

# Kommunikation und Persönlichkeit

## Process Communication Model<sup>®</sup> (PCM)

Wenn wir die Interaktion + Kommunikation zwischen Menschen beobachten, stellen wir immer wieder fest, dass dieselbe Aktion die unterschiedlichsten Reaktionen hervorruft. Diese Beobachtung macht deutlich, dass Menschen unterschiedlich sind. Dieses Phänomen zu untersuchen haben sich die Experten der Persönlichkeitspsychologie zur Aufgabe gesetzt.

Vereinfacht gesagt lassen sich 2 Richtungen erkennen.

Die frühen **Behavioristen** untersuchten das Verhalten des Menschen anhand beobachtbarer Reaktionen auf beobachtbare Reize. Die menschliche Psyche betrachten sie als Blackbox und nicht als Gegenstand ihrer Untersuchungen.



Die **tiefenpsychologischen Ansätze** (z.B. Psychoanalyse) versuchen an Hand ihrer Modelle und Konzepte diese unterschiedlichen Reaktionen zu erklären, indem sie dem Unbewussten eine große Bedeutung zumessen und so versuchen, die Blackbox der menschlichen Psyche zu erfassen.

**Taibi Kahlers Process Communication Model<sup>®</sup>** ist keiner dieser hier sehr vereinfacht dargestellten Denkrichtungen zuzuordnen.

## 1. Process Communication Model<sup>®</sup> (PCM)

PCM ist ein sowohl auf verhaltenspsychologischen als auch auf tiefenpsychologischen Erkenntnissen beruhendes Kommunikations- und Persönlichkeitsmodell.

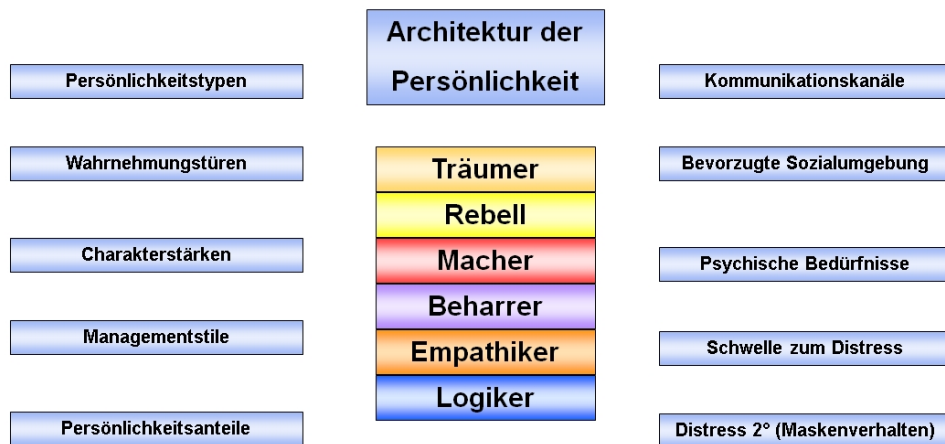
Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem Prozess der zwischenmenschlichen Kommunikation und Interaktion.

Es hilft uns

- konstruktive und wirksame Kommunikation herzustellen
- beginnende destruktive Kommunikationsmuster zu erkennen
- wieder zu konstruktiver Kommunikation zurückzukehren

Das Persönlichkeitsmodell hilft uns besser zu verstehen warum wir uns in der Interaktion in einer bestimmten Art und Weise verhalten und uns so stark voneinander unterscheiden oder uns auch so ähnlich sind.

## Die 10 wesentlichen Komponenten des Process Communication Model®



## 2. Das Persönlichkeitsmodell - Die Architektur der Persönlichkeit

Um menschliche Persönlichkeit zu beschreiben haben Philosophen und Sozialwissenschaftler schon seit der Antike versucht Menschen in Typen einzuordnen. Der bei der Bevölkerung wohl bekannteste Ansatz - eingegangen in die Alltagssprache - reicht zurück bis zu Aristoteles, der die Menschen in 4 Grundtypen einteilte (Sanguiniker, Phlegmatiker, Melancholiker, Choleriker).

