

VERA F. BIRKENBIHL

# BEST OF BIRKENBIHL

Alles, was man über das Denken  
und Lernen wissen muss

© des Titels »Best of Birkenbihl« (ISBN 978-3-7474-0109-5)  
2020 by mvg-Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.m-vg.de>

mvgverlag 



# Vorwort

Liebe Leserin,  
lieber Leser,

die im Jahr 2011 verstorbene Quer- und Vordenkerin Vera F. Birkenbihl beschäftigte sich Zeit ihres Lebens mit einer Vielzahl von Themen, die sie nicht nur auf ihre unnachahmliche Weise ihrem begeisterten Seminar- und Vortragspublikum nähergebracht, sondern auch in Wort, Bild und/oder Ton festgehalten hat. So umfasst ihr Werk, das sie hinterlässt, über 100 Titel – viele davon noch heute Bestseller.

Diese beeindruckende Zahl ist auch der Grund für dieses Buch. *Best of Birkenbihl* enthält die wichtigsten Denkansätze, -methoden und -werkzeuge der Autorin aus deren Kernbereichen DENKEN, LEHREN und LERNEN, die Sie vom Gehirn-Besitzer zum Gehirn-Benutzer werden lassen (sofern Sie sich darauf einlassen und sie selbst ausprobieren). Es bietet Ihnen damit sowohl als „eingefleischtem“ als auch neuem Birkenbihl-Leser einen hilfreichen Überblick sowie – insbesondere wenn Sie zu Letzteren zählen – einen schnellen Einstieg in das jeweilige Thema.

Bei der Fülle des für dieses Buch zur Verfügung stehenden Materials musste trotz eines Umfangs von über 300 Seiten eine Auswahl getroffen werden, sowohl was die thematische Breite als auch Tiefe angeht. Obwohl dabei mit größtmöglicher Sorgfalt und Umsicht vorgegangen wurde, wird der eine oder andere vielleicht doch etwas vermissen.

Da dies aus den vorgenannten Gründen nahezu unvermeidlich ist, enthält dieses Buch statt eines „normalen“ Literaturverzeichnisses eine Aufstellung der lieferbaren Buchtitel von Vera F. Birkenbihl. Diese hilft Ihnen, das hier Gelesene nach Wunsch zu vertiefen und gegebenenfalls weitere Themen zu erschließen.

Entsprechend wünschen wir Ihnen – ganz im Sinne von Vera F. Birkenbihl – viel Ent-DECKER-freude, spannende Einsichten und viele neue Ideen.



## Kommunikation für Könner

Kommunikation ist **wesentlich für jeden, der mit Menschen zu tun hat**; ob geschäftlich oder privat. Und egal, ob es Ihnen darum geht, Ihre Mitmenschen **besser zu verstehen** und ihre **zwischenmenschlichen Beziehungen erfolgreicher zu gestalten**, selbstbewusst eine **Präsentation beziehungsweise Rede zu halten** oder in einer Diskussion, einem Vorstellungsgespräch oder einer Verhandlung **Ihre Gesprächspartner für sich** und Ihre Ideen **einzunehmen** – die folgenden Regeln, Tipps und Übungen helfen Ihnen dabei. Denn die gute Nachricht ist: **erfolgreich zu kommunizieren ist erlernbar!**

Jeder kann  
erfolgreich  
kommunizieren!

## Grundregeln der Kommunikation

Sie haben sicher 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 . . .

Kommt Ihnen  
das bekannt  
vor?

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 reagiert unser Gesprächspartner so?**

„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.

**Komisch?**

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) GesprächspartnerIn einnehmen, vollkommen egal: Ob Sie ein Kunde sind, der sich eben nicht über eine(n) VerkäuferIn 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!

Die folgenden Gedanken werden Ihnen dabei helfen. Sind Sie bereit, sich darauf einzulassen?

