

NETZWERK MENSCH

Netzwerk Mensch Verlag Bamberg

Mit vielen
Übungen
und
Arbeitsblättern

Heike Bauer-Banzhaf

DAS WIR PRINZIP

Die Kommunikation der Verbundenheit
Wie unser Miteinander wirklich gelingt

Heike Bauer-Banzhaf

DAS WIR PRINZIP

Die Kommunikation der Verbundenheit
Wie unser Miteinander wirklich gelingt

NETZWERK MENSCH

Netzwerk Mensch Verlag Bamberg

Für alle, die ein tieferes Verständnis von Freundlichkeit leben möchten

1. Auflage 2013

© 2013 by Netzwerk Mensch Verlag Bamberg, eine Tochter der
Netzwerk Mensch GmbH Bamberg, Heike Bauer-Banzhaf
www.netzwerkmensch.eu

Illustrationen, Layout, Satz:
vonzweidesign – Alexandra Bankel und Claudia Siebenweiber GbR
www.vonzweidesign.de

Druck, Bindung:
Dinges & Frick GmbH
Medientechnik – Drucktechnik – Verlag

Alle Rechte, insbesondere das des auszugsweisen Abdrucks und das
der fotomechanischen Wiedergabe, vorbehalten.

ISBN 978-3-9814961-2-3

Die Köpfe des WIR-Prinzips



Heike Bauer-Banzhaf, Dipl. Schauspielerin, Kommunikationstrainerin und systemischer Coach, geschäftsführende Gesellschafterin von **NETZWERK MENSCH GmbH** und die Mutter und Autorin des **WIR-Prinzips** sagt laut: „Danke für eure Unterstützung!“



Miriam Hartmann, Dipl. Soziologin und Inhaberin der **Firma Kommunizieren Optimieren** in München. Sie sitzt von Anfang an im WIR-Prinzip-Boot und stellt mir ihre zahlreichen Talente, ihr Wissen und ihre Kreativität seit 2002 großzügig zur Verfügung. Den Status der Glätte haben wir gemeinsam herausgearbeitet und das Bild der verschiedenen Teesorten in unserem Oberstübchen stammt von ihr. Die Übungen im vierten Kapitel haben wir zusammen konzipiert. Die Schlüssigkeit des WIR-Prinzips im Übersichtsmodell habe ich in Zusammenarbeit mit ihr durchleuchtet.



Christina Schepper-Bonnet, Kulturwissenschaftlerin (MA), Inhaberin der **Firma fluxtext** in München steht mir als Texterin und Beraterin unerschütterlich mit ihrem Wissen und Ihrer Intelligenz zur Seite. Mit ihr zusammen habe ich aus dem WIR-Prinzip dieses Buch gemacht.



Bernd Bauer-Banzhaf, Jurist, Mediator und systemischer Coach steht mit Tatkraft, Kompetenz und Intelligenz, sehr viel Geduld, Nachsicht und noch mehr Liebe felsenfest neben mir.



Alexandra Bankel und Claudia Siebenweiber, Kommunikationsdesigner und Inhaberinnen der **Firma vonzweidesign** in München gestalteten die drei Bücher und sämtliche Illustrationen und Grafiken für das Gesamtpaket WIR-Prinzip. Sie haben neben ihrer Kreativität und Professionalität jede Menge Geduld aufgebracht.

Vorwort

*Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für die Welt.
Mahatma Ghandi*

Liebe Leserin, lieber Leser,

mit dem WIR-Prinzip möchte ich Sie einladen, mit sich und anderen Menschen ins WIR zu kommen – in die Kommunikation der Verbundenheit. Weil wir in einer Zeit leben, in der wir die Chance haben zu erkennen, dass Verbundenheit das Prinzip des Lebens ist. Und weil diese Verbundenheit unsere Chance ist, den Herausforderungen unserer Zeit mutig und nachhaltig zu begegnen.

Dazu ein Zitat von Prof. Dr. Hans-Peter Dürr: „Auch die Quantenphysik sagt uns heute, dass es keine getrennten Teile gibt. Alles ist bis ins Unendliche ausgestreckt und im Hintergrund miteinander verbunden. Jedes Atom ist mit jedem Atom in diesem Universum verbunden. Alles kann mit allem kommunizieren.“¹ Aus meiner Sicht bedeutet dies: Die persönliche Freiheit jedes Einzelnen ist in Zukunft nur so viel wert, wie sie uns zusammen hinausführt aus der Sackgasse, in die wir uns als Einzelindividuen ohne Bewusstsein für das WIR hineinmanövriert haben.

Wir sind nur gemeinsam in der Lage, die Veränderungsprozesse unserer Zeit mitzugestalten. Und zwar, indem jeder Einzelne von uns seine ganz persönlichen Sichtweisen hinterfragt und sich öffnet für die der anderen. Das WIR-Prinzip zeigt Ihnen diesen Weg. Erforderlich ist dafür mehr als positives Denken jedes Einzelnen, so hilfreich es auch ist und bleiben wird. Um in eine wirklich menschliche Verbundenheit zu kommen, ist es notwendig, dass wir auch positiv fühlen. Wir brauchen eine Art intuitive Kommunikation. In ihr erschaffen wir die unbeschreibliche, vielfältige, überwältigende, sich ständig wandelnde Sinfonie des Lebens, die zu spielen wir nur gemeinsam in der Lage sind.

WIR sind verbunden mit ALLEM, WAS IST. Seien Sie herzlich WIRkommen!

Ihre



Inhalt

I. Das WIR-Prinzip	11
I.1. Menschen, die zu mir kommen	11
I.2. Die Statuswippe – sich aufeinander einstellen und zueinander Stellung nehmen	18
I.3. Der goldene Kern	28
II. Engagement an der Bühne des Lebens	31
III. Die Bühne des Lebens im EGO-Prinzip: Kommunikation im Stillstand	31
IV. Innere Bühne (WIR): den eigenen Wesenskern entdecken	55
IV.1. W wie Wahrnehmung	56
IV.2. I wie ICH: Was ich fühle und was ich brauche	66
IV.3. I wie ICH: ICH und das andere ICH	74
IV.4. R wie Reaktion: das erste WIR anwenden	85
V. Innere Probebühne (leben): den eigenen Wesenskern verkörpern und dem Leben Regieanweisungen geben	89
V.1. Körpersprache	90
V.2. Positives Denken und Formulieren	105
VI. Äußere Probebühne (sozial-kompetent): das andere ICH wertschätzen und das andere ICH ins WIR holen	111
VI.1. Wertschätzung	113
VI.2. Fragen und Zuhörern – die Zwillingskompetenzen	120
VI.2.1. Fragen über Fragen	120
VI.2.2. Aktiv Zuhören – Vom Sendemodus zum Aufnahmemodus	127
Praxisteil	131
VII. Auf den Brettern, die das WIR bedeuten	143
VIII. Danke – meine klugen Köpfe	153

Kapitel I.

