



## **2.2.2. Entwicklungspsychologie**

**Alexander Höfer**

Dipl.-Psych. Arbeitspsychologe, Coach und Trainer

## **Entwicklungspsychologie**

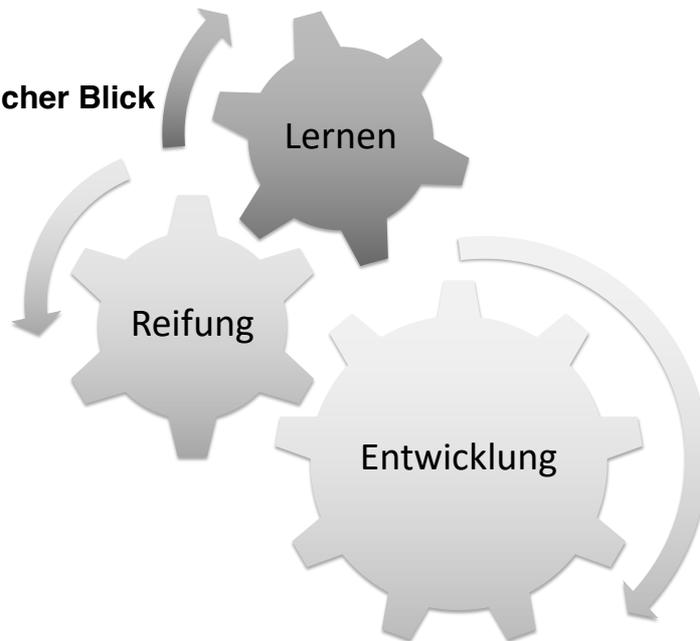
Grundlegend in der Entwicklungspsychologie des 20. Jahrhundert war der Streit zwischen:

Anlage: Charakter, Reifung  
→ z.B. Montessori-Pädagogik

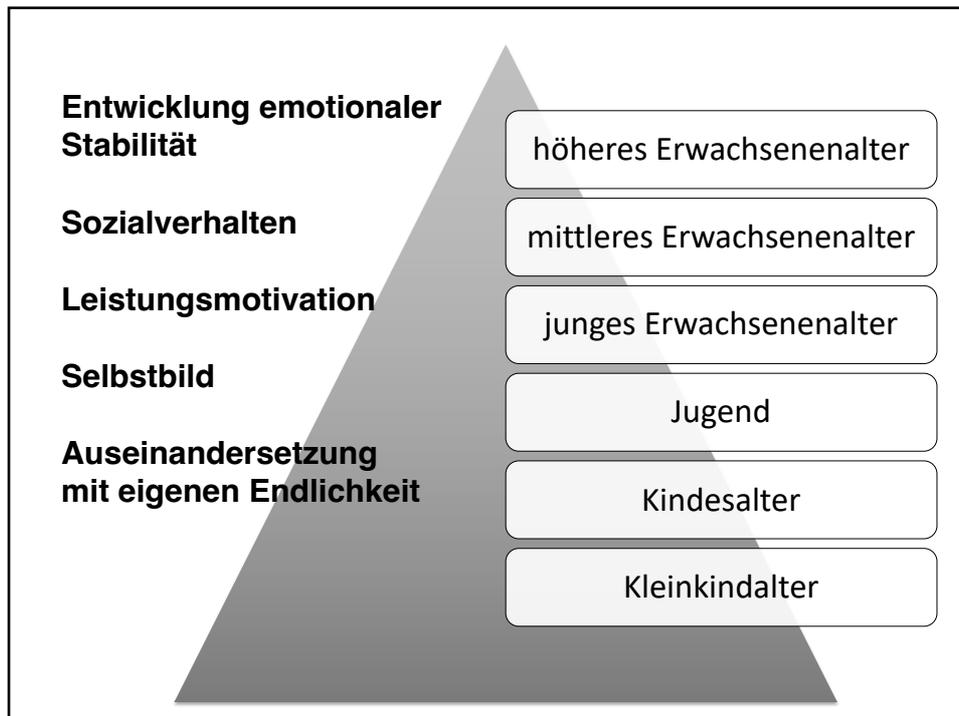
Umwelt: Lernen, Psyche als „Tabula Rasa“  
→ Lernpsychologie (Watson, Thorndike, Skinner)

1

**Heute:  
ganzheitlicher Blick**



2



3

**Kleinkindalter (0-3 Jahre)**

Entwicklung von **Urvertrauen** als Voraussetzung für alle weiteren Stufen (≠ Caspar-Hauser-Phänomen)

→ Erfahrung, wenn ich ein Problem habe, wird sich um mich gekümmert – unabhängig vom Erfolg des Kümmerns → Zuneigung gibt es geschenkt – sie ist nicht instrumentell: wird nicht erkaufte

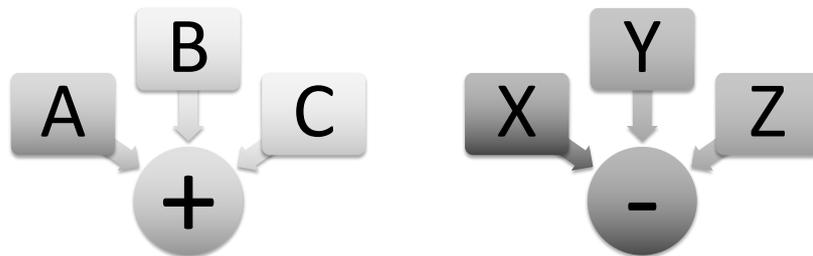
**Selbstwahrnehmung als Handelnder**, als fähig zur Körperbeherrschung und als Verursacher von Geschehnissen

→ erste „Trotzphasen“ : Was passiert wenn?

