KOMMUNIKATIONS- UND PERSÖNLICHKEITSMODELL PCM

Vom Antreiber zur Verhaltensänderung

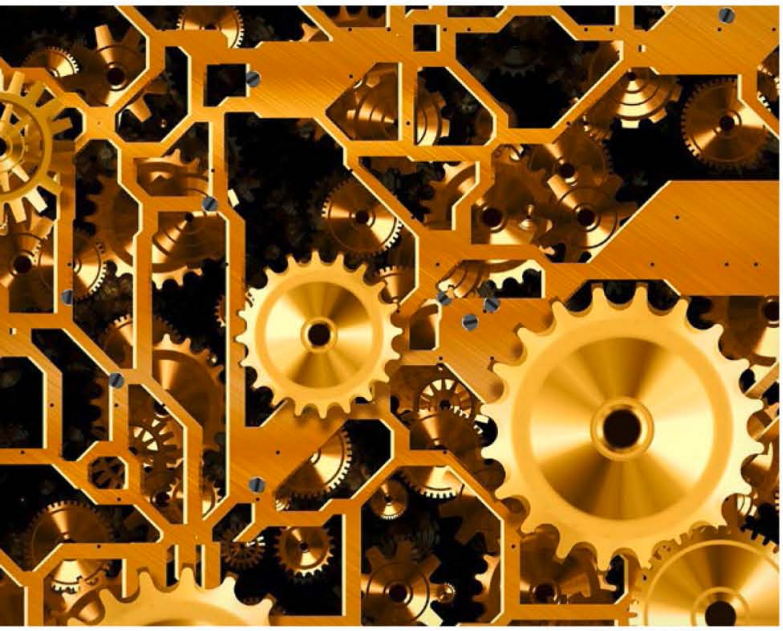

Bild: geralt/pixabay.com

Wie funktionieren wir? Welche psychischen Kräfte greifen ineinander? Und was treibt uns an? Solche Fragen helfen, einen Einblick in die Blackbox Mensch zu bekommen.

Das Konzept der inneren Antreiber ist bekannt aus der Transaktionsanalyse. Entwickelt hat es der Amerikaner Taibi Kahler – und es jahrzehntelang zu einem umfangreichen Persönlichkeitsmodel ausgebaut: dem Process Communication Modell (PCM). Dafür können sich Trainer und Berater auch hierzulande zertifizieren lassen. Ein Einblick.

Ein Abteilungsleiter, der bekannt und geschätzt ist für seine strukturierte und zielorientierte Arbeitsweise, hat seinen wöchentlichen Jour Fixe mit seinem Mitarbeiter. Dieser ist ein sehr ruhiger aber überaus kreativer Experte in der Produktentwicklung. Thema auf der Agenda ist die aktuell etwas stockende Ideenfindung für ein neues Produkt. Der Abteilungsleiter, der in seiner Führungsausbildung gerade neue Coachingtechniken erlernt hat, stellt seinem Mitarbeiter deshalb folgende zirkuläre Frage: „Wie wäre es, wenn wir mal hypothetisch so tun und Ihren besten Produktentwickler im Urlaub anrufen und ihn nach seinen ersten drei spontanen Gedanken zum neuen Produkt fragen würden? Was würde er uns antworten?“

Die Reaktion des Mitarbeiters ist ein weiter Blick aus dem Bürofenster in die Ferne. Er zögert, dann beginnt er zu antworten: „Diese Vorstellung .... den Kollegen im Urlaub anzurufen ... Das macht mir ein komisches Gefühl. Trotzdem ...“ Er macht eine Pause und schließt die Augen, bevor er fortfährt: „Trotzdem stelle ich mir also vor ...“ Der Abteilungsleiter beginnt anschließend in langen Sätzen zu erklären, dass es ja nur eine hypothetische Frage sei und er über den Wechsel der Perspektive und so weiter zu einer Lösung kommen will.

Solche oder ähnliche Gespräche finden jeden Tag zu Tausenden statt. Und einige davon verlaufen tatsächlich gut. Nicht wenige aber auch negativ. Doch was sind die Gründe dafür? Und: Wie kann man solche Gespräche positiv gestalten? Das Werk des amerikanischen Psychologen und Transaktionsanalytikers Taibi Kahler hilft, diese Fragen zu beantworten.

