

# Personal Coach

---

## Lernheft 15

### Kommunikationsstile und Kommunikationstypen 1

#### Inhaltsverzeichnis:

15.1	Einleitung .....	2
15.2	Vier Ebenen als Basis für Kommunikationsstile und Kommunikationstypen .....	3
15.2.1	Die vier kommunikativen Ebenen (Wiederholung) .....	4
15.3	Die Wahrnehmung und das Empfinden durch Bilder .....	6
15.3.1	Die grundsätzlichen Kommunikationsmechanismen .....	8
15.4	Entstehung von Konflikten durch Kommunikationsstile .....	9
15.5	Ausdrucksorientierte und wirkungsorientierte Kommunikationsstile .....	10
15.6	Das Verhaltenskreuz zur Diagnose von Kommunikationsstilen .....	11
15.6.1	Wertschätzung versus Geringschätzung als Kommunikationsstil .....	12
15.6.2	Bevormundung versus Entscheidungsfreiheit als Kommunikationsstil .....	13
15.6.3	Vergleich der Kommunikationsstile nach dem Verhaltenskreuz .....	14
15.7	Kommunikationsstile und Kommunikationstypen .....	18
15.8	Der bedürftig abhängige Kommunikationsstil .....	19
15.9	Der helfende Kommunikationsstil .....	21
15.10	Der selbstlose Kommunikationsstil .....	24
15.11	Hausaufgabe .....	27
15.12	Anhang .....	28

## 15.1 Einleitung

Nachdem in den letzten Lernheften erörtert wurde, welche Kommunikationsformen es in zwischenmenschlichen Beziehungen gibt und wie facettenreich die Kommunikationsführungen während der psychologischen Beratung sein können, möchte ich im Folgenden auf die unterschiedlichen Kommunikationsstile zu sprechen kommen. Diese stehen im Zusammenhang mit sogenannten Kommunikationstypen.

Bislang hatten wir es zu tun mit den verschiedenen Ebenen der Kommunikation, die auf verbaler und nonverbaler Ebene stattfinden. Dabei sind Sie über den grundsätzlichen Ablauf einer Kommunikation zwischen Sender und Empfänger, über die unterschiedlichen Formen des Zuhörens sowie unter anderem über das Wesen des Feedbacks informiert worden.

Darüber hinaus haben Sie neben diversen Methoden der Gesprächsführung (Rapport, Leaden, zirkuläres Fragen, Hypothesenbildung) wichtige Informationen über den Blick, die Mimik, die Gestik und über die Körpersprache als Teil der Kommunikation erhalten.

Sie sind auf die unterschiedlichen Ebenen der Stimme sowie die Auswirkungen der Sprache (paradoxe Appell, Kommunikation der Lüge) aufmerksam gemacht worden. Nicht zuletzt wissen Sie inzwischen auch über den konfluenten und offenen Appell als Möglichkeit des kommunikativen Austausches Bescheid.

In dem vorliegenden Lernheft werden Sie zunächst zur wiederholenden Reflexion über die Kommunikationsebenen noch einmal daran „erinnert“, auf welchen Kommunikationsebenen wir uns miteinander austauschen und welche Konfliktmöglichkeiten sich dahinter verbergen. Sie werden sehen, dass sich das Konfliktpotenzial der Klienten nicht nur in einem rein thematischen Zusammenhang einordnen lässt, sondern die jeweiligen Kommunikationsstile erheblich dazu beitragen können. Der Nutzen für Sie als Berater liegt mitunter darin, dass Sie mithilfe des Erkennens von Kommunikationsstilen eine möglicherweise grundsätzliche Haltung, Ansicht oder Verhaltensweise des Klienten ausmachen können, die zum jeweiligen Konflikt beiträgt. Je eher Sie auch dafür ein Bewusstsein entwickeln, desto eher können Sie zusammen mit dem Klienten Prozesse einleiten, die es dem Klienten erlauben, über alternative Kommunikationsstile nachzudenken und damit einen Konflikt eventuell zu entschärfen.

Die Redewendung „jeder so, wie ihm sein Schnabel gewachsen ist“ deutet bereits darauf hin, dass die Art und Weise des Sprechens bzw. des kommunikativen Austausches in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der eigenen Persönlichkeitsstruktur stehen. Das sollte nicht dahingehend missverstanden werden, dass wir eventuelle sprachliche oder kommunikative Defizite allein auf die Persönlichkeit schieben könnten oder aber diese unveränderbar wären. Ganz im Gegenteil werden Sie lernen, wie Sie als Berater bei der Besprechung diverser Kommunikationsstile nicht nur die Konflikte selbst bearbeiten, sondern auch hinsichtlich der Kommunikationsstile einiges bewirken können.

Das vorliegende Lernheft stellt Ihnen in dem Zusammenhang das sogenannte Verhaltenskreuz der Kommunikationsstile vor, an dem Sie grundsätzliche Positionen des kommunikativen Verhaltens erkennen können. Darüber hinaus gibt es aber noch eine Reihe von weiteren Kommunikationsstilen, die zwar bestimmte Grundpositionen wie zum Beispiel die der Wertschätzung, der Geringschätzung, der Bevormundung oder die der Entscheidungsfreiheit implizieren, aber in ihrer spezifischen Charakteristik gesondert untersucht werden.

Dieses Lernheft bildet den ersten Teil der Betrachtung der Kommunikationsstile, der seine Fortsetzung im folgenden Lernheft 16 findet.

Sie können nach Durcharbeitung dieses Lernheftes

- über die grundlegende Struktur von Kommunikation hinausgehend die unterschiedlichen Kommunikationsstile begreifen und mit den Kommunikationstypen in Verbindung setzen,
- das Konfliktpotenzial unterschiedlicher Kommunikationsstile aufdecken,
- die vier großen Kommunikationsstile der Wertschätzung, der Geringschätzung, der Bevormundung und der Entscheidungsfreiheit jeweils verstehen sowie
- den bedürftig abhängigen Kommunikationsstil vom helfenden und vom selbstlosen Kommunikationsstil unterscheiden.

## **15.2 Vier Ebenen als Basis für Kommunikationsstile und Kommunikationstypen**

Jede Kommunikation hat ihren eigenen und spezifischen Charakter, insoweit jeder Mensch in bestimmten Situationen und vor dem Hintergrund bestimmter Wahrnehmungen und Gedankengänge dem kommunikativen Austausch seinen „persönlichen Stempel“ aufdrückt. Das eigene Empfinden wird nicht selten zum Maßstab für den Verlauf und für die Art des Kommunizierens. So kann eine Kommunikation zum Beispiel bedürftig, aggressiv, mitteilend oder auch distanzierend sein. Diese im weiteren Verlauf zu untersuchende Art und Weise einer Kommunikation bezeichnet man als Kommunikationsstil.

Der Kommunikationsstil beruht auch auf den persönlichen Merkmalen, also auf einem Teil der Persönlichkeit. Menschen, die ihre individuelle Persönlichkeitsausrichtung auf die Kommunikation übertragen, bezeichnet man vor diesem Hintergrund als Kommunikationstypen. Da die Persönlichkeitsstruktur in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Art und Weise steht, wie man kommuniziert, sind die Kommunikationsstile und die Kommunikationstypen stets in einem naheliegenden und kohärenten Kontext zu sehen. Da ein bestimmter Kommunikationstyp spezifische Kommunikationsstile anwendet, ist eine Unterscheidung in der Praxis nicht immer leicht zu treffen. Grundsätzlich müssen wir davon ausgehen, dass sich zum Beispiel ein mitteilungsfreudig-dramatisierender Kommunikationstyp unterschiedlicher Kommunikationsstile bedient, die einzeln betrachtet auch anderen Kommunikationstypen zugeschrieben werden können. Die Einteilung dient in den nachfolgenden Ausführungen vor allem dem Ziel, dass Sie gewisse Grundstrukturen von Kommunikationstypen kennenlernen, die sich häufig durch ganz bestimmte Stile kennzeichnen lassen. Vor allgemeinen Pauschalisierungen sei aber an dieser Stelle ausdrücklich gewarnt. Denn die Verhaltens- und Kommunikationsweisen eines jeden Menschen sind zu komplex, als dass sie auf nur den einen oder anderen

Kommunikationstypen reduziert werden könnten. Die Einteilung und Wahrnehmung dessen dient immer nur einer Orientierung, die es Ihnen und dem Klienten ermöglicht, über Alternativen nachzudenken bzw. diese zu erarbeiten.

Bevor eine Untersuchung darüber stattfindet, möchte ich Ihnen die Gelegenheit geben, sich zur Wiederholung die vier Hauptebenen der Kommunikation noch einmal zu vergegenwärtigen. Denn jeder Kommunikationsstil findet auf einer der vier kommunikativen Ebenen statt.

### **15.2.1 Die vier kommunikativen Ebenen (Wiederholung)**

Das Ihnen mittlerweile vertraute „Vier-Ohren-Modell“ von Friedemann Schulz von Thun erklärt in einsichtiger Weise die differenten Ebenen zwischenmenschlicher Kommunikation.

Führen wir uns noch einmal in Erinnerung, dass wir auf der

- Sachebene (*worüber informiere ich?*),
- Beziehungsebene (*wie behandle ich den anderen bzw. wie stehe ich zu ihm?*),
- Selbstoffenbarungsebene (*was sage ich damit über mich selbst aus?*) und
- Appellebene (*was will ich erreichen?*)

kommunizieren.

#### **Das Empfinden im kommunikativen Austausch**

Unabhängig davon, welche Kommunikationsebene im Austausch mit dem Gesprächspartner eine zentrale Gewichtung erhält, kommt es sowohl beim Sender als auch beim Empfänger stets zu einer Empfindung gegenüber dem Mitgeteilten bzw. gegenüber dem gesendeten oder empfangenen Zeichen.

Menschen sind nicht nur verschieden in ihrer Persönlichkeit – ein wichtiger Punkt, auf den ich an späterer Stelle des vorliegenden Lernheftes noch zu sprechen komme –, sondern kommunizieren auch individuell verschieden. Dabei spielt es nicht nur eine Rolle, wie man sich innerhalb der Kommunikation gibt bzw. äußert, um den Kontakt zum Gegenüber zu gestalten, sondern es kommt auch darauf an, was man im zwischenmenschlichen Kontakt auf der kommunikativen Ebene empfindet.

Ein einfaches Beispiel verdeutlicht Ihnen die Abhängigkeit der Kommunikation von der eigenen Empfindung.