Viele anderen Typologien und Persönlichkeitsmodelle sollten folgen und werden genutzt, Sie beschreiben die Unterschiedlichkeit von Menschen und geben Hinweise auf den Umgang mit Ihnen.

Nachteil vieler dieser Modelle ist es, dass sie Menschen in Kästchen stecken und der Vielfalt der Menschen nicht gerecht werden.

Auch Dr. Taibi Kahler hat in seinen Forschungen sechs verschiedene Grundtypen mit bestimmten Charakteristika und Verhaltenspräferenzen gefunden. Allerdings packt er Menschen dadurch nicht in Kästchen, sondern macht deutlich, dass sich die jeweilige menschliche Persönlichkeit aus allen sechs Typen zusammensetzt - mit mehr oder weniger starker Ausprägung.

Er entwickelte das Bild der „**Architektur der Persönlichkeit**“ und beschreibt menschliche Persönlichkeit als Haus mit sechs Stockwerken.

# Persönlichkeitsarchitektur



## Dr. Kahler sagt hierzu:

*„Man kann sich die Persönlichkeitsstruktur als ein sechsstöckiges Gebäude vorstellen. In diesem Buch verwende ich dafür den Begriff „Persönlichkeitsarchitektur“.*

*Wahrscheinlich ist die Veranlagung für die erste Etage, die Basis, verantwortlich; die Reihenfolge der folgenden „Etagen“ zwei bis sechs wird durch die Interaktionen mit den Menschen der Umgebung und ihren natürlichen „Temperamenten“ ausgebildet. Zu diesen „Erziehungsfaktoren“ gehören als Variable die Persönlichkeitsarchitekturen der Eltern, die Erfahrungen in den jeweiligen entwicklungspsychologischen Phasen, der Einfluss anderer wichtiger Menschen, Tod, Scheidung, Geschwister(folge) und Verletzungen oder andere Traumata.*

*Aus diesen Gründen entwickelt jeder Mensch innerhalb seiner Persönlichkeitsarchitektur eine ganz bestimmte Reihenfolge der Typen und zwar eine von 720 möglichen Kombinationen.“*

Dr Taibi Kahler, Prozess Therapie Model, 2008

Das *Personality Pattern Inventory* (PPI) stellt diese Reihenfolge dar und zusätzlich die relative Energiemenge, die in jeder Persönlichkeitstyp-Etage zu Verfügung steht. Per Definition ist das gesamte Verhalten innerhalb der Persönlichkeitsarchitektur gesund und „OK“. Keiner der Persönlichkeitstypen ist besser oder schlechter, keiner mehr oder weniger intelligent.

Sorgen wir nicht gut für uns und unsere Bedürfnisse haben wir nicht mehr die Energie unsere gesunden Verhaltensweisen zu aktivieren, sondern zeigen, abhängig von unserer Persönlichkeitsarchitektur, voraussagbare negative Muster.

Dr. Kahler identifiziert drei jeweils aufeinander folgende Grade von Distress, die für jeden persönlichkeitspezifisch sind und an Wortwahl, Tonfall, Gestik und Mimik beobachtbar sind. Er gibt uns für diese Stressverhalten Interventionsstrategien, die den anderen einladen wieder in konstruktive Kommunikation zurückzukommen.

Der Einstieg in das destruktive Verhaltens- und Kommunikationsmuster erfolgt über unser sogenanntes Antreiberverhalten. Taibi Kahler wollte mit diesem Begriff deutlich machen, dass dieses Verhalten uns und andere „antreibt“ tiefer in das jeweilige Stressverhalten einzutauchen.