Die Antreiber nach Taibi Kahler

Denn was die beiden Gesprächspartner wahrscheinlich spüren, aber nicht wissen, ist, dass sie in ihrem Austausch bereits das von Kahler erforschte

Antreiberverhalten zeigen – das signalisiert, dass sie die Situation belastet: Ein Zeichen von leichtem Distress, also psychischen Belastungen, ist zu bemerken. Ihr konstruktives Denken hat sich eingetrübt, unbewusstere psychische Kräfte übernehmen die Zügel.

Diese psychischen Kräfte hat Kahler erstmals zu Beginn der 1970er-Jahre in seiner klinischen Ausbildung erforscht. Schon damals entdeckte er fünf Verhaltensmuster, die das Verhalten von Menschen vor allem in Stresssituationen prägen. „Gleichgültig, ob das Verhalten eines Patienten die Diagnose Psychose, Neurose, Persönlichkeitsstörung oder einfach nur ganz normales Fehlverhalten nahelegte, unmittelbar vor einem Ausbruch von Distressverhalten zeigten die Patienten sehr kurze Verhaltensmuster, die wie Abwehr aussahen", erklärt es Kahler, der auf dem wissenschaftlichen Hintergrund der Verhaltenspsychologie und der Transaktionsanalyse nach Eric Berne und seinen Schülern forschte.

Diese Verhaltensmuster, beobachtbar anhand von Wortwahl, Tonfall, Gestik, Mimik und Körperhaltung einer Person, nannte der amerikanische Psychologe „Antreiber" (siehe Kasten rechts). Sie können sowohl introjiziert (also als eine im Kind-Ich verinnerlichte Forderung: „Ich muss …") als auch projiziert (also als eine Forderung des Eltern-Ich an andere: „Du musst …") auftreten.

Weitere Forschungen zeigten Kahler, dass diese Antreiber der Einstieg in eine Abfolge von typischen Distressverhalten waren, die er damals Miniskripts nannte. Diese Distresssequenz zeigen nicht nur Patienten in belastenden Situationen. Sie treten in nicht klinischer Form auch bei gesunden Menschen auf, stellte der Psychologe fest. Die ursprünglich 60 Varianten dieser Miniskriptsequenzen konnte Kahler, der für seine Arbeit im Jahr 1977 den Eric Berne Memorial Scientific Award der ITAA erhielt, auf sechs grundsätzliche negative Verhaltenssequenzen zusammenfassen.

Vom Miniskript zum Process-Communication-Model-Profil

Gleichzeitig untersuchte er aber auch die positiven Verhaltensmuster von Menschen. Dabei erkannte der Forscher die menschliche Persönlichkeit als eine Schichtung von sechs Persönlichkeitstypen, über deren Merkmale jeder Mensch – in mehr oder weniger starker

Die Antreiber nach Kahler

Nach Taibi Kahler gibt es zehn Antreiber, die der amerikanische Psychologe auf Basis klinischer Forschung entwickelt hat.

Er unterscheidet grundsätzlich fünf Antreiber:
» Sei perfekt!
» Sei stark!
» Strenge dich an!
» Mache es anderen recht!
» Beeil dich!

Diese fünf Antreiber können projiziert – also als eine Forderung des ELTERN-ICHs auftreten. Dann sagen sie:
» Du musst FÜR MICH PERFEKT sein.
» Du musst FÜR MICH STARK sein.
» Du musst dich FÜR MICH ANSTRENGEN.
» Du musst es MIR RECHT MACHEN.
» Du musst dich FÜR MICH BEEILEN.

Sie können aber auch introjiziert – also als eine im KIND-ICH verinnerlichte Forderung auftreten:
» Ich muss FÜR DICH PERFEKT sein.
» Ich muss FÜR DICH STARK sein.
» Ich muss mich FÜR DICH ANSTRENGEN.
» Ich muss es DIR RECHT MACHEN.
» Ich muss mich FÜR DICH BEEILEN.

Sechs dieser Antreiber (die sogenannten Primärantreiber) lassen sich eindeutig einem der sechs ebenfalls von Kahler definierten PCM-Persönlichkeitstypen (siehe auch S. 16) zuordnen:

BEHARRER:	Du musst FÜR MICH PERFEKT sein.
MACHER:	Du musst FÜR MICH STARK sein.
LOGIKER:	Ich muss FÜR DICH PERFEKT sein.
TRÄUMER:	Ich muss FÜR DICH STARK sein.
REBELL:	Ich muss mich FÜR DICH ANSTRENGEN.
EMPATHIKER:	Ich muss es ANDEREN RECHT MACHEN.