Das WIR-Prinzip

I.1. Menschen, die zu mir kommen

*Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm aber helfen,
es in sich selbst zu entdecken. Galileo Galilei*

Die folgenden drei Geschichten stehen beispielhaft für das, was mir in meinem Coaching-Alltag begegnet.

Marie Kindler, Erzieherin

Samstagvormittag im Juli, 11 Uhr in meinem lichtdurchfluteten Arbeitsraum im schönen Bamberg. Die Sonne scheint, die Türen sind weit geöffnet, sie lassen die warme Luft und Vogelgesang herein. Vor mir sitzt Marie Kindler, eine junge Erzieherin, ca. Mitte dreißig. Sie erzählt erst stockend, dann flüssiger:

„Ja, hm, also ... unsere Einrichtung ist ein großer Kindergarten mit Mittagsbetreuung für Grundschüler in Nürnberg. Noch vor zwei Jahren war es bei uns richtig schön. Wir Kolleginnen mochten uns, wir haben zusammengehalten, die Zusammenarbeit mit den Eltern war in Ordnung. Klar, es gab hin und wieder leichte Spannungen, aber alles im Rahmen.“

Marie Kindler trinkt einen Schluck Kaffee. „Dann kam im letzten Jahr eine neue Leitung in unser Haus selbst und gleichzeitig kam eine Art Manager in die Gesamtverwaltung des Trägers. Von heute auf morgen wurden Vorgaben gemacht, die keiner nachvollziehen konnte. Vollzeitstellen wurden reduziert und durch Praktikantenstellen und Bundesfreiwilligendienste ersetzt. Der Monatsbeitrag wurde erhöht – nicht dramatisch, aber vielen Alleinerziehenden tut das weh. Dann wurde eine Umfrage unter den Kollegen zur Zufriedenheitssteigerung im Team gemacht, allerdings wurde keiner der vorgeschlagenen Punkte umgesetzt. Die neue Chefin empfinde ich als eine Mischung aus arroganter Selbstherrlichkeit und aufopferungsvoller Hingabe an den Beruf. Sie selbst arbeitet wie ein Stier, hat keine Familie und kennt kaum Freizeit. Von uns fordert sie den gleichen Einsatz, kümmert sich dabei aber keinen Deut um unsere Belange. Wir haben Familie oder alte Eltern, um die wir uns kümmern wollen. Der Stress wir bei uns allen immer größer.“

„Wie beeinflusst das denn Ihren Arbeitsalltag, Frau Kindler?“ frage ich sie in der kleinen Pause, die nun entsteht.

„Na ja, neulich zum Beispiel, wollte meine Kollegin Gisa eher nach Hause, weil ihre Mutter krank war. Sie hat mir das beim Frühstück gesagt und mich total unter Druck gesetzt, ich habe aber wieder mal keine passende Antwort rausgekriegt und nur genickt. Am Nachmittag habe ich Gisas Arbeit aufgefangen und für die Kinder war wieder freies Spiel angesagt statt der Singstunde mit Fingerpuppen, die ich geplant und mit viel Sorgfalt vorbereitet hatte. Dabei sind Singen und Fingerübungen so wichtig für die geistige Entwicklung, deswegen haben wir im Plenum ja auch ein Konzept dafür ausgearbeitet.“

Und dann ging es in der Gruppe ziemlich turbulent und laut zu ... Also kam die Chefin herein, weil sie nebenan in ihrer Gruppe Ruhe brauchte. Natürlich durfte ich mir anhören, dass ich die Kinder nicht im Griff habe und warum ich nicht mit den Fingerpuppen spiele wie ausgemacht ...

Ich habe ihr die Situation erklärt, naja, ich hab ziemlich rumgeeiert, ich wollte mich doch über Gisa nicht beschweren ... Sie meinte, ich müsse einfach Nein sagen lernen und mich klar äußern. Dabei ist sie die Letzte, die irgendwas von Konflikten hören

will! Geschweige denn Kritik! Sie tut zwar immer so offen, kann aber andere Meinungen nicht ertragen. Die hat echt gut reden von wegen „sich durchsetzen“, wenn man wie sie am längeren Hebel sitzt... Aber hinten herum wird gelästert ohne Ende. Ich könnte das nicht ertragen, ich will keinen Stress, ich kann nicht damit umgehen, wenn jemand sauer auf mich ist... ich brauche Ruhe und Frieden, sonst kann ich nicht arbeiten!“

Die Erzieherin hat sich jetzt in Rage gesprochen, der Ärger über die Situation ist ihr deutlich anzumerken: „Ich habe im Moment den Eindruck, dass ich die Einzige bin, der unser Zusammenhalt als Team noch wichtig ist. Nach außen herrscht das große Schweigen im Walde. Keiner beschwert sich öffentlich, aus Angst vor der resoluten Chefin. Stattdessen kümmert sich jeder nur noch um sich selbst. Der Zusammenhalt ist so gut wie weg. Und auch ich will mich jetzt endlich um mich selbst kümmern, ich kann nicht mehr. Trotzdem möchte ich aber sehr gerne dort bleiben, weil die Einrichtung nah an meinem Zuhause liegt und meine Kinder mittags in die Betreuung kommen. Auch die langjährigen Kolleginnen kann ich nicht einfach hängen lassen.“

„Was glauben Sie, Frau Kindler: Wie kann ich Ihnen helfen?“ frage ich sie.

„Ich möchte lernen, Nein zu sagen, so dass die anderen und vor allem Gisa das akzeptieren. Ich will endlich ernst genommen werden und besser argumentieren können, aber ich will natürlich nicht zu frech sein. Eigentlich will ich mich nicht mehr für alles verantwortlich fühlen und kein schlechtes Gewissen mehr haben, wenn ich nicht alles schaffe. Ich will lernen, wie ich die Qualität der Arbeit einigermaßen halten kann, ohne mich zu verausgaben. Und ich will die richtigen Worte haben, um Gisa und den anderen etwas entgegen zu setzen, wenn es mir mal schlecht geht. Natürlich nicht unverschämt, aber schon deutlich, sodass nicht immer alles an mir hängen bleibt.“

„Wenn ich Sie richtig verstehe, wünschen Sie sich eine bessere Rhetorik, damit die anderen mehr Rücksicht auf Sie nehmen und gleichzeitig möchten Sie eine gute Kollegin bleiben? Marie nickt langsam. Ich setze nach: „Sie wünschen sich Entlastung bei der Arbeit für das ganze Team und bessere Absprachen untereinander, um nach der Umstrukturierung die Qualität wieder zu verbessern. Für sich selbst wünschen Sie sich eine größere innere Gelassenheit? Stimmt das so?“