#### **Beispiel**

*Ein zorniger und wütender Vater fokussiert sein Bewusstsein auf die gegenwärtige Problematik, die in ihm Zorn entfacht hat. In dem vorliegenden Beispiel hat der Vater gerade erfahren, dass er den notwendigen Kredit von der Bank nicht erhalten wird und nun nicht weiß, wie er das dringend benötigte Auto bezahlen soll. Der 15-jährige Sohn, der von all dem nichts weiß, erzählt dem Vater beiläufig vom Schultag. Er erwähnt, dass er in Englisch eine gute Note geschrieben, in Mathe leider eine schlechte Arbeit wiederbekommen hat und dass die Kamera kaputtgegangen sei und er nun*

*nicht wisse, wie man bei der geplanten Urlaubstour Bilder machen soll. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Vater erstens nicht alle Informationen aufnimmt und zweitens die Negativmeldungen intensiver aufnimmt, ist hoch. Die Reaktion des sonst eher sanftmütigen Vaters kann in einer solchen Situation eskalieren, wenn der Vater nur mit der Fokussierung auf seine eigene Problematik zugehört hat und ihm sofort der Gedanke kommt, dass sowohl eine neue Kamera als auch der Urlaub des Sohnes und eventuell noch der bald einzuholende Nachhilfeunterricht in Mathe Geld kosten wird. Geld, das der Vater aus seiner Wahrnehmung heraus mehr als nur dringend benötigt. Die gute Note in Englisch wird vom Vater möglicherweise gar nicht mehr registriert.*

Ungeachtet der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur erleben wir in dieser Fallsituation einen aggressiv auftretenden Vater, der den Schwerpunkt seines Ärgers auf die Kommunikation mit dem Sohn überträgt, wenngleich auf der reinen Sachebene die Erzählungen des Sohnes nichts mit der Situation des Vaters zu tun haben.

Sie erkennen daran, dass eine Kommunikation vom jeweiligen situativen Kontext, wie im Übrigen auch vom normativen und historischen Kontext, abhängig ist.<sup>1</sup> Neben der Persönlichkeitsstruktur des Kommunikatoren hat der Kontext Auswirkungen auf das jeweilige Empfinden und damit auf die Kommunikation selbst. Eine derartige Empfindungsbreite ist nicht nur auf der Senderseite, sondern auch auf der Empfängerseite festzustellen. Ebenso spiegeln sich die vier Ebenen der Kommunikation in der Wahrnehmung des jeweiligen Empfängers wider.

### **Die vier Kommunikationsebenen in der Wahrnehmung**

Wir sprechen, wie Sie bereits erfahren haben, dann von

- dem Sachohr,
- dem Beziehungsohr,
- dem Selbstoffenbarungsohr,
- dem Appellohr.<sup>2</sup>

Das Sachohr überhört Probleme auf der Beziehungsebene und reagiert vornehmlich auf der Sachebene. Konflikte werden somit oftmals auf der falschen Ebene ausgetragen, da die emotionale Seite des Gesprächspartners überhört wird. Gleichwohl ist das Sachohr notwendig, weil andernfalls der sachliche Informationsgehalt nicht verstanden werden würde.

Das Beziehungsohr ermöglicht ein Verständnis für den Sender, tendiert aber zu einer Art Immunisierung gegenüber sich selbst. Die Frage nach dem emotionalen Zustand des Senders und die sich daran anschließende Frage, wie dieser sich mir gegenüber offenbart, schafft in dem Austausch der Kommunikation eine gewisse Einseitigkeit. Denn die eigene Wahrnehmung wird gegenüber dem Sender tendenziell nicht mit kommuniziert.

---

1 Unter einem situativen Kontext versteht man die äußeren Faktoren, die eine Kommunikation beeinflussen. Unter einem normativen Kontext versteht man die gesellschaftlichen Rollen, die Sender und Empfänger innehaben. Unter einem historischen Kontext versteht man den geschichtlichen Zusammenhang, der sich zum Beispiel in der politischen, sozialen oder wirtschaftlichen Lage abzeichnen kann.

2 Vgl. hierzu die Ausführungen in Lernheft 11.

Das Selbstverbarungsohr nimmt die Informationen des Senders zu persönlich und reagiert meistens mit einer Überempfindlichkeit. Weder der Sachinhalt noch die emotionale Ebene des Senders werden in den Mittelpunkt der Wahrnehmung gerückt, sondern lediglich die Wahrnehmung sich selbst gegenüber in Hinblick auf die Beziehung zum Sender. Die Frage, wie der Sender „eigentlich mit mir redet“ oder „was ihm einfallt, in der Weise mit mir zu sprechen“ ignoriert zumeist die Inhaltlichkeit des Gesagten. Man fühlt sich „behandelt“ und setzt damit das, was der Gesprächspartner von einem hält, in den Fokus der eigenen Wahrnehmung.

Das Appellohr hat kaum eine Wahrnehmung für sich selbst, sondern immer nur für den Sender. Menschen mit einem Appellohr wollen es anderen stets recht machen, während die eigenen Bedürfnisse stark in den Hintergrund treten. Zwar fragt der Empfänger sich, was er tun kann oder fühlen soll – das aber immer nur aufgrund der Mitteilung des Senders. Als Empfänger einer Botschaft hört man mit dem Appellohr vor allem heraus, worin die Aufforderung liegen mag, die man verspürt.



**Abbildung 1:** Zur Verdeutlichung noch einmal das Vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun:

### 15.3 Die Wahrnehmung und das Empfinden durch Bilder

Die Wahrnehmung und das Empfinden einer Situation bzw. einer Aussage vom Sender erfolgt zunächst über die Funktionen der Sinnesorgane wie die des Sehens, Hörens, Tastens oder auch über die des Geschmackssinns. Die Interpretation der eigenen Wahrnehmung und des Empfindens verläuft jedoch über das Bild, also über die Imagination, die wir uns von der Situation oder von der anderen Person machen.

Nicht nur, dass über das Bild ein Zugang zur Zeitlichkeit eröffnet wird, auch die eigene Identität wird mit dem hergestellten und dem erinnerten Bild von etwas bestimmt. So heißt es beim bekannten deutschen Hirnforscher Ernst Pöppel: „Doch auch wenn die Bilder nicht mehr die Realität abbilden, so entsprechen sie doch der Wirklichkeit eines individuellen Er-Lebens. [...] Das Wissen um uns selbst, wer wir eigentlich sind, was unser Selbst ausmacht, wird bestimmt durch jene Bilder, die wir in uns tragen, und

diese Bilder werden redigiert und inszeniert, indem wir selbst in das Bild hineinprojiziert werden und uns damit verdoppeln.“<sup>3</sup>

Die Bilder, die in unser Bewusstsein getragen werden, bestimmen demnach auch unsere Verhaltensweisen, auch dann, wenn diese nicht notwendigerweise mit der Realität übereinstimmen. Man spricht im Zusammenhang mit den daraus resultierenden Verhaltensweisen auch von einer „self-fulfilling prophecy“. Dazu schreibt die Psychologin Diana K. Harris: „*If men define situations as real, they are real in its consequences.*“ Und weiter: „*A false definition of a situation, or belief which one acts upon, actually manifests itself as truth and further strengthens the belief. Definitions of a situation become a part of the situation and thus have an effect on the actual consequences. The self-fulfilling prophecy is a false definition of the situation that results in a new behavior in which the originally false conception become true.*“<sup>4</sup>

Wenn wir zum Beispiel mithilfe des Sehens davon ausgehen, also ein inneres Bild erzeugen, dass unser Gesprächspartner müde erscheint, könnte unsere Verhaltensweise sich dahingehend äußern, dass wir ihn nicht mit einem Problem konfrontieren möchten. Ob das Gegenüber tatsächlich müde ist, wird erst durch eine offene Frage, ob er sich müde fühle, geklärt werden. Auf genau diese klärenden Fragen wird jedoch in der zwischenmenschlichen Kommunikation oftmals verzichtet, sodass unser eigenes Phantasiebild über die weitere Kommunikation und auch über den Kommunikationsstil entscheiden kann.

Der jeweilige Kommunikationstyp hat sodann allerdings entscheidenden Einfluss darauf, wie er die Situation überhaupt wahrnimmt und mit welchem Kommunikationsstil er dadurch bedingt auf den vorliegenden Kontext reagiert.

---

3 Ernst Pöppel: Der Rahmen. Ein Blick des Gehirns auf unser Ich, München 2010, S. 147. Auf die Frage, was dann Bilder eigentlich sind bzw. welche Funktionalität sie haben, heißt es ebenfalls bei Pöppel: „Im Bild halten wir einen Augenblick für immer fest. Mit dem Bild frieren wir ein Ereignis, das uns wichtig ist, von früher für später ein. [...] Somit entdecken oder erfinden wir durch das Bild, dass es Vergangenheit gibt, und wir erkennen Zukunft; über das Bild wird uns überhaupt erst ein Zugang zur Zeitlichkeit eröffnet. Wir treten mit dem hergestellten Bild wie auch mit dem Bild, das in unserem Gedächtnis gespeichert ist, aus dem nur gegenwärtigen Erleben heraus. Das bedeutet, dass wir mit dem Bezug zu einem Bild in uns und um uns, also dem erinnerten und dem hergestellten Bild, uns überhaupt erst als Menschen bestimmen, denn zu den menschlichen Seinsbedingungen gehört Orientierung in die Zukunft und Verwurzelung in der Vergangenheit; nur in einer zeitlichen Verankerung, die über die unmittelbare Gegenwart hinausgeht, kann Wissen aus der Vergangenheit Bedeutung haben oder macht der Begriff Hoffnung überhaupt einen Sinn.“ In: Ernst Pöppel (2010), S. 145 f.

4 Vgl. zu näheren Auseinandersetzung mit dem Phänomen der „self-fulfilling prophecy“: Diana K. Harris: Self-fulfilling prophecy, in: Encyclopedia of Ageism, ed. by Erdman B. Palmore, Laurence Branch, Diana K. Harris, Binghamton, NY 2005, S. 272–274.

### 15.3.1 Die grundsätzlichen Kommunikationsmechanismen

Um die jeweiligen Kommunikationsstile und die sich daran anschließenden Kommunikationstypen genauer betrachten zu können, ist es wichtig, sich vor Augen zu halten, welche zusätzlichen Kommunikationsmechanismen generiert werden, wenn wir kommunizieren. Unabhängig vom jeweiligen Kommunikationstyp laufen drei große Vorgänge ab, um die Nachricht des Senders zu empfangen.

Zunächst nimmt man die Nachricht wahr, durch das Sehen oder das Hören einer Botschaft. Anschließend interpretieren wir die Botschaft, füllen diese also mit einer für uns zugänglichen Bedeutung. Bedingt durch die jeweilige Interpretation reagieren wir im weitesten Sinne auf der emotionalen Ebene, indem wir auf das Wahrgenommene mit einem eigenen Gefühl antworten. Das bedeutet nicht, dass wir die Antwort selbst auf ihre Emotionalität hin reduzieren. Die Antwort als solche kann aus einer rein sachlichen Information bestehen. Dennoch ist eine oftmals eher unbewusste Gefühlsregung dafür verantwortlich, wie wir auf das Gesagte reagieren und infolgedessen auch antworten. Das kann sich zum Beispiel in der Tonlage, in der Mimik oder Gestik äußern.<sup>5</sup> Mit anderen Worten: Ein und derselbe Sachverhalt kann, wie wir bereits in den vorangegangenen Lernheften gesehen haben, je nach der eigenen bewussten oder auch unbewussten Gefühlslage und emotionalen Wahrnehmung individuell geäußert werden. Dieser konstituiert sich dann als Kommunikationsstil.

