

VERA F. BIRKENBIHL

**KOMMUNIKATIONS-
TRAINING**

© des Titels »Kommunikations-Training« (ISBN 978-3-636-07253-5)
2010 by mvg Verlag, ein Imprint der FinanzBuch Verlag GmbH
Nähere Informationen unter: <http://www.mvg-verlag.de>

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 anschrrie: »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 erbst 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 mißverstehet 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 starrnrunzelnd 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

versuchen, klarzustellen, daß Ihr *Wert* trotz der angebrachten Kritik noch beträchtlich ist.

Wir müssen also davon ausgehen, daß

- das SWG von Umweltreaktionen abhängig ist,
- Umweltreaktionen immer in Form von Kommunikation gegeben werden,
- jede Kommunikation so eine Re3aktion beinhalten kann.

Wir müssen daher wissen, wie das SWG erhalten wird. Denn nur dann können wir vermeiden, das SWG des anderen grundlos anzugreifen ... damit wir z. B. nicht sagen: »Also, einmal möchte ich es erleben, daß Du mit dem Jungen alleine fertig wirst!«

Nur dann können wir verstehen, wie wir dem anderen helfen können, sein SWG aufzubauen, indem wir z. B. sagen: »Ich kann gut verstehen, daß der Junge dich manchmal auf die Palme bringt.«

Denn je besser das SWG des anderen ist, desto besser verläuft die Kommunikation für beide. Desto mehr Erfolg haben wir also.

Übung:

Wir hatten bis jetzt fünf Aussagen fett gedruckt, die den jeweils wichtigsten Gedanken herausgehoben haben. Tragen Sie jetzt bitte den Text dieser fünf Regeln hier ein. So erarbeiten Sie sich selbst den Überblick der Relation von SWG und Umweltreaktionen (Feedback):

Regel Nr. 1, Seite 22

<hr/> <hr/> <hr/>

Regel Nr. 2, Seite 22

Regel Nr. 3, Seite 23

Regel Nr. 4, S. 24

Regel Nr. 5, Seite 26

Nun können wir zur zweiten Frage übergehen, die wir uns anfangs gestellt hatten:

Wie wird das SWG erhalten?

Wir kennen fünf Faktoren, die zur Erhaltung des SWG notwendig sind. (Tragen Sie bitte einen jeden, nachdem wir ihn erarbeitet haben, in das Diagramm auf Seite 41 ein!)

Der erste Faktor:

A. Situation:

Benny, ein Außendienstmitarbeiter einer großen amerikanischen Versicherung, stammt aus einer Baptisten-Familie. Seiner religiösen Erziehung gemäß darf er weder alkoholische Getränke zu sich nehmen noch rauchen, singen oder tanzen. Kurzum, alles was Freude bereitet, ist ihm verboten.

Benny hat guten Kontakt zu seinen Kunden und ist im allgemeinen immer gerne gesehen.

Nur hie und da hat er ein Problem: Manche Kunden bieten ihm bei Abschluß einer Police einen Drink an. Sie wollen ihren Entschluß begießen und erwarten natürlich, daß Benny mittrinkt.

Dies bringt Benny in eine mißliche Lage, denn seine Erziehung verbietet ihm nicht nur, den Drink anzunehmen, sie verbietet ihm auch zu lügen (»Ich darf leider aus Gesundheitsgründen nicht ...«).

Nun ist Benny in einer Zwickmühle: Entweder er akzeptiert den Drink, dann aber leidet er Stunden später noch an seinem »schlechten Gewissen«, das heißt, er fühlt sich *nicht OK*.

Oder aber er lehnt das Getränk ab. Dann aber muß er sich Bemerkungen anhören, die ihm peinlich sind. Man vermittelt ihm ein *Nicht-OK*-Gefühl. Das heißt: *So oder so fühlt er sich nicht wohl*.

B. Analyse:

Das Gewissen ist der umweltbedingte Teil unserer Persönlichkeit. Das Kind wird ohne Gewissen geboren; es besitzt vorläufig nur sein genetisches Erbgut (Triebe, Anlagen). Es folgt dem Lustprinzip,

wobei wir beachten müssen, daß wir »Lust« definieren als jede Bedürfnisbefriedigung im Gegensatz zu »Unlust«, die wir als jede Verhinderung einer Bedürfnisbefriedigung betrachten.