4

**(Klein)kindalter (4-6 Jahre)**

**Emotionale Stabilität und Selbstbewusstsein** durch emotionale Berechenbarkeit der Erziehungsumfelder  
 → **Erfahrung**, Modelllernen (Bandura)



5

**(Klein)kindalter (4-6 Jahre)** 

Erfahrung: Mein Handeln bestimmt, was ich erfahre & wie es mir geht → Fähigkeit zu emotionaler Manipulation

Emotionale Regulationsfähigkeit → Repertoire an „emotionalem Handeln“ → **Emotionale Stabilität und Selbstbewusstsein (ich bin okay)**

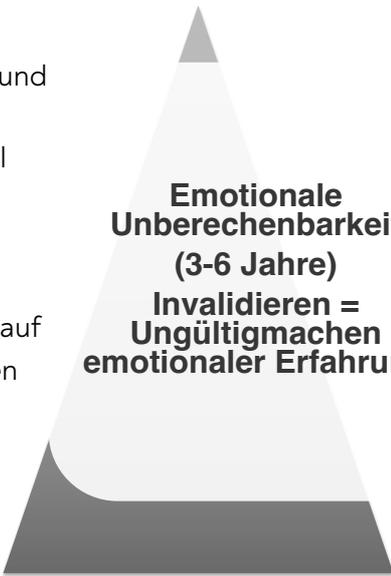
ebenso Grundlage von positivem Sozialverhalten

6

## Exkurs – Emotionale Instabilität

### Invalidieren:

emotional unberechenbar oder/und unsensibel  
 → Kind erlebt Welt als emotional unberechenbar + entwickelt nicht die Fähigkeiten zur emotionalen Regulation  
 → Kind bleibt im Heranwachsen auf dem Stand des 3-Jährigen stehen  
 → Kind bekommt hauptsächlich negative Rückmeldungen in emotionalen Konflikten



**Emotionale Unberechenbarkeit (3-6 Jahre)**  
**Invalidieren = Ungültigmachen emotionaler Erfahrung**

7

## Exkurs – Emotionale Instabilität

### Du bist nicht in Ordnung!

Eigentlich ... Was du tust ist nicht in Ordnung!

Aber: Erste verlässliche emotionale Rückmeldung  
 → schnelle Annahme und Übernahme ins Selbstbild



via brevi®

8



## Exkurs – Emotionale Instabilität

**Ich bin nicht in Ordnung.**

**Kompensation:**

1. Ich bin okay, egal, was Ihr denkt.
2. Ihr seid genauso schlimm → eigentlich seid Ihr schuld.



9



## Exkurs – Emotionale Instabilität

- keine emotionale Regulationsfähigkeit
- ängstlich ← → aggressiv
- grundlegendes Misstrauen gegenüber Beziehungen
- gestörte Identität

**Cluster der Persönlichkeitsstörungen**  
**Borderline / Histrionische / Narzistische / Antisoziale Persönlichkeit**

10



## Exkurs – Emotionale Instabilität

**Aufgaben:**

**Vermitteln des Selbstbildes: Du bis okay!**

**Beziehung durch alle Klippen schiffen**

**Widersprüchlichkeiten nutzen zwischen**

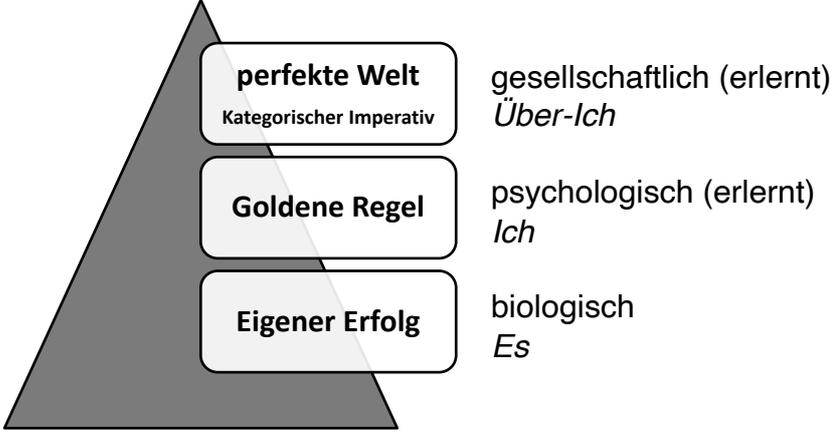
- Emotion : Verhalten**
- Absicht : Ergebnis**
- Erfolg : Scheitern gleichzeitig**

11

## Exkurs Moralentwicklung

= nach welchen Maßstäben handele ich?

3 Stufen: Ausrichten des Handelns



<b>perfekte Welt</b> <small>Kategorischer Imperativ</small>	gesellschaftlich (erlernt) <i>Über-Ich</i>
<b>Goldene Regel</b>	psychologisch (erlernt) <i>Ich</i>
<b>Eigener Erfolg</b>	biologisch <i>Es</i>

12

Eine Frau ist lebensgefährlich an Krebs erkrankt. Nach Ansicht der Ärzte gab es nur ein Medikament, das sie retten könnte. Es handelte sich um eine bestimmte Art Radium, das ein Apotheker in der Stadt kürzlich entdeckt hatte. Das Medikament war teuer in der Herstellung, aber der Apotheker verlangte das 10fache des Herstellungspreises. Der Mann war arm und schaffte es trotzdem, sich die Hälfte des notwendigen Betrages zusammenzuborgen. Er erzählte dem Apotheker, wie schlecht es um seine Frau stünde und bat ihn, das Medikament billiger an ihn zu verkaufen. Der Apotheker lehnte mit der Begründung ab, dass er das Medikament entdeckt habe und mit ihm reich werden würde. Darauf brach der Mann in die Apotheke ein, um das Medikament zu stehlen.

Ist der Einbruch gerechtfertigt?

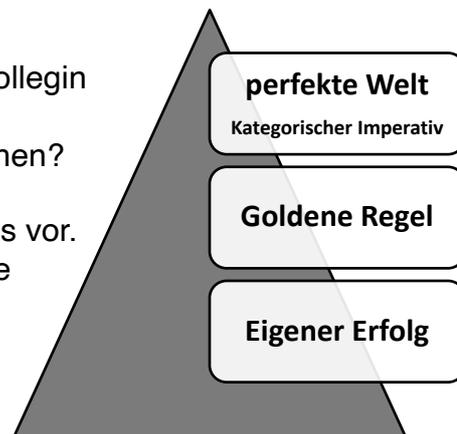
13

### Kollisionen im Alltag

Soll ich der Bitte meiner Kollegin nachkommen für sie den Wochenenddienst zu machen?

Ich habe nichts besonderes vor.  
Ich freue mich auf das freie Wochenende.

Was spricht dafür?  
Was spricht dagegen?

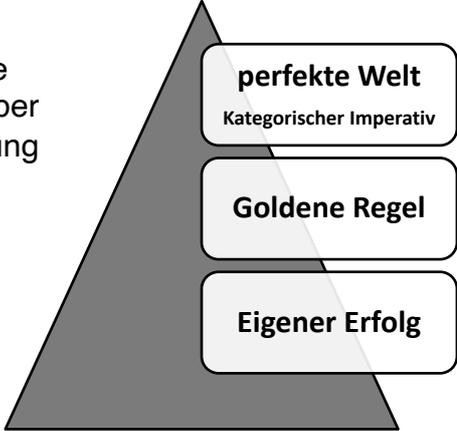


14

**Kollisionen im Alltag**

Soll ich die Vase, die meine Freundin zerbrochen hat über meine Haftpflichtversicherung regeln?