## Die menschlichen Bedürfnisse

**Optimal kommunizieren heißt:** Die **Bedürfnisse** des anderen **nicht missachten**. Es muss wohl kaum bewiesen werden, dass uns ein Gesprächspartner, der **unsere** Bedürfnisse anspricht, lieber ist, als einer, dem es nur gilt, **seine** Bedürfnisse zu befriedigen. Beobachten Sie Ihre eigene Reaktion auf Situation 1 und 2:

### Situation 1:

Sylvia: Du hör mal, Bert, was mir heute passiert ist! Also, ich gehe da ins Büro meines Chefs, und da sagt er mir doch ... Aber du hörst mir ja gar nicht zu!

**WICHTIG:**  
Bedürfnisse  
beachten!



### Situation 2:

②

Sylvia: Du, Bert, ich hätte da gerne mal deine Meinung in einer Sache. Hast du'n Moment Zeit?

Von welcher Situation fühlen Sie sich mehr angesprochen?

Situation 1

Situation 2

Natürlich reagiert Bert „besser“ in Situation 2, denn hier hat Sylvia:

#### 1. **seine (Berts) Bedürfnisse angesprochen.**

①

Denn: Wenn seine Meinung gefragt ist, so bedeutet die indirekte Nachricht ja: „**Du bist wichtig**“, da uns die Meinung von Leuten, die wir für unwesentlich halten, nicht sonderlich interessiert. Damit spricht sie Berts Bedürfnis nach **Anerkennung** an.

#### 2. **gefragt, ob er einen Moment Zeit hätte.**

②

Dies bedeutet, dass er **selbst** die Entscheidung treffen konnte, ihr zuzuhören. Damit verhindert sie, dass er sich „**überrannt**“ fühlt. Sie sehen also, wie dieselbe Nachricht einmal in Form von guter, dann in Form von schlechter Kommunikation weitergegeben werden kann.

Um die Bedürfnisse des anderen beachten zu können, muss ich sie natürlich kennen. Und um sie zu kennen, muss ich mich mit ihnen auseinandersetzen!



### Übung

Erstellen Sie eine Liste **menschlicher Bedürfnisse**. Denken Sie dabei nicht nur an Ihre **eigenen**, sondern auch an die **anderer**. Wenn Sie z. B. ein Mensch sind, der dem Status wenig Gewicht

beimisst, so wissen Sie doch, dass manche Leute ein sehr starkes Geltungsbedürfnis besitzen. Denken Sie auch an **Grundbedürfnisse** (Nahrung, Schlaf etc.) sowie an die sogenannten „**höheren Bedürfnisse**“ des Menschen; an das Bedürfnis, gute Musik zu hören oder ein gutes Buch zu lesen. (Erst wenn Sie auf mehr als 15 Bedürfnisse gekommen sind, sehen Sie sich die untenstehende Liste an.)

### Meine Aufstellung:

1	11
2	12
3	13
4	14
5	15
6	16
7	17
8	18
9	19
10	20

Die folgende Liste wurde von einem Seminarteilnehmer innerhalb von ca. 10 Minuten erstellt. Sie ist natürlich noch lange **nicht vollständig**: schlafen, trinken, gute Musik hören, atmen, lesen, laufen, spielen, lernen, tanzen, Liebe erhalten, Liebe geben, verdauen, arbeiten, sich sicher fühlen, kommunizieren, Hobbys, Freizeitbeschäftigung, Verantwortung, Status, Wärme, Freude, Sex, Geltung, persönlicher Besitz, Zeit, um alleine zu sein, sich verstanden fühlen, Anerkennung, Informationen besitzen. (Mit freundlicher Genehmigung von LUDWIG HEGGENSTALLER)

Welche Bedürfnisse fallen Ihnen ein?



Erst weiterlesen, wenn Sie 15 Bedürfnisse gefunden haben.