Marie nickt nun bekräftigend: „Ja, genau. Das wäre wirklich schön. Ich will, dass sich alle wieder respektieren und gut zusammen arbeiten.“

Wolfgang Schneider, Pharmareferent und Patchwork-Vater

Wolfgang Schneider ist ein ca. 50-jähriger Patchwork-Vater aus dem Odenwald. Er kommt im Herbst zu mir, an einem stürmischen Tag im Oktober. Der Wind fegt die Blätter durch den Garten, wir haben beide große Lust auf heißen Kakao mit Sahne. Herr Schneider ist ein sehr lebhafter, agiler Mann und nach einem kurzen Gespräch über die Baustellen zwischen Frankfurt und Würzburg kommen wir zum Grund seines Besuchs:

„Wir sind jetzt seit vier Jahren zusammen, meine Frau und ich. Vor zwei Jahren haben wir geheiratet, es war ein großes, schönes Fest mit allen Verwandten und Freunden. Sogar unsere Ex-Partner konnten wir überzeugen, kurz mal vorbei zu kommen, wegen der Kinder und um allen zu zeigen, dass sie mit unserer Entscheidung einverstanden sind. Alles lief ganz gut, bis...“ Er stockt.

„Wir hatten uns geeinigt. Meine Töchter waren unter der Woche bei meiner Frau, also Ex-Frau, am Wochenende bei uns. Die beiden Söhne meiner jetzigen Frau leben abwechselnd bei uns und bei ihrem Vater. Das ist organisatorisch eine Meisterleistung, die beiden Frauen kriegen das aber gut hin.“ Er löffelt den Rest Kakao aus seiner Tasse. „Haben Sie noch einen für mich? Ist so lecker.“

Wolfgang Schneider bekommt natürlich seinen Kakao und erzählt weiter: „Seit einiger Zeit zieht sich Max, der 16jährige Sohn meiner Frau, sehr zurück. Ich habe einfach keinen Zugang zu ihm. Er interessiert sich für nichts, will nur Musik hören und hockt stundenlang am PC. Das nervt langsam, wir wollen am Wochenende doch eine Familie sein und schöne Sachen machen.“

„Was verstehen Sie denn darunter, Herr Schneider?“ frage ich. „Na ja, Ausflüge machen und Sachen anschauen, zusammen spielen oder wandern, was man eben so macht als Familie.“

„Also, verstehe ich Sie richtig, Sie möchten mit der Familie richtig aktiv sein und viel zusammen erleben?“

„Ja, genau. Ich bin als Pharmareferent unter der Woche dauernd alleine im Auto unterwegs und habe viele offizielle Gespräche, die langweilig sind, aber Geld bringen. Am Wochenende will ich unter meinen Lieben sein, mit allen zusammen Spaß haben. Es ist doch blöd, wenn einer da bewusst den Außenseiter spielt. Das drückt die Stimmung. Ich habe schon versucht, den Jungen zu motivieren, habe lange mit ihm gesprochen, gefragt, ob er Probleme hat. Er hat aber nichts gesagt. Dabei habe ich mir wirklich Mühe gegeben und habe ihm von mir und meiner Jugend erzählt. Wir haben immer so tolle Sachen gemacht früher.“

Und seit ca. sechs Wochen ist es nun ganz schlimm. Max ist nur motzig, sondert sich noch mehr ab und jedes Essen endet mit einer lauten Grundsatzdiskussion. Er hat es immer auf Streit abgesehen, besonders mit mir. Seine Mutter kennt ihn nicht wieder, er hat sich völlig verändert. Die Pubertät hat ihn im Griff, das ist klar, aber so schlimm war ich damals nicht. Die kleineren Geschwister sind ganz verunsichert und ich habe wirklich Sorge, dass wir als Familie nicht mehr funktionieren.“

„Was wünschen Sie sich von mir, Herr Schneider?“

„Haben Sie einen Tipp für mich, wie wir die Sache wieder ins Laufen bringen? Wie bekommen wir Max wieder auf die Spur?“

Gabi Richter, Kommunikationstrainerin

Einer Trainer-Kollegin, Gabi Richter, sitzt im Winter vor mir. Das Feuer im Ofen brennt, es ist mollig warm, während draußen die Temperaturen gegen null gehen. Frau Richter ist Schulungsleiterin bei einem Finanzunternehmen in Süddeutschland. Sie hat als Betriebswirtschaftlerin einige Jahre die Produkte des Unternehmens verkauft und trainiert nun ihrerseits die Kollegen in der hausinternen Akademie. Sie erzählt recht aufgelöst:

„Morgen habe ich wieder zwei Tage lang Verkaufsschulungen. Ich mache meinen Job wirklich gern, normalerweise, aber in der letzten Zeit wird es immer schwieriger. Ich glaube, ich schaffe das alles nicht mehr. Die Teilnehmer sind zunehmend kritisch den Inhalten gegenüber. Dabei habe ich das volle Programm drauf: Motivation und Kommunikation rauf und runter. Wir konzentrieren uns auf die richtige Fragetechnik, gehen auf das Beschwerdemanagement ein, wir haben eine starke Kundenorientierung, die sowohl die emotionale als auch die sachliche Ebene anspricht. Trotzdem wird gemeckert. Die Kollegen geraten natürlich zunehmend unter Druck, der Verkauf unserer Produkte soll gesteigert werden und der Markt ist gesättigt. Ehrlich, ich weiß nicht mehr weiter. Ich liege nachts wach und habe ständig Kopfschmerzen. Dabei geht es mir doch eigentlich gut. Ich verdiene viel Geld und meinen Beruf liebe ich. Eigentlich.“

Sie holt tief Luft, hat sie doch sehr schnell und aufgeregt gesprochen. Nun bricht es geradezu aus ihr heraus:

„Nein! Nein, mir geht es nicht gut. Das ist doch alles Quatsch! Ich wollte mit Menschen arbeiten, ihnen mit Freude die Möglichkeiten unserer Sprache zeigen, sie selbstbewusster machen und das Miteinander verbessern! Stattdessen übe ich mit meinen Teilnehmern – im Mäntelchen der Kundenfreundlichkeit – Argumentationsketten zur Verkaufssteigerung. Auf der einen Seite erzähle ich meinen Leuten: Seid selbstbewusst und freundlich! Holt die Menschen da ab, wo sie stehen! Gebt Ihnen viel Wertschätzung und das Gefühl von Augenhöhe! Dann geht's aber doch wieder darum, Druck auszuüben: Wenn Ihr sie gefühlsmäßig habt, dann schlagt zu und verkauft! Die Zahlen müssen stimmen, wir brauchen Wachstum! Das ist doch Manipulation pur. Kein Mensch braucht so etwas. Und die Kunden reagieren auch dementsprechend zurückhaltend oder sogar zunehmend aggressiv. Termine machen ist so schwer geworden. Das Geschäft mit der Angst vor der Zukunft und dem Wunsch nach Sicherheit boomt nicht mehr so wie früher. Es tut mir leid, ich bin zynisch und übertreibe etwas, aber ich bin einfach nur noch genervt!“

