

Christoph Breitenmoser



Die WirkungsPyramide

Oder warum voll daneben
auch o.k. sein kann

Ein Praxisbuch für
effektive Interaktion & Kommunikation

FUX&RABE

Christoph Breitenmoser

Die WirkungsPyramide

Gebundene Ausgabe, ca. 190 Seiten
Ca. 30 Abbildungen, Tabellen und Fragebögen
Format: 107 x 183 mm

ISBN 978-3-95224-777-8
Erschienen 2019 bei Fux&Rabe
© 2019 – Kopiert so viel ihr wollt.

FUX&RABE

Kurzbeschreibung

Seit sich der Mensch seines Daseins bewusst ist, strebt er danach, seine Mitwelt in seinem Sinn zu beeinflussen bzw. eine unerwünschte, auf ihn gerichtete Wirkung zu vermeiden. Dass dies zuweilen ein schwieriges Unterfangen sein kann, wissen wir alle.

Christoph Breitenmoser vermittelt uns in humorvoller und manchmal auch selbstironischer Stilweise ein einfaches Modell, mit dessen Hilfe wir uns und andere besser verstehen und somit zielgerichteter agieren und kommunizieren können.

Ein Muss für alle (aber nicht nur) «Kommunikationsanfänger/innen», die sich zwar für zwischenmenschliche Interaktion interessieren, aber keine Lust verspüren, sich durch tonnenschwere psychologische Abhandlungen zu kämpfen, um sie bei späterer Gelegenheit in halbseitigen Fußnoten zu zitieren.

Inhalt

Ein Wort vorab	10
Über die Wirkung – oder warum meinem Hund das alles-scheißegal ist	15
Das Grundprinzip – oder was es mit der lockeren Schraube auf sich hat	22
Von Instinkten, Trieben & Reflexen – oder warum mein Kumpel trotzdem schmeckt	42
Von Eltern, Lehrern & anderen, die an meinen Synapsen schuld sind	50
Von Anstand, Ideologie & Religion – oder warum Himmel & Hölle am selben Ort zu finden sind	68
Von Träumen, Wünschen & Visionen – oder warum wir am Ende doch nie zufrieden sind	77
Wissen ist Macht – oder warum «nicht wissen» auch nichts macht	86
Ich & die anderen – oder warum ich Robinson Crusoe manchmal beneide	96
Vom falschen Film – oder wie man einen Pudel entkernt	108
Was bin ich? Oder was wir mit einem Clown und der Queen gemein haben	116
Ich sehe was, was du nicht siehst – oder warum wir alle auf einem anderen Planeten leben	131
Vom Schein & Sein – oder das 1-2-3 des Nachdenkens	139
Soll ich, oder soll ich nicht? Oder wie ich die Welt verändere	146
Was nun? Oder warum Manipulation gar nicht so schlimm ist	154
Annalisa lässt grüßen – oder warum wir so gern Kreuzchen setzen	176
Da war noch was	179
Hinweis zu den Quellen	184
Ich schreibe, also bin ich	186

Leseprobe

Ein Wort vorab

Während über dreißig Jahren Tätigkeit als Personalverantwortlicher, Projektleiter, Berater, Trainer und Coach habe ich mich mit unzähligen Menschen auf allen Führungsebenen befasst – und der Art und Weise, wie sie in ihren gegebenen (günstigeren oder ungünstigeren) Strukturen agieren und interagieren. In einer Zeit, wo Veränderungen und damit verbundene individuelle und/oder kollektive Unsicherheiten, Ängste und Widerstände an der Tagesordnung sind, liegt es beinahe auf der Hand, dass es dabei immer wieder um Themen wie Teambildung, Kommunikation und Konfliktlösung ging und geht.

Natürlich habe ich gängige Modelle und Theorien konsultiert, um meinen Klientinnen und Klienten Ursache und Wirkung in bestimmten Konstellationen und Situationen nahezubringen – aber die erklärten aus meiner Sicht entweder nicht zureichend oder aber viel zu ausufernd, wie beispielsweise ein Konflikt funktioniert, wie wir Veränderungen am besten managen oder warum und wie wir gewisse Dinge tun – oder eben nicht tun. Aber nirgends fand ich ein Modell, das auf einfache Art und Weise verständlich macht, welche Faktoren unser Verhalten und somit unsere Wirkung auf andere beeinflussen – oder jenes der anderen mit Wirkung auf uns. Denn letztendlich geht es ja unentwegt um nichts anderes: Was möchte ich bei meinem Gegenüber bewirken? Und warum gelingt mir das im einen Fall und im anderen eben nicht? Warum verhält sich mein Gegenüber so oder anders? Und was bewirkt das bei mir?