Was spricht dafür?  
Was spricht dagegen?



**perfekte Welt**  
Kategorischer Imperativ

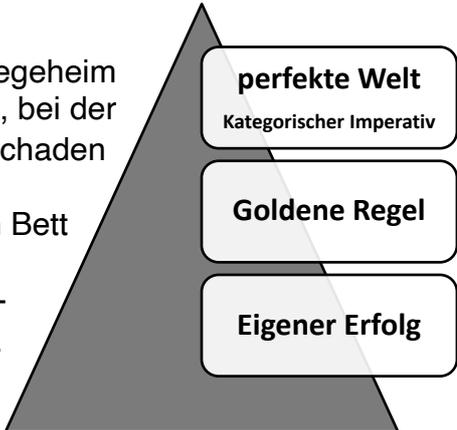
**Goldene Regel**

**Eigener Erfolg**

15

**Kollisionen im Alltag**

Eine Pflegerin in einem Pflegeheim hat einen Fehler begangen, bei der eine Heimbewohnerin zu Schaden gekommen ist. Sie hat die Bewohnerin allein aus dem Bett in den Rollstuhl gehoben. Für die Bewohnerin ist festgelegt, das zu zweit zu tun. Der Wohnbereich war zu diesem Zeitpunkt so unterbesetzt, dass die Kollegin realistisch gar niemand gefunden hätte, der ihr hilft. Die Angehörigen sind sehr aufgebracht. Wie soll die Leitung mit dem Fehler umgehen?

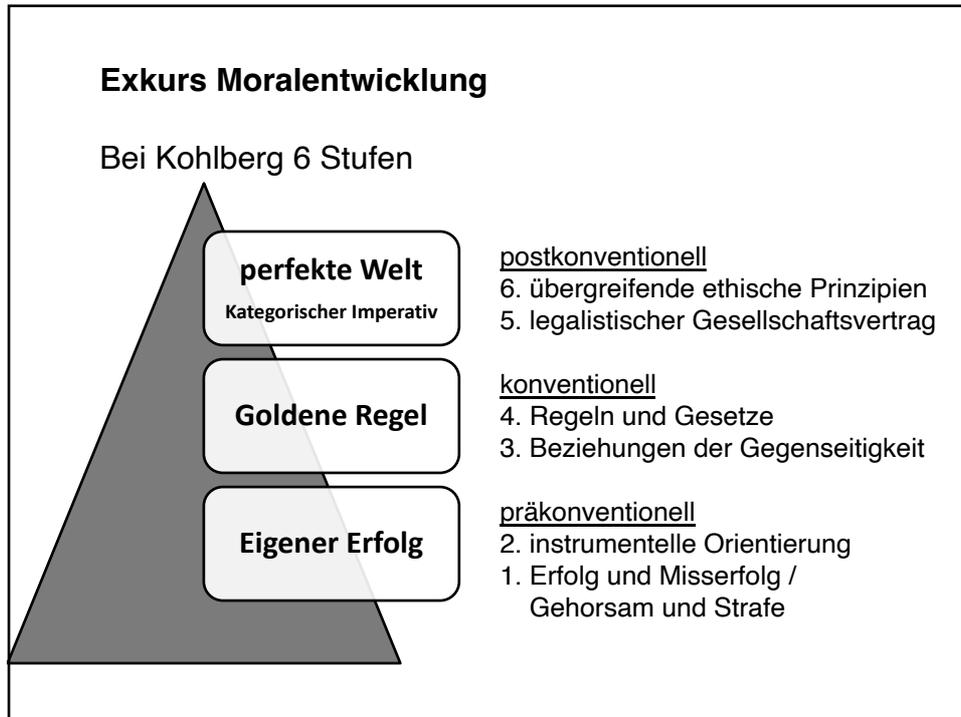


**perfekte Welt**  
Kategorischer Imperativ

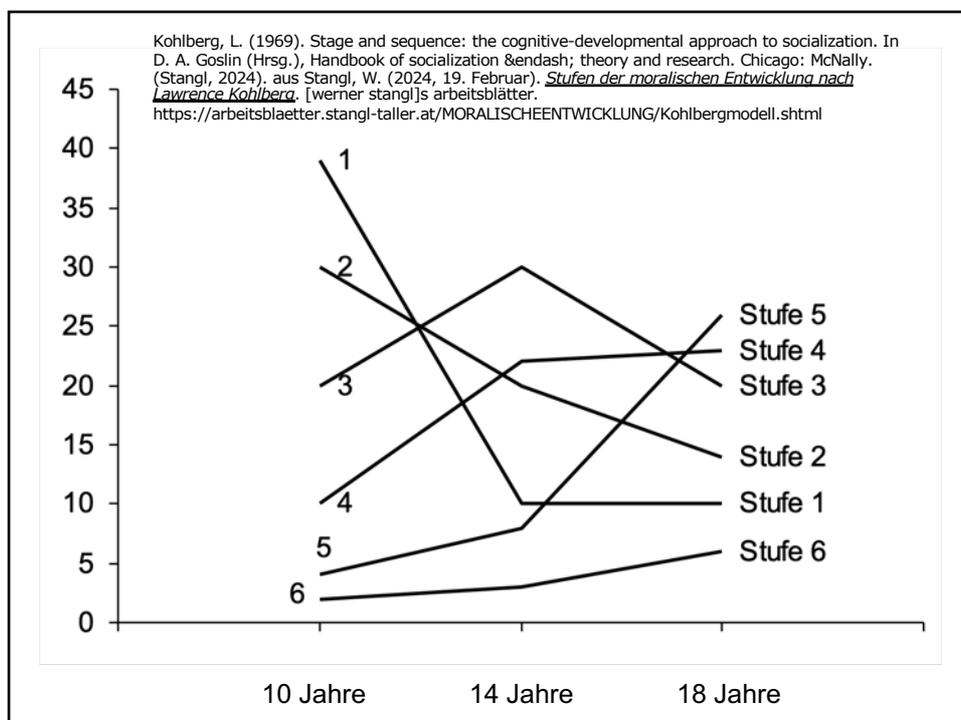
**Goldene Regel**

**Eigener Erfolg**

16



17



18

### Goldene Regel

„Was du nicht willst, dass man dir tu, das füge keinem andren zu.“ : **Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden möchtest.**

Schau mal, das Kind weint ...

→ **Verweis auf Emotionen**

Wenn jemand dir dein Spielzeug wegnimmt, weinst du doch auch ...

→ **Perspektivwechsel**

Gib den Bagger zurück und entschuldige dich.

Spielt doch gemeinsam mit dem Bagger!