Sie schluckt und die Tränen steigen ihr in die Augen. „Ich habe bisher für meinen Beruf gelebt. Selbst meine Ehe hat immer erst an zweiter Stelle gestanden. Mein Mann ist in der gleichen Branche, aber er versteht meine Probleme nicht. Er macht seinen Job und fertig. Kinder haben wir leider nicht. Richtig zufrieden und glücklich bin ich

eigentlich nur noch, wenn ich male. Dann kann ich ganz wegtauchen und abschalten. Aber davon kann ich ja nicht leben...“

„Frau Richter, was brauchen Sie von mir?“

„Ich weiß es nicht. Es ist alles so verfahren! Ich war mir immer so sicher, dass ich auf dem richtigen Weg bin... dieses Gefühl ist wie weggeblasen.“

Kommunikation im Stau

Zu mir kommen Menschen, die in einer Art Stau festsitzen und nach Lösungen suchen, um aus ihrer verfahrenen Situation heraus zu kommen. Dieser Stau entsteht, weil sie mit den Veränderungen, die sie in ihrem Leben wahrnehmen, in ihrem gewohnten Kommunikationsverhalten nicht mehr oder nur noch kurzfristig umgehen können.

Marie und ihre Kolleginnen können den autokratischen Führungsstil der Vorgesetzten und die unmenschlichen Kürzungsmaßnahmen nicht mehr schlucken, sie geraten privat unter Druck und die Qualität ihrer Arbeit leidet. Die halbherzigen Change-Management-Maßnahmen greifen ins Leere. Die Spannung innerhalb des Teams steigt. Die Kolleginnen reden über- statt miteinander, jede Kollegin steht für sich alleine und kämpft vermutlich mit individuell unterschiedlichen Strategien, um den Kopf über Wasser zu halten. Marie versucht angstvoll, sich durch Anpassung und Kollegialität im Team zu halten, doch die Nachteile werden zunehmend deutlich: Ihre Arbeit leidet wie ihr Selbstwert. Ein Pseudo-Miteinander unter den Frauen entsteht hin und wieder durch gemeinsames Wundenlecken oder Tratsch. Beides sind wirkungslose Ventile für den Druck, den die Erzieherinnen ja tatsächlich empfinden. Diese Art von Umgang führt natürlich zu Missverständnissen aller Art.

Wolfgang hatte gedacht, dass der Alltag einer Patchwork-Familie eine reine Frage der effizienten Organisation ist. Mit viel Hoffnung auf ein gutes Miteinander haben die verantwortlichen Erwachsenen in dieser Familie komplexe Strukturen geschaffen, um alle unter einen Hut zu bekommen, sind dadurch aber auch auf neue Weise gefor-

dert. Alte Verletzungen stehen im Raum, die Erfahrungen aus den Ursprungsfamilien erschweren vielleicht den unbefangenen Umgang miteinander. Unterschiedliche Erziehungsstile werden propagiert und gelebt. Die Emotionen fahren oft Achterbahn, genau wie die Hormone. Durch die zweite oder dritte Ehe der Eltern sind diese in den Wechseljahren und die schon jugendlichen Kinder in der Pubertät. Eine explosive Mischung, wahrlich. Wolfgang bemerkt, dass er mit der klassischen Vater-Sohn-Tour bei Max nicht weiterkommt, sondern nur ebenso klassische Eskalationen erzeugt.

Beide – Maire und Wolfgang – kommen zu mir als Coach und Kommunikationstrainerin, weil sie den Eindruck haben, immer wieder in die gleichen Konflikte zu geraten und diese auch immer wieder auf die gleiche Art enden. Sie wünschen sich auf andere Art als bisher zu den Menschen, mit denen sie diese Konflikte erleben, Stellung zu beziehen.

I.2. Die Statuswippe – sich aufeinander einstellen und zueinander Stellung nehmen

Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen. Aristoteles

Die Haltung, in der wir zu den Menschen Stellung beziehen, denen wir begegnen, wird in der Kommunikationswissenschaft mit dem Wort Status bezeichnet. Wir beziehen immer innerlich und äußerlich Stellung zu den Menschen, mit denen wir kommunizieren.

Unser innerlicher Status ist unser momentanes Selbstgefühl (ICH-Achse). Dieses wird geprägt durch den Eindruck, den ein anderer Mensch oder eine Situation auf uns macht. Ob ein Mensch sein momentanes inneres Selbstgefühl als ein Hochgefühl (positiver Bereich der ICH-Achse) oder als ein Tiefgefühl (negativer Bereich der ICH-Achse) empfindet, ist davon abhängig, wie er diesen Eindruck bewertet. Der innere Status eines Menschen zeigt den Grad seines Selbstwerts. Unser äußerlicher Status (WIR-Achse) ist der verbale, non-verbale und paraverbale Ausdruck, den wir unserem mo-



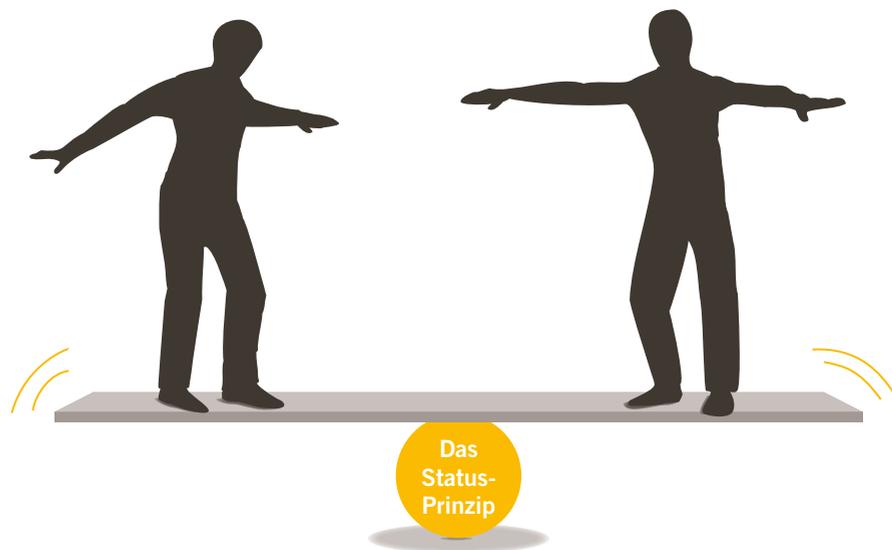
Innerer und äußerer Status, Hoch- und Tiefstatus

mentanen Selbstgefühl geben. Was ein Mensch bei welchem inneren Selbstgefühl äußerlich zum Ausdruck bringt und wie er das tut, ist davon abhängig, wie er in der Situation auf den anderen wirken will. Dementsprechend positioniert er sich entweder höher (positiver Bereich der WIR-Achse) oder tiefer (negativer Bereich der WIR-Achse) als der andere. Der äußere Status eines Menschen zeigt den Modus seiner Selbstwirksamkeit.