Also machte ich mich daran, mein eigenes Modell zu entwickeln. Es reihte sich Skizze an Skizze, bis ich es eines schönen Tages wagte, eine PowerPoint-Seite an die Wand zu projizieren (ich glaube, es war im Rahmen eines Seminars zum Thema Kommunikation – was denn sonst?), die ich mit dem klangvollen Titel «Wirkungspyramide» überschrieben hatte. Noch etwas schwerfällig erklärte ich das zugrundeliegende Prinzip und ... ertrank beinahe im Schweigen. Die Augen meiner Zuhörerinnen und Zuhörer wanderten von der Leinwand zu mir und wieder zurück, und irgendwann (der kalte Moderatorenschweißstand stand mir bereits auf der Stirn) stellte ich die bange Frage: «Können Sie das nachvollziehen?»

Ganz ehrlich, die Rückmeldungen überraschten mich und schmeichelten mir zugleich: «Jetzt verstehe ich, warum mich eine bestimmte Person regelmäßig in Rage bringt ...» «Bedeutet das, ich hätte meine Rolle besser klären sollen ...?» «Noch nie habe ich ein Schema gesehen, das auf so einfache Art und Weise erklärt, was da zwischenmenschlich in unserem Team abgeht...» Und so weiter. Jedenfalls trage ich meine Pyramide (oder vielmehr das, was daraus geworden ist) seither immer in Plakatgröße mit in meine Seminare – egal zu welchem Thema –, denn um Verhalten und Wirkung geht es ja fast überall. Nein, falsch: ÜBERALL!

Und noch eine kurze Bemerkung zum Schluss meines Vorworts (liest das überhaupt jemand?): Alles, was ich Ihnen auf den folgenden Seiten darlege, entbehrt fast gänzlich wissenschaftlicher Erklärungsversuche. Ich setze mir weder den Hut eines Kommunikationsexperten noch den eines Psychoanalytikers auf. Ich bin Pragmatiker und (so weit als möglich) Freigeist und bediene mich allgemein zugänglichen Wissens, ohne mich verpflichtet zu fühlen, dieses konsequent, das heißt: unverfälscht weiterzugeben. Vielmehr gestehe ich mir (wie auch anderen) den Freiraum zur Reflexion, Interpretation und Weiterentwicklung zu. Sollte dies jemanden stören, bitte ich ihn oder sie, dieses Büchlein gleich wieder beiseitezulegen. Und sollten Sie es trotzdem lesen, verwehre ich mich jeglicher wissenschaftlicher Grundsatzdiskussion.

Und ganz zuallerletzt: Alles hier Geschriebene entstammt (außer entsprechend bezeichnete Stellen) ausschließlich meinem eigenen bescheidenen Intellekt und ist als nichts anderes zu verstehen als eine Reihe von Denkansätzen für Leute, die sich zwar für zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion interessieren, jedoch (wie ich) keine Lust verspüren, tonnenschwere Abhandlungen durchzuackern, um sie bei späterer Gelegenheit in halbseitigen Fußnoten zu zitieren.

So bin ich eben. Keine Ahnung, welche Wirkung ich damit auf SIE haben werde.

Oh je, hoffentlich eine gute!

November 2019

Christoph Breitenmoser

Über die Wirkung – oder warum meinem Hund das alles scheißegal ist

Tja, wenn zwischenmenschliche Interaktion so einfach wäre wie physikalische. Dort nämlich trifft eine bestimmte Masse mit einer bestimmten Geschwindigkeit in einem bestimmten Winkel auf eine andere Masse mit einem anderen Gewicht – und dann macht es «Peng!». Was da genau passiert, entzieht sich meiner profunden Kenntnis, lässt sich aber mit modernster Messtechnologie und geeigneten mathematischen Formeln auf tausend Kommastellen genau berechnen. Oder profaner ausgedrückt: Fliegenklatsche, auf 60 km/h beschleunigt, macht – frontal getroffen – kleine Stubenfliege tot; aber kleine Fliege, die mit 10 km/h frontal gegen eine Scheibe prallt, hat höchstens ein bisschen Kopfschmerzen. Auf keinen Fall müssen Sie danach die Scheibe ersetzen.