Jeder Kommunikationsstil hat, wie bereits erwähnt, einen Bezug zur Persönlichkeit, da kommunikative Eigentümlichkeiten oder Besonderheiten immer auch Ausdruck der Persönlichkeit und der jeweiligen Befindlichkeit darstellen.<sup>6</sup> Gleichzeitig ist die Kommunikation und deren Stil abhängig von der Beziehungsdynamik zwischen den Kommunikationspartnern. Friedemann Schulz von Thun formuliert es so: „Indem ich die Aufmerksamkeit auf diese Beziehungsdynamik richte, verfolge ich das Anliegen, individuelle und systemische Ansätze miteinander zu verbinden, und verweise damit auf die Zusammengehörigkeit von Persönlichkeits- und Beziehungsarbeit.“<sup>7</sup>

Wenn im Folgenden auf die unterschiedlichen Kommunikationsstile eingegangen wird, ist diese Betrachtung zugleich auch eine Betrachtung der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur und der Beziehungsdynamik unter den Kommunizierenden. Gleichwohl findet die Betrachtung der Persönlichkeitsstruktur hierbei vornehmlich unter dem Aspekt der Kommunikation im Sinne der jeweiligen Kommunikationstypen statt. Eine gesamtheitliche Persönlichkeitsanalyse kann im gegebenen Rahmen nicht geleistet werden. Denn wie in der Einleitung bereits angedeutet wurde, besteht die Persönlichkeitsstruktur eines Menschen nicht nur aus der Art, wie wir kommunizieren, oder daraus, welcher Kommunikationsstile wir uns bedienen. Eine dezidierte Beschreibung verschiedener Charaktere und Persönlichkeiten kann und soll in diesem Rahmen nicht geleistet werden. Es geht in unserem Zusammenhang um die Art und Weise zu kommunizieren und daran anlehnend um das Erkennen von Grundmustern dieser Kommunikationsstile, die ihrerseits Rückschlüsse auf den Kommunikationstypen geben können, wenn auch nicht zwingend müssen.

---

5 Siehe hierzu auch die Ausführungen in Lernheft 13.

6 Vgl. zu den Merkmalen einer Persönlichkeit bzw. den verschiedenen Persönlichkeitsstrukturen auch die Lernhefte 5, 6 und 8.

7 Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden: 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differenzielle Psychologie der Kommunikation, Reinbek bei Hamburg (1981) 2011, S. 18.



## 15.4 Entstehung von Konflikten durch Kommunikationsstile

Wenn Sie es während Ihrer späteren Beratertätigkeit als Notwendigkeit erachten, den jeweiligen Kommunikationsstil Ihres Klienten zu thematisieren, kann man davon ausgehen, dass Sie den Konflikt oder das jeweilige Anliegen des Klienten in einem zu besprechenden Zusammenhang mit der Kommunikation sehen. Entweder ist dann der Konflikt selbst Teil der Kommunikation oder aber dieser wird durch die Kommunikationsweise erst deutlich. Vergegenwärtigen wir uns also einfürend noch einmal, wie Konflikte auf der Kommunikationsebene entstehen können.<sup>8</sup>

Neben der unendlichen Vielfalt möglicher inhaltlicher Missverständnisse zwischen zwei oder mehreren Personen gibt es eine Reihe von typischen Kommunikationskonflikten, die unabhängig vom Inhalt des Geäußerten entstehen können. Diese hängen vor allem mit dem Kommunikationsstil zusammen und auch damit, wie man sich auf den vier benannten Kommunikationsebenen der Sachlichkeit, der Selbstoffenbarung, der Beziehung und der Appellstruktur bewegt.

### Konflikte auf der Sachseite

Konflikte auf der Sachseite entstehen vor allem dann, wenn der Sachverhalt als solcher nicht deutlich oder unverständlich kommuniziert wird. Verständlichkeit wird am ehesten erreicht durch eine klare Struktur und Ordnung des Gesagten, durch Einfachheit der Aussagen, durch Prägnanz in der Inhaltlichkeit und nicht zuletzt durch eine zusätzliche Stimulanz, die den Gesprächspartner auch emotional anspricht.

### Konflikte auf der Selbstoffenbarungsebene

Konflikte auf der Selbstoffenbarungsebene entstehen meistens durch Ängste, sich selbst zu offenbaren und im Zuge dessen eine negative Beurteilung oder Resonanz durch den Gesprächspartner bzw. das Gegenüber (zum Beispiel bei Prüfungen) zu erhalten.<sup>9</sup> Die Kongruenz des Klienten, also die Übereinstimmung zwischen dem inneren Erleben, dem eigenen Bewusstsein und der Kommunikation wäre zu intensivieren. Denn je kongruenter jemand kommuniziert, desto leichter ist dieser zu verstehen. Je offener und authentischer kommuniziert wird, desto eher kann sich der Empfänger auf den Kommunikationssender konzentrieren und das Gesagte wertschätzen. Je eher der Sender die Möglichkeit hat, eine Wertschätzung vom Empfänger zu erhalten, desto kongruenter wird dieser wiederum kommunizieren können. Die bloße Angst vor Zurückweisung wird durch einen solchen Prozess verringert. Natürlich sollte man hinsichtlich der eigenen Authentizität selektiv vorgehen. Denn nicht alles, was dem eigenen Gedankengang entspricht, sollte man auch immer sagen.<sup>10</sup>

---

8 Siehe auch die vorherigen Überlegungen zu Konflikten auf kommunikativer Ebene in den Lernheften 11–14.

9 Sollten sich Angstgefühle als neurotisches Störungsbild erweisen, ist wie in allen anderen Fällen einer psychischen Erkrankung der Klient an einen Psychotherapeuten oder Arzt zu überweisen.

10 Auf diese Form der selektiven Authentizität wird an späterer Stelle noch näher eingegangen.

### **Konflikte auf der Beziehungsebene**

Konflikte auf der kommunikativen Beziehungsebene entstehen dann, wenn die „Behandlung“ des Gesprächspartners die Inhaltlichkeit bzw. die Sachebene des Geäußerten negativ überdeckt. Es ist nicht möglich, zu kommunizieren, ohne sich auch gleichzeitig auf einer Beziehungsebene zum Gegenüber zu bewegen. Dabei gibt es stets eine zumindest implizite „Du-Botschaft“ und eine „Wir-Botschaft“. Während die „Du-Botschaft“ etwas darüber aussagt, wie man den Kommunikationsempfänger sieht, bezieht sich die „Wir-Botschaft“ darauf, wie man die Beziehung zwischen dem Ich (in diesem Fall also dem Sender) und dem Empfänger bewertet.

### **Konflikte auf der Appellebene**

Kommunikation sagt nicht nur aus, was inhaltlich gesprochen wird, sondern erzielt auch eine Wirkung. Konflikte auf dieser Ebene bestehen demzufolge durch den appellativen Wirkungsaspekt der Botschaft. Diese kann darin liegen, einen Zustand beizubehalten oder aufzulösen, einen zukünftigen Zustand hervorzubringen oder zu verhindern.<sup>11</sup>

Ein Konflikt auf der Appellebene entsteht vor allem dann, wenn die Balance zwischen Ausdruck und Wirkung nicht mehr vorhanden ist. Grundsätzlich besteht eine Kommunikation immer darin, etwas in einer bestimmten Weise auszudrücken und damit irgendeine Wirkung zu erzielen. Wenn ein Kind sich verletzt und diesen Tatbestand durch Schreien zum Ausdruck bringt, bewirkt es das notwendige Hilfebedürfnis, damit es zum Beispiel von den Eltern getröstet wird oder im schlimmeren Fall ärztliche Hilfe eingeholt werden kann. Fängt aber das Kind an zu schreien, weil es bewusst einen bestimmten Willen durchsetzen will, dann wird die Erfahrung dazu benutzt, um mit einem „gefälschten“ Ausdruck eine bestimmte Wirkung zu erzielen.

## **15.5            Ausdrucksorientierte und wirkungsorientierte Kommunikationsstile**

Man erkennt anhand der benannten Konfliktebenen, dass die persönliche Gewichtung jeweiliger Kommunikationsformen mit entscheidend sein kann, um bestimmte Kommunikationsstile anzuwenden, andere hingegen zu vernachlässigen. Mit anderen Worten: Das Ziel oder die Absicht einer Person entscheidet mit darüber, wann und wie spezifische Kommunikationsstile genutzt werden, abhängig wiederum davon, welche Kommunikationsstile der betreffenden Person überhaupt zur Verfügung stehen. Ein ausdrucksorientierter Sender legt den Fokus seiner Botschaft darauf, wie die Information formuliert ist, während ein wirkungsorientierter Sender sich eher darauf richtet, wie die vermittelte Botschaft beim Empfänger ankommt bzw. welche Wirkung sie erzielt.

Das zu erkennen, bildet eine hilfreiche Grundlage des Beraters, um den Klienten in seiner Kommunikationsweise besser analysieren und verstehen zu können.

---

11 Vgl. hierzu die Ausführungen zur Appellstruktur in Lernheft 14.

Ein Klient, der im Sinne eines wirkungsorientierten Kommunikationsstils gestische Mittel einsetzt, um eine bestimmte Wirkung zu erreichen, nimmt tendenziell in Kauf, dass die eigentliche Nachricht nicht mit dem übereinstimmen muss, was der Realität entspricht. Es kann Ihnen durchaus passieren, dass ein Klient unter Tränen von der vermeintlich schrecklichen beruflichen Situation erzählt, nur um (bewusst oder unbewusst) Sie davon zu überzeugen, dass er oder sie sich verändern möchte.

Unter dem nachhaltigen Eindruck der Tränen erhält die berufliche Situation natürlich eine intensivere Dramatik, als wenn der Klient im Sinne eines ausdrucksorientierten Kommunikationsstils sachlich und möglichst präzise von der Berufslage berichten würde. Im letzteren Fall hätten Sie aber eine größere Chance, die tatsächliche Situation des Klienten einzuschätzen und einzuordnen. Möglicherweise würde der Klient einfach nur sehr detailliert über den beruflichen Alltag sprechen, ohne dass diesem zunächst auffällt, wie unzufrieden er sich bei der Arbeit bewegt. Es ist aber keineswegs so, dass ein ausdrucksorientierter Kommunikationsstil notwendigerweise immer zum Vorteil der gesamten Kommunikation gereichen würde. Denn ein Sender, der ausschließlich darauf bedacht ist, sich konform, das heißt situationsgerecht auszudrücken, verliert das Bewusstsein darüber, was er mit den Botschaften beim Empfänger anrichten kann, insofern die Wirkung des Gesagten keine oder nur eine marginale Rolle für den Sender spielt.