Die Liste von einem meiner Seminarteilnehmer

D  
I  
L  
E  
M  
M  
A

**Nun ergibt sich folgendes Dilemma:** Auf der einen Seite wollen wir den „Bedürfnis-Katalog“ im Kopf haben, um die Bedürfnisse des anderen schnell zu erkennen, damit wir sie berücksichtigen können. Auf der anderen Seite hätten wir ja gar keine Zeit mehr für die eigentliche Kommunikation, wenn wir jedesmal so eine lange Liste der Bedürfnisse überprüfen sollten. Um zu wissen, welche Bedürfnisse des anderen wir berücksichtigen sollten, müssen wir versuchen, alle Bedürfnisse einigen wenigen Kategorien zuzuordnen, sodass das Erkennen der Bedürfnis-Kategorie des anderen schnell und leicht vonstatten geht. Denn: Nur was im Prinzip einfach ist, kann automatisch werden. Und nur wenn das Erkennen und Eingehen auf Bedürfnisse anderer automatisch (das heißt zur „zweiten Natur“) wird, werden Sie bei wesentlichen Gesprächen gut kommunizieren!

### Der Bedürfnis-Turm

Siehe  
Seite 17 oben

Anhand dieses **Denk-Modells** erkennen wir zweierlei:

1. Alle menschlichen Bedürfnisse lassen sich in **fünf Stufen** gliedern. Jede Stufe beschreibt eine Kategorie von Bedürfnissen, deren Nicht-Befriedigung jedoch immer ein Defizit herbeiführt.
2. Die „oberen“ Stufen können nur so lange realisiert werden, wie die Basis weiterbesteht.

### MERKE

Werden einem Menschen die „unteren“ Stufen weggezogen, so interessieren ihn die Bedürfnisse der oberen Stufe erst wieder, wenn er das Fundament neu errichtet hat.

## Der Bedürfnis-Turm:



Der „Turm“ ist eine Weiterentwicklung von A. H. MASLOW: Hierarchy of the Prepotency of Human Needs, USA.

Um zu sehen, wie sehr wir von der Basis der unteren Stufen abhängen, folgendes **Beispiel**: Herr Dr. Ford, Wissenschaftler, hält sich überwiegend in den „oberen“ Stufen auf: Er hat die sichere Basis erarbeitet, sodass er sich heute überwiegend um die Absicherung seiner Ich-Bedürfnisse kümmert. Außerdem arbeitet er an seiner Selbst-Verwirklichung (s. u.).

Nun fliegt Dr. Ford zu einem Kongress und erlebt eine Notlandung. Sofort wandert sein Interesse von der These, die er während des Fluges gelesen hat, zu den Stufen 1 und 2. Seine erste Frage, nachdem geklärt ist, dass alle überlebten: **Wie viel Nahrungsmittel haben wir?** Seine zweite Frage: **Wie steht es mit Wasser?**

Nachdem geklärt ist, dass die Nahrungsmittel reichen, da sowohl Vorräte vorhanden als auch kleines Wild erlegt werden kann, stellt man fest, dass das Wasser aus einem Bach trinkbar ist.

Nun wendet Dr. Ford sich den Sicherheitsbedürfnissen zu: **Wie können wir uns vor Sonne und Regen schützen?** Man errichtet also ein „Dach“ aus den Rettungsbooten, die im Flugzeug sind. Danach wird die dritte Stufe interessant: Dr. Ford stellt fest, dass einige Mitreisende Intellektuelle sind, zu denen er sich mehr „hingezogen“ fühlt als zu den anderen.

B  
E  
I  
S  
P  
I  
E  
L

B  
E  
I  
S  
P  
I  
E  
L

Jetzt **bilden sich** also **kleine Cliques**, womit die Zugehörigkeitsbedürfnisse (auch soziale Bedürfnisse genannt) befriedigt werden.

Und nun vertreibt sich Dr. Ford einen Teil seiner Zeit mit seiner These, weil erst jetzt die Bedürfnisse der 4. Stufe wieder interessant geworden sind.