Für jede Kommunikationssituation können wir unseren Status in den vier Feldern eintragen, die sich aus der ICH- und der WIR-Achse ergeben. Status ist immer. Wir können uns nicht nicht verhalten, genauso wie wir – nach Paul Watzlawicks Axiom – nicht nicht kommunizieren können. Aber unser Status ist alles andere als statisch, er ist vielmehr immer flexibel. Je nach persönlichem Temperament und individueller Gewohnheit neigt jeder von uns zwar zu einer Statustendenz – wird seinen Punkt also vermehrt in einem der vier Quadranten setzen – in der Familie ist dies allerdings

vielleicht ein anderer als bei der Arbeit. Wieder ein anderer ist es vielleicht bei einem gesellschaftlichen Anlass oder auf Reisen.

Und nicht nur in Bezug auf das Setting verschiedener Kommunikationssituationen, auch im Verlauf eines Gesprächs verändern wir unseren Status, je nachdem, was aus unserer Sicht die Situation erfordert. Die Flexibilität, mit der wir unseren Status verändern können, ist das entscheidende Merkmal der menschlichen Kommunikationsfähigkeit: Menschen kommunizieren, indem sie sich abwechselnd voneinander beeindrucken lassen und sich aufeinander einstellen, indem sie sich dem anderen gegenüber ausdrücken und zueinander Stellung nehmen. So als säßen sie auf einer Wippe. Das Prinzip des Status wird deshalb auch Statuswippe genannt.



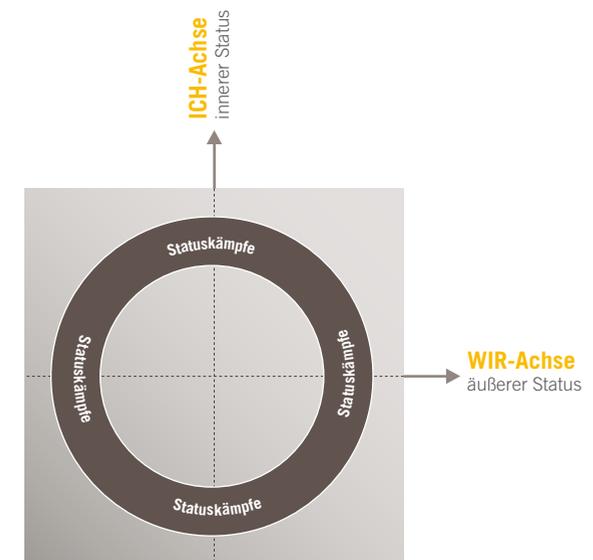
Das WIR-Prinzip beruht auf der Überzeugung, dass Kommunikation dann gelingt, wenn zwei Menschen auf der Statuswippe in die Balance kommen. Damit ist wiederum kein statisches Gleichgewicht gemeint, denn wenn die Wippe, die zwei Menschen teilen, sich nicht mehr bewegt, hätten sie aufgehört zu kommunizieren. Gelingende Kommunikation ist vielmehr eine Verlässlichkeit, die aus vielen feinen Statuswech-

seln entsteht, mit denen sich zwei Menschen auf der Wippe aufeinander einstellen und zueinander Stellung nehmen, immer etwas höher oder etwas tiefer als der andere. Wenn wir unsere Beziehung zu anderen Menschen in dieser Balance halten, sind wir in der Lage gemeinsam auf Unvorhergesehenes und Ungewohntes zu reagieren und souverän mit Veränderungen in unserem Leben umzugehen.

Statuskämpfe

Die Menschheit muss Krieg und Kampf ein Ende setzen. Oder die Kriege und Kämpfe setzen der Menschheit ein Ende. John F. Kennedy

Je extremer wir uns jedoch innerlich wie äußerlich positionieren, desto weiter entfernt sind wir davon, mit den Menschen, mit denen wir auf der Wippe stehen, in diese Art der Balance zu kommen. Je extremer wir uns positionieren, desto eher geraten wir auf der Wippe in Statuskämpfe.



Die Statuswippe als Statuskampf

Statuskämpfe sind Kämpfe um den höheren Status, den in der Regel diejenigen gewinnen, die innerlich hoch eingestellt sind. Die Unterlegenen sind meistens Menschen die innerlich tief eingestellt sind. Im Statuskampf gleicht unser Kommunikationsverhalten – ob Gewinner oder Verlierer – einem Muster, das wir mehr oder weniger instinktiv abspulen, aus Angst, aus Stress, aus Gewohnheit. Statuskämpfe führen letztlich für beide – Gewinner und Verlierer – dazu, dass die Statuswippe und damit die Kommunikation zwischen ihnen zum Stillstand kommt.



Viele Statusreibereien und kleinere Statuskämpfe kommen in unserem Alltag immer wieder vor, meistens verlassen wir unsere extreme Position nach einer kurzen Pause und fangen wieder an, uns aufeinander einzustellen, bringen die Wippe wieder in Gang. Die Menschen, die zu mir kommen, befinden sich allerdings dauerhaft in Statuskämpfen und stellen fest, dass sie dadurch immer mehr unter Druck geraten – wie Marie, oder dass sie Ihre Lebensqualität zunehmend beeinträchtigen – wie Wolfgang.

Beide merken, dass sie durch die immer gleichen Verhaltensmuster in immer gleiche Kämpfe geraten. Sie fühlen sich wie derjenige, der auf der Wippe oben zappelt und vom anderen nicht zu Boden gelassen wird. Sie sind davon überzeugt, in die Balance zu kommen, wenn sie nach außen wirksamer kommunizieren im Hinblick auf ihre

eigenen Interessen. Dieser Wunsch ist verständlich und diese Überzeugung verbreitet. Die meisten Kommunikationstrainings setzen hier an und plädieren dafür, sich das Prinzip der Statuswippe auf intelligente Weise zunutze zu machen: also es immer wieder auf Statuskämpfe nach dem Recht des Stärkeren ankommen zu lassen, intelligente Statusspiele zu spielen.

Statusspiele

Ein Mensch, der sich hauptsächlich um die Befriedigung der Statusbedürfnisse kümmern muss, hat noch nicht genügend Kraft, sich selbst zu verwirklichen. Er verwirklicht lediglich seine äußere Schale, gewissermaßen seine Verpackung.
Vera F. Birkenbihl

Ein Mensch, der statusintelligent kommuniziert, ist sich demnach bewusst, dass der



Die Statuswippe als Statusspiel

Status, den er selbst einnimmt, den anderen automatisch in die jeweils entgegengesetzte Position bringt. Er nimmt seinen eigenen Status ein, um den anderen den entgegengesetzten Status einnehmen zu lassen. Immer gerade so hoch, dass der andere entsprechend tief gehen muss, immer gerade so tief, dass der andere entsprechend hoch gehen muss.