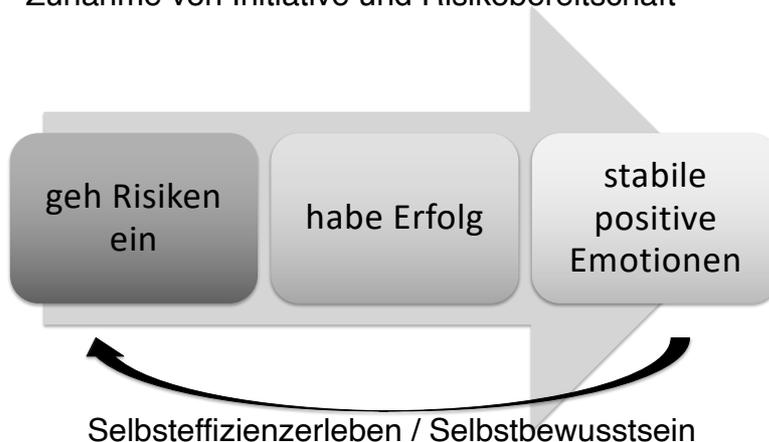
→ **Verhaltensinstruktion für positives Sozialverhalten**

**Empatielernen  
als Grundlage für  
Sozialverhalten**

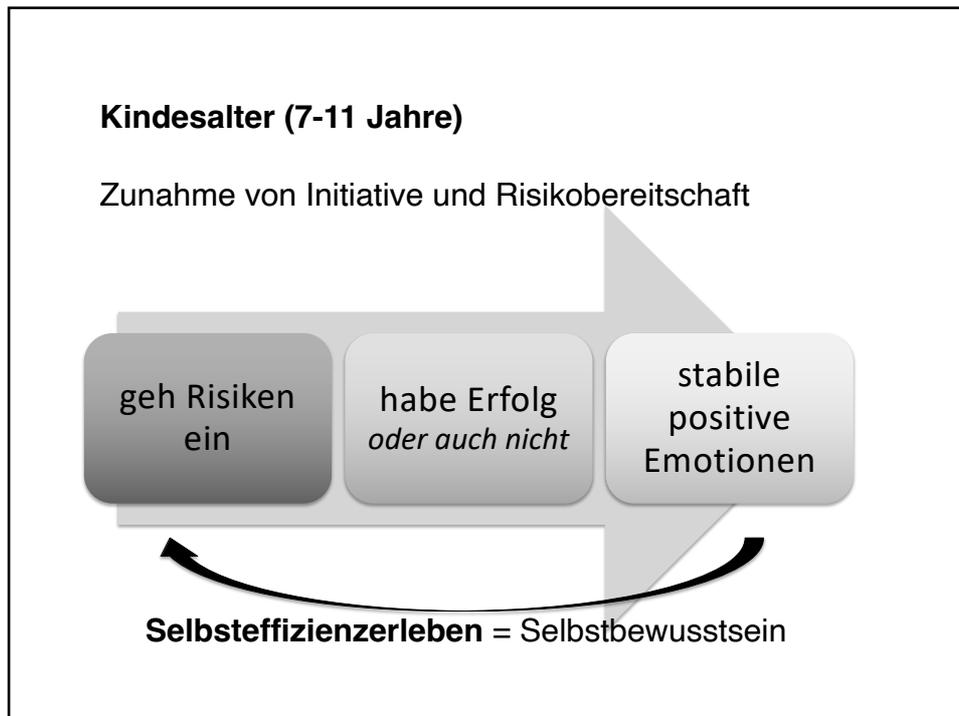
19

### Kindesalter (7-11 Jahre)

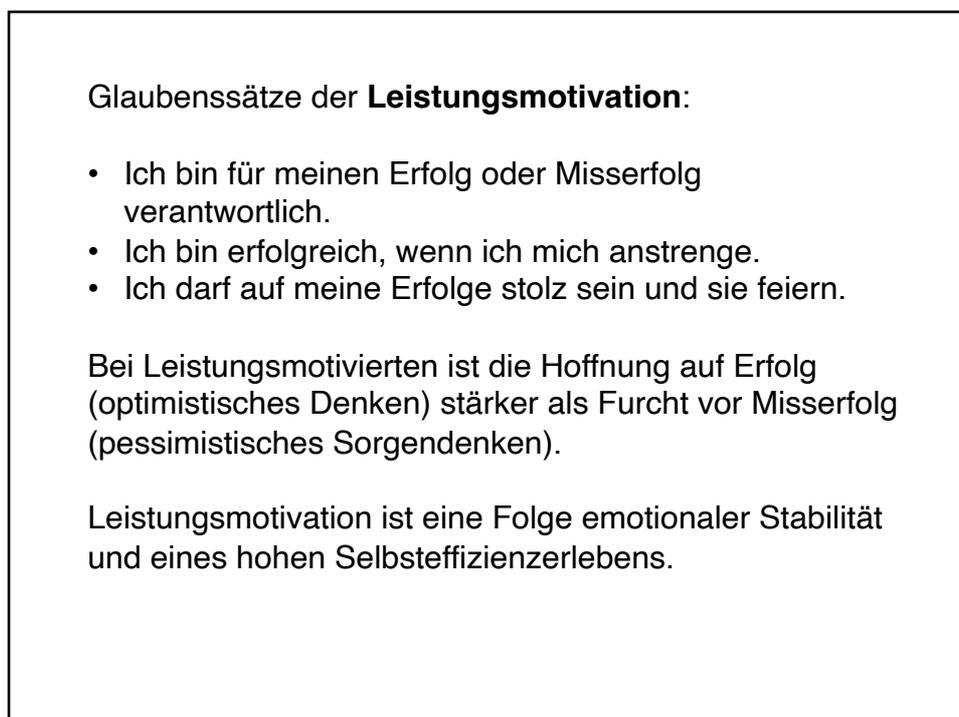
Zunahme von Initiative und Risikobereitschaft



20



21



22

### Glaubenssätze der Unterschätzungstendenz (Ängstlichkeit)

- Erfolg oder Misserfolg hängt von den Umständen ab.
- Wenn ich Glück habe, schaffe ich es.
- Eigenlob stinkt.

Grundlage ist ein zu wenig entwickeltes Selbsteffizienz-erleben (Selbstbewusstsein).

Das pessimistische Sorgendenken (Furcht vor Misserfolg) überwiegt. Ängstliche Menschen lernen deswegen zu wenig zielgerichtet und resignieren leicht.