Wollen wir also jede Bedürfnisstufe kurz beleuchten und sofort den Bezug zur Praxis herstellen:

### Die 1. Stufe

#### Bedürfnisse der 1. Stufe

Denken Sie einmal an den entwicklungsgeschichtlichen Beginn der Menschheit: Zuerst war der Mensch vornehmlich damit beschäftigt, die Bedürfnisse der 1. Stufe zu erfüllen. Er verbrachte seine Tage damit, Nahrung zu beschaffen, seine Nächte verbrachte er mit Schlafen. (Zur 1. Stufe gehören natürlich auch: atmen, verdauen, Nahrung ausscheiden etc.) Damit war er voll ausgelastet, sodass er gar keine Energien frei hatte, mehr anstreben zu wollen.

#### MERKE



**Für die tägliche Praxis bedeutet dies:** Solange jemand dieses Fundament noch nicht erarbeitet hat, interessieren ihn die Bedürfnisse der nächsten Stufen nicht.

Deswegen sollte man einen gerade **erschöpften** Menschen, einen **müden, hungrigen** Partner oder Freund oder Gast bzw. jemanden, der **Kopf- oder Magenschmerzen** hat, **nicht gerade jetzt** zur Kommunikation zwingen wollen. Erst wenn **das Fundament abgesichert ist** (nach dem Essen oder einer Ruhepause), hat er wieder Energien für die Kommunikation übrig.

## Die 2. Stufe

Langsam, aber sicher verbesserten sich die Jagdbedingungen des Menschen; man entwickelte Waffen und jagte in Gruppen. Der Mensch hatte also **mehr Zeit zur Verfügung** und konnte sich um die **2. Stufe kümmern**: Er befestigte seine Höhlen und baute Burgen. Heute kaufen wir Eigentumswohnungen und schließen Lebensversicherungen ab, um dieses Bedürfnis zu befriedigen. (Hierbei geht es um das Gefühl der „**inneren Sicherheit**“, das heißt um das Gefühl des Sich-sicher-Fühlens. Der eine erreicht dies durch finanzielle Absicherung, der andere durch Heirat, ein dritter durch eine Beamtenposition. Ein Defizit an „innerer Sicherheit“ führt zu Kompensationsversuchen in der 4. Stufe.)

Bedürfnisse  
der 2. Stufe

**Für die tägliche Praxis bedeutet dies:** Jemand, dessen Sicherheit bedroht ist, wird sich nur um die Sicherheitsbedürfnisse kümmern! Erst wenn die Stufe 2 wieder abgesichert ist, kann er sich wieder auf die Bedürfnisse der höheren Stufen konzentrieren.

**MERKE**

Wenn sich also ein Mensch **um seine Sicherheit sorgt**, weil er

- seinen Arbeitsplatz,
- seine Unterkunft,
- sein Einkommen,
- seine Ersparnisse

gefährdet sieht, können Sie mit dieser Person erst dann über **andere Dinge reden**, wenn die **2. Stufe abgesichert ist** oder zu sein scheint.

Besorgte  
Menschen  
sind rational  
nicht er-  
reichbar

Deswegen sind Bürger, die sich um ihre persönliche Sicherheit sorgen, den rationalen Argumenten einer Partei so wenig zu-

gänglich. Für sie gilt dann nur die eine Frage: „Werden diese Politiker meine Sicherheit garantieren können?“ (Vergleichen Sie die Parole: Keine Experimente! Experimente könnten ja die bestehende Sicherheit gefährden!)

Die Stufen 1 und 2 gewährleisten unser physisches Überleben.