Da jeder Typ in uns durch charakteristische und beobachtbare Verhaltensweisen definiert ist, lassen sich über die Persönlichkeitsbasis eines Menschen Hypothesen aufstellen, genauso wie wir über die Beobachtung Vermutungen anstellen können, aus welcher Etage ihrer Architektur heraus eine Person sich agiert bzw. reagiert.

#### **Hierzu ein Gedankenexperiment:**

Wenn wir ein Blatt Papier nehmen, eine Person beobachten, den sechs Typen jeweils eine Farbe zuordnen und jeweils einen Punkt machen in der Farbe der Etage, die wir beobachten, werden wir ein sehr buntes Bild erhalten. Allerdings wird eine Farbe im Vordergrund sein - die der Basis.

Neben der puren Beobachtung haben wir noch eine zweite Möglichkeit, Einblick in die Blackbox Mensch zu erhalten – die Innensicht.

Wir können die andere Person bitten den PCM-Fragebogen zu ihrem Persönlichkeitsprofil auszufüllen und wir werden dadurch eine Vielzahl von Informationen über diese Person erhalten.

#### **Zum Beispiel:**

- ihre Art und Weise die Welt wahrzunehmen
- ihren bevorzugten Kommunikationsstil
- ihre Stärken
- ihre bevorzugte Art geführt zu werden
- ihre bevorzugte Art motiviert zu werden
- und noch einiges mehr.

Aber wir können auch voraussagen, wie sich diese Person unter Stress verhält und welche negativen Muster Sie dann beruflich und privat zeigt.

Über das Persönlichkeitsprofil können wir die Blackbox Mensch öffnen und unsere Hypothesen über die Persönlichkeitsstruktur der anderen Person überprüfen.

## 3. Das Kommunikationsmodell

Hilft uns das Persönlichkeitsmodell ein besseres Verständnis für uns und den anderen zu bekommen, so erhalten wir mit dem Kommunikationsmodell von PCM ein sehr anwendbares und hilfreiches Werkzeug um unsere Interaktion mit anderen effektiver und konstruktiver zu gestalten - sei es im Privatleben mit Partner, Kinder oder Freunden, sei es im Beruf mit Kollegen, Geschäftspartnern oder Mitarbeitern.

Bei der Anwendung des Kommunikationsmodells kehren wir wieder zurück zum Beobachtbaren.

Taibi Kahler hat 5 Verhaltensmerkmale herausgearbeitet, anhand derer wir sehen, ob unsere Kommunikation mit anderen konstruktiv verläuft oder ob Misskommunikation stattfindet:

### **Wortwahl, Tonfall, Mimik, Gestik und Körperhaltung**

Er erkannte fünf Verhaltensmuster, die er Persönlichkeitsanteile nannte, die wir aktivieren können, wenn wir

- mit uns selbst
- mit einer anderen Person
- oder mit Gruppen

kommunizieren wollen.

Diese fünf Persönlichkeitsanteile sind trainierbar wie Muskeln, und je besser wir sie trainieren umso wirkungsvoller wird unsere Kommunikation.

### **Wir sprechen von**

- **Unterbrecher** (*richtet sich an die 5 Sinne*)
- **Direktiver** (*gibt Anweisungen an den denkenden Anteil*)
- **Datenverarbeiter** (*fragt nach Sachinformationen oder gibt Sachinformationen*)
- **Unterstützer** (*der warmherzige und wohlwollende Anteil in uns*)
- **Emotionale** (*drückt authentische Gefühle und Emotion aus*)

### 3.1 Innerer Dialog

Im inneren Dialog können wir unsere Persönlichkeitsanteile nutzen, um unserem klaren Denken nachzugehen, unsere Gefühle zu spüren, uns zu umsorgen und uns zu bestimmten Handlungen aufzufordern / zu motivieren.