23

### **Kindesalter (7-11 Jahre)**

#### **Emotionale Ablösung**

→ Fähigkeit, sich von negativen Erlebnissen und Emotionen freizumachen und sich aktiv positiven Erlebnissen und Emotionen zuzuwenden

24

### **Adoleszenz (12-18 Jahre)**

Diese Phase der psychosozialen Entwicklung ist die, mit den **höchsten Anforderungen** bei vergleichsweise **geringer Unterstützung**

- Umgang mit eigenen Sexualität
- Entwicklung neuer Beziehungsmuster
- Leistungsanforderungen in der Schule als Grundlage für Berufswahl
- Neuronale Umstrukturierung
- Rolle als *vollständig selbstständiges Individuum* erlernen
- Ablösung von den Eltern

25



Neuronale Umstrukturierung mit **Verlust von Empathiefähigkeit**

26

### **Adoleszenz (12-18 Jahre)**

Verlust von Empathie unterstützt die Entwicklungsaufgaben:

- Rolle als *vollständig selbstständiges Individuum* erlernen
  - Ablösung des „Selbst“
  - Fähigkeit gegen alle Widerstände handeln zu können
  - Grundlage des „Erwachsenwerdens“
  
- Ablösung von den Eltern

27

### **Identität als Königsdisziplin emotionaler Stabilität**

Ist mein aktueller Konflikte für unseren erlebten Stress verantwortlich?

Wird es mir erst wieder besser gehen, wenn ich den Konflikt gelöst habe?

28

**Identität als Königsdisziplin emotionaler Stabilität**

Emotionale Stabilität =

Ich kenne mich, meine Licht- und Schattenseiten.

Ich bin mit meinen Schattenseiten ausgesöhnt.

→ Ich bin mit meinen Schattenseiten als Individuum okay.

Das trifft ebenso auf alle anderen zu.

ICH BIN OKAY ← → DU BIST OKAY - Schema

29

**Identität als Königsdisziplin emotionaler Stabilität**

Emotionale Stabilität =

Ich kenne mich, meine Licht- und Schattenseiten.

Ich bin mit meinen Schattenseiten  
ausgesöhnt.

→ Ich bin mit meinen Schattenseiten  
→ als Individuum okay.

Das trifft ebenso auf alle anderen zu.

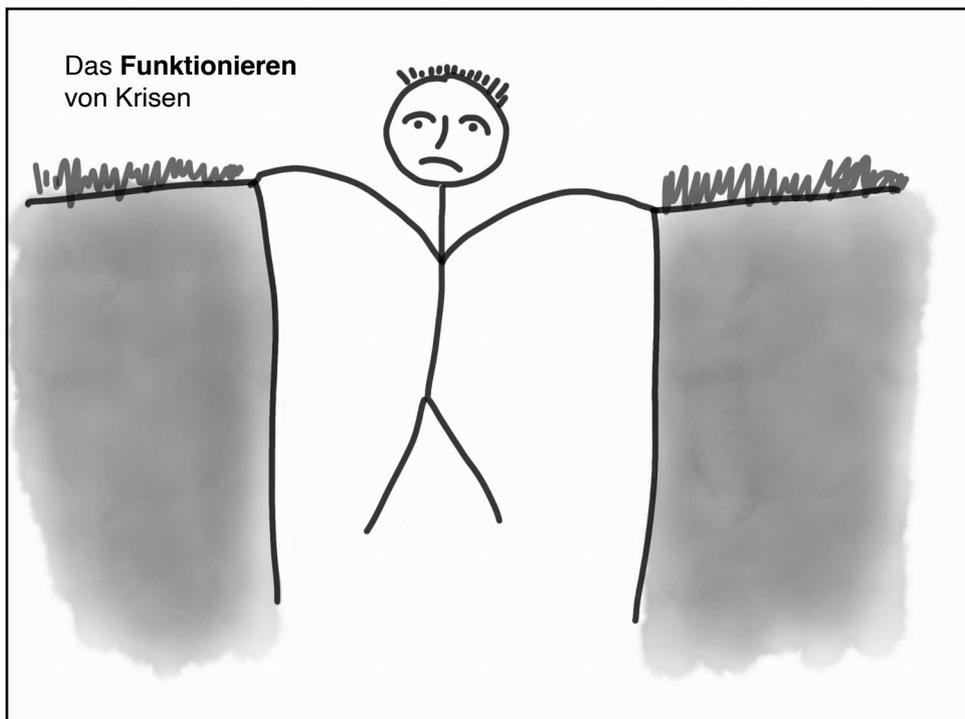
ICH BIN OKAY ← → DU BIST OKAY - Schema

**Akzeptanz der  
Krise und des  
eigenen SELBST  
als Grundlage der  
Krisenbewältigung**

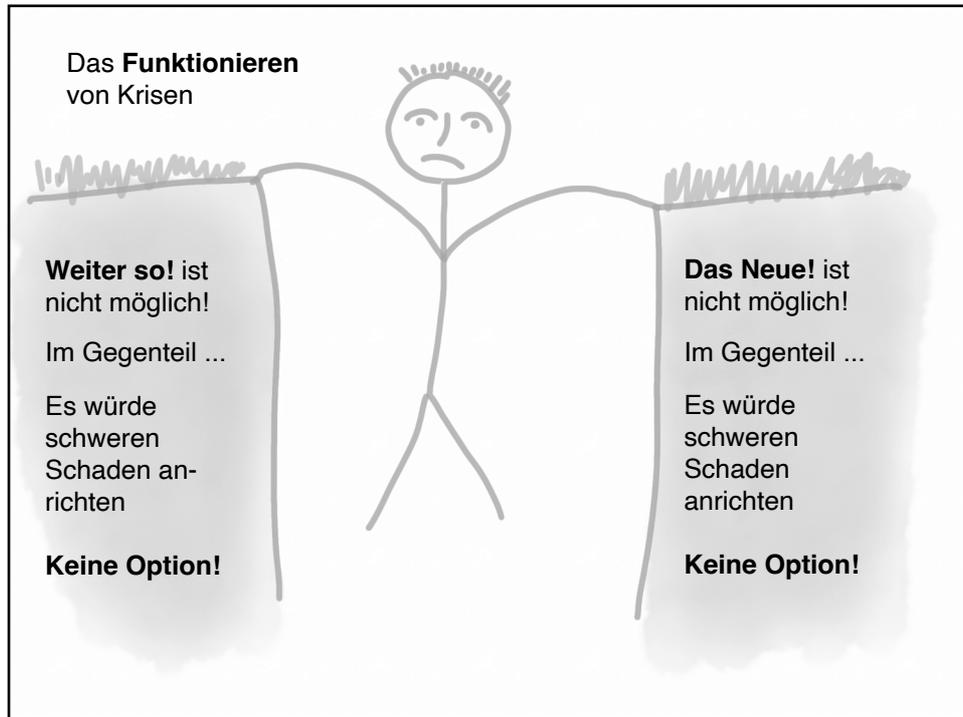
30



31



32



33

**Das Funktionieren von Krisen**

**AMBIVALENZ – Wahl zwischen Pest und Cholera**

**Ärger**  
+  
**Hilflosigkeit**

---

= **explosive Gefühlsmischung**

→ **Aktionismus als Selbstberuhigung**

zusätzlich werden wir immer dünnhäutiger und innerlich getriebener

+  
**Angst**

---

= **explosive und irrationale Gefühlsmischung**

→ **Paranoia als Selbstvergewisserung /einfache Erklärung**

34



35

### **Junges Erwachsenenalter (18-26 Jahre)**

- mittelfristige Lebensplanung
- Spannungsfeld zwischen Intimität und Individualität
- Beschäftigung mit Familienplanung
- Übernahme konventioneller Rollen und Ziele
- Berufswahl / Berufsausbildung

