



# MEHR ODER MINDER AUTHENTISCH

Von der Authentizität zur Stimmigkeit –  
Warum das erstrebenswerte Leitbild der  
Kommunikation eine Gegentugend braucht.

## FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN

Die Authentizität hat seit den 70er-Jahren hierzulande eine große Karriere hinter sich. Sie besetzt, neben Wertschätzung und Empathie, einen der obersten Plätze in der kommunikativen Leitkultur. Auch von Führungskräften und Politikern wird heute erwartet und ersehnt, dass sie authentisch seien. Und das ist zunächst auch gut so: Dein äußeres Gebaren sei in Übereinstimmung mit dem inneren Menschen, der in dir wohnt!

Als Vortragender und als Seminarleiter erhalte ich von meinem Publikum heute häufig diese Auszeichnung. Sollte das zutreffen, dann war es doch ein langer Weg. Ich erinnere mich, wie ich im Studium öfter gesagt bekam, man wisse bei mir nicht so recht, woran man sei. Der innere Mensch blieb hinter ironischen, witzigen, geistreichen Sprüchen unkenntlich. Aber wusste ich denn selbst, woran ich bei mir war? Was in mir vorging? „Keine Ahnung. Wieso?!“

Authentizität erweist sich weniger als moralische Kategorie im Sinne von: man sollte als ehrlicher und wahrhaftiger Mensch authentisch sein oder sich in sittlicher Anstrengung darum bemühen. Vielmehr ist es eine psychologische Kategorie im Sinne von: gute Selbstwahrnehmung, verbunden mit dem Mut, zu sich selbst zu stehen, und der Fähigkeit, sich so zu geben, wie es innerlich entspricht.

Auf dem Gegenpol finden wir die Fassade, die gekünstelte und zuweilen hoch professionelle Selbstpräsentation, mit der bewussten oder unbewussten Absicht, sich zu schützen

und/oder erwünschte Wirkungen zu erzielen. Im Extremen finden wir die Marketing-Persönlichkeit, die durch und durch von der gewinnenden Wirkungsabsicht beseelt und sich selbst abhandengekommen ist.

Anfang der 70er-Jahre fingen wir mit „Kommunikationstrainings“ an. Es ging darum, ein partnerschaftliches Kontaktverhalten zu propagieren und einzuüben (LehrerInnen, Führungskräfte, Ärzte – meist männlich). Wir Trainer waren ausgerichtet auf ein „uniformes Idealverhalten“, auf einen „kommunikativen Sonntagsanzug“, wie ich das später etwas (selbst-)ironisch genannt habe. Dann kam Mitte der 70er die Humanistische Psychologie, für mich am eindrucksvollsten durch Ruth Cohn vertreten. Und plötzlich stand neben Wertschätzung und Empathie die Authentizität (bei Carl Rogers „Kongruenz“) auf der Fahne: Sei du selbst und werde, der du bist! Plötzlich wurde die „innere Wahrheit“ zu einer Schlüsselgröße des kommunikativen Geschehens. War vorher „Verhaltenstraining“ unser identitätsstiftendes Zauberwort, so wurde dies jetzt von „Selbsterfahrung“ und „Selbsterforschung“ verdrängt. All dies im Rahmen der humanistischen Philosophie der Selbstverwirklichung: „der zu werden, der ich in Wahrheit bin!“.

Faustregel für die Kommunikation: „Innere Wahrheit und äußere Klarheit!“ Diese humanistische Wende gab unserem Rollenverständnis als Trainer einen entscheidenden neuen Akzent: Selbstklärung kommt vor Verhaltenstraining! Der Trainer/die Trainerin wurde (auch) zum Selbstklärungshelfer. Und unsere Seminare wurden ▶

# Authentizität steht für den unverfälschten Ausdruck, Diplomatie für die sozialverträgliche Wirkung.

selbsterfahrungsreicher: „Willst du ein guter Partner sein, dann schau auch in dich selbst hinein!“ (Schulz von Thun, 2009). So weit, so gut.

Manches will aber doch bedacht sein, wenn wir Authentizität zum erstrebenswerten Leitbild erheben. Schon Ruth Cohn schränkte ein und unterschied zwischen „maximaler“ und „optimaler“ Authentizität: maximal sich selbst gegenüber und optimalerweise „selektiv“ gegenüber anderen. Faustregel: Alles, was ich sage, soll wahrhaftig sein, aber nicht alles, was innerlich wahr ist, soll gesagt werden!