Statusintelligenz kann man lernen. Klassische Stimm-, Körpersprache- und Rhetorik-Trainings vermitteln die ganze Bandbreite verbalen, non-verbalen und paraverbalen Wissens und Könnens. Es ist nur eine Frage der Übung, bis es einem in Fleisch und Blut übergeht und man je den Status einnimmt, den man braucht, um die eigenen Interessen so durchzusetzen, dass der andere keine Wahl hat, als sie zu akzeptieren. Es geht in Statusspielen nicht mehr um den höheren Status, sondern darum am Ende die Oberhand zu haben. Statusspiele sind also gewissermaßen befriedete Statuskämpfe. In Statusspielen wird die Wippe nicht vom Stärkeren zum Stillstand gebracht, sondern der Statusintelligere bestimmt das Tempo, den Rhythmus und den Ausschlag der Wippe. Der andere muss sich dem wohl oder übel anpassen.



Marie könnte auf diese Weise wunderbar lernen, selbstbewusster aufzutreten, sowohl ihrer Chefin als auch den Kolleginnen gegenüber, und sich den Stress vom Hals halten, ohne dabei das Bild von der verständnisvollen Kollegin und der engagierten Angestellten zu zerstören. Und selbstverständlich könnte Wolfgang auf diese Weise lernen, Max auf geschicktere Art und Weise wieder auf die Spur zu bringen.

Meiner Erfahrung nach führt solches, strategisch am äußeren Status ansetzendes Kommunikationstraining allerdings nicht zu nachhaltig gelingender Kommunikation, sondern zu höchstens kurzfristiger Balance, die letztlich wieder in Statuskämpfe umschlägt und Gewinner und Verlierer hinterlässt – wobei heute oft beide atemlos im Burn-out landen. Oder es führt zu Manipulationen aller Art, die unsere Beziehungen vergiften und die wir letztlich mit dem Preis der zunehmenden Frustration und Selbstentfremdung bezahlen – Stichwort innere Kündigung und Depression.

Sehr klar steht dies Gabi Richter vor Augen und sie spürt die Folgen am eigenen Leib. Die zunehmend kritischen Teilnehmer ihrer Kommunikationstrainings führen ihr eigentlich nur vor Augen, was ihr ihre innere Stimme schon lange sagt: Statusintelligenz führt gerade nicht zu dem echten Vertrauen, von dem solide Geschäftsbeziehungen leben, und eben so wenig dazu, dass wir an unseren beruflichen Herausforderungen wachsen. Unter dem Druck aus den Chefetagen hat Gabi versucht, entgegen dieser inneren Gewissheit erst recht und mit noch mehr Power die sowohl überzeugte und kompetente als auch die erfolgreiche Trainerin zu spielen. Eine Zeit lang hat das auch funktioniert, denn schließlich beherrscht sie ihr Handwerkszeug und ist selbst in hohem Maße statusintelligent. Als sie zu mir kommt, geht die Energie zur Neige, die sie benötigt, um diesen Eindruck aufrecht zu erhalten. Im Beruf verbeißt sie sich immer öfter in Statuskämpfe, innen tief und außen hoch eingestellt, und ist privat zunehmend ohnmächtig und wie gelähmt, innerlich wie äußerlich im Tiefstatus.

Statusbalance

Gabi Richter möchte ihren Beruf dennoch nicht aufgeben. Im Gegenteil, sie sucht nach einer Möglichkeit, ihn endlich wieder mit echter Begeisterung auszuüben, verbunden mit dem, was ihre Berufung ist, nämlich das menschliche Miteinander zu verbessern. Die Teilnehmer ihrer Seminare halten ihr den Spiegel vor und zeigen: dazu braucht es mehr als die Beherrschung der statusintelligenten Trickkiste, sowohl wenn man es mit Kollegen als auch wenn man es mit Kunden zu tun hat.

Oder mit heranwachsenden Kindern. Auch Max hält seinem Patchwork-Vater Wolfgang diesen Spiegel vor: Er will nicht mehr einfach nur funktionieren. Und ich vermu-

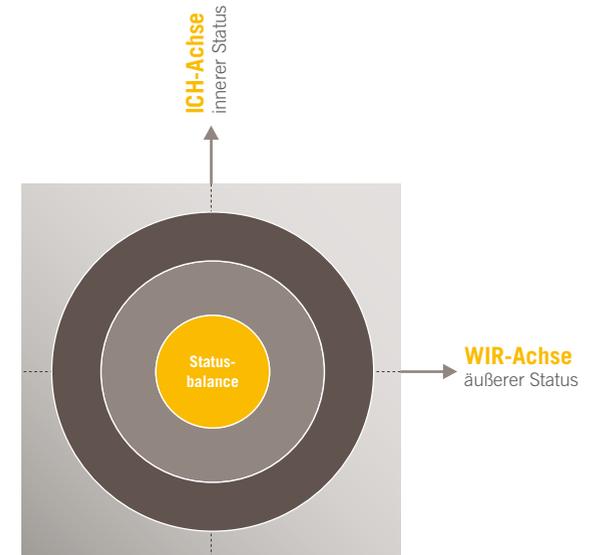
te, dies täte er erst recht nicht, wenn Wolfgang auf die statusintelligente Weise versuchen würde, ihn dazu zu bringen. Max zeigt Wolfgang, was dieser tief in seinem Innern eigentlich auch schon weiß: die Familienatmosphäre, die er sich wünscht, vor allem die Lebensfreude, die er mit den Menschen teilen möchte, mit denen er sich verbunden fühlt, entsteht nicht durch die Reibungslosigkeit eines von oben verordneten Miteinanders. Sie lässt sich nicht herstellen durch kommunikative Cleverness.

Genauso wenig wie ein beruflicher Alltag, der für jeden Einzelnen vereinbar sein soll mit seinem Wunsch, gute Arbeit zu leisten, und mit seinem Bedürfnis, ausreichend Zeit für Privates zu haben. Marie hat den Eindruck, dass sie im naiven Glauben an den längst verschollenen Teamgeist nur noch ausgenutzt wird. Sie meint, dass sie ihre Durchsetzungsfähigkeit trainieren muss. Dabei spürt sie am eigenen Leib pausenlos, was Durchsetzungskraft langfristig anrichtet, wenn sie nicht eingebettet ist in eben diesen Teamgeist: sie führt zu Vereinzeln und Grabenkämpfen, mit denen keine Organisation von außen kommenden Veränderungen souverän begegnen kann.