## 3.2 Kommunikation mit Gruppen

Wir alle nehmen die Welt über sechs verschiedene Arten und Weisen wahr:

- über **Denken** (*Zahlen, Daten, Fakten*)
- über **Meinungen** (*Worte, Grundüberzeugungen*)
- über **Gefühle** (*Empfindungen, Beziehungen*)
- über **Reaktionen** (*Vorlieben und Abneigungen*)
- über **Reflexionen / Inaktion** (*Vorstellungen, innere Bilder*)
- über **Aktionen** (*Handeln, Tun*)

Alle sechs Wahrnehmungsarten stehen uns zur Verfügung. Wie wir die Welt wahrnehmen (andere Menschen, neue Situationen, usw.) drücken wir über unsere Sprache und den Wortschatz den wir benutzen aus.

Die Wahrnehmungssprache (den Wortschatz), den wir am meisten benutzen (gleichsam wie unsere Muttersprache), ist die unseres stärksten Persönlichkeitstyps - unserer Basis. Uns stehen aber auch die übrigen "Sprachen" - je nach Ausprägungsgrad - zur Verfügung.

**Dies führt uns zu einer Grundregel der Kommunikation von PCM**

**Wenn du möchtest, dass andere dir zuhören,  
sprich deren Sprache**

Für jeden, der vor mehreren Personen spricht, sei es in der Moderation, der Wissensvermittlung, bei Präsentationen, usw. ist es ein unerlässliches Hilfsmittel über das Wie (Wahrnehmungssprache) das Was (Inhalt) zu transportieren / oder: über den Prozess (das WIE) den Inhalt (das WAS) zu transportieren.

## 3.3 Kommunikationskanäle

Das Konzept der Kommunikationskanäle beantwortet uns die Frage wie wir mit Hilfe der richtigen Wahl des Kommunikationskanals mit unserem Gesprächspartner im Dialog Kontakt herstellen.

- Manche Menschen kommunizieren am besten, wenn wir direktiv mit ihnen sind, wenige Worte nutzen und ihnen genau sagen, was wir von ihnen wollen.
- Manche Menschen antworten uns am besten, wenn wir sie um Informationen bitten, sie darum bitten nachzudenken und Fakten zu liefern, so wie zwei Computer Daten austauschen.
- Andere kommunizieren am effektivsten, wenn wir sie zunächst umsorgen, ihnen zeigen, was uns persönlich an ihnen liegt.
- Wieder andere mögen es, wenn wir in unseren Gesprächen mit ihnen lustig sind, leicht, lebendig, voller Energie und Spaß.

Das wichtigste, das wir uns in Bezug auf die Kommunikationskanäle merken sollten, ist, auf die Antworten der anderen zu achten, damit wir im gleichen Kanal wie sie bleiben.

Natürlich können wir dann, wenn wir in Kontakt sind, den Kanal wechseln. Unser Gegenüber wird uns dann über die fünf Verhaltensmerkmale signalisieren, ob Kontakt hergestellt ist oder Misskommunikation beginnt.

Dann können wir mit dem Wechsel in einen anderen Kanal beobachten ob es uns gelingt, wieder Kontakt herzustellen.

### **Dies führt uns zu unserer 2. Regel für gelungene Kommunikation**

**Konstruktive Kommunikation findet dann statt, wenn Angebot und Annahme im selben Kanal erfolgt.**

#### **Woran kann ich das erkennen?**

Ein Kommunikationskanal ist definiert durch ein Angebot in einem Persönlichkeitsanteil und durch die Annahme in einem bestimmten Persönlichkeitskanal.

#### **Hierzu ein Beispiel:**

„Schön, dass Sie bei uns im Team sind. Durch Ihre freundliche Art tragen Sie sehr zur angenehmen Atmosphäre bei.“ (*Angebot aus dem Unterstützer*)

„Ok, danke, das freut mich sehr“ (*Annahme im Emotionalen*)

Kommunikationkontakt ist hergestellt.

Lautet die Antwort:

„Und was halten Sie von meiner Arbeit?“ zeigt die Person, dass im Moment dieser Kanal von ihr nicht bevorzugt wird und sie eröffnet anstatt der Annahme im angebotenen Kanal einen neuen Kanal aus ihrem Datenverarbeiter (*Sachfrage*).