Hier trägt die Grenze der unter Punkt 1.4 angesprochenen Authentizität entscheidend dazu bei, ob eine Kommunikation als geglückt oder als konfliktreich angesehen werden kann. Ruth Cohn, die inzwischen verstorbene deutsche Psychoanalytikerin (1912–2010), sprach in diesem Zusammenhang hilfreich von der „selektiven Authentizität“, die eine Balance zwischen Ausdruck und Wirkung anvisiert:

*„Nicht alles, was echt ist, will ich sagen, doch was ich sage, soll echt sein...  
[...] Optimale Authentizität hat immer selektiven Charakter; maximale, d. h. absolute Aufrichtigkeit kann zerstören.“<sup>12</sup>*

Mitzuteilen, was einen bewegt, ohne den Gesprächspartner zu verletzen, wäre die Kompromisslösung einer anzustrebenden Kommunikation, auf die Sie als Berater durchaus zu sprechen kommen sollten.

Dazu müssen Sie allerdings als Berater die Nuancen in der Erzählweise und in den unterschiedlichen Kommunikationsstilen erkennen, um auch Rückschlüsse auf den Wahrheits- bzw. Dringlichkeitswert des Inhaltlichen ziehen zu können.

## 15.6 Das Verhaltenskreuz zur Diagnose von Kommunikationsstilen

Das sogenannte Verhaltenskreuz gibt Auskunft darüber, welche grundsätzlichen Kommunikationsstile bei einer Kommunikation eine Rolle spielen und welche Auswirkungen diese auf die Beziehungsebene der jeweiligen Kommunikationspartner haben. Um Konflikte aufgrund einer „Schieflage“ der Beziehungsebene in Ihrem Beratungsprozess besprechen und analytisch aufarbeiten zu können, müssen diese zunächst einmal erkannt werden.

---

12 Ruth Cohn: Ich bin ich – ein Aberglaube. Interview in: Psychologie heute, 1979, 3, S. 23-28.



**Abbildung 2:** Das Verhaltenskreuz

Das Verhaltenskreuz verdeutlicht die beiden Hauptebenen, auf denen ein kommunikativer Beziehungskonflikt durch unterschiedliche Kommunikationsstile in der Regel ausgetragen wird: zum einen auf der Ebene der Geringschätzung, zum anderen auf der Ebene der Bevormundung. Die jeweiligen Konflikt korrigierenden Kommunikationsmerkmale bestehen aus der Wertschätzung und aus der Einräumung von Entscheidungsfreiheit.

Demzufolge ist das Verhaltenskreuz selbst nicht als direkter Kommunikationsstil zu verstehen, sondern als diagnostisches Instrument, um unterschiedliche Kommunikationsstile auszumachen.

### 15.6.1 Wertschätzung versus Geringschätzung als Kommunikationsstil

Auf der Ebene der Wertschätzung bringt der Sender zum Ausdruck, dass er den Empfänger achtet und als gleichberechtigte Person anerkennt. Als passender Kommunikationsstil eignet sich eine grundsätzliche Höflichkeit und Taktgefühl gegenüber dem Gesprächspartner, ebenso wie Freundlichkeit und eine so genannte „Reversibilität im Sprachverhalten“.<sup>13</sup> Mit der Reversibilität ist eine Weise des Kommunizierens gemeint, die der Sender in gleicher Weise auch vom Empfänger

13 Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden, Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek bei Hamburg 1989, S. 162.

erwartet, ohne die Kommunikations-beziehung negativ zu beeinflussen. Mit anderen Worten: „Ich spreche mit dir so, wie ich von dir erwarte, mit mir zu sprechen.“

Wertschätzung meint jedoch keineswegs eine immer gleichbleibende Freundlichkeit, die unabhängig vom Inhalt des Gesprochenen aufrechterhalten werden müsste. Die Freundlichkeit ist eher auf der Ebene des gegenseitigen Respekts zu verorten, die es beiden Gesprächspartnern erlaubt, das Gegenüber als vollwertige Person auch und insbesondere bei inhaltlichen Auseinandersetzungen zu achten.

Umgekehrt und damit einen kommunikativen Konflikt geradezu heraufbeschwörend, ist die Geringschätzung als eine Verhaltensweise anzusehen, die durch den entsprechenden Kommunikationsstil die andere Person als minderwertig herabsetzt oder abweist. Dazu gehören demütigende, emotional kalte, den Gesprächspartner nicht ernst nehmende oder lächerlich machende Verhaltensweisen, die über die unterschiedlichen Kommunikations-wege geäußert werden.<sup>14</sup>

## 15.6.2 Bevormundung versus Entscheidungsfreiheit als Kommunikationsstil

Als zweite Ebene im Verhaltenskreuz ist die Lenkung/Bevormundung auf der einen Seite bzw. die Einräumung von Entscheidungsfreiheit auf der anderen Seite zu benennen.

Unter einer Bevormundung versteht man den Versuch, den Kommunikationsempfänger im Denken und/oder Handeln so weit zu beeinflussen, dass der entsprechenden Botschaft vom Sender Folge geleistet wird. Dazu gehören Verbote, Vorschriften, Anweisungen oder auch gezielte Fragen.<sup>15</sup>

Der innere Widerstand des Empfängers und damit ein hohes Konfliktpotenzial ist bei einer Bevormundung sehr wahrscheinlich. Selbst wenn der Lenkung gefolgt wird, mag sich der innere Widerstand beim Empfänger darin äußern, dass er gegen seinen eigenen Willen agiert und der „Wunsch nach Selbstbestimmung, Eigeninitiative und freier Entfaltung“ bestehen bleibt oder aber unterdrückt wird.<sup>16</sup>

Natürlich verläuft Kommunikation nicht geradlinig und längst nicht immer eindeutig. Man kann aber anhand eines diagnostischen Rahmens bzw. mithilfe einer Werteskala die unterschiedliche Gewichtung von Lenkung versus Einräumung bzw. von Geringschätzung versus Wertschätzung darstellen und analysieren (siehe Abbildung 2). Die Zwischenstufen der Kommunikationsweisen auf der Beziehungsebene sind somit auch bildlich darstellbar. So gibt es Sender, die dem anderen zwar eine große Wertschätzung entgegenbringen, aber dennoch lenkend und bestimmend bzw. kontrollierend vorgehen. Die bestimmende und kontrollierende Art kann allerdings auch ohne die entsprechende Wertschätzung verlaufen. Ein anderer Sender wiederum mag kaum eine Wertschätzung für den Empfänger verspüren, dafür aber auch nicht kontrollierend oder bevormundend mit dem Gegenüber umgehen. Andere

---

14 Vgl. Schulz von Thun (1989), S. 162.

15 Vgl. Schulz von Thun (1989), S. 163.

16 Vgl. Schulz von Thun (1989), S. 163.

Sender akzeptieren den Kommunikationspartner als vollwertig mit hohem Respekt, ohne diesen zu bevormunden oder durch Vorschriften einzuengen.

### **15.6.3 Vergleich der Kommunikationsstile nach dem Verhaltenskreuz**

Durch die genauere Betrachtung der kommunikativen Beziehungsebene und jeweiliger Verhaltensweisen werden durch das angezeigte Verhaltenskreuz unterschiedliche Kommunikationsstile deutlich.<sup>17</sup> Bei der Betrachtung der Kommunikationsstile geht es immer auch darum festzustellen, welche Konflikte sich hervortun können, wenn eine bestimmte Art zu kommunizieren, die notwendige Balance vermissen lässt oder der kommunikative Austausch zu einseitig verläuft.

#### **Der autoritäre Kommunikationsstil**

Eine Bevormundung mit einer einhergehenden Geringschätzung des Kommunikationsempfängers gleicht am ehesten einem autoritären Stil.

Ein solcher Kommunikationsstil findet sich nicht selten in der hierarchischen Struktur unterschiedlicher Berufswelten. In gewisser Weise muss eine Person, die eine führende Rolle im Berufsleben spielt, autoritäre Strukturen aufweisen, um Entscheidungen ebenso wie Verantwortung zu übernehmen.

In der Einseitigkeit jedoch lässt sich ein autoritärer Kommunikationsstil dadurch kennzeichnen, dass die alleinige und autonome Willensbildung von einer Willensdurchsetzung der betreffenden Person ergänzt wird. In der angesprochenen Berufswelt mag sich das darin äußern, dass Entscheidungen alleine, ohne Anhörung der Mitarbeiter durchgesetzt werden, dass das Team keine eigentliche Verantwortung übertragen bekommt, dass Informationen für sich behalten werden und dass die Kontrolle allein und eben als absolute Kontrolle ausgeübt wird.

Dies ist natürlich nur eine subjektive Auswahl der Situationen, in denen man einen autoritären Kommunikationsstil erkennen kann. Sie können ähnliche Strukturen in gleicher Weise auch im Familienleben ausmachen.

In einer Beratung sollten Sie mit dem Klienten eines solchen autoritären Kommunikationsstils besprechen, worin die Nachteile, aber auch die Vorteile liegen, um so Veränderungen schaffen zu können.

Sollte es weniger um die Kommunikationsdefizite des Klienten gehen, sondern möglicherweise um eine berufliche Veränderung, ist die Aufarbeitung des Kommunikationsstils jedoch nicht weniger bedeutsam. Denn bestimmte Berufswünsche oder berufliche Positionen können fast ausgeschlossen werden, wenn diese mit dem entsprechenden Kommunikationsstil nicht konform gehen. Es macht schlechterdings wenig Sinn, unter Beibehaltung eines oben beschriebenen Führungsstils in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem die Hierarchien zugunsten gemeinsamer Teamentscheidungen ausdrücklich flach gehalten werden. Es sei denn, Sie arbeiten gemeinsam mit dem Klienten an seinem Kommunikationsstil. Aber auch hierbei ist Vorsicht geboten. Denn einen Kommunikationsstil sucht man sich nicht

---

17 Vgl. Schulz von Thun (1989), S.164.

einfach aus. Er ist ein Teil, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, der Persönlichkeit.

Wenn Sie sich als Berater also dem Thema der Kommunikation des Klienten widmen, sollten Sie sich darüber im Klaren sein, dass es nicht nur um den Wechsel von sprachlichen Äußerungen während eines Gespräches geht, sondern dass vielfältige Strukturen der Wahrnehmung und der Verhaltensweisen des Klienten zumindest aufgearbeitet werden sollten. Dem Klienten sollte deutlich gemacht werden, dass eine Führung oder das Tragen von Entscheidungen und von Verantwortung nicht gleichzusetzen ist mit einer notwendigen Bevormundung der Mitarbeiter oder auch der Familienmitglieder und dass eine Geringschätzung gegenüber den Kommunikationspartnern keine erhöhte Führungsqualität mit sich bringt.

