

DROEMER



*Über den Autor:*

Thomas Erikson ist ein schwedischer Verhaltensforscher, international gefragter Vortragsredner (u.a. Coca-Cola, Microsoft, KIA Motors, Volvo, IKEA), Leadership-Coach und Buchautor. Er leitet ein Consulting-Unternehmen, das nationale und internationale Wirtschaftsunternehmen und Organisationen berät. Sein Buch *Omgiven av idioter* war der schwedische Sachbuch-Bestseller der Jahre 2016/2017.

Thomas Erikson

# **ALLES IDIOTEN!?**

**ENDLICH VERSTEHEN,  
WIE ANDERE TICKEN**

Aus dem Englischen von  
Christa Broermann

DROEMER 

Die schwedische Originalausgabe erschien 2014 unter dem Titel »Omgiven av idioter« bei Hoi Förlag, Stockholm, [www.hoi.se](http://www.hoi.se), und wurde vermittelt durch Enberg Literary Agency, Täby, Schweden.

Für die Übertragung ins Deutsche wurde eine autorisierte englische Fassung des Textes verwendet.

**Besuchen Sie uns im Internet:**

[www.droemer.de](http://www.droemer.de)

Aus Verantwortung für die Umwelt hat sich die Verlagsgruppe Droemer Knaur zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet. Der bewusste Umgang mit unseren Ressourcen, der Schutz unseres Klimas und der Natur gehören zu unseren obersten Unternehmenszielen. Gemeinsam mit unseren Partnern und Lieferanten setzen wir uns für eine klimaneutrale Buchproduktion ein, die den Erwerb von Klimazertifikaten zur Kompensation des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes einschließt.

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.klimaneutralerverlag.de](http://www.klimaneutralerverlag.de)



Vollständige Taschenbuchausgabe März 2021

Droemer Taschenbuch

© 2014 by Thomas Erikson

© 2018 der deutschsprachigen Ausgabe Droemer Verlag

Ein Imprint der Verlagsgruppe Droemer Knaur GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise – nur mit

Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.

Redaktion: Dr. Thomas Tilcher, München

Covergestaltung: ZERO Werbeagentur, München

Coverabbildung: Rawpixel.com / shutterstock.com

Grafikdesign von Göran Alfred / Alfreds Design,

Umsetzung ins Deutsche durch le-tex publishing services, Leipzig

Satz: Adobe InDesign im Verlag

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-426-79108-0

# Inhalt

Einleitung .....	7
1 Bei jeglicher Kommunikation entscheidet der Empfänger .....	13
2 Warum sind wir geworden, wie wir sind? .....	20
3 Eine Einführung in das System, das Sie gleich kennenlernen werden .....	26
4 Rotes Verhalten.....	29
5 Gelbes Verhalten .....	43
6 Grünes Verhalten .....	54
7 Blaues Verhalten .....	67
8 Die ärgerliche Kehrseite der Medaille – niemand ist vollkommen .....	84
9 Neues lernen .....	131
10 Körpersprache – oder warum es durchaus eine Rolle spielt, wie Sie aussehen .....	135
11 Ein Beispiel aus dem wahren Leben .....	150
12 Anpassung .....	157
13 Wie Sie schlechte Nachrichten richtig überbringen oder: Wenn sogar positive Kritik immer noch ... Kritik ist .....	212
14 Wer passt zu wem – und warum ist das eigentlich so? ..	237
15 Schriftliche Kommunikation .....	245
16 Was macht uns fuchsteufelswild? .....	250
17 Stressfaktoren und Energieräuber – was ist Stress eigentlich wirklich? .....	259
18 Ein kurzer Blick in die Geschichte .....	276
19 Stimmen aus dem wahren Leben .....	284

20	Ein kleiner Schnelltest, der Ihnen zeigt, wie viel bei Ihnen hängen geblieben ist .....	313
21	Ein abschließendes Beispiel aus dem Alltagsleben .....	320
22	Zum Schluss noch ein Hinweis .....	327
	Antworten auf die Fragen in Kapitel 20 .....	331

## **Einleitung**

# **Der Mann, der von Idioten umgeben war**

Ich ging schon aufs Gymnasium, als ich so richtig entdeckte, dass ich mich mit manchen Menschen viel besser verstand als mit anderen. Mit einigen Freunden konnte ich mich ganz leicht unterhalten, wir fanden stets die richtigen Worte, und alles lief locker und glatt. Es gab nie irgendwelche Konflikte, und wir mochten einander. Mit anderen hingegen lief alles schief. Vieles, was ich sagte, stieß auf taube Ohren, und ich begriff nicht, wieso.

Warum war es so einfach, mit manchen Leuten zu reden, während andere einfach Vollpfosten waren? Da ich noch so jung war, bereitete mir das zwar keine schlaflosen Nächte. Aber ich erinnere mich doch noch an einige Erlebnisse, nach denen ich rätselte, warum manche Gespräche leicht und flüssig liefen, während andere gar nicht erst in Gang kamen – ganz gleich, wie ich mich verhielt. Das war mir unbegreiflich. Ich weiß noch, dass ich dann begann, die Menschen mit verschiedenen Methoden zu testen. Ich fing an, in ähnlichen Kontexten die gleichen Dinge zu sagen, nur um zu sehen, welche Reaktion ich damit auslöste. Manchmal geschah tatsächlich das, was ich mir erhofft hatte – es entwickelte sich eine interessante Diskussion, aber bei anderen Gelegenheiten ereignete sich gar nichts. Die Menschen starrten mich einfach nur an, als käme ich von einem anderen Stern, und manchmal fühlte ich mich auch so.