Ausprägung – verfügt. Diese sechs Persönlichkeitstypen nannte er Beharrer, Logiker, Empathiker, Rebell, Träumer und Macher (siehe Kasten unten).

Die individuelle Zusammensetzung dieser Merkmale – die beispielsweise Charakterstärken, Wahrnehmungsarten, aber auch den Gesichtsausdruck und die bevorzugte Sozialumgebung sowie die psychischen Bedürfnisse umfassen – nannte Kahler die „Architektur der Persönlichkeit" (siehe Handout S. 18). In dieser Architektur haben wir Zugang zu all unseren positiven Verhaltensmustern, die in einer messbaren Reihenfolge aktivierbar sind. Allerdings nur, solange gilt: Ich bin okay, du bist okay. Unter Stress verlassen wir diese „Okay – okay-Haltung" und zeigen unsere Antreiber, bevor wir schließlich unsere weiteren, destruktiven, negativen Verhaltensmuster aus unserer Distresssequenz zeigen. Die positiven Aspekte der Persönlichkeitsarchitektur sind dann nicht mehr zugänglich.

Mit dem Personality Pattern Inventory, einem Fragebogen, den Kahler ursprünglich für die Auswahl geeigneter Astronautenkandidaten bei der NASA entwickelt hat, lässt sich die individuelle Architektur einer Person abfragen. Das wissenschaftlich fundierte Instrument ist heute eines der wichtigsten Werkzeuge in Kahlers Gesamtkonzept: dem Process Communication Model (PCM), seiner nicht-klinischen Methodologie für Kommunikation und Management, die aus dem Miniskript- und Antreiberkonzept entstanden ist.

Sprachmuster und Persönlichkeit

Wenn wir vor dem Hintergrund dieses Modells die Kommunikationsmuster des Abteilungsleiters und seines Mitarbeiters aus dem einleitenden Beispiel betrachten (siehe Kasten „Die PCM-Persönlichkeitstypen und Sprachmuster"), dann stellt ein geübter PCM-Profiler rasch fest:

Der Abteilungsleiter hat einen hohen Anteil des Logikers in seiner Persönlichkeit. Im leichten Distress geht die Fähigkeit zum logisch strukturierten Denken allerdings verloren, und er neigt – erkennbar in seiner ausführlichen Rechtfertigung der zirkulären Frage – zu überdetaillierten Formulierungen. Sein Antreiber sagt: „Ich muss perfekt sein für Dich".

Sein Mitarbeiter zeigt typische Verhaltensweisen eines Menschen mit hohem Träumer-Anteil. Im leichten Distress aber geht seine ruhige, fantasievolle Art, neue Ideen zu entwicklen, verloren. Stattdessen verschwimmen die klaren inneren Bilder, er empfindet, dass Gefühle und Gedanken nicht mehr von ihm, sondern von außen kommen. Diesen Zustand versucht er innerlich heldenhaft auszuhalten – sein Antreiber sagt: „Ich muss stark sein für Dich" – äußerlich aber wird er immer passiver: Er blickt zum Fenster hinaus, zögert, spricht langsamer.

Analysieren lässt sich dies durch die geschulte

Die PCM-Persönlichkeitstypen & ihre Sprachmuster

PCM-PERSÖNLICHKEITSTYP	WAHRNEHMUNGSART	TYPISCHES SPRACHMUSTER
Beharrer	Meinungen	›› Bewertungen, Sichtweisen „man", „Ich glaube, ..." ›› Fragen und Meinungen
Logiker	Denken	›› Zahlen – Daten – Fakten, sachliche Beschreibungen ›› Fragen und Antworten, Erklärungen
Empathiker	Gefühl	›› Emotionale Aussagen, „Gefühlswörter", gefühlsorientierte Adjektive ›› Feststellungen über Beziehungen, Situationen
Träumer	Reflexion/ Inaktion	›› Phantasie und „Was wäre wenn ..."-Formulierungen ›› Pausen und Überlegungen
Macher	Aktion	›› Aktivierende Zeitwörter, kurze Sätze – „Los geht´s" ›› Aufforderungen zum Tun
Rebell	Reaktion	›› Spontane Reaktionen – „Das mag ich"/"Das hasse ich" ›› Emotionale Äußerungen und Bewertungen

Quelle: Musselmann/Reiner-Kolouch, www.kcg-pcm.de, in: Trainingaktuell April 2018