Somit gewährleisten die ersten beiden Stufen das **physische Überleben**. Solange dieses Bedürfnis-Fundament besteht, ist ein **einfacher Organismus** vor dem Tod sicherer. Nun ist der Mensch jedoch kein einfacher Organismus mehr. Je komplizierter ein Lebewesen, desto differenzierter ist sein Nervensystem. Und **je weiter entwickelt** das Nervensystem ist, desto **mehr Bedürfnisse** muss das Lebewesen erfüllen, um sich wohl zu fühlen.

### Die 3. Stufe

Bedürfnisse  
der 3. Stufe

Nachdem das **Nahrungsproblem** gelöst war (bessere Jagdbedingungen und Ackerbau) und der Mensch sich **abgesichert** hatte, begann er, sich in **Stufe 3** zu begeben: Plötzlich war Mensch nicht mehr gleich Mensch. Plötzlich **bevorzugte er einige bestimmte Menschen**: Er organisierte sich in Familien, Sippen, Stämmen und Völkerschaften. Er wollte einer Gruppe angehören und sich damit von Nichtmitgliedern dieser Gruppe absondern. Wir nennen dies das **soziale Bedürfnis**.

Heute äußert sich die Befriedigung über Zugehörigkeit in: meine Familie, meine Firma, meine Freunde, mein Club, mein Land, meine Glaubensbrüder etc.

**MERKE**

**Für die tägliche Praxis bedeutet dies:** Wann immer uns jemand mit **Stolz, Freude** oder **Genugtuung** darüber berichtet, der einen oder anderen **Gruppe anzugehören**, fühlt er sich sicher und gut.

Denn die Befriedigung der Bedürfnisse bewirkt, dass wir uns OK fühlen, weil unser Selbstwertgefühl erhalten bleibt. Wenn Sie jedoch **Zweifel** an der Güte seiner Gruppe äußern, **gefährden Sie seine Sicherheit** in der 3. Stufe. Je schwerer Ihr Angriff auf seine Gruppe ist, desto weniger ist der andere in der Lage, gut zu kommunizieren. **Jetzt gilt wieder die Regel:** Vorrangig ist die Absicherung der gefährdeten Bedürfnis-Befriedigung!

Bis hierher ist die ganze Entwicklung noch „einfach“ zu nennen: Jedes primitive Naturvolk hat zumindest die 3. Stufe erreicht. Aber manche Gruppen haben sich weiterentwickelt und haben somit die Bedürfnisse der 4. Stufe erschlossen. Wieder sehen wir: **Je weiter entwickelt** ein Organismus (oder eine Gruppe von Lebewesen) ist, **desto differenzierter** werden auch die Bedürfnisse.

Siehe auch  
Seite 20.

#### Die 4. Stufe

Ein Naturforscher und Soziologe berichtete über seine Reisen im **australischen Buschland**: Bei dem einen Zwergvolk, sagte er, gäbe es das Wort **Ich** überhaupt nicht. Man stellt sich vor, indem man sagt: „**Wir** von dem Stamme der Unter-jenen-Bäumen-Lebenden.“ In diesem Volk, bemerkte er, gäbe es keinerlei Statusunterschiede. Alle sind „**gleich**“, das heißt, dieses Volk lebt auf den Stufen 1 bis 3.

#### Bedürfnisse der 4. Stufe

Es hat die 4. Stufe noch nicht entdeckt, im Gegensatz zu einem anderen Zwergvolk, das er beschreibt: Der Häuptling trägt einen **bemalten Ast** als **Zeichen seiner Würde**.

Der Ast bringt  
seinen sozialen  
Status zum Aus-  
druck = STATUS-  
SYMBOL

Allerdings muss er diesen Ast jeden „Mond“ einmal verteidigen. Wer immer ihn im Zweikampf erbeutet, ist so lange Häuptling, bis man ihm den „**Statusstab**“ wieder abnimmt. Das heißt: **Erstens:** Häuptling ist immer nur der derzeitig stärkste Mann im Dorf. **Zweitens:** Status ist mit körperlicher Kraft verbunden.