Der Säugling *will*. Er will Sättigung, Schlaf, frische Luft, Sicherheit, Geborgenheit ... Jede Verhinderung wird mit Schreien beantwortet. Ein Kleinkind kennt nur seine eigenen Interessen! Es hat noch keinerlei Verständnis für die Bedürfnisse anderer. Es weiß noch nicht, was »gut« und »böse«, »richtig« oder »falsch« ist. Es hat noch keinerlei »Gewissen«.

Die Umwelt jedoch modifiziert das Verhalten des Kindes. Sie sagt:

- Das darfst du!
- Das darfst du nicht!
- Das mußt du so und so machen!
- Dies ist erlaubt, und das verboten.

Da das Kind in seiner Bedürfnisbefriedigung von seiner Umwelt abhängig ist, lernt es bald, sich anzupassen. Es internalisiert (übernimmt) die verschiedenen Ge- und Verbote, die FREUD zusammengefaßt als Über-Ich, der Volksmund jedoch schon lange als das Gewissen bezeichnete. (S. auch Merkblatt Nr. 3: Das Es, Ich und Über-Ich nach FREUD.)

Das Gewissen besteht also aus:

- den Ge- und Verboten (der Umwelt),
- der »Moral« (welche wandelbar ist),
- den Kriterien, die wir von der Umwelt übernommen haben.

Wenn wir diese Ge- und Verbote innerlich akzeptiert haben, sind sie zu einem Teil unserer Persönlichkeit geworden. Das beschreibt der Volksmund wieder sehr akkurat, wenn er von der »inneren Stimme« spricht, die uns dazu veranlaßt, uns »richtig« zu verhalten.

Da der Mensch in einer Gemeinschaft lebt, erfüllen diese Ge- und Verbote einen Zweck: Sie helfen dem Individuum, sich einzufügen. Sie ermöglichen ihm, Recht und Besitz anderer anzuerkennen.

Durch den Prozeß der Internalisation werden diese Ge- und Verbote zu einem festen Bestandteil seiner Persönlichkeit. (Diesen Prozeß nennt man *Sozialisierung*, weil erst durch ihn die Fähigkeit entwickelt wird, *innerhalb einer Gemeinschaft* zu leben. Durch diesen überaus wichtigen Lernprozeß erst wird es dem Menschen möglich, Rechte und Besitz anderer anzuerkennen.) – Das bedeutet, daß das Gewissen eines Menschen sein Leben (und SWG) entscheidend beeinflussen wird. Es gibt ihm Richtlinien, wie er sich verhalten darf, um von der Gesellschaft nicht ausgestoßen zu werden.

Problematisch kann das Gewissen jedoch dann werden, wenn das Individuum aus einer kleineren oder fremden (Sub-)Kultur kommt, das heißt, wenn die Gemeinschaft, in der es *jetzt* lebt, eine andere Moral (= kollektives Gewissen) hat. Wie unser Benny, der ein Baptisten-Gewissen in einer übermäßig Nicht-Baptisten-Gemeinschaft hat.

Denn nun ergibt sich der Konflikt:

Handle ich meinem Gewissen gemäß (und werde von der Gemeinschaft abgelehnt)? Oder handle ich dem Kollektiv-Gewissen der Gemeinschaft gemäß (und leide in meinem SWG)?

Wir sehen ganz deutlich:

Jedes Nichteinhalten eines internalisierten Ge- oder Verbotes greift das SWG an!

Denn das »schlechte Gewissen« ist ja ein psychisches Nicht-OK-Gefühl. Erst wenn unser Gewissen wieder »rein« ist, fühlen wir uns wieder OK.

Für die tägliche Praxis bedeutet das:

Wenn Sie im Begriff sind, jemanden zu etwas zu überreden, das mit seinem Gewissen nicht vereinbar ist, so greifen Sie gleichzeitig sein SWG an. Seine Reaktion muß demzufolge zwangsläufig in einer Abwehr münden, da er ja sein Gewissen (als Teil seiner Persönlichkeit) verteidigen muß.