### **Der patriarchalisch-fürsorgliche Kommunikationsstil**

Der patriarchalisch-fürsorgliche Kommunikationsstil steht dem autoritären Kommunikationsstil hinsichtlich der Bevormundung sehr nahe, unterscheidet sich aber vor allem in der fürsorglichen Wertschätzung gegenüber den Gesprächspartnern. Durch die Wertschätzung zum Beispiel der Mitarbeiter ergeben sich insgesamt weniger Konfliktanteile als beim rein autoritären Kommunikationsstil. Dennoch gilt auch hier, die Nachteile bzw. das Konfliktpotenzial mit in den Beratungsprozess einzubeziehen. Denn unabhängig davon, ob man der Umgebung eine Wertschätzung entgegenbringt, heißt das noch nicht, dass die jeweiligen Kommunikationspartner sich nicht von der betroffenen Person tendenziell abwenden. Wenn sich zum Beispiel ein Ehemann bei Ihnen in der Beratung darüber Gedanken macht, warum seine Beziehungen nur von kurzer Dauer sind, obwohl er seine jeweiligen Partner doch immer sehr geschätzt habe und dies auch deutlich machen konnte, dann mag einer der Gründe auch in der Art des patriarchalischen Kommunikationsstils liegen. Menschen fühlen sich in ihrer Eigenständigkeit und Selbstständigkeit vom Partner in diesen Fällen schnell übergangen, wenn dieser bei aller Zuneigung sämtliche Entscheidungen alleine trifft. Eine partnerschaftliche Beziehung, in der versucht wird, die Rollen einseitig zu bestimmen, halten ein ständiges Konfliktpotenzial bereit.

### **Der Laissez-faire-Kommunikationsstil**

Eine Geringschätzung gegenüber dem Kommunikationsempfänger ohne eine Bevormundung gleicht grundsätzlich dem Laissez-faire-Stil. Diese Kommunikationsart findet sich eher selten in gesellschaftlich-hierarchisch aufgestellten Strukturen. Dabei ist eine Person, die auf der Führungsebene durch einen Laissez-faire Kommunikationsstil gekennzeichnet ist, auf der Beliebtheitskala der Mitarbeiter zunächst beliebter als so manch „autoritärer Knochen“. Denn für gewöhnlich mischt sich eine solche Führungsperson nicht übermäßig in die Tätigkeiten seiner Mitarbeiter ein und überlässt ihnen damit zumindest das Gefühl erhöhter Eigenständigkeit und Verantwortung. Das Team entscheidet gemeinsam und nicht die Führungsperson allein. Eine Kontrolle findet eher selten statt. Bedingt durch die Geringschätzung sind dafür aber auch Lob und Kritik zu vernachlässigen. Mitarbeiter fühlen sich in diesen Fällen trotz der hohen Eigenständigkeit nicht wahrgenommen.

Es kann in diesem Rahmen natürlich nicht Aufgabe sein, eine Führungsrolle dahingehend zu bewerten, ob sie einem Unternehmen guttut oder nicht. Wenn sich aber in Ihren Beratungsstunden aufzeigt, dass einem Klienten zum Beispiel die Mitarbeiter „ständig auf der Nase herumtanzen“ oder trotz der Eigenverantwortung eine hohe Fluktuation im Unternehmen herrscht, dann mag eine Untersuchung des Kommunikationsstils von besonderer Relevanz sein.

Doch nicht nur die Berufswelt ist hiervon betroffen, sondern auch in dem privaten Umgang kann ein Laissez-faire-Kommunikationsstil entsprechende Auswirkungen haben. Wenn sich die betroffene Person in nichts einmischt und damit zumindest augenscheinlich in der Familienstruktur auch keine Verantwortung übernimmt oder der andere Partner das Gefühl hat, es sei ohnehin gleichgültig, was man macht, da alles „erlaubt“ sei, mag diese Kommunikationshaltung ebenso wenig förderlich für eine funktionierende Beziehung sein wie auf der anderen Seite ein zu autoritärer Kommunikationsstil, bei dem alles unter Kontrolle steht.

### **Der partnerschaftlich-sozialintegrative Kommunikationsstil**

Eine Wertschätzung gegenüber dem Kommunikationsempfänger ohne eine Bevormundung gleicht am ehesten einem partnerschaftlich-sozialintegrativen Stil. Bei dieser Art des kommunikativen Umgangs erscheinen die Nachteile bzw. die Konfliktpotenziale zu vernachlässigen zu sein. Denn wer wollte nicht von sich behaupten, partnerschaftlich anerkennend mit seinem Gesprächspartner oder, um in der Berufswelt zu bleiben, mit seinen Mitarbeitern umzugehen? Nicht zuletzt aus diesem Grund beschreiben Unternehmen ihren eigenen Führungsstil sehr gerne als partnerschaftlich demokratisch und integrativ. Doch selbst wenn die Unternehmensführungen einen solchen Kommunikationsstil nicht nur plakativ anzeigen, sondern auch in die Tat umsetzen, kommt es immer wieder zu Konfliktpotenzialen derjenigen Klienten, die davon betroffen sind. Denn die richtige Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und von Entscheidungen geht dadurch ja nicht verloren, sondern muss in besonders akribischer Weise beachtet werden. So mancher Klient ist damit überfordert. Die Partizipation des Mitarbeiters bei wichtigen Entscheidungen oder Planungen des Unternehmens erfordert ein hohes Verantwortungsbewusstsein zugunsten der Mitarbeiter, setzt also ein hohes Maß an Vertrauen voraus. Der direkte Weg einer Entscheidung geht hierdurch bedingt verloren, ebenso wie ein Autoritätsanspruch der Unternehmensführung.

Doch auch im Privatleben ist ein partnerschaftlich-sozialintegrativer Kommunikationsstil nicht unbelastet von Konfliktmöglichkeiten. Wer zu einseitig auf der kommunikativen Beziehungs- und Selbstoffenbarungsebene Verständnis für die Ansichten des Partners zeigt oder die Kinder bei allen Entscheidungen mit einzubinden versucht, darf nicht überrascht sein, wenn der Partner oder auch selbst die Kinder nach mehr Autorität verlangen. Das Maß an Eigenverantwortlichkeit, das ein solcher Kommunikationsstil dem Gegenüber gewährt, ja geradezu voraussetzt, kann in einigen Fällen die Ausgewogenheit kommunikativer Prozesse stören.

Sie erkennen leicht, dass jeder der hier aufgeführten Kommunikationsstile Besonderheiten nicht nur der Gesprächsführung, sondern eng damit verknüpft auch der Verhaltensweise und jeweiligen Wahrnehmungen mit sich bringt.

Die grundsätzliche Einstellung gegenüber dem Gesprächspartner hat einen bestimmten Kommunikationsstil zur Folge, ebenso aber zur Voraussetzung. Die Anteile eines Kommunikationsstils an der eigenen Persönlichkeit können nicht pauschal gemessen werden. Es ist eine Ihrer beruflichen Herausforderungen zu erkennen, inwieweit die Art zu kommunizieren einen weitreichenden Rückschluss auf die Persönlichkeit Ihres Klienten zulässt oder nicht. In einigen Fällen handelt es sich „nur“ um die Unwissenheit des Klienten darüber, was mit einer entsprechenden Kommunikationsart positiv wie negativ bewirkt werden kann. In anderen Fällen mag sich herausstellen, dass ein bestimmter sich immer wieder durchsetzender Kommunikationsstil Teil der Persönlichkeit, gegebenenfalls auch der Persönlichkeitsstörung sein kann.



Wenn Sie einen Klienten beraten, der das Thema der Kommunikation als solches zum Anliegen erklärt, ist es durchaus förderlich, die unterschiedlichen Kommunikationsstile gemeinsam durchzusprechen. Die Bewusstmachung über die Relevanz und Verschieden-artigkeit von Kommunikation eröffnet dem Klienten die Möglichkeit, das Bewusstsein über die eigene Person und über das eigene Auftreten bzw. über die Wahrnehmung anderer Menschen gegenüber einem selbst zu schärfen und dann überhaupt erst nachhaltig ändern zu können.

Ungeachtet der hier besprochenen Kommunikationsstile ergeben sich aus der grundsätzlichen Ausrichtung, wie sie im Verhaltenskreuz dargestellt ist, noch weitere Kommunikationsstile.

Dazu gehören:

- der bedürftig abhängige Kommunikationsstil
- der helfende Kommunikationsstil
- der selbstlose Kommunikationsstil
- der aggressiv-entwertende Kommunikationsstil
- der sich beweisende Kommunikationsstil
- der bestimmend kontrollierende Kommunikationsstil
- der sich distanzierende Kommunikationsstil
- der mitteilungsfreudig-dramatisierende Kommunikationsstil<sup>18</sup>

Diese lassen sich mit entsprechender Deutung immer auch unter der Skala zwischen Geringschätzung und Wertschätzung auf der einen Seite und zwischen Bevormundung und Entscheidungsfreiheit auf der anderen Seite subsumieren.

Eine solche Einteilung darf jedoch nicht dahingehend missverstanden werden, dass sich alle Menschen notwendigerweise in einer der hier aufgeführten Kommunikationsstile unterbringen lassen. Wie schon mehrfach darauf hingewiesen wurde, ist die Komplexität des Menschen und seiner Wahrnehmungen, Verhaltensweisen und Bewusstseins Ebenen zu komplex, als dass sie numerisch reduziert werden könnten. Als Hilfestellung für eine gewisse Einordnung möglicher und nicht selten auftauchender Kommunikationsarten dient die Besprechung unterschiedlicher Kommunikationsstile und damit im Zusammenhang stehender Kommunikationstypen. Ein guter Psychologischer Berater bedient sich derartiger Einteilungen immer nur unter der Voraussetzung, dass er damit bis zu einem gewissen Grade Pauschalisierungen bewusst in Kauf nimmt, diese aber zugleich auch kritisch hinterfragt.

---

18 Die benannten Kommunikationsstile lehnen sich an die expliziten Untersuchungen hierüber von Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 2 (2011).