Absolut nicht berechnen lässt sich hingegen, was passiert, wenn ich zum Beispiel meiner Kollegin im Fahrstuhl spontan ein Kompliment mache oder versuche, meinem Kollegen während der Kaffeepause ein konstruktives Feedback zu seiner letzten Präsentation vor dem Verwaltungsrat zu geben. Wobei ich betonen möchte, dass die Begriffe «Kollegin» und «Kollege» bei den genannten Beispielen vorbehaltlos auswechselbar sind ... Ich möchte mich ja keinesfalls des Chauvinismus, des Sexismus oder eines der vielen anderen «-ismen» schuldig machen, mit denen wir unsere Mitmenschen so gerne und so schnell klassifizieren.

Jedenfalls ist Wirkung erzielen – oder vielmehr: die GEWÜNSCHTE Wirkung erzielen – bei uns Menschen eine äußerst vielschichtige Angelegenheit. Dort, wo bei unserem Hund natürliche Reflexe, bescheidene und wahrscheinlich unbewusste Gefühlswelten (eine unbewiesene Unterstellung meinerseits) sowie etwas Dressur ins Spiel kommen, wenn er beispielsweise einem anderen Hund begegnet oder dem Briefträger, setzen beim *homo sapiens* hochkomplexe Vorgänge ein, die wir nur bedingt steuern. Beziehungsweise umso mehr, als wir uns ihrer bewusst sind.

Aber warum ist das so? Warum sind wir Menschen um so viel «komplizierter» als der ganze Rest unserer Planeten-Mitbewohner? Nun, ziehen wir zur Beantwortung dieser Frage einfach mal das Alte Testament zurate und schlagen es ziemlich weit

vorne auf. Ja, genau dort, beim Baum mit den verbotenen Früchten. Gemäß dieser biblischen Metapher würden Adam und Eva nämlich des Paradieses verwiesen werden, wenn sie es wagen sollten, davon zu naschen. Alles andere stand sozusagen à *discretion* zur Verfügung – nicht aber diese verlockenden Früchtchen. Zu verlockend! Der Bibelkundige weiß, wie sich der berühmt-berüchtigte «Sündenfall» entwickelte: Eva konnte dieser Regel absolut keinen Charme abgewinnen und verführte schließlich auch ihren Adam, in die fürwahr köstliche Frucht zu beißen. Und das war's dann mit dem Paradies! Vom Baum der Erkenntnis – das war er nämlich, dieser Baum – also, von diesem zu stibitzen, hieß nichts anderes, als sich seines Daseins und seiner Vergänglichkeit schlagartig bewusst zu werden. Was? Ich kann sterben? Ich WERDE sterben?! Ja, was soll denn das Ganze? Warum bin ich hier? Wer denkt an mich, wenn ich tot bin? Und so weiter und so fort. Fazit: Mit diesem Bewusstsein ist ein jeder Mensch zum Mittelpunkt SEINES Universums geworden. Und alles drehte und dreht sich fortan nur noch um die eine Frage: Was will ich hier auf dieser Welt in der mir gegebenen begrenzten Zeit bewirken? Und wie?

Abraham Maslow (1908 – 1970) beschrieb dieses Streben Mitte des letzten Jahrhunderts anhand seiner mittlerweile nicht mehr ganz unangefochtenen «Bedürfnispyramide» mit dem Drang nach Anerkennung (die 4. Stufe der Bedürfnisbefriedigung) und Selbstverwirklichung (die 5. Stufe). Glücklicherweise müssen wir dafür heute nicht mehr unseren Bruder ermorden, unseren geliebten Sohn einem «unergründlichen» Gott opfern oder eine Armee von Ägyptern im Roten Meer ersäufen (alles ebenfalls im Alten Testament nachzulesen) – aber wir haben andere und vielfältigere Wege gefunden, die wir mehr oder weniger aktiv begehen.