Beobachtung von Wortwahl, Tonfall, Gestik, Mimik und Körperhaltung. Es funktioniert aber auch umgekehrt: Kenne ich die Persönlichkeitsarchitektur, dann kann ich daraus ableiten,

- wie – also mit welchem Sprachmuster (Wörter, Tonfall, Satzzeichen) – ich meine nächste sprachliche Interaktion setze, um mein Gegenüber einzuladen, wieder Zugang zu seinen Stärken und Fähigkeiten zu bekommen und nicht in negatives Verhalten abzugleiten.
- welche Sozialumgebung für die Interaktion mit meinem Chef oder Mitarbeiter die richtige ist.
- welche Führungs- bzw. Interaktionsstile für mein Gegenüber ideal sind, um dauerhaft Leistung zu erbringen und Spaß bei der Arbeit zu haben.
- welche Hauptmotivatoren mein Gesprächspartner besitzt, um positiv gestärkt auch schwierige (Lebens-)Situationen zu bewältigen.

PCM in der Praxis: Besser kommunizieren

Das Process Communication Model könnte also dem Abteilungsleiter – als auch dem beschriebenen Mitarbeiter – helfen, sich selbst und andere besser zu kennen, und sie folglich besser zu verstehen. Die daraus resultierenden Erkenntnisse wiederum könnte er nutzen, um ein besseres Miteinander zu fördern.

Was müsste der Abteilungsleiter dafür tun? In dieser spezifischen Kommunikation mit einem kreativen Träumer wäre ein direkter Kommunikationsstil in einer „Ich-bin-okay-Du-bist-okay"-Haltung wesentlich effektiver gewesen. Statt langer, erklärender Schachtelsätze also klare Anweisungen zum Reflektieren: „Stellen Sie sich vor, wir würden rein hypothetisch Ihren besten Mitarbeiter anrufen! Geben Sie ihm den Auftrag, spontan seine drei ersten Ideen zum Produkt abzugeben. Gehen Sie diese Situation für sich mal in Ruhe durch! Sagen Sie mir dann, welche drei Ideen ihm einfallen würden!"

Diese direktiv-strukturierte Art der Kommunikation hilft Menschen, die die Welt primär über die Reflexion wahrnehmen, ihre Gedankenwelt zu ordnen und ihre Fantasien nach außen mitzuteilen. Fragen hingegen, wie sie der Abteilungsleiter zu Beginn gestellt hat, sind für den fantasievollen Mitarbeiter „kommunikatorisches Gift" und führen direkt in das negative Distressverhalten. Erst recht, wenn er sich zusätzlich noch um das Wohl des – fiktiv – im Urlaub gestörten Kollegen sorgt.

Für Trainer und Berater ist das PCM damit hilfreich als Kommunikations- und Persönlichkeitsmodell. Als solches lässt es sich auch mit anderen Theorien und Modellen verknüpfen. Beispielsweise hilft es, die situative Führung, Teamentwicklungs- und Change-Modelle, Verkaufs- und Verhandlungstechniken oder auch Konfliktlösungsmodelle individuell auf jeden einzelnen Menschen mit seiner individuellen Persönlichkeit zuzuschneiden. Prozesskommunikation ist somit der Missing Link zwischen all diesen Modellen und dem Individuum.

Rainer Musselmann, Uwe Reiner-Kolouch ■

WEITERBILDUNG: TERMINE

» PCM Grundlagenseminare
30. Mai bis 1.Juni 2018 in Bernried, Starnberger See
27./28. September & 22./23. Oktober 2018 in Wien
Kosten: 1.890 Euro bzw. 1.500 Euro zzgl. MwSt

» PCM Advanced Seminare
Vom 6.bis 8. Juni 2018 in Wien und Bernried
Kosten: 1.500 Euro zzgl. MwSt

Beide sind Voraussetzung für die Ausbildung zum PCM-Coach (weitere 5 Ausbildungstage) sowie zum PCM-Trainer (weitere 11 Tage)

» Infos und Anmeldung:
https://www.kcg-pcm.de/aus-weiterbildung

Die Autoren: Rainer Musselmann ist zusammen mit Uwe Reiner-Kolouch geschäftsführender Gesellschafter der Kahler Communication KCG GmbH und hat Erfahrungen in der Konfliktlösung,

Uwe Reiner-Kolouch ist sein Partner bei der KCG GmbH sowie Unternehmensberater, Coach und Trainer, Lebens- und Sozialberater. Beide sind PCM-Master-Trainer. Kontakt: www.kcg-pcm.de