In der Jugend sind die meisten Dinge ziemlich einfach. Dass bestimmte Leute in meinem Freundeskreis normal reagierten, hieß natürlich, dass sie automatisch die Guten waren. Und mit denen, die mich nicht verstanden, war etwas verkehrt. Eine andre Erklärung gab es dafür ja wohl nicht, oder? Ich war schließlich

immer derselbe. Folglich stimmte mit manchen Leuten einfach etwas nicht. Allmählich begann ich mich schlicht von ihnen fernzuhalten, weil ich sie nicht verstand. Das können Sie als jugendliche Naivität bezeichnen, wenn Sie wollen, aber es hatte einige amüsante Folgen. In späteren Jahren hat sich all das leider geändert.

Und so ging das Leben weiter mit Arbeit, Familie und Beruf, und ich sortierte die Menschen weiterhin in Gute und Vernünftige einerseits, und solche, die für mein Empfinden überhaupt nichts verstanden hatten, andererseits.

Als ich 25 Jahre alt war, lernte ich eines Tages einen Mann kennen, der selbstständig war. Sture war in den Sechzigern, hatte früh eine eigene Firma gegründet und sie über viele Jahre hinweg ausgebaut. Ich bekam die Aufgabe, ihn zu interviewen, kurz ehe ein bestimmtes Projekt durchgeführt werden sollte. Zu Beginn sprachen wir darüber, wie es in seinem Unternehmen lief. Eine der ersten Äußerungen von Sture war, dass er von lauter Idioten umgeben sei. Ich erinnere mich noch, dass ich damals gelacht habe, weil das in meinen Ohren erheiternd klang. Aber er meinte es bitterernst. Sein Gesicht lief dunkelrot an, als er mir erklärte, dass die Leute, die in Abteilung A arbeiteten, allesamt komplett Idioten seien. In Abteilung B saßen lauter Dummköpfe, die überhaupt nichts kapierten. Und von Abteilung C hatte er noch nicht einmal angefangen zu reden. Die Leute dort waren die Schlimmsten von allen, weil sie dermaßen merkwürdig waren, dass Sture sich nicht vorstellen konnte, wie sie es morgens überhaupt zur Arbeit schafften.

Je länger ich ihm zuhörte, desto klarer wurde mir, dass an seiner Geschichte etwas völlig abwegig war. Ich fragte ihn, ob er glaube, dass er tatsächlich von Idioten umgeben sei. Er funkelte mich böse an und erklärte, dass nur die wenigsten seiner Angestellten wirklich ihr Geld wert wären.

Außerdem teilte Sture seinen Angestellten freimütig mit, was er von ihnen hielt. Er hatte keinerlei Hemmungen, jemanden vor

der ganzen Belegschaft als Idioten zu bezeichnen. Das führte unter anderem dazu, dass sich seine Angestellten von ihm fernhielten. Niemand führte freiwillig ein Gespräch unter vier Augen mit ihm, weil sich alle vor ihm fürchteten, und er erfuhr nie schlechte Nachrichten, weil er oft genug seinen Unmut an deren Überbringer ausließ. In einem seiner Firmengebäude hatte man am Eingang sogar ein Warnlämpchen angebracht – diskret über dem Empfangstresen; es leuchtete rot, wenn der Chef im Haus war, und grün, wenn er nicht da war.

Alle wussten das. Nicht nur die Mitarbeiter, sondern sogar die Kunden warfen stets automatisch einen Blick auf das Lämpchen, damit sie wussten, womit sie zu rechnen hatten, wenn sie über die Schwelle traten. War das Licht rot, machten manche Leute gleich an der Tür wieder kehrt und beschlossen, zu einem günstigeren Zeitpunkt noch einmal wiederzukommen.

Wie wir alle wissen, hat man in jungen Jahren den Kopf voll brillanter Ideen. Folglich stellte ich die einzige Frage, die mir dazu einfiel: »Wer hat denn all diese Idioten in die Firma aufgenommen?« Mir war natürlich klar, dass er die allermeisten von ihnen selbst eingestellt hatte. Und das Schlimmste war, dass Sture begriff, was ich begriffen hatte. Implizit fragte ich damit: Wer ist hier eigentlich der größte Idiot?

Sture warf mich hinaus. Später erfuhr ich, dass er sich am liebsten eine Flinte geschnappt und mich abgeknallt hätte.

Dieser Vorfall machte mich nachdenklich. Hier hatte ich es mit einem Mann zu tun, der bald in den Ruhestand gehen würde. Er war offenkundig ein tüchtiger Unternehmer, der wegen seiner umfassenden Kenntnisse in seinem Geschäftsbereich großes Ansehen genoss. Aber genau genommen konnte er nicht mit Menschen umgehen. Er konnte die einzige Ressource in einer Organisation nicht verstehen, die man nicht kopieren konnte – die Angestellten. Folglich waren diejenigen, die er nicht verstand, Idioten.

Da ich außerhalb der Firma stand, erkannte ich ohne Weiteres,

wie falsch sein Denken war. Sture begriff nicht, dass er immer von sich selbst ausging und folglich alle, die nicht so funktionierten wie er, für Idioten hielt. Er benutzte Ausdrücke, mit denen auch ich oft bestimmte Arten von Menschen bedacht hatte: ver-dammte Schwätzer, pedantische Korinthenkacker, ungehobelte Klötze und langweilige Hohlköpfe. Zwar würde ich nie jemanden als Idioten bezeichnen, aber auch ich hatte offenkundig Probleme mit bestimmten Menschtypen.

Ich stellte es mir abscheulich vor, ein Leben lang denken zu müssen, ich sei von Menschen umgeben, mit denen man unmöglich arbeiten konnte. Denn das würde die Verwirklichung meines eigenen Potenzials im Leben unglaublich einschränken.