## 15.7 Kommunikationsstile und Kommunikationstypen

Um den Kommunikationsarten, sowohl hinsichtlich des sprachlichen Gestus als auch hinsichtlich der Verhaltensweise und ihrer kommunikativen Wirkung Rechnung zu tragen, möchte ich diese in den folgenden Kapiteln tiefer gehend untersuchen und Ihnen vorstellen.<sup>19</sup> Dabei ist zu beachten, dass die oben erwähnten Kommunikationsstile zwar Rückschlüsse auf den Kommunikationstypen zulassen, aber vor einem pauschalisierten „Schubladendenken“ ausdrücklich gewarnt wird. Ein Klient mit einem zum Beispiel „bestimmend kontrollierenden Kommunikationsstil“ wird zweifelsohne eine persönlichkeitsorientierte Befähigung haben, bestimmend und kontrollierend auf andere zu wirken oder zumindest doch wirken zu wollen. Daraus jedoch automatisch zu schließen, dass es sich hierbei um eine durchgehend kontrollierende Persönlichkeit handele, wäre hinsichtlich ihrer beratenden Tätigkeit fahrlässig.

Entscheidend für die Erkennung der diversen Kommunikationsstile sind meines Erachtens folgende Punkte:

- die Frage nach den kommunikativen Mechanismen und Stereotypen,
- die Frage nach dem Zusammenhang zum Konflikt oder Anliegen des Klienten,
- die Frage nach der Persönlichkeit des Klienten,
- die Frage nach Lösungsstrategien mit dem Klienten, entweder den Kommunikationsstil zu ändern oder auch das Bewusstsein und die Wahrnehmung des Klienten in die eine oder andere Richtung zu korrigieren bzw. zu verändern.

Bei der Betrachtung der einzelnen Stile finden jeweils zum Abschluss eines jeden Kapitels Grundsatzkonzepte zur Beratungsmöglichkeit Erwähnung. Diese sind als allgemeiner Fahrplan zu verstehen und nicht als dezidierte Anweisung. Es soll Ihnen eine Idee liefern, wie Sie mit Klienten beratend umgehen können, deren Anliegen bzw. Konflikte in einem Zusammenhang zum Kommunikationsstil stehen.

---

19 In dem vorliegenden Lernheft werden die Kommunikationsstile „bedürftig-abhängig“, „helfend“ und „selbstlos“ genauer analysiert. Der „aggressiv entwertende“, der „sich beweisende“, der „bestimmend kontrollierende“, der „sich distanzierende“ und der „mitteilungsfreudig dramatisierende“ Kommunikationsstil werden aus Platzgründen im darauffolgenden Lernheft 16 in der Fortsetzung vorgestellt und untersucht.

## 15.8 Der bedürftig abhängige Kommunikationsstil

Grob gesagt zeichnet sich der bedürftig abhängige Kommunikationsstil dadurch aus, dass sich der Sender selber als hilflos oder überfordert darstellt und dem Kommunikationsempfänger das Gefühl gibt, Hilfe leisten zu müssen oder aber zumindest die Verantwortung für die „Misere“ zu übernehmen. Andernfalls müsse der Empfänger je nach Situation die Schuld für die sich angeblich anbahnende Katastrophe tragen.

Objektiv gesprochen ist in den meisten Fällen jedoch weder der Sender tatsächlich hilflos noch trifft den Empfänger eine Schuld und noch seltener tritt tatsächlich die befürchtete Katastrophe ein.

Beispielhaft sind folgende Botschaften möglich:

*„Das könntest du jetzt aber wenigstens mal für mich tun. Du siehst doch, dass ich hier alles alleine mache. Kannst du nicht wenigstens am Wochenende da bleiben und auf deinen geplanten Ausflug mit deinen Freunden verzichten? Aber ich sehe schon, du lässt mich bestimmt wieder einmal im Stich beim Erledigen des Haushalts.“*

Bei einem solchen Kommunikationsstil kann der Sender alternativ auch auf den aggressiv wirkenden Unterton bzw. auf die bedrohende Wirkung verzichten und die vermeintliche Stärke des Gesprächspartners zum Anlass nehmen, um die eigene Schwäche zum Ausdruck zu bringen.

*„Ich weiß überhaupt nicht, wo ich anfangen soll. Und den Vermieter muss ich auch noch anrufen, weil der mit einer Mieterhöhung gedroht hat. Die kann ich gar nicht leisten. Stell Dir nur mal vor, der schmeißt mich in den nächsten Wochen hinaus. Dann sitze ich auf der Straße. [...] Meinst du, er kann das nicht einfach so? Aber ich muss ja trotzdem dort anrufen. Kannst du das nicht für mich machen? Du bist doch Anwalt. Du kannst das doch viel besser. Wenn ich da anrufe, rege ich mich nur auf. Und außerdem muss ich ja noch meine Bewerbung fertig schreiben. Könntest du da nicht mal drüberschauen und mir ein paar Tipps geben, wie man das vielleicht noch professioneller aufzieht? Hast du heute Abend nicht Zeit, um mir wenigstens mal ein bisschen zu helfen?“*

In beiden Fällen, in denen ich bewusst auf die Antworten bzw. Erwiderungen des Kommunikationsempfängers verzichtet habe, wird deutlich, dass die eigene Hilflosigkeit zur Stärke oder Hilfestellung des Gegenübers in Abhängigkeit gebracht wird. Sollte dieser nicht zuhelfe eilen und dem Sender beistehen, würde er automatisch eine Mitschuld dafür tragen, dass es mit dem Sender nun endgültig bergab geht. Und das alles nur, weil der Empfänger es nicht für nötig hält, ihm behilflich zu sein. Es kommt dabei nicht darauf an, welche Argumente der Empfänger von sich gibt, solange sie nicht als unmittelbare Hilfestellung anzuerkennen sind. Jedwede Entschuldigung oder ein mangelndes Zeitfenster des Kommunikationsempfängers würde vom Sender als Zurückweisung oder Ablehnung verstanden werden.

Einzuteilen ist ein derartiger Kommunikationsstil unter dem Aspekt der unterschiedlichen Kommunikationsebenen in die Selbstoffenbarung der Hilfebedürftigkeit, in die Kommunikationsbeziehung der Aufwertung des Gesprächspartners und in den Appell des SOS-Signals: *„Hilf mir, sonst bin ich verloren!“*

Auch Sie selbst können als Berater mit einem solchen Kommunikationsstil konfrontiert werden und ihn nicht nur während der Schilderung über ein Anliegen beim Klienten feststellen. Der bedürftig abhängige Kommunikationsstil könnte sich beim Klienten beispielsweise dadurch zeigen, dass die Hoffnung auf eine Lösung des Anliegens bzw. des Konfliktes auf Sie übertragen wird, während aus Sicht des Klienten die eigene Situation sich in eine Art Schicksalhaftigkeit einfügt. Damit ist gemeint, dass, wenn Sie als Berater keine möglichst schnelle Lösung für das Problem des Klienten finden, Sie eine große Mitverantwortung dafür tragen, dass das schreckliche Schicksal des Klienten nun endgültig besiegelt ist. Gleichzeitig werden Sie bei dieser Gelegenheit vom Klienten für Ihre besondere Begabung und Qualifikation gelobt, und Sie als Person werden umschmeichelt. Wer würde da nicht der Versuchung unterliegen, dem Klienten auch über die Beratungssitzungen hinausgehend behilflich zu sein? Insbesondere dann, wenn der Klient Sie darum bittet, zum Beispiel Sie auch privat anrufen zu dürfen, vielleicht einmal mit dem Partner des Klienten zu sprechen, ohne sich als Psychologischer Berater zu erkennen zu geben oder bei der Firma vorbeizufahren und einen Termin mit dem Chef auszumachen, damit man sich davon überzeugen könne, was für ein Unmensch dieser Chef doch sei. Es gibt unzählige Aufforderungsmöglichkeiten mehr, die einem Klienten mit einem starken Hang zu einem bedürftig abhängigen Kommunikationsstil einfallen, um das Netz der Hilfeleistungen auszuweiten. Umgekehrt laufen Sie Gefahr, qualitativ vom Klienten degradiert zu werden, wenn Sie sich einer besonderen Hilfestellung entziehen sollten.

Es ist für den Berater zweifellos eine herausfordernde und oft genug sehr schwierige Situation, wenn man selber in den Fokus der Beratung gerät.<sup>20</sup>



**Abbildung 2:** *Der bedürftig abhängige Kommunikationsstil*

### **Die Beratungsempfehlung**

Es ist zu empfehlen, dem Klienten den Kommunikationsstil sachlich vor Augen zu halten, ohne sich selber dabei in die Opferrolle zu begeben. Der Klient hat dann die Möglichkeit, die Strukturen eines solchen Kommunikationsstiles zu analysieren, ohne den Bezugspunkt unmittelbar zu Ihnen herzustellen. Darüber hinaus sollten Sie dem Klienten vermitteln, dass Sie grundsätzlich keine Privatnummern etc. herausgeben oder inkognito unterwegs sind, um für einen Klienten etwas zu tun. Auch hier sollten Sie dem Klienten in einer freundlichen Sachlichkeit vermitteln, dass Sie das Anliegen oder die Bitte des Klienten zwar verstehen können, dass dies aber außerhalb der Beratungsleistung stehe und Sie leider keine Ausnahme machen können. Sollte dem

---

20 Ab Lernheft 17 werde ich die besonders schwierigen Beratersituationen erneut aufnehmen und thematisieren.

Klienten das nicht ausreichen, muss im Zweifelsfall ein Beratungsprozess vorzeitig beendet werden.<sup>21</sup>

Grundsätzlich sollten Sie als Berater versuchen, Klienten mit einem bedürftig abhängigen Kommunikationsstil dahin zu bringen, von der Passivität der Formulierungen abzukommen. Das bedeutet, dass betroffene Personen sich selber oftmals als passiv erlebtes Opfer ihrer eigenen Abhängigkeit sehen. Diese kann in einem ersten Schritt durchbrochen werden, wenn aktive Formulierungen im Sinne von „Ich will“, „Ich will nicht“ etc. trainiert werden. Formulierungen, die ein „müssen“ beinhalten, implizieren zugleich auch die eigene Machtlosigkeit, dagegen anzugehen. Geeignete Formulierungen wären zum Beispiel „Ich möchte gerne nach Hause“ anstatt zu sagen „Ich muss nach Hause.“

Wer mit einem bedürftig abhängigen Kommunikationsstil um Hilfe bittet, beschreibt in der Regel die eigene aussichtslose Situation, bei der zwischen den Zeilen dem Gegenüber mit einem schlechten Gewissen angedeutet wird, dass dieser seine Hilfe anbieten muss, wenn der Sender als Betroffener keiner furchtbaren Tragödie entgegensteuern soll. Hilfreicher ist es hingegen, den Gesprächspartner direkt anzusprechen, ohne ihn automatisch für sich zu vereinnahmen. „Hättest du eine Idee, wie ich aus der Situation wieder herauskomme“ lässt mehr Hilfe vom Gegenüber erwarten als die globale Warnung, dass man ohne jegliche Hilfe endgültig verloren sei.