Was ich aus den Worten von Marie, von Gabi und Wolfgang heraushöre, ist – je individuell ausgeprägt – der Wunsch nach Verbundenheit mit sich selbst und den Men-

schen, mit denen sie täglich umgehen und zusammen leben. Und ich bin überzeugt: Wenn sie sich diesen Wunsch nach Verbundenheit erfüllen, kommen sie in langfristige Balance mit diesen Menschen. So verlässlich und zugleich beweglich, dass sie in unvorhergesehenen, ungewohnten und scheinbar unmöglich zu bewältigenden Situationen sich weder bekämpfen noch manipulieren, sondern diese gemeinsam gestalten können.



Die Statuswippe als Statusbalance

Dazu braucht es keinen instinktiven und keinen intelligenten, sondern einen – wie ich es nenne – sozial-kompetenten Umgang mit der Statuswippe. Sozial-kompetente Menschen wollen mit ihrem Status die Reaktion des anderen weder aussetzen noch ausnutzen, sondern dafür sorgen, dass der andere diesen aus freien Stücken annehmen kann. Sie positionieren sich immer nur so viel höher oder tiefer als ihr Gegenüber, dass er oder sie die Hand ergreifen kann, die sie reichen, ohne dass einer von beiden sein Gleichgewicht verliert. Auf diese Weise können beide in jene Balance kommen, deren Stabilität aus den feinen Statuswechseln entsteht, mit denen sie die Wippe, die sie teilen, in Bewegung halten.

Soziale Kompetenz ist nichts, was wir lernen können, indem wir an unserem äußeren Status arbeiten. Denn die Balance, in der wir mit anderen Menschen sind (oder auch nicht sind), ist letztlich immer der Spiegel unseres inneren Gleichgewichts. Dieses ist – genau wie die Statuswippe – kein statisches. Mein Bild dafür ist der goldene Wesenskern, den jeder Mensch in sich trägt und zum Schimmern bringen kann.

1.3. Der goldene Kern

Der Mensch ist die Sprache, in die Gott übersetzt wird. Paul Claudel

Im goldenen Kern eines Menschen stecken seine Eigenschaften und Fähigkeiten, seine Wünsche, Träume und Ziele, seine Gefühle und seine Bedürfnisse, kurz sein ganzer innerer Reichtum. Wenn all diese Ebenen eines Menschen miteinander in einer lebendigen Verbindung stehen, sich verändern und wachsen können, ist er in der Lage, in die Kommunikation mit anderen Menschen den für jede Situation besten Entwurf seines ICHs einzubringen. Er schimmert durch alles hindurch, was er sagt und tut. Und dieses Schimmern kann der andere aus freien Stücken annehmen.

Die Statuswippe und der goldene Kern

Die Menschen, die zu mir kommen, unterstütze ich dabei, ihren goldenen Kern, den sie vielleicht gar nicht wahrnehmen oder den sie unberührt lassen, zum Schimmern zu bringen. So, dass sie sich ihren Wunsch erfüllen können: innerlich frei zu sein und zugleich verbunden mit den Menschen zu leben, die sie umgeben.

Seinen eigenen goldenen Kern zum Schimmern zu bringen und den goldenen Kern des anderen zu erkennen und respektieren heißt schließlich, unsere Individualität zu feiern und in ihr nicht das Unmögliche, sondern das Mögliche zu sehen. Kommunikation ist dann kein Schlagabtausch mehr. Kommunikation wird auf diese Weise vom statusintelligenten Abgleich dessen, was jeder für sich erreichen kann, zum sozial-kompetenten Austausch über die beste Art, miteinander zu leben.



Die Statuswippe und der goldene Kern

Diese Erkenntnis habe ich in den Satz gegossen, der Sie durch dieses Buch führen wird und mit dem Sie Wort für Wort und Kapitel für Kapitel Ihren goldenen Kern zum Schimmern bringen und auf diese Weise in die soziale Kompetenz kommen können:

WIR leben sozial-kompetent das WIR.

Das WIR-Prinzip ist keine neue Kommunikationstheorie. Es gibt ohnehin nicht so viel Neues unter dem Himmel, wie wir uns immer vorstellen. Alles ist schon da. Allerdings können wir es immer wieder mit neuen Augen betrachten. Mit dem WIR-Prinzip tue ich nichts anderes: Ich versetze alles, was wir über gelingende zwischenmenschliche Kommunikation wissen, an einen Ort, der eine lange Tradition hat als Bild für die Welt und das menschliche Leben – die Theaterbühne. Vorhang auf!

Kapitel II.

Engagement an der Bühne des Lebens im WIR-Prinzip

Die ganze Welt ist eine Bühne und alle Frauen und Männer darin nur Spieler. Und wenn Du erkannt hast, dass das Leben Theater ist, dann such Dir die Rollen aus, die Spaß machen. William Shakespeare

Wir alle sind Schauspieler auf der Bühne des Lebens. Die Stücke, in denen wir spielen, sind die Geschichten, die uns mit unseren Mitspielern verbinden. Sie entstehen, wenn wir ihnen zum ersten Mal auf der Bühne begegnen und entwickeln sich weiter in dem, was wir gemeinsam auf der Bühne tun. Nirgendwo steht geschrieben, was dort geschehen wird. Auf der Bühne des Lebens haben wir es mit dem Unvorhergesehenen zu tun, es ist eine Improvisationsbühne – immer live! Für unsere Lebensstücke bedeutet das einerseits: Nichts ist sicher. Und andererseits: Alles ist möglich! Aber vor allem bedeutet es: Wir selbst haben ihr Gelingen in der Hand! Allerdings nur dann, wenn wir die Statuskämpfe und die Statusspiele hinter uns lassen.



Die Bühnen des Lebens

Die Bühne des Lebens im EGO-Prinzip und die Bühne des Lebens im Erst-ICH-dann-DU-Prinzip sind Orte, an denen die Schauspieler entweder ausführen, was ein Autor oder Regisseur für sie vorgesehen hat, oder an denen sie sich selbst zum Autor oder Regisseur der Stücke erklären und die anderen wie die Puppen auf der Bühne tanzen lassen. Die Bühne des Lebens im WIR-Prinzip ist ein Ort, an dem die Schauspieler ihre Rollen selbst erschaffen und ausfüllen, weil sie sie aus ihrem goldenen Kern heraus spielen. Und diese Bühne ist ein Ort, an dem die Lebensstücke jedes Einzelnen erst im Spiel mit den anderen wirklich werden.

Wenn sie möchten, lieber Leser, sind Sie engagiert...