36

### Exkurs Generationenkonflikte

#### GENERATION 1920-1940

- Engagement und Opferbereitschaft
- Geduld und Konformismus
- Respekt gegenüber Autorität(en)
- Pflicht vor Vergnügen
- Stabilität und Erfahrung
- Gründlichkeit und Beständigkeit
- Loyalität

Probleme mit Konflikten, Unsicherheiten, Veränderung und abweichenden Meinungen

37

### Exkurs Generationenkonflikte

#### GENERATION 1940-1965

- Arbeitsorientierung
- Dienstleistungsorientierung
- Optimismus, Antrieb, starker Wille
- Teamgeist, Beteiligung, Konsens
- Persönliche Erfüllung und Egozentrik
- Gesundheit
- Prozessorientierung

Probleme mit anderen Absichten, Empfindlichkeit

38

**Exkurs Generationenkonflikte**

**GENERATION 1960-1985/90**

- Vielfalt, Globalität
- Ausgleich und Spaß
- Informelle, antiautoritäre Haltungen
- Eigenverantwortung
- Individualismus
- Affinität zu Technik und Kreativität

Probleme: Ungeduld, Zynismus, mangelnde Sozialität

39

**Exkurs Generationenkonflikte**

**GENERATION ab 1985/90**

SELBSTBEWUSSTSEIN

ORIENTIERUNGSLOSIGKEIT

SPANNUNG ZWISCHEN SICHERHEIT UND FLEXIBILITÄT

INDIVIDUELLE SINNSUCHE

ENTWICKLUNG

40

Exkurs Generationenkonflikte

**GENERATION ab 1985 – GENERATION Y-Z**

**SELBSTBEWUSSTSEIN**

Person kommt aus „Wunschkind-zentrierter“ Gesellschaft  
Hoher Anteil Einzelkinder  
Helikopter-Eltern, Schutz der Kinder „gegen“ Konflikte  
Unabhängigkeit und Individualität als gepflegte Werte

41

Exkurs Generationenkonflikte

**GENERATION ab 1985 – GENERATION Y-Z**

**ORIENTIERUNGSLOSIGKEIT**

Aufgewachsen mit unendlichen Wahlmöglichkeiten  
Verhandeln statt sich einzuordnen (mit der medialen Macht  
der Demographie)  
Suchen den perfekten Weg – für sich  
Springen schnell – Just-in-time-Loyalität

42

Exkurs Generationenkonflikte

GENERATION ab 1985 – GENERATION Y-Z

SPANNUNG ZWISCHEN SICHERHEIT UND FLEXIBILITÄT

Flexibilität als offener Wert

Sicherheit als Ideal bei der Möglichkeit, immer zu „gehen“

Bürgerlichkeit im Privaten („Das neue Biedermeier“)

43

Exkurs Generationenkonflikte

GENERATION ab 1985 – GENERATION Y-Z

INDIVIDUELLE SINNSUCHE

Beruf als Teil eines „Selbstverwirklichungsplans“

Spaß und interessante Arbeitsinhalte (intrinsische Motivation)

Horizontale Karriere (inhaltlich) statt vertikaler Karriere (formal)

44

### Exkurs Generationenkonflikte

#### GENERATION ab 1985 – GENERATION Y-Z

##### ENTWICKLUNG

Eigene Interessen über die des Teams  
Wählen für sich ihre Arbeitgeber statt gewählt zu werden  
Sofortige Entwicklung  
Selbstmarketing

45

### Exkurs Generationenkonflikte

#### Jugendstudie 2020 (sinus-institut.de)

- Abnahme von Hedonismus
- Zuwendung zu einem konventionellen, bürgerlichen Wertekanon (bürgerliche „Normbiografie“)
- Interesse an Politik bei gleichzeitiger Frustration eines „Ungehörtseins“
- gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein
- Klimakrise als Schlüsselfrage der gesellschaftlichen Entwicklung und Generationengerechtigkeit

→ insgesamt Steigerung der Ernsthaftigkeit und Besorgnis

46

### **Mittleres Erwachsenenalter**

Interesse Gesellschaft und künftigen Generationen, das über unmittelbare persönliche Belange hinaus geht

vs.

Selbstbezogenheit, fehlende Orientierung an der Zukunft

- Familie, Kindererziehung
- beruflicher Erfolg
- Gestaltung sozialer Beziehungen
- Gesundheit
- Selbstverwirklichung
- Auseinandersetzung mit Tod und Sterben

47

### **Mittleres Erwachsenenalter**

Nichtbewältigung wird mit der „Midlife-Crisis“ in Verbindung gebracht:

- Nachgiebigkeit und Wankelmütigkeit in Bezug auf eigene Ziele
- in Frage stellen früherer Entscheidungen
- hohe Selbstbezogenheit
- Streben nach dem „großen Wurf“
- Streben nach Freiheit statt Sicherheit (Egozentrik)

48

### Mittleres Erwachsenenalter

Eine zentrale Frage des mittleren Erwachsenenalters ist, inwieweit es uns gelingt, erwachsenen Beziehungen zu unseren erwachsenen *Kindern* aufzubauen.

Hier gibt es kaum Vorbilder in früheren Generationen, quasi kaum „Menschheitswissen“.

Welche Beispiele kennen Sie für nicht erwachsenen Beziehungen (im Denken, Fühlen und Handeln) zwischen Eltern und erwachsenen Kindern?

Wie können erwachsene Beziehungen zu unseren erwachsenen *Kindern* aussehen?