## 15.9 Der helfende Kommunikationsstil

Der helfende Kommunikationsstil ist gewissermaßen das Pendant zum bedürftig abhängigen Kommunikationsstil. Mit einem Übermaß an Hilfsbereitschaft sind Menschen in diesen Fällen bereit, zu jeder Zeit zu helfen, geduldig zuzuhören und sich stets für den Hilfebedürftigen einzusetzen. Die eigenen Probleme oder Schwierigkeiten des Lebens werden minimiert, nach außen hin kaum dargestellt, sodass man bis über die eigene Erschöpfungsgrenze hinausgehend für andere da ist.

Es ist eine berechtigte Frage, ob nicht Psychologen, Psychotherapeuten, Ärzte und auch Psychologische Berater in besonderem Maße von einem solchen Kommunikationsstil selbst betroffen sind, zumal ja die Berufstätigkeit schon darauf hin ausgerichtet ist, anderen Menschen in der Not zu helfen.

Hier kommt es darauf an, ob man zum Beispiel als Berater (das gilt aber in gleichem Maße auch für andere „Helferberufe“) zwischen einer Beratungsstunde bzw. einem Klientengespräch und der eigenen Privatsphäre die Grenze zu ziehen weiß.

Es kommt hinzu, dass Menschen, die sich von vornherein als helfende Personen zeigen, eine oftmals große Bewunderung erhalten, die die eigene und bei uns allen vorhandene Eitelkeit positiv bedienen. Man selbst erscheint dabei stark und belastbar mit einer hohen sozialen Kompetenz gegenüber anderen. Also genau so, wie es das Gesellschaftsbild im Grunde genommen von uns erwartet.

Grundsätzlich ist eine solche Gesellschaftserwartung auch berechtigt. Es darf nur nicht dazu führen, dass man das eigene Leben, die eigenen Sorgen und Bedürfnisse

---

21 Vgl. zum richtigen Ton und Gestus einer vorzeitigen Beendigung einer Beratung siehe auch Lernheft 3.

ausblendet. Ein Mensch, der nicht selber Hilfe in Anspruch nehmen kann, ist am Ende auch kein guter Helfer. Das gilt für den privaten Bereich ebenso wie für das Berufsleben, insbesondere aber für die beratenden Berufe.

Auf der kommunikativen Ebene der Selbstoffenbarung ist der helfende Kommunikationsstil geprägt von der vermeintlich eigenen Stärke und Belastbarkeit, indem die Sorgen oder Konflikte des Gegenübers thematisiert werden und sich durch ein geduldiges Zuhören offenbaren.

Auf der Beziehungsebene wird die Hilfebedürftigkeit des Gegenübers unterstrichen. Auf der Appellebene kommt es zu Empfehlungen und Ratschlägen für die anderen, ohne die eigenen Bedürfnisse zu artikulieren.

Sie werden die betroffenen Klienten oftmals darin erleben, wie sie sich trotz der hohen Anerkennung, die sie erfahren, selbst in ihrer Leistung schmälern und infrage stellen. Der innere Ruf nach eigener Hilfebedürftigkeit ist ja beim helfenden Kommunikationsstil nicht vorgesehen. Es fällt den Betroffenen demnach schwer, selber Hilfe anzunehmen bzw. eigene Konflikte überhaupt zu erkennen oder anzuerkennen. Eine Erschöpfungssymptomatik ist bei diesen Menschen nicht selten festzustellen. Zusätzlich problematisch wird es, wenn ein bedürftig abhängiger Kommunikationsstil auf einen helfenden Kommunikationsstil trifft. Denn hierbei wird der helfende Kommunikationsstil nicht nur eingefordert und auch vom Gegenüber erfüllt. Es besteht darüber hinaus die Gefahr, dass die Hilfe nicht anerkannt bzw. für nicht ausreichend erklärt wird. Im bedürftig abhängigen Kommunikationsstil ist eine abschließende Dankbarkeit gegenüber der Hilfe ebenso wenig vorgesehen wie bei dem helfenden Kommunikationsstil. Folgendes Szenario kann sich abspielen und zu einer Art Endlosschleife mutieren:

*Person A (bedürftig abhängiger Kommunikationsstil): „Du musst mir helfen.“*

*Person B (helfender Kommunikationsstil): „Ja, natürlich. Das bekommen wir schon wieder hin.“*

*Person A: Fühlt sich erleichtert und in seiner Hilflosigkeit bestätigt und setzt die Notwendigkeit der Inanspruchnahme von Hilfe fort.*

*Person B: Fühlt sich in seiner Stärke und Kompetenz angesprochen und bestätigt und hilft erneut.*

*Mögliche Variante: Person A: „Es hat aber alles nichts genützt. Ich bin weiter hilflos.“*

*Mögliche Variante Person B: „Dann musst du eben jetzt das tun, was ich dir empfehle.“*

Bei der zuletzt genannten Variante zeigt sich bei Person A zwar die Fortführung der Hilflosigkeit, vermischt sich aber mit einer inneren Wut und Frustration. Bei Person B zeigt sich die Fortführung der Hilfe, vermischt sich aber mit einer Gereiztheit und einem latenten Zorn, der das Mitleid jedoch nicht ersetzt, sondern ergänzend hinzukommt.

Ein helfender Kommunikationsstil ist nicht grundsätzlich als problematisch anzusehen, sondern ganz im Gegenteil als kostbares Gut unserer gesellschaftlichen Norm und Wertigkeit. Problematisch wird es erst dann, wenn die helfende Art die Gegenseitigkeit von Geben und Nehmen ausschließt und die eigenen Sorgen, die eigene Hilfebedürftigkeit kategorisch ausgeschlossen werden. Zusätzlich problematisch ist es, wenn aus der altruistischen Verhaltensweise heraus eine Identifikation nur noch

auf dieser Ebene der Kommunikation gefunden wird und damit auch Druck gegenüber dem Kommunikationspartner ausgeübt werden kann („Wenn du meine Hilfe nicht annehmen willst, wirst du schon sehen, wie es Dir ergehen wird ...“).



Abbildung 3: Der helfende Kommunikationsstil

### Die Beratungsempfehlung

Personen mit einem einseitig helfenden Kommunikationsstil haben in der Regel kein Bewusstsein dafür, dass sie selber auch hin und wieder der Hilfe bedürfen. Dieses Gefühl gilt es in einer Beratung zunächst wachzurufen. Sich einmal vorzustellen, wie die Situation aussähe, wenn man seine Hilfe einmal nicht anbietet, führt im besten Fall dazu, dass sich das Bewusstsein der betroffenen Person ansatzweise auf sich selber richtet und im Zuge dessen auf die eigene Bedürftigkeit. In einem weiteren Schritt geht es darum, andere Menschen auch einmal um Rat oder Hilfe zu ersuchen. Allein das Ausformulieren einer theoretischen Bitte dürfte anfangs für große Schwierigkeiten bei den betroffenen Klienten sorgen. Eines der Hauptziele in der Beratung mag darin bestehen, den Klienten in ein sogenanntes „distanziertes Engagement“ zu führen.<sup>22</sup> Damit ist gemeint, dass der Klient eine Strategie entwickeln sollte, die es ihm erlaubt, die Not anderer Menschen zu erkennen, ohne jedoch selber davon jedes Mal erfasst zu werden.<sup>23</sup>

Dazu gehört es auch, „nein“ sagen zu können, ohne vom schlechten Gewissen geplagt zu werden. Verschiedene Dialogmodelle sind als Übung hilfreich. Aufgabe wäre es dabei, die eigene Bedürftigkeit einmal zu formulieren, um im besten Fall die innere und aufgestaute Aggression zu minimieren. Je schwerwiegender eine innere Aggressionshaltung bereits vorhanden ist, desto eindeutiger verändern sich Menschen mit einem helfenden Kommunikationsstil scheinbar plötzlich hin zu einem stark abwehrenden Verhalten. Die fehlende Balance zwischen der zwanghaft erscheinenden Hilfestellung gegenüber anderen und dem fehlenden „Nein“-Sagen-Können äußert sich dann in dem anderen Extrem der aggressiv wirkenden Abweisung. Im Grunde genommen handelt es sich hierbei aber um einen gleichen inneren Prozess der Wahrnehmung und Verhaltensweise, nur mit veränderten Vorzeichen.

---

22 Vgl. Schulz von Thun: Miteinander reden 2 (2011), S. 105.

23 Nähere Informationen dazu gibt Matthias Burisch: Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung. Hamburg 2006.

## 15.10 Der selbstlose Kommunikationsstil

Ein selbstloser Kommunikationsstil zeigt Überschneidungen mit dem helfenden Kommunikationsstil. Das grundlegende Muster des selbstlosen Kommunikationsstils besteht ebenfalls darin, für andere da zu sein. Jedoch ist die hierarchische Position eine andere. Während der helfende Kommunikationsstil den Kommunikationssender als souveräne Person aufzeigt, besteht die Rolle der Person mit einem selbstlosen Kommunikationsstil eher in der Unterwürfigkeit gegenüber dem Kommunikationsempfänger.

Die eigene Schwäche wird sowohl auf der kommunikativen Ebene der Selbstoffenbarung als auch auf der Beziehungsebene deutlich. Das Bewusstsein über die eigene Schwäche ist vorherrschend und kann lediglich dadurch kompensiert werden, dass man für den anderen da ist und alles für das Wohl des Gegenübers zu tun bereit ist. Der eigene Nutzen bzw. die eigene Wertigkeit wird nur über das Helfen bzw. das Behilflichsein definiert. Die Aufwertung des anderen, verbunden mit der Abwertung des eigenen Ichs, kann als grundlegend für diesen Kommunikationsstil festgehalten werden.

Auch Fragestellungen der betroffenen Personen machen dies deutlich, selbst dann, wenn eine Hilfeleistung in der jeweiligen Kommunikationssituation nicht oder noch nicht erwirkt werden kann.

Fragen dieser Art könnten folgendermaßen aussehen:

*„Entschuldigen Sie meine dumme Frage, ich wollte nur einmal wissen, ob ...“*

*„Es tut mir leid, dass ich Sie die ganze Zeit mit meiner Fragerei belästige ...“*

*„Ich stehle Ihnen bestimmt nur Ihre kostbare Zeit, wenn ich Sie frage, ob ...“*

Wenn man als Kommunikationsempfänger den übertrieben wirkenden Entschuldigungen widerspricht, ist das aus Sicht der selbstlos sprechenden Person nur ein Zeichen für die Gutmütigkeit und bewundernswerte Höflichkeit des Gegenübers.

Ähnlich wie beim helfenden Kommunikationsstil werden auch hier die eigenen Probleme oder Konflikte stark in den Hintergrund gestellt bzw. erst gar nicht erwähnt. Selbst wenn der Gegenüber mit Nachdruck auf die gestellte Frage eingehen möchte, kommt ebenso schnell ein Rückzieher vom ursprünglichen Sender.