Ich versuchte mich selbst in diesem Spiegel zu sehen. Die Entscheidung fiel mir leicht: Ich wollte nicht wie Sture werden.

Nach einem besonders niederschmetternden Meeting mit ihm und einigen seiner unglückseligen Kollegen saß ich mit einem Knoten im Magen im Auto. Das Meeting war eine einzige Katastrophe gewesen. Alle waren stocksauer. Noch an Ort und Stelle fasste ich den festen Entschluss, das wahrscheinlich wichtigste Wissen überhaupt zu erwerben – wie Menschen funktionieren. Da ich mein ganzes restliches Leben lang immer mit Menschen zu tun haben würde – ganz gleich, welchen Beruf ich ergriff –, war leicht einzusehen, dass mir diese Qualifikation von Nutzen sein würde.

Gesagt, getan. Ich begann mich damit zu befassen, wie man diejenigen verstehen kann, die einem anfangs schwer verständlich vorkommen. Warum schweigen manche, während andere unaufhörlich reden; warum sagen manche immer die Wahrheit, während andere das nie tun? Warum kommen einige meiner Kollegen immer pünktlich, andere hingegen höchst selten? Warum mochte ich manche Menschen lieber als andere? Denn das war tatsächlich so. Die Erkenntnisse, die ich allmählich gewann, waren faszinierend, und seit ich diesen Weg eingeschlagen habe, bin ich nicht mehr wie vorher. Das Wissen, das ich erworben

habe, hat mich als Menschen, als Freund, als Kollegen, als Sohn, als Ehemann und als Vater meiner Kinder verändert.

Dieses Buch stellt Ihnen die vielleicht meistverwendete Methode der Welt vor, Unterschiede in der menschlichen Kommunikation zu beschreiben. Ich setze schon seit über 20 Jahren verschiedene Varianten dieses Werkzeugs ein und habe damit hervorragende Ergebnisse erzielt.

Wir haben alle Erfahrungen mit Menschen, und wir haben alle Vorstellungen davon, wie Kommunikation funktioniert.

Wie wird man wirklich kompetent darin, mit unterschiedlichen Arten von Menschen geschickt umzugehen? Natürlich gibt es dafür mehrere Methoden. Die meist angewandte ist naturgemäß, sich in das Thema hineinzuknien und sich die Grundlagen anzueignen. Doch die Theorie zu erlernen macht Sie noch nicht zu jemandem, der auf Spitzenniveau kommunizieren kann. Erst wenn Sie dieses Wissen anzuwenden beginnen, können Sie eine echte Kompetenz auf diesem Gebiet entwickeln, die geschmeidig funktioniert. Es ist wie beim Radfahrenlernen – Sie müssen zunächst einmal auf das Fahrrad steigen. Erst dann wird Ihnen klar, was Sie tun müssen.

Seit ich zu erforschen begann, wie Menschen ticken, und mich mit Sorgfalt darum bemühte, die Unterschiede zwischen ihnen verstehen zu lernen, habe ich mich sehr verändert. Ich urteile nicht mehr so kategorisch und verurteile niemanden, weil er nicht so ist wie ich. Schon seit vielen Jahren ist meine Geduld mit Menschen, die das genaue Gegenteil von mir sind, wesentlich größer als früher. Ich würde nicht so weit gehen, zu behaupten, dass ich nie mehr in einen Konflikt verwickelt werde, und ich würde Sie auch nie davon zu überzeugen versuchen, dass ich niemals lüge, aber beides ist inzwischen sehr selten geworden.

Eines habe ich Sture zu verdanken: Er hat mein Interesse an dem Thema geweckt. Ohne ihn wäre dieses Buch wahrscheinlich nie geschrieben worden. Und übrigens: Damit sich das Buch leichter liest, habe ich durchgängig »er« und »ihn« verwendet,

wenn ich Beispiele anführe, die sich nicht auf eine bestimmte Person beziehen. Das stellt keinen Mangel an Respekt dar, sondern erleichtert lediglich die Lektüre. Ich weiß, dass Sie genügend Fantasie besitzen, um in Gedanken ein »sie« einzufügen, wo es hinpasst.

Was können Sie tun, um Ihre eigene Menschenkenntnis zu verbessern? Ein guter Anfang wäre ja vielleicht, dieses Buch zu lesen – das ganze Buch, nicht nur die ersten drei Kapitel. Mit ein wenig Glück können Sie in wenigen Minuten die gleiche Reise antreten, die ich vor 20 Jahren begonnen habe. Sie werden es nicht bereuen, das verspreche ich Ihnen.

Thomas Erikson  
Verhaltensforscher, Dozent und Autor

# **1**

## **Bei jeglicher Kommunikation entscheidet der Empfänger**

Kommt Ihnen diese Aussage seltsam vor? Ich will sie Ihnen erklären. Was von dem, was Sie zu einem bestimmten Menschen gesagt haben, übrig bleibt, nachdem es die Filter seines Bezugsrahmens, seiner subjektiven Sichtweise und vorgefassten Meinungen passiert hat, ist letzten Endes die Botschaft, die er versteht. Aus vielen verschiedenen Gründen kann er das, was Sie mitteilen wollen, vollkommen anders interpretieren, als Sie beabsichtigt haben. Was tatsächlich verstanden wird, hängt natürlich davon ab, mit wem Sie sprechen, aber es ist sehr selten, dass die gesamte Botschaft genau so ankommt, wie Sie es sich vorgestellt hatten.