Um weiter in Kontakt zu bleiben ist es nun notwendig, den Kommunikationskanal zu wechseln und aus dem Datenverarbeiter Informationen zum Arbeitsverhalten zu liefern um wieder Kontakt herzustellen.

Erleben wir nicht immer wieder beruflich und privat Situationen, wo wir versuchen, mit „mehr von demselben“ Angebot aus unserem bevorzugten Persönlichkeitsanteil in Kontakt zu kommen und es wundert uns, dass uns das nicht gelingt, sondern zur Eskalation der Misskommunikation führt?

### **Nochmal zusammengefasst:**

- Die Wahl des richtigen Kanals führt zu Kontakt.
- Haben wir Kontakt hergestellt können wir auch in einen anderen Kanal wechseln um unsere Ziele zu erreichen.
- Wenn wir den falschen Kanal gewählt haben, wechseln wir den Kanal, um wieder in Kontakt zu kommen.

### **Für die konstruktive Kommunikation gilt**

**Wie wir etwas sagen ist es mindestens genauso wichtig wie was wir sagen**

## 3.4 Misskommunikation

Unser Gesprächspartner zeigt uns über die fünf Verhaltensmerkmale (*Wortwahl, Tonfall, Mimik, Gestik und Körperhaltung*) in seiner Antwort auf unser Kommunikationsangebot, ob Kontakt hergestellt ist, oder ob wir uns auf dem Weg der Misskommunikation bewegen.

Wenn Menschen zu lange im falschen Kanal angesprochen werden, reagieren sie mit ihrem Antreiberverhalten (= Misskommunikation oder 1. Grad Distress), was wiederum über die fünf Verhaltensmerkmale beobachtbar ist. Hierbei handelt es sich um kleine Hinweise in der Mimik, der Wortwahl oder dem Satzbau, die auf beginnenden Distress hinweisen.

Das Antreiberverhalten signalisiert uns: Wenn wir jetzt unserem Kommunikationsstil nicht wechseln (anderer Kanal, andere Wahrnehmungssprache), kann die Situation eskalieren und der Gesprächspartner zeigt möglicherweise dann seinen 2. Grad Distress in der Misskommunikation, indem er die wertschätzende „Ich+, Du+“-Haltung verlässt und je nach Persönlichkeitsarchitektur in eine destruktive Haltung „Ich+, Du-“, oder „Ich-, Du+“ wechselt.

Je früher wir Misskommunikation erkennen, desto einfacher ist es, wieder eine konstruktive Gesprächsbeziehung herzustellen.

## 3.5 Wahrnehmungsart + Kommunikationskanal

Wenn Menschen beginnende Misskommunikation (ihr Antreiberverhalten) zeigen, können wir sie durch ein Kommunikationsangebot im richtigen Kanal und der entsprechenden Wahrnehmungsart einladen, wieder konstruktiv zu kommunizieren.

Auch das Antreiberverhalten ist an Hand der fünf Verhaltensmerkmale beobachtbar.