Sätze wie:

*„Ach, eigentlich muss ich es gar nicht wissen. Es tut mir leid, dass ich gefragt habe.“*

Oder bei einer angedeuteten Konfliktsituation:

*„Entschuldigen Sie, es war dumm von mir, mich so in den Mittelpunkt zu rücken. Meine Probleme sind ganz und gar unwichtig und nicht der Rede wert. Nein, mir geht es gut. Ich habe ja eigentlich gar keine Probleme. Sagen Sie mir doch bitte, was ich für Sie tun kann. Sie müssen ja ganz erschöpft sein von den vielen Verhandlungen, die Sie immer führen ...“*

Damit nicht genug, lässt ein selbstloser Kommunikationsstil eine Standhaftigkeit oder eine starke eigene Persönlichkeit kaum zu. Denn die Person richtet sich nicht nur danach, wie sie dem Gegenüber am besten „dienlich“ sein kann, sondern fragt



zumindest implizit immer auch danach, wie man selbst sein soll, um dem anderen zu gefallen. Es steckt darin also nicht nur die Aussage: „Sag mir, wie ich dir helfen kann“, sondern auch: „Sag mir, wie du mich haben willst“.

Auf der Kommunikationsebene nach Schulz von Thun steckt darin ein großes Maß an Appellorientierung sowie ein ebenfalls stark ausgeprägtes Beziehungsohr.<sup>24</sup> Der Appell liegt in der erwähnten Grundaussage „Sag mir, wie du mich haben willst“. Es handelt sich dabei gewissermaßen um einen Appell, der sich selbst zum Empfänger der gesendeten Botschaft macht. Denn im klassischen Sinne, den eigentlichen Kommunikationsempfänger mit einem Appell zu konfrontieren, würde bedeuten, dass man vom Gegenüber etwas verlangt. Das aber widerspricht dem Anliegen, nur für den anderen da zu sein. Die Kommunikation verläuft also nach der Logik: „Da ich Dir nicht sagen kann, was du tun sollst, sag mir bitte, was ich tun soll, damit du zu deinem Ziel gelangst.“

Auf der Beziehungsebene verläuft eine ähnliche Strukturierung. Die Verhaltensweise des Gegenübers wird zum eigenen Ich bzw. zur notwendig erscheinenden Verhaltensweise in Bezug gesetzt. Wenn der Gegenüber zum Beispiel lacht, entsteht die Beziehungslogik, sich zu fragen, was man tun kann, damit das Lachen adäquat honoriert wird. Im Ergebnis lacht man zurück oder man lacht mit, ohne dabei jedoch zu reflektieren, ob man den Grund des Mitlachens überhaupt sieht. Das setzt voraus, dass die eigene bereits angesprochene Identität so gering gehalten wird, dass der kommunikative Ausdruck einer eigenen Persönlichkeit sehr schnell verloren gehen kann. Wenn sich nun der Gegenüber beim Lachen der selbstlosen Person dahin gehend missverstanden fühlt, dass er sich vielleicht ausgelacht fühlt, wird sich die selbstlose Person dafür unmittelbar entschuldigen. Das Gefühl der eigenen Schwäche und Inkompetenz kommt hierbei besonders stark zum Vorschein.

### Beispiel:

*Person B lacht.*

*Person A (selbstloser Kommunikationsstil): lacht mit.*

*Person B denkt, dass Person A ihn auslachen würde: „Lachen Sie mich etwa aus?“*

*Person A: „Um Gottes willen, nein. Das würde ich mir nicht erlauben. Entschuldigen Sie, dass ich gelacht habe. Es war dumm von mir. Es tut mir leid, dass ich Sie verletzt habe. Wie kann ich das wiedergutmachen?“*

Eindeutige Positionserklärungen oder Standpunkte werden Sie bei einem selbstlosen Kommunikationsstil kaum vernehmen. Denn hierbei wäre die betreffende Person angreifbar und müsste sich für die eigene Aussage rechtfertigen oder, was nicht weniger dramatisierend wäre, verteidigen. In Diskussionsrunden oder auch bei einem Beziehungsdialo g kann eine solche Person ihren eigentlichen Standpunkt nicht vertreten, Und wenn eine Aussage sich einmal nicht vermeiden lässt, dann wird sie in der Weise formuliert, dass man nach Möglichkeit versucht, es jedem der Kommunikationspartner recht zu machen.

---

24 Vgl. hierzu Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: 1, Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek bei Hamburg (1981) 1989.

Zum Beispiel heißt es dann nicht: „*Ich bin der Meinung, dass...*“, sondern „*Vielleicht könnte man es ja auch so sehen, ....., wobei ich natürlich die andere Seite überhaupt gar nicht schmälern möchte, ....., also ich kann die andere Position auch sehr gut verstehen ...*“

Ziel ist es, unbedingte Harmonie statt Aggression oder Konfliktbereitschaft zu erreichen. Ein Teufelskreis ergibt sich spätestens dann, wenn die unterwürfig wirkende und sich anbietende Hilfestellung beim Gegenüber auf wenig Gegenresonanz stößt. Der selbstlose Kommunikationspartner fühlt sich in seiner geringen Wertigkeit bestätigt und versucht noch mehr Hilfe anzubieten oder doch zumindest in Erfahrung zu bringen, wie er sich verändern kann, um es dem anderen recht zu machen. Ist der Zorn auf der Gegenseite erst entstanden, ist der Schmerz um die eigene Wertlosigkeit kaum mehr zu übersehen bzw. zu überhören. Folgendes Szenario könnte sich dabei ergeben:

*Person A (selbstloser Stil): „Sag mir doch, was ich für dich tun kann!“*

*Person B: „Jetzt hör doch mal endlich auf, mich ständig zu fragen, was ich tun kann. Mach doch einfach, was du willst.“*

*Person A: „Aber ich versuche doch nur für dich da zu sein. Was du willst, will ich auch.“*

*Person B: „Aber das ist genau das Problem. Mach doch nicht dein Glück von mir abhängig. Tu doch bitte, was du gerne machen möchtest. Wenn ich etwas will, sage ich es schon.“*

*Person A: zutiefst gekränkt, in sich zusammen gesunken, oftmals von Tränen begleitet*

*Person B: „Jetzt hör schon auf zu weinen. Ich hab's ja nicht verletzend gemeint. Also, ich wollte gerne jetzt Fußball schauen. Ist das in Ordnung für dich?“*

*Person A (die an Fußball nicht interessiert ist): „Ja, natürlich ist das ok. Möchtest du, dass ich mit schaue? Möchtest du etwas zu trinken? Ich hole dir schnell etwas aus dem Keller.“*



**Abbildung 4:** *Der selbstlose Kommunikationsstil*

## Die Beratungsempfehlung

Als Berater sollten Sie versuchen, Klienten mit einem vorwiegend selbstlosen Kommunikationsstil Werte der Selbstbeachtung bzw. Selbstbehauptung zu vermitteln. Denn über diesen Weg kann es gelingen, die eigene Hingabe für andere Menschen mit Grenzen zu versehen und nicht jedem erdachten Anspruch durch andere Personen gedankenlos zu folgen. Dafür ist es notwendig, die eigene Gefühlslage zu verstehen und darauf Rücksicht zu nehmen. Das wiederum dürfte nur gelingen, wenn der Klient ein Selbstwertgefühl entwickelt. Über erste Formulierungen wie „*Ich möchte*“, „*Ich will nicht*“ kann das Bewusstsein darüber gestärkt werden, dass jeder Mensch ein Recht auf eigene Wünsche hat. Aber auch dem Gegenüber sollte die Möglichkeit eingeräumt werden, sich zu formulieren und dessen Wünsche zu respektieren, ohne sich selber danach richten zu müssen. Viele Äußerungen der betroffenen Personen drücken durch den angewendeten Konjunktiv keine wirkliche Willensäußerung aus. Statt zu sagen: „*Könnten wir vielleicht doch noch einmal über den Urlaub sprechen? Ach, wahrscheinlich mach ich mir nur wieder dumme Sorgen*“, könnte man sich auch so äußern: „*Ich würde gerne mit dir noch einmal über den Urlaub sprechen. Denn meine Sorgen sind noch nicht ganz ausgeräumt.*“ Bei der Übung neuartiger Formulierungen kommt es darüber hinaus darauf an, auf der Ebene der Selbsterfahrung sich selber von anderen Perspektiven aus zu sehen und diese als Teil der eigenen Persönlichkeit anzuerkennen. Bei einem sogenannten „assertiven Training“ werden diverse Verhaltensweisen zur Selbstbehauptung und zum notwendigen „Nein“-Sagen-Können geübt.<sup>25</sup>

## 15.11 Hausaufgabe



Jeder Kommunikationsstil hat auch positive Auswirkungen auf der Kommunikationsebene, auch wenn diese nicht immer sofort sichtbar erscheinen. Da Sie in der Funktion als Psychologischer Berater eher darauf bedacht sind, das Konfliktpotenzial zu erkennen, ist es zugunsten der eigenen ausgewogenen Betrachtung und Analyse hilfreich, sich und dem Klienten auch die positiven Eigenschaften vor Augen zu halten.

Versuchen Sie, zu jedem der im vorliegenden Lernheft vorgestellten Kommunikationsstile eine Tabelle der positiven Eigenschaften bzw. Merkmale zu erstellen.

Ergänzend sollten Sie dann in einer tabellarischen Gegenüberstellung die Konfliktpotenziale noch einmal in Stichworten zusammenfassen.

---

25 Vgl. zum assertiven Training unter anderem auch: Rüdiger Hinsch & Simone Wittmann: Soziale Kompetenz kann man lernen, Berlin 2003.



## 15.12 Anhang

### Literaturhinweise:

- Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung, Hamburg 2006.
- Cohn, Ruth: Ich bin ich – ein Aberglaube. Interview in: Psychologie heute, 3, 1979, S. 23–28.
- Encyclopedia of Ageism, ed. by Erdman B. Palmore, Laurence Branch, Diana K. Harris, Binghamton, NY 2005.
- Hinsch, Rüdiger & Wittmann, Simone: Soziale Kompetenz kann man lernen, Berlin 2003.
- Pöppel, Ernst: Der Rahmen. Ein Blick des Gehirns auf unser Ich, München 2010.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: 1, Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek bei Hamburg (1981) 1989.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: 2, Stile, Werte und Persönlichkeits-entwicklung. Differenzielle Psychologie der Kommunikation, Reinbek bei Hamburg (1981) 2011.

### Bildquellen:

- Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden. Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek bei Hamburg 1989, S.45.
- Schulz von Thun: Miteinander reden, Bd. 1, 1989, S. 164
- Schulz von Thun: Miteinander reden 2 (2011), S. 70.
- Schulz von Thun: Miteinander reden 2 (2011), S. 87.
- Schulz von Thun: Miteinander reden 2 (2011), S. 109.