Engagement an der Bühne des Lebens im WIR-Prinzip i ⚡

Die unterzeichnende Person ist engagiert für das Ensemble an der Bühne des Lebens im WIR-Prinzip – unkündbar und bis zum letzten Atemzug. Sie versteht ihre Lebensaufgaben als eine Vielfalt an Möglichkeiten, um ihren inneren Reichtum zu erleben und zu vermehren. Sie ist sich darüber bewusst, dass diese Möglichkeiten Wirklichkeit werden, wenn sie ihren inneren Reichtum mit anderen teilt und zwar in dem, was sie gemeinsam mit anderen Menschen tut. Aus diesem Grund erarbeitet sie sich jede ihrer Lebensaufgaben als eine Rolle, die sie spielt, in den Stücken, in denen das Leben sie braucht. In ihren Lebensrollen bringt sie zum Ausdruck, was in ihr steckt, und mit den Menschen, mit denen sie auf der Bühne steht, das gemeinsame Stück zu gutem Gelingen. Sie selbst ist die Schöpferin ihrer Lebensrollen, wie auch immer sie zu ihr gekommen sind, und gestaltet den Verlauf ihrer Lebensstücke, was auch immer auf der Bühne geschieht.

Ihre Gage: Große innere Freiheit und lebendige, tiefe Verbundenheit. Diese ermöglichen ihr, der Komplexität unserer Zeit nachhaltig und mit menschlichem Maß zu begegnen.

Datum und Unterschrift

Ihr Engagement, lieber Leser, beginnt damit, dass Sie eine Inventur der Rollen vornehmen, die Sie aktuell spielen, und benennen, wer in den entsprechenden Stücken mit Ihnen auf der Bühne steht.

Für alle Notizen, die Sie zu den Übungen in diesem Buch machen werden, stehen Ihnen immer wieder freie Zeilen zur Verfügung. Zusätzlich gibt es ein WIR-Prinzip-Bühnenskript (Notizbuch) für ausführlichere Einträge, um Ihr eigenes Stück für die Bühne des Lebens zu schreiben. Sie finden außerdem in der Kopfzeile immer wieder Verweise auf Beispiele zu den entsprechenden Themen aus dem Hörbuch zum WIR-Prinzip.

1 Meine Lebensrollen und ihre Stücke

In welchen Lebensrollen stehen Sie auf der Bühne des Lebens?

private Rollen

berufliche Rollen

Mit wem stehen Sie in welchem Stück auf der Bühne? Bitte wählen Sie die wichtigsten zwei privaten und die wichtigsten zwei beruflichen Lebensrollen aus. Geben Sie dem Stück, in dem Sie diese Lebensrolle spielen einen Titel, der Ihnen spontan in den Kopf kommt. Er muss sich nicht auf Sie persönlich beziehen und kann auch eine Situation beschreiben. Bitte notieren Sie Ihr Rollenrepertoire in Ihrem Bühnenskript.

Zum Beispiel:

Als Freundin stehe ich in dem Stück „Das offene Ohr“ mit Maria und Ute auf der Bühne. Als Busfahrer stehe ich in dem Stück „Die Frohnatur des öffentlichen Personen-Nahverkehrs“ mit

den Bewohnern einer süddeutschen Großstadt auf der Bühne. Als Kollegin stehe ich in dem Stück „Der Drache vom Dienst“ mit Frau Müller und Herrn Lehmann auf der Bühne. Als Bruder stehe ich in dem Stück „Was Hänschen nicht kann, lernt Hans nimmermehr“ mit meiner Schwester und meinen Eltern auf der Bühne.

Auf wen auch immer sich der Titel Ihrer aktuellen Lebensstücke bezieht, in der nächsten Übung geht es darum zu beschreiben, was diese Lebensrollen für Sie sind – und zwar dann, wenn Sie, während Sie sie spielen, Ihren goldenen Kern zum Schimmern bringen.

2 Meine Lebensrollen und mein goldener Kern

Bitte beantworten Sie in ihrem Bühnenskript für jede der in Übung 1 gefundenen Lebensrollen die folgenden Fragen:

1. Welche meiner Eigenschaften und Fähigkeiten lebe ich in dieser Rolle?
2. Welche Aufgaben hat diese Rolle?
3. Welche Wünsche, Träume und Ziele will ich in dieser Rolle verwirklichen?
4. ...

Die Bühne des Lebens ist ein vielschichtiger Ort. Ihr Rollenrepertoire hat Ihnen gezeigt: Wir können uns dort unserer Möglichkeiten bewusst werden. In jeder Szene, die nun vor Ihnen liegt, können Sie diese Möglichkeiten Wirklichkeit werden lassen. Und aus dem, was dann wirklich geworden ist wieder lernen, was möglich ist.

Auf der Bühne des Lebens im EGO-Prinzip (Kapitel 3) nehmen Sie die Statuskämpfe oder -spiele Ihrer Lebensrollen in den Blick. Anschließend lade ich Sie ein auf die Bühnen des Lebens im WIR-Prinzip: Auf der inneren Bühne (Kapitel 4, WIR) lernen Sie, sich mit Ihrem goldenen Wesenskern zu verbinden. Auf der inneren Probebühne (Kapitel 5, leben) lernen Sie, ihren goldenen Wesenskern mit Ihrem Körper zu verbinden. Auf der äußeren Probebühne (Kapitel 6, sozial-kompetent) lernen Sie, ihn zum Schimmern zu bringen, so dass Sie die Stücke, in denen das Leben sie braucht, verbunden mit sich selbst und anderen zum Gelingen bringen können (das WIR, Kapitel 7).

Kapitel III.**Die Bühne des Lebens im
EGO-Prinzip:
Kommunikation im Stillstand**

*Streitende sollten wissen, dass nie einer ganz recht hat und der andere ganz unrecht.
Kurt Tucholsky*

Auf der Bühne des Lebens im EGO-Prinzip geraten Menschen, die sich begegnen, immer wieder in Statuskämpfe. Die Kommunikation zwischen ihnen kommt zum Stillstand. Diejenigen im inneren Hochstatus, im Theaterjargon sind das die Selbstdarsteller und Rampensäue – bestimmen das Tempo einer Szene und die Stimmung im Ensemble. Die Menschen im inneren Tiefstatus bringen das Geschehen auf der Bühne sowie die Kommunikation im Team letztendlich kaum voran – wie die lautstark schmallende Diva oder der sich wortlos seinem Schicksal ergebende Statist.

DAS WIR-PRINZIP

**Die Kommunikation der Verbundenheit
Wie unser Miteinander wirklich gelingt**

Unser beruflicher und privater Alltag ist wie ein Improvisations-theater: wir wissen selten, welche Szenen wir als nächstes mit wem auf welcher unserer zahlreichen Bühnen des Alltags spielen- Text und Abläufe sind meistens frei zu improvisieren. Wenn zumindest einer der Partner die entscheidenden Regeln beherrscht, gelingt das Zusammenspiel deutlich besser. Das WIR- Prinzip entfaltet neue Möglichkeiten für eine friedliche, faire und effektive Kommunikation in Gesellschaft, Wirtschaft und Familie.