Ich möchte die Authentizität von drei Seiten her anzweifeln, sofern sie sich anschiebt, im Olymp den Thron zu besteigen. Schließlich möchte ich begründen, warum ich als Meta-Ideal der Kommunikation die Stimmigkeit anpeile – und worin sich diese von der Authentizität unterscheidet:

1. Authentizität und ihre Schwestertugenden
2. Authentizität und innere Pluralität
3. Authentizität und das situationsadäquate Erfordernis

## Authentizität und ihre Schwestertugenden

Die Philosophie des Wertequadrates (Aristoteles, Hartmann, Helwig, Schulz von Thun) lehrt uns, dass jeder Wert, jede menschliche positive Qualität für sich alleine genommen und verwirklicht, auf die schiefe Bahn gerät und sich wie ein gefallener Engel in einen Teufel verwandelt. Sparsamkeit wird zu Geiz, Wertschätzung zur kritiklosen Idealisierung, Kritikfähig-

keit zur entwertenden Gehässigkeit. Des Guten zu viel: Diesem Schicksal kann eine Tugend nur entgehen, wenn sie durch einen gelebten Gegenwert, durch eine „Schwestertugend“ ausgeglichen und ausbalanciert wird. Der Regenbogen geht nur auf, wenn zwei gegensätzliche Phänomene gleichzeitig vorhanden sind und sich gegenseitig durchdringen und ergänzen. Der Sparsame strebe auch eine großzügige Haltung an, damit er nicht zum Geizhals wird. Der Großzügige werde auch zur Sparsamkeit fähig, damit er nicht zum Verschwender wird (Schulz von Thun, 2015).

Und der Authentische? Die innere Wahrheit unverblümt nach außen zu kehren, kann taktlos, undiplomatisch und situativ „daneben“ sein, gewiss vielfach auch unprofessionell. Hier werden Schwestertugenden erkennbar: Takt, Sensibilität und Diplomatie. Das Gemeinsame ist die Bedachtsamkeit auf die Wirkung einer Äußerung, für die der Sender eine Mitverantwortung trägt, denn Kommunikation steht wesensmäßig im Spannungsfeld von Ausdruck und Wirkung. Authentizität steht für den unverfälschten Ausdruck, Diplomatie für die zielbezogene und sozialverträgliche Wirkung. Erst beides zusammen lässt den Regenbogen aufgehen.

## Authentizität und die innere Pluralität

Viele Seelen, ach, wohnen in meiner Brust, und ach, sie melden sich zuweilen gleichzeitig und sind sich uneins. Ach du Schreck, wie kann ich da authentisch werden? „Sie sagen, es geht Ihnen beschissen – und Sie lä-

cheln dabei?!“ konfrontiert die Therapeutin ihren Klienten. Vielleicht mit einem tadelnden Unterton, wenn sie dem Ideal anhängt, dass verbaler und nonverbaler Anteil einer Äußerung stets kongruent sein mögen. Aber es könnte doch sein, dass einem Teil in ihm miserabel zumute ist, ein anderer Teil sich davon nicht unterkriegen lassen will und diesem „Hypochonder“ in seinem Seelenleben nicht das Zepter überlassen will? Und ein Dritter in ihm drin will vielleicht sein Gegenüber nicht ungebührlich belasten und besorgt machen, und signalisiert mit dem Lächeln, dass sein Stimmungstief nicht so dramatisch sei, wie seine Worte es vermuten lassen? Authentisch sind alle drei, aber die authentische Kommunikation ist angesichts innerer Pluralität erst einmal erschwert. Zuweilen legen sich zwei Antagonisten im „Inneren Team“ (Schulz von Thun, 1998) derart gegenseitig lahm, dass die Kommunikation ganz erstickt.

Wenn wir mit jemandem in Kontakt sind, stehen vielfach einige wenige „Offiziere vom Dienst“ an der Kontaktlinie und bringen sich in das Gespräch ein (geben ihm eine Richtung und eine Färbung). Diese diensthabenden Offiziere können durchaus authentische Repräsentanten ihres „Besitzers“ sein, allerdings repräsentieren sie nur einen Teil von ihm. „Dahinter“ mögen noch andere sein, die derzeit keinen Passierschein erhalten. Durch gute Gesprächsführung (Empathie, Wertschätzung, Offenheit, Humor) kann es einem Gegenüber zuweilen gelingen, einige aus der Hintermannschaft einzuladen, sich ebenfalls zu zeigen.

Für das Verständnis von Authentizität ist hier festzuhalten: „Authentisch“ sind wir nicht ja oder nein, sondern mehr oder minder. Mehr oder minder vollständig, mehr oder minder tiefgehend. Und diese „selektive Authentizität“, die zum Teil unbewusst ist, kann auch bewusst gestaltet werden. Hier beginnt die Transformation von der Authentizität zur Stimmigkeit – davon handelt der dritte Punkt.