Wie Sie wissen, kann bei uns, die wir die Bedürfnisse der 4. Stufe wesentlich weiterentwickelt haben, ein Titel, Geld oder die Tatsache, dass niemand uns unterbricht, wenn wir sprechen, zum Statussymbol werden.

## ICH- Bedürfnisse

Also nennen wir diese Bedürfnis-Gruppe die **Ich-Bedürfnisse**, denn ihre Befriedigung trägt dazu bei, unser **Ich** zu befestigen, sei es durch Status, Macht oder Geltung – immer handelt es sich darum, dass unsere Mitmenschen uns **Anerkennung** zeigen.

Da die 3. und 4. Stufe mit einer psychologischen Sicherheit verbunden sind und da auch diese Bedürfnisse lebensnotwendig geworden sind, sprechen wir hier vom **psychologischen Überleben** (zu dem insbesondere die Anerkennung gehört).

## MERKE

**Für die tägliche Praxis bedeutet dies: Je mehr Anerkennung** ich dem anderen zeigen kann, **desto sicherer** fühlt er sich (weil ja die Bedürfnisse der 4. Stufe befriedigt werden). **Je sicherer** er sich fühlt, desto **mehr Energien hat er frei, um gut zu kommunizieren!** Je besser er mit mir kommuniziert, desto erfolgreicher verläuft das Gespräch **für beide**.

### Die 5. Stufe:

## Bedürfnisse der 5. Stufe

Da die unteren vier Stufen das physiologische und psychologische Überleben absichern sollen, erhebt sich nunmehr die Frage: Was ist dann die 5. Stufe? Um welche Art von Bedürfnis handelt es sich hierbei?

Es handelt sich um **Selbstverwirklichung**. Was meinen wir damit? Früher hatte man nur ein **unvollständiges Bild des „Menschenziels“**. Man nahm an, dass der Mensch den Göttern (oder dem einen Gott) gefallen solle. Dass er, wenn er die ersten 4 Stufen be-

friedigen könne, „menschlich“ genug sei. Man spekulierte wenig darüber hinaus. Einzelne Menschen, die schon 5-Stufen-Bedürfnisse zeigten, erachtete man als **außerhalb der Norm** liegend, das heißt als nicht wesentlich für das Erarbeiten eines Menschenbildes.

Dies hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend geändert. Immer wieder hören wir heute, der Mensch habe ein Recht auf Selbstverwirklichung. Er könne psychologisch erfolgreich werden. Die Basisarbeit, die zu einem Profil des psychologisch erfolgreichen Menschen führte, wurde von einigen wesentlichen Medizinern, Psychologen und Soziologen geleistet.

Hingewiesen sei hier wieder auf Prof. A. H. MASLOW. Er stellte fest, dass ein **Defizit** in den Stufen 2 und 3 (Sicherheit, Zugehörigkeit), die er zusammen mit **Liebe** bezeichnete, zu **überhöhten Anforderungen** in Stufe 4 (Anerkennung) führt. Er sagt z. B., dass ein Angeber es wirklich nötig hat, weil es ihm an Liebe (die innere Sicherheit vermittelt) fehlt.

Dr. Eric BERNE, der Begründer der Transaktionalen Analyse, erarbeitete die Kriterien eines psychologisch erfolgreichen Menschen (Winner), die sich weitgehend mit MASLOWS Erkenntnissen über den 5.-Stufe-Menschen decken.

Beide stellten fest, dass erst nachdem das Überleben schlechthin abgesichert ist, der Mensch fähig wird, sich seinem **wirklichen Sein** zuzuwenden. Das heißt, dass der Mensch **erst nach Befriedigung der ersten vier Stufen** an die **Selbstverwirklichung** denken kann.

### Das Recht auf Selbstverwirklichung

BERNE, Eric: Transactional Analysis in Psychotherapy. (A Systematic Individual and Social Psychiatry). New York, 1978 Reissue ed.