Sie mögen es als deprimierend empfinden, zu wissen, dass Sie so wenig Kontrolle darüber haben, was der Empfänger tatsächlich versteht. Doch wie gerne Sie Ihr Gegenüber auch zur Vernunft bringen würden: Letztlich können Sie darauf nicht viel Einfluss nehmen. Natürlich können Sie das als eine Herausforderung neben vielen anderen ansehen. Es kann schließlich nicht alles einfach sein. Sie können nichts daran ändern, wie der Empfänger funktioniert. Dennoch wissen die meisten Menschen, wie sie behandelt werden wollen, und reagieren empfindlich darauf, wie Sie mit ihnen umgehen. Wenn Sie sich darauf einstellen, wie andere Menschen behandelt werden möchten, wird Ihre Kommunikation effektiver.

## Warum ist das so wichtig?

Sie helfen anderen Menschen, Sie zu verstehen, indem Sie ihnen einen sicheren Boden für die Kommunikation anbieten – zu ihren eigenen Bedingungen. Dann kann der Empfänger seine Energie für das Verstehen einsetzen, statt bewusst oder unbewusst auf Ihre Art des Kommunizierens zu reagieren.

Wir alle müssen unsere Flexibilität entwickeln, damit wir fähig werden, unseren Kommunikationsstil zu variieren und ihn an unser Gegenüber anzupassen, wenn wir mit Menschen sprechen, die anders sind als wir. Hier stoßen wir auf eine weitere Wahrheit: Ganz gleich, auf welche Weise wir kommunizieren, als Individuum sind wir immer in der Minderheit. Wie Sie sich auch verhalten mögen: Die Mehrheit wird anders funktionieren als Sie. Und die anderen werden immer in der Überzahl sein. Sie können nicht von sich ausgehen. Flexibilität und die Fähigkeit, die Bedürfnisse anderer Menschen zu erfassen, charakterisieren einen Menschen, der gut kommunizieren kann.

Wenn man den Verhaltensstil und die Kommunikationsweise eines anderen Menschen versteht, führt das zu besser fundierten Vermutungen darüber, wie er in unterschiedlichen Situationen reagieren könnte. Dieses Verständnis steigert Ihre Fähigkeit, die betreffende Person zu erreichen, ganz erheblich.

## Kein System ist wasserdicht

Lassen Sie mich noch einen wichtigen Punkt klarstellen. Dieses Buch erhebt keineswegs den Anspruch, umfassend erläutern zu können, wie wir als Menschen miteinander kommunizieren. Das kann ein Buch gar nicht, denn all die vielfältigen Signale, die wir ununterbrochen aussenden, würden in kein Buch passen. Selbst wenn wir die Körpersprache, die Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Dialogformen, die kulturellen Unterschie-

de und alle sonstigen Möglichkeiten, Unterschiede zu definieren, einbeziehen würden, wären wir nicht in der Lage, alles niederzuschreiben. Wir könnten psychologische Aspekte, Grafologie, Alter und Astrologie hinzunehmen und immer noch kein hundertprozentig vollständiges Bild erhalten.

Aber das ist zugleich das Faszinierende daran. Menschen sind keine Excel-Tabellen. Wir können nicht alles berechnen. Wir sind viel zu kompliziert, um vollständig beschrieben werden zu können. Selbst ein einfacher Mensch mit wenig Bildung, der in unserer jeweiligen Tabelle weit unten stünde, ist komplizierter, als es in einem Buch ausgedrückt werden kann. Wir können jedoch die größten Schnitzer vermeiden, wenn wir die Grundlagen der menschlichen Kommunikation verstehen.

## **Es ist schon lange so**

Carl Gustav Jung, der Begründer der Analytischen Psychologie, sagte, dass wir zwar sehen, was wir tun, aber nicht die Gründe für unser Handeln erkennen. Folglich beurteilen und bewerten wir einander aufgrund des Handelns, das wir sehen. Unterschiedliche Verhaltensmuster bringen Dynamik in unser Leben. Alle Menschen verhalten sich natürlich auf irgendeine Weise. In bestimmten Verhaltensformen können wir uns selbst wiedererkennen, andere Formen von Verhalten jedoch weder erkennen noch verstehen. Außerdem verhält sich ein jeder von uns in verschiedenen Situationen unterschiedlich, wie wir alle wissen, und das kann für die Menschen um uns herum entweder eine Quelle der Freude oder der Irritation sein.

So gesehen gibt es eigentlich kein Verhaltensmuster, das richtig oder falsch ist, und die meisten Verhaltensmuster sind in Ordnung. So etwas wie richtiges oder falsches Verhalten gibt es nicht. Sie sind, wie Sie sind, und es bringt nichts, sich lange den Kopf zu zerbrechen, warum das so ist. Sie sind in Ordnung, wie immer

Sie sind. Ganz gleich, für welches Verhalten Sie sich auch entscheiden, ganz gleich, wie Sie wahrgenommen werden, Sie sind in Ordnung. Im Rahmen vernünftiger Grenzen natürlich.

### ***Ich bin eben so, okay?***

In der besten aller Welten wäre es natürlich leicht, einfach zu sagen: »Ich bin eben so, und das ist in Ordnung, weil ich es in einem Buch gelesen habe.« Wäre es nicht wunderbar, wenn Sie Ihrer Persönlichkeit keinen Zwang anzutun brauchten? Immer genau so handeln und sich so verhalten könnten, wie Sie sich jeweils fühlen? Das können Sie tun. Sie können sich exakt so benehmen, wie Sie möchten. Sie müssen nur die richtige Situation finden, in der Sie das tun können.