### Authentizität und das situationsadäquate Erfordernis

Die achtsame Selbsterkundung der inneren Pluralität ist ein wesentliches Ziel und ein wesentlicher Prozess in Therapie- und Selbsterfahrungskontexten. Gut, wenn wir üben, mit dem inneren Menschen in Kontakt zu kommen, der in uns wohnt und dort sein Wesen, zuweilen auch sein Unwesen treibt. Nur wer bei sich selbst gewesen ist, kann zum anderen ausschreiten, sagt Buber, und meine Quintessenz nach der humanistischen Wende lautete: Wer sich selbst versteht, kommuniziert besser!

Diese Erkenntnis bedeutet aber nicht, dass die Früchte der Selbsterkundung alle auf den Markt gehören. In der Therapie ja, denn das Ansprechen und In-Worte-Fassen dessen, was mir bewusst geworden ist, gehört hier zum heilsamen Prozess der Selbstwerdung. Hier steht die Schule der Authentizität. Im Leben aber kommt es nicht nur und oftmals nicht vorrangig darauf an, sich selbst unverfälscht zum Ausdruck zu bringen. Nicht jede Situation lädt zur Selbstoffenbarung ein, im Gegenteil, das kann schwer „daneben“ sein! Hier kommt ein zweiter Kompass hinzu. Der erste zielt auf Authentizität, zielt auf die Passung von Kommunikation und Person. Der zweite zielt auf die Passung von Kommunikation und Situation: Worum geht es hier? Wer bin ich in dieser Situation, welchen (Rollen-) Hut habe ich auf dem Kopf? Was verlangt mir diese Situation ab, wenn sie gelingen soll?

Neben dem Seismografen für die innere Wahrheit braucht es jetzt einen

Seismografen für die „Wahrheit der Situation“ (Schulz von Thun, 1998). Welche situative Herausforderung kommt mir hier entgegen, wie kann ich ihr gerecht werden, unabhängig davon, wie mir zumute ist und ob es mir entspricht? Wir reagieren professionell, wenn wir zielführend und kontextadäquat kommunizieren und wenn es uns gelingt, die Teile in uns, die sich mitschuldig einmischen wollen, hintanstellen zu können. Das heißt nun andererseits wieder nicht, dass wir zur optimal funktionierenden und angepassten Situationsmarionette werden und all das verleugnen sollen, was uns zutiefst ausmacht.

Ein guter Lehrer wird seiner Rolle gerecht, aber auf eine Weise, die ihm entspricht – sonst wird er zum Funktionär und sein Verhalten bleibt unbeseelt. Dieser zweifache Kompass, wesensgemäß und situationsgerecht (und das eine nicht ohne das andere – und das andere nicht ohne das eine), diesen anspruchsvollen Doppelkompass nenne ich Stimmigkeit. Meine Kommunikation ist gut, wenn sie stimmig ist. Und stimmig ist sie, wenn ich in Übereinstimmung mit mir selbst und mit der situativen Herausforderung bin.

Das Coaching für eine bestimmte Fragestellung beginnt daher immer mit dem zweifachen Arbeitsschritt: Erstens mit der Erhebung und Visualisierung des äußeren Kontextes (nach dem Motto: „Willst du ein guter Kommunikator sein, dann nimm auch den Systemblick ein!“), und zweitens mit der Erhebung und Visualisierung des Inneren Teams (nach dem Motto: „Willst du ein guter Kommunikator sein, dann schau auch in dich selbst hinein!“). Ein am Leitbild der Stimmigkeit orientiertes Coaching betrachtet gleichzeitig „den Menschen im System und das System im Menschen“, nach der wunderbaren Formulierung von Helm Stierlin.

Und wo bleibt die Authentizität? Sie ist im Konzept der Stimmigkeit „aufgehoben“ – im doppelten Sinn dieses Wortes: sie ist dort „gut aufgehoben“ und zugleich ist sie dort transzendiert. ◀◀



#### Zum Autor

**Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun**

leitet Fortbildungen von Beratern, Trainern und Führungskräften an seinem Institut in Hamburg. Er entwickelte grundlegende Modelle der Kommunikation, wie das Kommunikationsquadrat, das Innere Team und das Werte- und Entwicklungsquadrat.  
[www.schulz-von-thun-institut.de](http://www.schulz-von-thun-institut.de)

### LITERATUR

Pörksen, B. & Schulz von Thun, F. (2014). Kommunikation als Lebenskunst. Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens. Carl-Auer: Heidelberg.

Schulz von Thun, F. (1998). Miteinander reden 3. Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg.

Schulz von Thun, F. (2009). Bin ich ein Trainer?! Persönliche Eroberung einer zunehmend anspruchsvollen Rolle. In: Schulz von Thun, F. & Kumbier, D. (Hg.). (2009). Impulse für Führung und Training. Kommunikationspsychologische Miniaturen 2. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg.

Schulz von Thun, F. (2014). Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat? In: Systemischer. Zeitschrift für Systemische Strukturaufstellungen 7/2015. Ferrari media: Aachen.