49

### Transaktionsanalyse nach Eric Berne

Die ICH-Zustände des Denkens, Fühlens und Handelns:

#### Eltern-ICH

beschützend, urteilend, festlegend

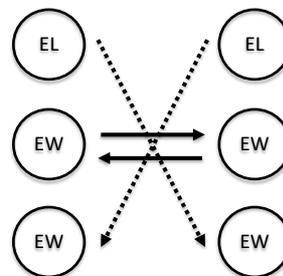
#### Erwachsenen ICH

rational, gelassen, beobachtend, kompromissbereit

#### Kind-ICH

emotional, kreativ, trotzig, unsicher

Transaktionen:  
parallel,  
gekreuzt,  
verdeckt



50

### **Höheres Erwachsenenalter**

Gefühl der Ganzheit,  
grundlegende Zufriedenheit mit dem Leben

vs.

Gefühle der Vergeblichkeit und Enttäuschung

Auseinandersetzung mit

- körperlichem Verfall und psychischen Folgen von Erkrankungen
- dem eigenen Tod
- ansteigender Hilfebedürftigkeit

51

#### Literatur

Fendt, H. (2019): Entwicklungspsychologie des Jugendalters

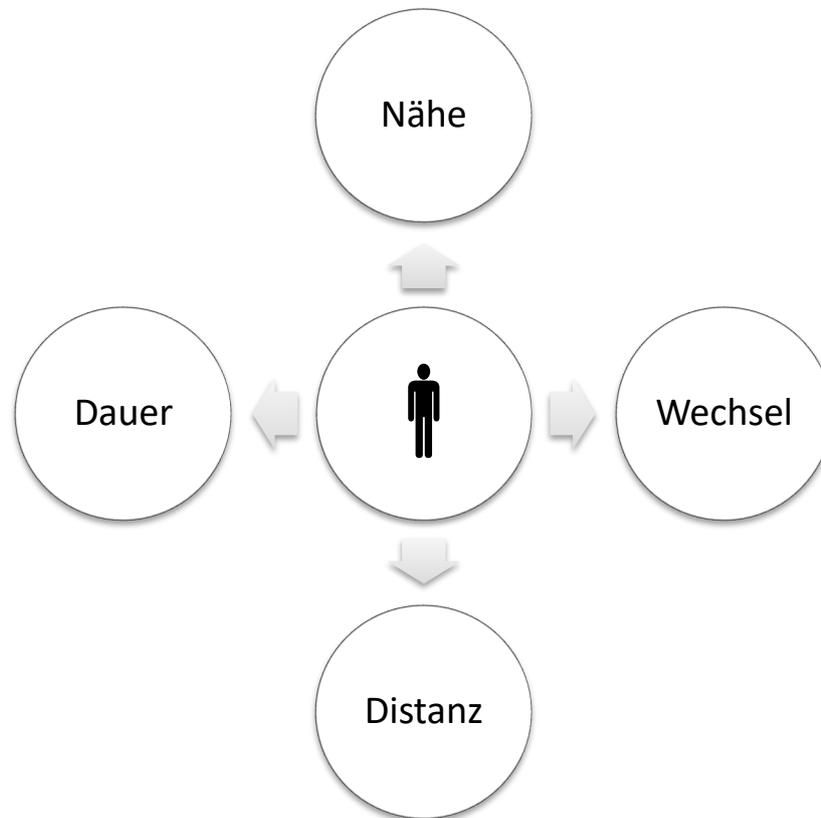
Oerter, R. und Montada L. (2002): Entwicklungspsychologie

Trautner, H. M. (1992): Lehrbuch der Entwicklungspsychologie

52

## Führungsfaktor Menschenkenntnis

In einem Modell der beiden Psychologen Riemann und Thomann werden vier menschliche Grundstrebungen unterschieden.



Für Menschen mit ausgeprägter **Nähestrebung** sind besonders wichtig:

- Nähe zu anderen Menschen
- Zuneigung bekommen und zeigen
- Sympathie und positive Gefühle ausdrücken und erhalten
- in Beziehungen mit anderen Menschen aufgehoben sein
- Harmonie mit anderen herstellen und erhalten
- Bestätigung von anderen erhalten
- sich aufeinander einlassen

Die **Nähe-Menschen**<sup>1</sup> sind sehr gut kontaktfähig, ausgleichend, gute Teamspieler und verständnisvoll-akzeptierend anderen Menschen gegenüber. Oft sind sie auch konfliktscheu, aggressionsgehemmt und haben eine latente Opfermentalität.

Für Menschen mit einer ausgeprägten Distanzstrebung sind besonders wichtig:

- eigenständig von Anderen sein
- unverwechselbar sein
- die eigene Position vertreten und die Position Anderer erfahren
- von Anderen unabhängig sein und niemandem etwas schuldig sein
- Vernunft anstatt (Bauch-)Gefühl als Ratgeber für das Handeln
- große Sachlichkeit in zwischenmenschlichen Konflikten
- Nähe ohne große wechselseitige Verpflichtungen

**Distanz-Menschen** sind insgesamt eigenständig, häufig verstandesbetont-intellektuell, entscheidungs- und konfliktfähig und sachlich-fachlich ausgerichtet. Sie können gut delegieren und Nein-sagen, sind aber auch kontaktscheu und emotional unbeholfen bis sozial inkompetent.

Für Menschen mit einer ausgeprägten **Dauerstrebung** sind besonders wichtig:

- Zuverlässigkeit bei Anderen
- die konventionellen Werte des Arbeitslebens, wie: Pünktlichkeit, Pflicht, klare Verantwortlichkeiten, Planung und Kontrolle
- Hierarchien und das Einhalten dieser
- Vorausdenken möglichst aller Wägbar- und Unwägbarkeiten
- funktionierendes Selbstmanagement

---

<sup>1</sup> Die Begriffe: Nähe-Menschen, Distanz-Menschen usw. sind eigentlich nicht korrekt, da es sich bei dem Modell um ein überindividuelles Modell handelt – sie werden im Text der einfachen Lesbarkeit halber verwendet

**Dauer-Menschen** sind verlässlich, systematisch und ordentlich. Sie haben Organisationstalent und sind häufig sehr prinzipientreu und eher konservativ. Sie neigen aber auch zur Pedanterie, Starrheit und negativen Kontrolle.

Für Menschen mit einer ausgeprägten **Wechselstrebung** sind wichtig:

- Spannung und Abwechslung
- die Gelegenheit beim Schopfe packen
- Spontanität und Kreativität
- flexibel sein und sich den Gegebenheiten anpassen
- Planung nur soweit, wie unbedingt nötig

**Wechsel-Menschen** sind insgesamt einfallsreich und haben ein großes Improvisationstalent. Sie haben in Krisen häufig sehr überraschende Lösungen vorzuschlagen. Auf der anderen Seite sind sie auch unzuverlässig, lax, chaotisch und unsystematisch.