Es gibt zwei Situationen, in denen Sie einfach Sie selbst sein können:

- Die eine ist, wenn Sie allein im Zimmer sind. Dann kommt es nicht darauf an, wie Sie sprechen und was Sie machen. Es tut niemandem weh, wenn Sie schreien und fluchen möchten oder wenn Sie einfach schweigend dasitzen und über die großen Rätsel des Lebens nachsinnen möchten. Ganz allein können und dürfen Sie sich genau so verhalten, wie Sie sich fühlen. Einfach, nicht wahr?
- Die andere Situation, in der Sie einfach Sie selbst sein können, ist eine, in der alle anderen im Raum genauso sind wie Sie. Was haben uns unsere Mütter beigebracht? »Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden möchtest.« Ein sehr guter Rat und in der besten Absicht erteilt. Und er funktioniert auch prima, solange alle anderen ebenso sind wie Sie. Sie brauchen lediglich eine Liste sämtlicher Ihnen bekannter Menschen zu erstellen, die in allen Situationen genau dasselbe glauben wie Sie und gleich denken und handeln. Dann können Sie mit ihnen Kontakt aufnehmen und sich gemeinsam entspannen.

In allen anderen Situationen könnte es eine gute Idee sein, zu verstehen, wie Sie wahrgenommen werden, und zu lernen, wie andere Menschen funktionieren. Ich glaube nicht, dass es fette Schlagzeilen macht, wenn ich sage, dass die meisten Menschen, die Sie kennenlernen, nicht sind wie Sie.

Im Anfang war das Wort, und das Wort war bei Gott. Gott sprach: Es werde Licht! Und es wurde Licht.

Unglaublich, nicht wahr? Welche Macht Worte besitzen können! Aber welche Worte wir wählen und wie wir sie verwenden, ist ganz unterschiedlich. Wie Sie am Titel dieses Buches gesehen haben, kann man Wörter ganz unterschiedlich interpretieren, das haben Sie schon erkannt. Und wenn Sie das falsche Wort verwenden, dann sind Sie vielleicht ein Idiot.

### ***Alles Idioten – oder doch nicht?***

Aber Moment mal. Was genau ist damit gemeint? Auf dem Weg hierher fiel mir irgendwann die folgende Analogie ein: Verhalten ist wie eine Gangschaltung. Man braucht alle Gänge. Denn genau wie bei einem Getriebe kann ein Gang manchmal richtig und manchmal falsch sein. Es ist in Ordnung, das Auto im ersten Gang anzufahren – der fünfte Gang wäre verkehrt. Aber manchmal ist der erste Gang völlig fehl am Platze – beispielsweise, wenn Sie mit 100 Kilometern pro Stunde unterwegs sind.

Manche haben etwas dagegen, Menschen in verschiedene Persönlichkeitstypen einzuteilen. Vielleicht gehören auch Sie zu jenen, die glauben, dass man Menschen nicht in dieser Weise kategorisieren darf, dass es falsch ist, sie in Schubladen zu stecken. Aber das tun alle – nur vielleicht manchmal in anderer Hinsicht als ich in diesem Buch. Doch wir registrieren die Unterschiede zwischen uns trotzdem. Es ist eine Tatsache, dass wir verschieden sind, und meiner Meinung nach kann es positiv sein, darauf hinzuweisen, wenn man es auf die richtige Weise tut. Unsachgemäß angewandt kann jedes Werkzeug Schaden anrichten. Das hat

mehr mit der Person zu tun, die es benutzt, als mit dem Werkzeug selbst.

Einige Teile dessen, was Sie lesen werden, habe ich vom Stockholmer Institutet för Personlig Utveckling (Institut für Persönliche Entwicklung) übernommen. Bei dieser Gelegenheit möchte ich den Institutsleitern Sune Gellberg und Edouard Levit dafür danken, dass sie mich in so großzügiger Weise an ihrer Erfahrung und ihren Schulungsunterlagen teilhaben ließen.

Betrachten Sie dieses Buch als eine Einführung in das Verhalten und die Dialogfähigkeit von Menschen. Der Rest liegt bei Ihnen.

## **Wie merkwürdig Ihnen das auch vorkommen mag – im Prinzip ist alles normal. Verhalten ...**

... ist relativ vorhersagbar. Aber:

- Alle reagieren in vergleichbaren Situationen auf gewohnheitsmäßige Weise.
- Es ist unmöglich, jede denkbare Reaktion vor ihrem Eintreten vorherzusagen.

... ist Teil eines Musters.

- Wir reagieren oft nach gleichbleibenden Mustern. Deshalb sollten wir die Muster der anderen respektieren. Und unsere eigenen verstehen.

... ist veränderlich.

- Wir sollten lernen, zuzuhören, zu handeln, offen zu sprechen, zu reflektieren, das heißt, das zu tun, was genau jetzt relevant ist. Jeder kann sich anpassen.

... ist beobachtbar.

- Wir sollten fähig sein, die meisten Arten von Verhalten zu beobachten und zu verstehen, ohne gleich Amateurpsychologen zu werden. Jeder kann über Gründe nachdenken.

... ist verständlich.

- Wir sollten in der Lage sein, zu verstehen, warum Menschen fühlen und tun, was sie tun – jetzt im Moment. Jeder kann sich Gedanken machen.

... ist einzigartig.

- Obwohl wir alle die gleichen Bedingungen haben, ist das Verhalten eines jeden Menschen einzigartig. Werden Sie mit Ihren eigenen Bedingungen erfolgreich.

... ist entschuldbar.

- Verzichten Sie auf persönliche Eifersucht und Klagen, es hilft, über die Dinge zu reden. Lernen Sie, tolerant und geduldig sowohl mit sich selbst als auch mit anderen umzugehen.

