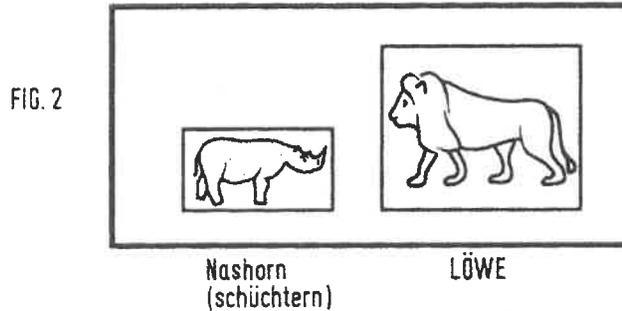
Hase
Gazelle e c.

LÖWE

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

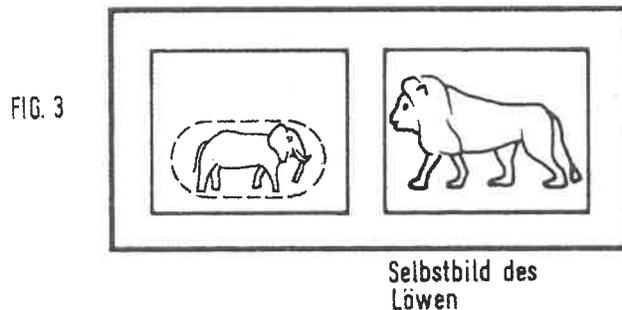
Alle diese Tiere waren kleiner bzw. schwächer als der Löwe, erkannten dies und richteten sich danach.

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):

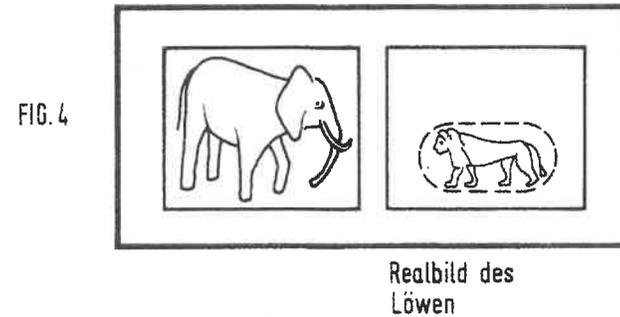


Er richtete sich wieder zu seiner ganzen stolzen Größe auf und brüllte: Wer ist der König der Tiere? Normalerweise hätte das Nashorn ihm nicht viel Beachtung geschenkt, aber heute, eingeschüchtert durch das laute, sichere Auftreten des Löwen, sagte das Nashorn: Sie natürlich, Herr Löwe!

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?

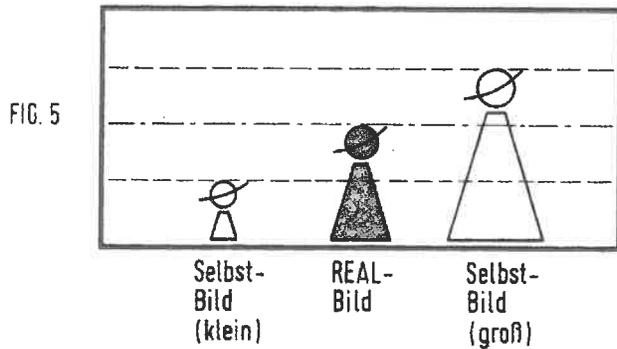
2. *Wir handeln aufgrund dieses Selbst-Bildes.*

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.

*Sh. S. 156 - 163
Prozess des Bildw-
machers*

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?)