Ich werde Ihnen in den folgenden Kapiteln acht Einflussebenen beschreiben, die im Zusammenspiel unser Verhalten und somit unsere Wirkung auf andere bestimmen. Wenn ich nun auf jeder Ebene gerade nur mal zwei mögliche Einflussqualitäten zulasse, nämlich erstens, meiner gewünschten Wirkung zuträglich, und zweitens, meiner gewünschten Wirkung entgegenwirkend, ergeben sich daraus rein rechnerisch 2^8 , d.h. 256 Nuancen, wie ich bei meinem Gegenüber ankomme. Und das in jedem einzelnen Moment. Noch komplizierter wird es natürlich, wenn ich nicht einer Einzelperson, sondern einer ganzen Gruppe von Individuen gegenüberstehe. Ganz zu schweigen davon, dass ich für diese Berechnung einfach mal außer Acht gelassen habe, dass alle anderen auch wieder auf acht Ebenen funktionieren.

Krass! Ist aber so. Oder wäre so, wenn uns in der Sozialisationsphase unseres Lebens nicht gewisse Wahrnehmungs-, Gefühls-, Denk- und Handlungsmuster gegeben würden, die diese Möglichkeiten auf ein erträgliches Maß reduzieren. So wissen wir zum Beispiel, dass A) ein offener Blick und ein Lächeln meist gut ankommen, hingegen B) lautes Furzen in der Öffentlichkeit allgemeine Missbilligung auf uns zieht. In unserem Kulturkreis, wohlgemerkt! Nichtsdestotrotz ist nicht auszuschließen, dass wir, je nach Situation und Konstellation, für A ein blaues Auge kassieren und für B anerkennend auf die Schulter geklopft werden.

Echt anstrengend, diese Wirkung! Es gibt Momente, da wünsche ich mir, ich wär' mein Hund.

Das Grundprinzip – oder was es mit der lockeren Schraube auf sich hat

Die «Wirkungspyramide» ist im Grunde sehr einfach zu verstehen, beschreibt sie doch acht mehr oder weniger greifbare Ebenen – nennen wir sie «Einflussebenen» –, die unser Wesen, unsere Art zu empfinden, zu denken, zu reden und zu handeln steuern. Und somit unsere Wirkung auf unser Gegenüber. Die Anordnung der Ebenen ist natürlich nicht zufällig. Ich gehe nämlich davon aus, dass, je tiefer eine Ebene liegt, desto unbewusster sie den meisten von uns sein mag. Glauben Sie nicht? Dann stellen Sie sich zum Beispiel einmal die Frage, welche Motivation Sie im Leben oder im Beruf antreibt. Oder welche Erfahrungen und Lebensumstände Ihre Persönlichkeit am meisten geprägt haben. Gar nicht so einfach, nicht wahr? Umgekehrt fällt es Ihnen wahrscheinlich leicht, Ihre familiäre Konstellation aufzuzeichnen, Ihr Unternehmen mittels eines Organigramms darzustellen oder die Inhalte Ihrer Tätigkeit, die Sie dort ausüben, zu beschreiben.

(...)

Über den Autor



Christoph Breitenmoser, geb. 1960, aufgewachsen in einem ländlich-katholischen Mikrokosmos im Osten der Schweiz, war nach seinem betriebswirtschaftlichen Studium den Großteil seines Berufslebens als leidenschaftlicher Projektleiter, Berater, Coach und Trainer tätig. Heute lebt er mit seiner Familie in einer kleinen Stadt auf der Schwelle zwischen der deutschen und französischen Schweiz.

Mit dem vorliegenden Buch wagt er sich zum ersten Mal in die Gefilde der Fachliteratur und konnte es vielleicht deshalb nicht lassen, hie und da auf seinen bevorzugten prosaischen Schreibstil zurückzugreifen.

Bücher vom selben Autor:

Krokodilsommer

Roman

Taschenbuch, ca. 400 Seiten

Erschienen 2014 bei Fux&Rabe

Die Rose des Prinzen

Erzählung frei nach Antoine de Saint-Exupéry

Gebundene Ausgabe, ca. 80 Seiten

Erschienen 2015 im Karl Rauch Verlag