## 2

# Warum sind wir geworden, wie wir sind?

Worauf beruht unser Verhalten? Warum sind die Menschen so verschieden? Fragen Sie mich etwas Leichteres! Ganz knapp gesagt liegt es an einer Mischung aus Vererbung und Umwelt. Schon ehe wir auf die Welt kommen, entstehen die Grundlagen für die Verhaltensmuster, die wir im Erwachsenenalter an den Tag legen. Das Temperament und die Charakterzüge, die wir geerbt haben, beeinflussen unser Verhalten, und dieser Prozess hat schon im vorgeburtlichen Stadium begonnen. Wie das genau funktioniert, ist in der Wissenschaft noch immer umstritten, aber alle sind sich einig, dass die Genetik dabei eine Rolle spielt. Dabei erben wir nicht nur Merkmale von unseren Eltern, sondern auch von deren Eltern – und in unterschiedlichem Maße auch von anderen Verwandten. An irgendeinem Punkt unserer Entwicklung haben wir alle schon einmal gehört, wir würden wie unser Onkel X oder unsere Tante Y sprechen oder aussehen. Als Kind sah ich meinem Onkel Bertil sehr ähnlich – das lag an meinen roten Haaren. Zu erklären, wie das genetisch möglich ist, würde eine Unmenge Zeit in Anspruch nehmen. Für den Augenblick wollen wir einfach festhalten, dass dieses Erbe den Grundstein für die Entwicklung unseres Verhaltens legt.

Was geschieht, wenn wir dann auf der Welt sind? Die meisten Kinder werden impulsiv und abenteuerlustig geboren, ohne irgendwelche Schranken zu kennen. Ein Kind tut genau das, was es will. Ein Kind sagt: »Nein, das will ich nicht«, oder: »Ich kann das!« Es lebt in der Vorstellung, dass es beinahe alles fertigbringt. Dieses spontane und manchmal unkontrollierte Verhalten ist natürlich nicht immer das, was sich seine Eltern gewünscht haben.

Und schwupp beginnt die Umwandlung dessen, was einmal ein Original war – im besten/schlechtesten Fall in eine Kopie von jemand anders.

## **Wie werden Kinder beeinflusst?**

Im Großen und Ganzen lernen Kinder auf zweierlei Weise: Entweder bewegt sich ein Kind von Unzufriedenheit und Missmut zu Zufriedenheit und Behagen. Oder das Kind lernt durch Nachahmung – das ist der häufigste Weg. Ein Kind macht nach, was es um sich herum sieht, wobei oft der gleichgeschlechtliche Elternteil das Modell wird, dem es nacheifert. (Das ist aber keineswegs eine umfassende Darstellung dieses Prozesses, weil dieses Buch nicht davon handelt, wie wir unsere Kinder beeinflussen.)

## **Meine Grundwerte**

Meine Grundwerte liegen tief in meinem Innersten, und sie sind so tief in meinen Charakter eingebettet, dass es keine gute Idee ist, sie verändern zu wollen. Es sind die Dinge, die ich als Kind von meinen Eltern gelernt habe oder die mir in der Schule eingepflanzt wurden, als ich noch klein war. In meinem Fall waren das unterschiedliche Varianten der Devise, ich solle fleißig lernen und ein guter Schüler sein, dann würde ich später eine gute Arbeit finden. Und man dürfe sich nicht prügeln. Letzteres hat dazu geführt, dass ich nie die Hand gegen einen anderen Menschen erhebe. Seit der dritten Klasse habe ich mich nie mehr mit jemandem geprügelt, und damals habe ich, glaube ich, verloren. (Sie war sehr stark.)

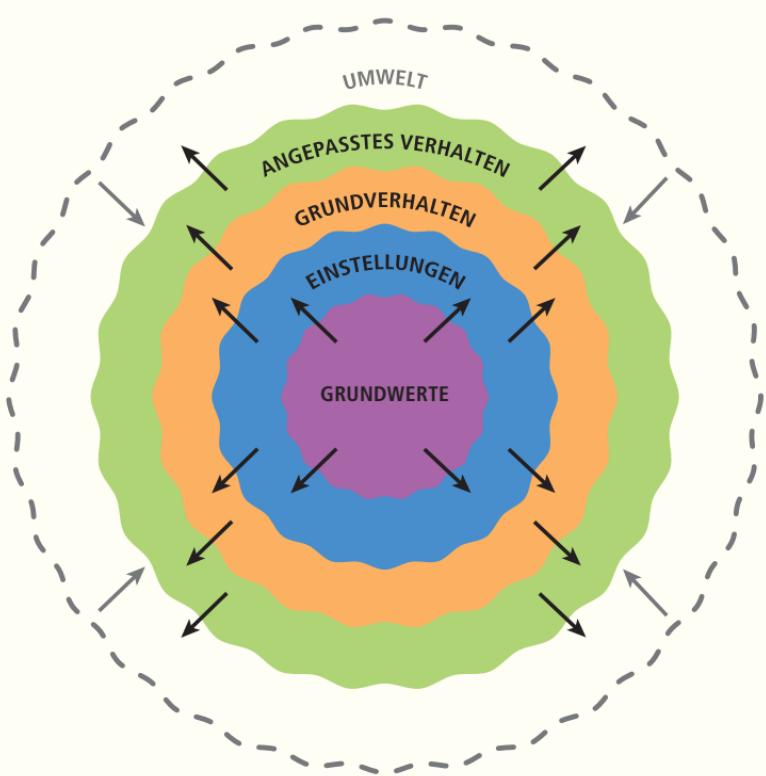
Ein weiterer wichtiger Grundwert ist, dass alle Menschen gleich viel wert sind. Da meine Eltern mir das in der Kindheit vorgelebt haben, werde ich niemals einen Menschen aufgrund

seiner Herkunft, seines Geschlechts oder seiner Hautfarbe verurteilen. Wir alle haben viele solche Grundwerte. Wir wissen instinktiv, was richtig ist und was nicht. Niemand kann uns diese Grundwerte nehmen.