## MERKE



**Für die tägliche Praxis bedeutet dies:** Je mehr Sie sich bereits selbst verwirklicht haben, desto mehr Aussichten haben Sie, erfolgreich zu kommunizieren. Je mehr der Gesprächspartner sich selbst verwirklicht hat, desto leichter ist es, mit ihm erfolgreich zu kommunizieren.

Aber je mehr der andere darauf abzielt, die Bedürfnisse der 1. bis 4. Stufe zu befriedigen, desto leichter ist es für Sie, Kommunikations-Hilfen anzuwenden und gut mit ihm zu kommunizieren. Diese Regeln können Sie jedoch nur anwenden, wenn Sie erkennen, **wo der andere steht**, und wenn Sie **auf seine Bedürfnisse eingehen!**

Die „positiven Denker“ Amerikas weisen schon seit Jahrzehnten darauf hin, dass ein Eingehen auf die Bedürfnisse anderer letzten Endes uns den Nutzen bringt. Das heißt, dass man aufgrund egoistischer Einstellung altruistisch werden soll.

## MERKE



Je mehr **Sie** auf die Bedürfnisse **Ihres Gesprächspartners** eingehen, desto mehr wird **er** (automatisch) **Ihre** eigenen Bedürfnisse befriedigen.

Allerdings vergessen wir diese einfache Weisheit im Gespräch mit unseren Familienangehörigen, Freunden, Kollegen, Chefs oder Kunden viel zu häufig und sprechen nur über unsere eigenen Bedürfnisse ...

## Motivation

**Optimal kommunizieren heißt: den anderen richtig motivieren.**

Ein **Motiv** ist etwas, das den Organismus dazu treibt, sich durch das, was er tut, einem Ziel näher zu bringen. Dieses „Etwas“ wird oft als eine „innere Spannung“ beziehungsweise ein „**innerer**

**Drang**“ (Drive) beschrieben. FREUD sprach vom **Triebdruck**, da er alle Bedürfnisse in Triebe und Antriebe einteilte. Triebe aber sind mit **Energien** besetzt, um sich durchsetzen zu können.

Ein Motiv kann **bewusst** oder **unbewusst** sein, das heißt, der Handelnde kann bewusst auf sein Ziel zusteuern. Er kann aber auch nicht wissen, **was** ihn veranlasst hat, so oder so zu handeln. (Dieses „was“ wäre dann ein unbewusstes Motiv.) Jedes Motiv entspringt einem Bedürfnis (siehe Seite 13 ff.), jedes Bedürfnis hat die Bedürfnis-Befriedigung zum Ziel. Jedes **Verhalten**, das dieses **Motiv** veranlasst hat, zielt also darauf ab, den Organismus zu seinem Ziel zu bringen.

**BEWUSST**  
oder **UN-**  
**BEWUSST**



Ohne ein Motiv also kein Verhalten. Ohne unbefriedigte Bedürfnisse kein Motiv. Denn: Jemanden motivieren heißt, jemanden dazu bewegen, ein von mir gewünschtes Verhalten an den Tag zu legen.

Sylvia wollte, dass Bernd ihr zuhört. Wenn sie ihn nicht **motiviert**, wird sein Verhalten darauf zielen, ein spezielles Bedürfnis zu befriedigen (z. B. sich ausruhen nach der Arbeit). Motiviert sie ihn aber, so veranlasst sie ihn, sein Verhalten darauf auszurichten, ein anderes seiner Bedürfnisse zu befriedigen (z. B. sein Bedürfnis nach Anerkennung, Stufe 4).

Siehe das Ein-  
gangs-Beispiel  
auf Seite 13 f.

Wenn wir also das Verhalten, das der andere ohne die Motivation des Gesprächspartners gezeigt hätte, sein **altes Verhalten** nennen und das durch die Motivation entstandene sein **neues Verhalten**, dann ergibt sich folgende **Definition** von „Motivation“:

## MERKE

Jemanden motivieren heißt: Jemanden veranlassen, ein **altes Verhaltensmuster zugunsten eines neuen aufzugeben**.