Nähe- und Distanzstrebung beschreiben hauptsächlich unser Kommunikationsverhalten und Distanz- und Dauerstrebung unseren Arbeitsstil. Jeder Mensch hat dabei alle vier Tendenzen in sich. Ein nach außen kämpferischer Mensch, der seine Meinung pointiert auf den Punkt bringen kann, kann innerlich sehr verletzlich sein. Ebenso wie ein im Arbeitsleben ausgesprochen strukturierter Mensch in seiner Freizeit ohne Probleme „alle Fünfe gerade“ sein lassen könnte. Das Modell von Riemann und Thomann ist kein „Typen-Modell“, sondern beschreibt grundsätzliche Tendenzen menschlichen Fühlens, Denkens und Handelns. In unserem Verhalten sind im Beruf jedoch eine oder zwei Tendenzen besonders sichtbar, und das relativ unabhängig von unserem „Seelenleben“. Ich möchte mir im Folgenden mit Ihnen die Schwierigkeiten genauer ansehen, die ausschließlich daraus entstehen können, dass wir unterschiedlich sind.

Menschen mit einer sehr starken Nähe-Tendenz im Arbeitsleben suchen bei Schwierigkeiten häufig den Rat und die fachliche Unterstützung anderer Kollegen oder des gesamten Teams. Sie reagieren auf kritische Situationen häufig mit einem: „Da müssen wir schleunigst drüber reden“. Wenn sie um Rat gefragt werden sind sie in aller Regel geduldige Zuhörer. Eine gute Kommunikation ist für sie die Basis jeder inhaltlichen Lösung. Sprachlich neigen Nähe-Menschen zu einer indirekten Sprache. Sie verwenden viele Füllwörter und Konjunktive. Nähe-Menschen suchen in einer sehr frühen Phase eines Problems den Austausch mit Anderen. Ganz anders Mitarbeiter und Kollegen mit einer ausgeprägten Distanz-Strebung. Diese melden sich von Besprechungen häufig ab mit der Begründung: Sie haben zu viel zu arbeiten. Das ist insofern entlarvend, als dass Distanz-Menschen Kommunikation tatsächlich nicht als Arbeit sehen, sondern als etwas, dass man tut, wenn man sonst nichts zu tun hat. Das „sonst“ ist die eigentliche Arbeit.

Trifft ein Nähe-Mensch mit einem Problem auf einen Distanz-Menschen, so kann sich schnell folgender Dialog entwickeln:

Herr Nah: Ich müsste mal mit Ihnen über ein kleines Problem mit unserem Projekt sprechen.

Frau Fern: Was gibt es denn genau?

Herr Nah: Wir hatten ja im Grunde schon alles besprochen, aber ein vielleicht nur kleines Detail gäbe es doch noch – die Zuordnung der Steuerposten ...

Frau Fern: (leicht genervt) Sind Sie denn persönlich unzufrieden?

Herr Nah: So will ich das nicht verstanden haben. Nur im Grunde ist doch eine Teilung der Verantwortung vielleicht auch im Sinne aller. Ich meine wir haben ja alle genug zu tun und jetzt hat Kollege Herber ja die ganze Arbeit ...

Frau Fern: (unterbricht Nah) Hat Herber ein Problem?

Herr Nah: (etwas hilflos und leicht genervt wegen der Unterbrechung) Nein, also gesagt hat er nichts, aber es ging ja auch ziemlich schnell ...

Frau Fern: (unterbricht Nah wieder mit schon deutlich gereizter Stimme) Naja, es hat ja auch niemand etwas gesagt ... Was ist nun eigentlich Ihr Problem Herr Nah?

Herr Nah: (resignierend) Die Zuordnung der Steuerposten. Ich finde, das kann nicht gut gehen ...

Frau Fern: Die Entscheidung ist getroffen. Sie können das ja meinetwegen in der nächsten Beratung noch einmal ansprechen. Ich kann Sie nicht davon abhalten. Jetzt lassen Sie mich aber bitte allein, ich habe noch zu arbeiten.

Das Gespräch scheitert nicht an den unterschiedlichen Positionen, soweit kommen die Gesprächspartner gar nicht, sondern an der unterschiedlichen Sprache der beiden Gesprächspartner.

Nimmt man die typische Kommunikation von Dauer-Menschen und von Wechsel-Menschen noch hinzu, kann man vier grundsätzlich unterschiedliche Kommunikationsweisen (Sprachen) unterscheiden.

## Nähe

emotional-beziehungsorientiert

behutsam, freundlich,  
zurückhaltend, indirekte  
Sprache, langes  
„Anwärmen“, plant mehrere  
Gespräche ein, geduldig,  
absolut zuverlässig,  
*langsam, pedantisch,*  
*möchte es allen recht*  
*machen, perfektionistisch*  
*konfliktschiebend, bei Ärger*  
*blockierend*

herzlich, freundlich, gute Seele,  
bildhafte Aussagen, redet viel,  
viele Füllwörter und Konjunk-  
tive, möchte gemeinsam  
entscheiden, einfühlsam,  
emotional, soziale Antennen,  
*wird von anderen als*  
*„seelischer Mülleimer benutzt,*  
*konfliktvermeidend, frisst*  
*Konflikte in sich rein, platzt,*  
*wenn es ihm reicht*

## Dauer

ernsthaft-  
tiefgründig

direkte Sprache, überlegte  
Aussagen, sachlich,  
eindeutig, verbindlich aber  
unterkühlt, strebt Führung  
über Fragen an,  
entscheidungsstark  
lösungsorientiert,  
*empathieunwillig, distanziert,*  
*wirkt gefühllos, kalt,*  
*verletzend, rücksichtslos,*  
*arrogant, stur*

direkte Sprache, pointierte und  
schnelle Aussagen, entschei-  
dungsschnell, mag es  
unkompliziert, kreativ, flexibel,  
improvisationsstark, bildhafte  
Sprache, lösungsorientiert,  
*neigt zu Ironie bis Sarkasmus,*  
*oberflächlich, unzuverlässig,*  
*„windiger Typ“, egozentrisch,*  
*lehnt Hierarchien ab, hält sich*  
*nicht an Strukturen – z.B.*  
*vergisst zu informieren*

## Wechsel

unkompliziert-  
kreativ

direkt-sachorientiert

## Distanz

Literatur:

Schulz v. Thun, F. (2007). *Miteinander Reden: Fragen und Antworten*. Reinbek: Rowohlt

Thoman, C., Schulz v. Thun, F. (1991). *Klärungshilfe 1*. Reinbek: Rowohlt

Thoman, C. (2003). *Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit*. Reinbek: Rowohlt