## **Haltungen und Einstellungen**

Die nächste Schicht bilden meine Einstellungen, das ist nicht genau dasselbe wie Grundwerte. Einstellungen habe ich zu Dingen, zu denen ich mir aufgrund eigener Erfahrungen eine Meinung gebildet habe, oder sie beruhen auf Schlüssen, die ich aus dem gezogen habe, was mir in den höheren Klassen auf dem Gymnasium, an der Universität oder an meiner ersten Arbeitsstelle begegnet ist. Aber auch Erfahrungen im späteren Leben können noch Einstellungen prägen.

Eine Verwandte erzählte mir einmal, sie traue Verkaufspersonal nicht über den Weg. Sie ist sicherlich nicht die Einzige, die Verkäuferinnen und Verkäufern gegenüber gnadenlos kritisch ist, aber in ihrem Fall hatte das ans Komische grenzende Folgen. Sie konnte nichts kaufen, ohne es wieder umzutauschen. Ein Pullover, ein Sofa, ein Auto – jeder Kauf war eine endlose Prozedur. Alle Eigenschaften des Erworbenen mussten untersucht und ergründet werden. Doch ganz gleich, wie viel die Gute vorher herausgefunden hatte – hinterher wollte sie das Gekaufte stets wieder zurückbringen.



Ein einfaches Modell, das hilfreich für Sie sein kann.

© IPU Institutet för Personlig Utveckling

Als ich dieses Muster irgendwann begriffen hatte, fragte ich sie, warum sie das so mache. Da verriet sie mir den Grund für ihre Einstellung: 85 Prozent aller Verkäufer seien Schwindler. Ihr zu erklären, dass auch ich ein Verkäufer war, half nicht. Bis heute weiß ich nicht, ob ich zu den 85 Prozent gehöre oder ob ich mich zu den wenigen Glücklichen zählen kann, den verbleibenden 15 Prozent. Allerdings kann man an einer solchen Einstellung auch arbeiten. Wahrscheinlich war sie mehrmals böse hereingelegt worden und hatte daraus den Schluss gezogen, Verkaufspersonal müsse man grundsätzlich misstrauen. Macht man dann zahlrei-

che positive Erfahrungen, kann man eine solche Haltung auch wieder korrigieren.

## Wie sieht das Resultat aus?

Alles in allem wirken sich sowohl meine Grundwerte als auch meine Einstellungen darauf aus, welches Verhalten ich wähle. Zusammen führen sie zu meinem Grundverhalten, der echten Person, die ich am liebsten sein möchte. Mein Grundverhalten ist das, was ich an den Tag lege, wenn ich völlig frei bin, ohne von irgendwelchen äußeren Faktoren beeinflusst zu sein.

Wahrscheinlich erkennen Sie bereits, wo da der Hase im Pfef-fer liegt: Wann sind wir schon völlig frei von äußeren Einflüssen? Wenn ich diese Frage in den verschiedensten Kontexten mit Gruppen diskutiere, sind wir uns meist bald alle einig: im Schlaf.

Aber die Menschen sind unterschiedlich. Manchen ist das egal. Sie sind immer sie selbst, weil sie nie darüber nachgedacht haben, wie sie wahrgenommen werden. Je ausgeprägter Ihre Selbst-kenntnis ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie sich an die Menschen in Ihrer Umgebung anpassen.

## Was sehen eigentlich andere von mir?

Was wir bei anderen häufig sehen, ist angepasstes Verhalten. Die Interpretation einer spezifischen Situation, die jeder vornimmt und die bestimmt, welches Verhalten er wählt, führt zu dem, was andere erleben. Hier geht es um die Maske, die Sie tragen, um sich einer bestimmten Situation anzupassen. Wir können natürlich mehrere unterschiedliche Masken haben. Es ist nicht ungewöhnlich, eine bei der Arbeit und eine andere zu Hause aufzusetzen. Wieder eine andere vielleicht, wenn Sie die Schwiegereltern besuchen. Dieses Buch ist kein Fortgeschrittenenkurs in Psycho-

logie – ich begnüge mich mit der Feststellung, dass wir unterschiedlich interpretieren und dementsprechend handeln.

Bewusst oder unbewusst veranlassen mich Faktoren in der Umgebung, ein bestimmtes Verhalten auszuwählen. Ich behauptete nicht, dass ich mit dieser einfachen Erklärung alle Faktoren genannt habe, die das Verhaltensmuster eines Menschen formen, aber sie dient uns hier auch nur als Einleitung.

Und so verhalten wir uns. Schauen Sie sich die folgende Formel an:

$$\text{Verhalten} = f(P \times U)$$

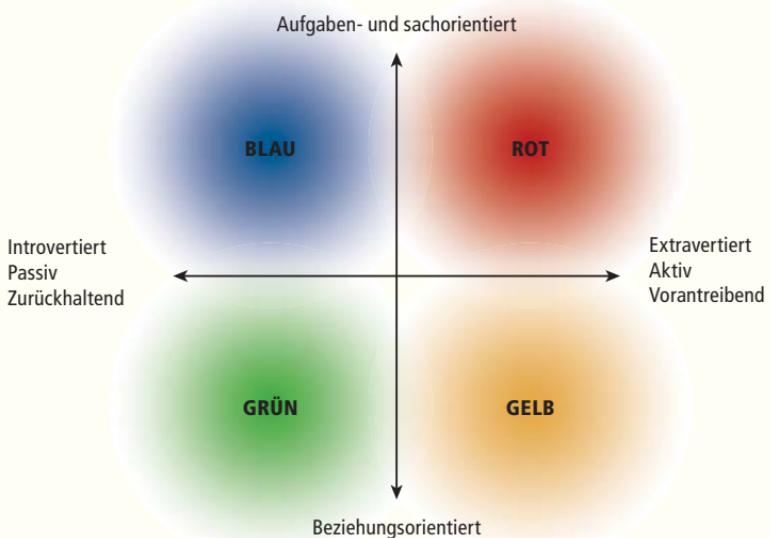
- *Verhalten* ist eine Funktion von *Persönlichkeit* und *Umweltfaktoren*.
- *Verhalten* ist das, was wir beobachten können.
- *Persönlichkeit* ist das, was wir herauszufinden versuchen.
- *Umweltfaktoren* sind Dinge, auf die wir einen Einfluss haben.