Wenn uns einmal klar ist, dass Motivation eine **Verhaltensveränderung** bedeutet, so müssen wir folgende Schlussfolgerung in die Kalkulation miteinbeziehen:

VERHALTEN:  
momentan  
oder regel-  
mäßig?

1. Nur **momentanes** Verhalten kann sofort beeinflusst werden. (Sylvia wollte, dass Bernd ihr jetzt, im Moment, zuhört.)
2. Jedes **regelmäßige** Verhalten ist durch Lernprozesse entstanden. (Karl hat in seiner alten Firma gelernt, dass es doch keinen Sinn hat, sauber zu arbeiten, da niemand es anerkennt, wenn man sich Mühe gibt.)
3. Jede Änderung von regelmäßigem Verhalten bedarf eines **neuen Lernprozesses**.
4. Jeder Lernprozess braucht **Zeit**.

Nicht  
über Nacht!

Sollten Sie zu den Chefs gehören, die erwarten, dass ein Mitarbeiter sein altes (und lange eingeübtes Verhalten) über Nacht aufgibt, dann sollten Sie folgendes Experiment machen:

### Experiment

Nehmen Sie sich irgendeine Verhaltensänderung vor, z. B. ab morgen früh immer **den Schuh zuerst anzuziehen, den Sie bis jetzt als zweiten angezogen hatten**. Oder: Wenn Sie bis jetzt das Telefon in der **linken Hand** hielten, die Nummer aber mit **der rechten** gewählt hatten, **wechseln Sie die Hände**, also links wählen und mit der rechten Hand den Hörer halten.

Hierbei geht es um folgendes: Egal, wie sehr Sie sich vornehmen mögen, den Fehler, das heißt das alte Verhalten nicht mehr zu



begehen, Sie werden Wochen brauchen, bis Sie das neue Verhalten ohne „peinliche“ Zwischenfälle (Rückfälle ins alte Verhalten) regelmäßig einsetzen können.

Dieser Lernprozess kann durch Anerkennung der neuen Leistung (Lob von Mitmenschen) verkürzt werden. Trotzdem ist es nie über Nacht möglich, da jeder Lernprozess **Zeit benötigt**. Wie gesagt: Dies ist ein Experiment. Wenn Sie an der Aussage zweifeln, probieren Sie es aus.

**Lob verkürzt  
den Lern-  
prozess!**

Verhalten **überdenken**, es rational **beurteilen** und es dann in die tägliche Praxis **übertragen** – sind nämlich **zwei verschiedene Prozesse**. Jedes neue Verhalten will gelernt und geübt sein. Dies gilt ganz besonders auch für die Kommunikation.

Wenn wir also bereit sind zu berücksichtigen, dass eine Verhaltensveränderung eine gewisse **Zeit dauern darf**, erhebt sich natürlich eine Frage nach dem **Wie**. Wie motiviere ich jemanden?

**WIE?**

Ich **motiviere** jemanden, indem Ich eines seiner **unbefriedigten Bedürfnisse anspreche** und ihm zeige, durch welches Verhalten er dieses befriedigen kann. Ein Beispiel: Wenn Sie sehr hungrig sind, kann ich Sie anhand des Bedürfnisses leicht motivieren. Ich verspreche Ihnen einen saftigen Schweinebraten mit Semmelknödel und Salat, wenn Sie mir einen bestimmten Gefallen tun.

Wie Sie sehen, sagte ich nicht „irgendetwas zum Essen“, sondern ich malte Ihnen ein „Bild“ des Zieles (das heißt der Bedürfnis-Befriedigung). Denn die Regel lautet:



Je besser der andere sich die **Zielsituation vorstellen kann**, desto motivierter wird er.

**MERKE**