- Sie hören: überqualifizierende Aussagen und komplizierte Sätze.  
*„Ich bin mir da nicht Hundertprozent sicher ob wir unter Berücksichtigung aller Einflussfaktoren wie Stau, Wetterbedingungen und Tageszeit die richtige Route gewählt haben.“*
- Sie bieten Fragen nach Sachinformationen.  
*„Welche dieser Faktoren willst du als erstes nochmal besprechen?“*
- Sie hören: Aussagen im Konjunktiv und Worten wie „vielleicht“, „irgendwie“.  
*„Könntest Du mir vielleicht irgendwie nochmal die Route erklären?“*
- Sie bieten eine wohlwollende Aussage und „Sprache Gefühl“.  
*„Das mache ich gerne und ich habe auch das Gefühl, dass es wichtig ist, nochmal darüber zu reden.“*
- Sie hören: Eine überqualifizierende Frage.  
*„Wo müssen wir jetzt ganz genau langfahren und welche Zwischenetappen werden wir exakt festlegen?“*
- Sie bieten ihre Meinung an und fragen den Gesprächspartner nach seiner Sichtweise.  
*„Also, meiner Meinung nach sollten wir zuerst nach A fahren und legen hier unseren ersten Stopp ein. Wie siehst du das?“*
- Sie hören Aussagen, die anzeigen, dass jemand wirklich versucht etwas zu verstehen, es aber nicht schafft.  
*„Hä, das kapiert ich nicht, ich check jetzt nicht wie wir das machen.“*
- Sie bieten eine humorvolle Aussage und wählen die „Sprache Vorlieben und Abneigungen“.  
*„Oh ja, ich kann es auch nicht haben, wenn alles so kompliziert ist ..“ (lachend)*
- Sie hören Aussagen, die unterstellen, dass andere Menschen oder Dinge verantwortlich für die eigenen Gedanken oder Gefühle sind, wie (mit ausdruckslosen Gesicht).  
*„mir kommt der Gedanke, dass dieser Weg..... (Pause).“, „Es macht mich unsicher, dass.... (Pause).“*
- Sie bieten eine Handlungsanweisung an in der „Sprache Reflexion“.  
*„Denk noch einmal darüber nach und stell Dir vor, welcher Weg der Beste ist.“*
- Sie hören Aussagen, in denen jemand mit „man“ oder „du“ spricht, wenn er sich selbst meint.  
*„Da sitzt man hier und da hörst du dir die Wegstrecken an und weißt nicht welche du nehmen kannst.“*
- Nutze eine Handlungsanweisung, um in die Aktion zu führen:  
*„Wähle eine aus und fahr los.“*

Mit der Verknüpfung von Wahrnehmung und Kanal können wir Misskommunikation unterbrechen und konstruktive Kommunikation wieder herstellen.

**Merke: Prozess geht vor Inhalt.**

Stelle zuerst wieder konstruktiven Kontakt her und besprich dann den Inhalt.

## 4. Zusammenfassung

Das PCM Persönlichkeitsmodell bietet uns eine Landkarte durch den manchmal undurchdringbar scheinenden Urwald des menschlichen Verhaltens. Es öffnet uns einen Blick in die Blackbox Mensch.

Die Kenntnis unserer eigenen Persönlichkeitsarchitektur erleichtert das Verstehen früherer Misserfolge und Enttäuschungen und gibt uns Hinweise wie wir unsere Chancen für beruflichen und privaten Erfolg besser nutzen können.

Für das eigene Selbstmanagement und das Verständnis unseres eigenen Verhaltens und das der anderen ist dieser Blick in die Blackbox äußerst hilfreich.

Das PCM Kommunikationsmodell erlaubt uns - sofern wir unsere Fähigkeiten, die Verhaltensmerkmale zu erkennen stärken - von Moment zu Moment den geeigneten Kommunikationsstil auszuwählen und so beruflich und privat die Interaktion mit unseren Mitmenschen zu verbessern.

Das Zusammenspiel von Persönlichkeitsmodell und Kommunikationsmodell ist die Stärke des Process Communication Model®.

Das

- **Erkennen** (Persönlichkeitsmodell und Kommunikationsmodell)
- **Verstehen** (Persönlichkeitsmodell)
- **Anwenden** (Kommunikationsmodell)

erleichtert den Umgang mit sich selbst und den anderen.

Am Schluss ein Zitat von Alphonse Bertillon, einem französischen Kriminalisten und Anthropologen, das uns als Leitlinie im Umgang mit der Blackbox Mensch hilfreich sein kann:

*“Man kann nur sehen, worauf man seine Aufmerksamkeit richtet und man richtet seine Aufmerksamkeit nur auf Dinge, die bereits einen Platz im Bewusstsein einnehmen.”*