**Schlussfolgerung:** Wir beeinflussen einander ständig in der einen oder anderen Weise. Der Knackpunkt ist, herauszufinden, was unter der Oberfläche liegt.

### 3

## Eine Einführung in das System, das Sie gleich kennenlernen werden

Gegen Ende des Buches werden Sie eine Darstellung des Hintergrunds finden, auf dem das System entstanden ist, aber da Sie wahrscheinlich am liebsten gleich in die interessantesten Teile einsteigen möchten – wie das alles in der Praxis funktioniert –, können Sie einfach weiterlesen. Andernfalls können Sie auch direkt zu Kapitel 18 vorblättern.



<b>ANALYTISCH</b>	<b>DOMINANT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Langsame Reaktion</li> <li>Maximale Anstrengung für die Organisation</li> <li>Minimales Interesse an Beziehungen</li> <li>Vergangenheitsorientiert</li> <li>Vorsichtiges Handeln</li> <li>Tendenz, Verwicklungen zu meiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schnelle Reaktion</li> <li>Maximale Anstrengung für das Lenken</li> <li>Minimales Interesse an Vorsicht in Beziehungen</li> <li>Gegenwartsorientiert</li> <li>Direktes Handeln</li> <li>Tendenz, Untätigkeit zu meiden</li> </ul>
<b>STABIL</b>	<b>INSPIRIEREND</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruhige Reaktion</li> <li>Maximale Anstrengung für Verbundenheit</li> <li>Minimales Interesse an Veränderung</li> <li>Gegenwartsorientiert</li> <li>Unterstützendes Handeln</li> <li>Tendenz, Konflikt zu meiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rasche Reaktion</li> <li>Maximale Anstrengung für eine Beteiligung</li> <li>Minimales Interesse an Routine</li> <li>Zukunftsorientiert</li> <li>Impulsives Handeln</li> <li>Tendenz, Isolation zu meiden</li> </ul>

Wie Sie sehen, gibt es vier Hauptkategorien von Verhaltenstypen. Dieses Buch handelt davon, wie Sie sie erkennen können. Wenn Sie anfangen zu lesen und etwas über die verschiedenen Farben erfahren, werden schon bald entsprechende Gesichter vor Ihnen auftauchen. Manchmal vielleicht sogar Ihr eigenes.

Viele Menschen, denen Sie begegnen, besitzen Eigenschaften, die Sie sich manchmal auch wünschen – gelegentlich empfinden Sie vielleicht sogar Eifersucht auf diese Menschen. Sie können offenkundig Dinge, die Sie nicht können. Vielleicht wären Sie gerne entschlossener, wie die Roten, oder vielleicht wünschen Sie sich, Sie könnten lockerer mit Fremden umgehen, wie die Gelben. Möglicherweise hätten Sie gerne, dass Sie weniger unter Stress geraten und einfach alles leichter nehmen könnten, wie die Grünen.

nen das so gut können, oder eventuell sehnen Sie sich danach, Ihre Papiere besser in Ordnung halten zu können, was für die Blauen selbstverständlich ist. In diesem Buch werden Sie lernen, wie Sie genauso wie sie sein können.

Natürlich funktioniert das auch anders herum. Sie werden Dinge lesen, die Ihnen vielleicht zu der Erkenntnis verhelfen, dass Sie andere ein bisschen zu viel herumkommandieren, wozu die Roten neigen. Oder vielleicht reden Sie viel zu viel, was die Gelben gerne tun. Es mag sein, dass Sie die Dinge viel zu leicht nehmen und sich auf nichts wirklich einlassen, was die Schattenseiten der Grünen sind. Oder Sie sind immer allem gegenüber misstrauisch, sehen überall Risiken, genau wie die Blauen. Hier können Sie lernen, über welche Fallstricke Sie gerne stolpern und welche Maßnahmen Sie ergreifen können, um das zu vermeiden.

Ganz gleich, was Sie lesen und sehen: Bitte machen Sie sich Notizen, unterstreichen Sie wichtige Stellen im Text, sorgen Sie dafür, dass Sie bekommen, was Sie brauchen.

<b>ROT DOMINANT</b>	<b>GEYL INSPIRIEREND</b>	<b>GRÜN STABIL</b>	<b>BLAU ANALYTISCH</b>
antriebsstark	aufgeschlossen	geduldig	investigativ
ehrgeizig	überzeugend	verlässlich	vorsichtig
willensstark	gesprächig	aufmerksam	systematisch
zielstrebig	offen	beherrscht	präzise
Problemlöser	positiv	liebenswürdig	akkurat
tatkärfig	empathisch	ausdauernd	logisch
kompetitiv	optimistisch	guter Zuhörer	konventionell
kraftvoll	kreativ	freundlich	distanziert
neugierig	spontan	vorsichtig	objektiv
direkt/freimüfig	sensibel	unterstützend	perfektionistisch
Initiator	anregend	Umsetzer	
entschieden	braucht	hilfsbereit	methodisch
ungeduldig	Aufmerksamkeit	loyal	überprüfend
rechthaberisch	feinfühlig	rücksichtsvoll	befolgt Regeln strukturiert