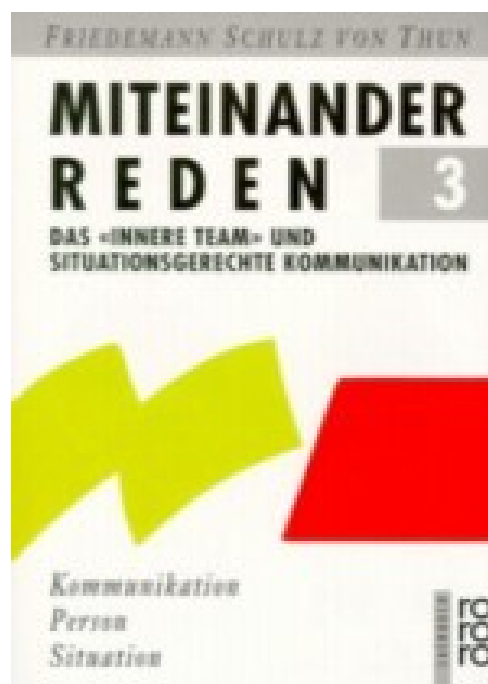


Leseprobe aus:

Friedemann Schulz von Thun

Miteinander reden 3



Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf rowohlt.de.

Inhalt

Vorwort 11

Einleitung: Wie kommuniziere ich «richtig»? 13

1. Einführung in das Modell vom Inneren Team 25

1.1 Zwei Seelen, ach! Innere Pluralität ist allgegenwärtig 25

Musterbeispiel: die Studentin 26

Die Arbeitstechnik: Botschaft, Name, Bild 28

1.2 Innere Teammitglieder: Wer sind sie? 35

Metapher 35

Wesen 36

Herkunft 46

1.3 Innere Pluralität und moderne Lebensform 53

1.4 Vorläufer und Wegweiser zum Modell des Inneren Teams 57

Gestalttherapeutische Erfahrungen 57

Frühe Kommunikationspsychologie 62

Die Beratung von Führungskräften mit Hilfe des Inneren Teams 63

Literatur und Dichtung 69

1.5 Teams im Arbeits- und im Seelenleben: die Parallelitätsthese 74

2. Innere Führung durch das Oberhaupt 79

2.1 Wesen und Aufgaben des Oberhauptes 79

2.2 Methoden der Kontaktgestaltung nach außen bei innerer Pluralität und Uneinigkeit 83

Aufschub 84

Offenbarung der Selbstklärung 86

Kontaktmanagement 90

Erstbeste Reaktion – nachträgliche Revision 92

Integrierte Stellungnahme als Sofort-Antwort 95

2.3 Mit sich selbst in Einklang kommen: Teamkonferenz und innere Ratsversammlung 99

Tante Anni 99

Der Diplomat und der authentische «Geradeheraus» 103

Vortrag zum Thema «Stoppt den Hass – aber wie?» 107

Eine berufliche Lebensentscheidung: Innere Ratsversammlung im Rahmen einer Seminargruppe 118

2.4 Kooperative Selbst-Führung 122

Die souveräne Metaposition 122

Verschmelzung des Oberhaupts mit einzelnen Mitgliedern 123

Identifikation und Disidentifikation 126

2.5 Abwandlungen der Grundmetapher 129

2.6 Sind wir alle «multiple Persönlichkeiten», gar «schizophren»? Ein Blick über den Zaun zum pathologischen Nachbarn 132

3. Innere Teamkonflikte und inneres Konfliktmanagement 137

3.1 Folgen für Kontakt und Kommunikation 139

Binnenwirkungen ungelöster Teamkonflikte 139

Außenwirkungen ungelöster Teamkonflikte 142

Unklare/nebulöse/widersprüchliche Kommunikation 143

Vergraulung 148

Schwächung der eigenen Wirksamkeit 155

Das innere Patt 161

3.2 Der Umgang mit inneren Teamkonflikten 167

Widerstand gegen eine Konfliktbearbeitung 169

Klumpatsch-Bildung 170

Eskalierte Polarisierungen 171

Fünf Phasen der inneren Konfliktbearbeitung 173

3.3 Innere Konflikthaftigkeit: ein menschliches Schicksal 181

Die anthropologische Dimension: dem Menschen eingebaute Konfliktpotenziale 182

Dr. Jekyll und Mr. Hyde 186

Das «Wir» in der Gegenwart	187
Die soziologische Dimension: Rollenkonflikte	190
3.4 Vom Umgang mit inneren Widersachern	197
Identifizierung des Täters	200
Verständnis des Wirkzusammenhangs und Würdigung des Widersachers	203
Herbeiholen oder Entwicklung heilsamer Gegenspieler	207
4. Aufbau und Dynamik der Persönlichkeit im Lichte des Modells vom Inneren Team	211
4.1 Das Ensemble auf der inneren Bühne	211
4.2 Stammspieler/Hauptdarsteller und ihre verdeckten Gegenspieler	214
Die Erfolgsgeschichte der Stammspieler	215
Beispiel «Sunnyboy»	220
Beispiel «Ein Bündelchen Widerspruch»	223
Kritische Würdigung der Stammspieler/Hauptdarsteller	225
4.3 «Auf Vordermann gebracht» oder Das Elend der Antipoden	227
Vorderseitenkontakt	228
Das Erwartungsprofil der Berufsrolle: der Animateur	231
Berufstypisches Schattenkabinett	235
4.4 Die erste Stufe der Verbannung	238
Der Zusammenhang von innerer und äußerer Teamentwicklung	240
4.5 Die zweite Stufe der Verbannung	246
Die «Spießige»: Integration innerer Außenseiter	250
Hindernisse der Integration	257
4.6 Die dritte Stufe der Verbannung	261
Untergrundbewegung	264
4.7 Innere Teamentwicklung im Spannungsfeld von innerer Harmonie und äußerer Kompetenz	266

5. Variationen der inneren Mannschaftsaufstellung 269

5.1 «Wie ausgewechselt» – Dynamische Variabilität im Alltag 271

Die schnelle Drehbühne 271

Personale Bandbreite 272

Das Tempo der inneren Umstellung 275

5.2 Personenbezogene Grundaufstellungen 280

Das dynamische Wechselspiel menschlicher Beziehungen 284

Die Chemie des Zwischenmenschlichen 287

Reziproke und komplementäre Hervorlockungen 288

Das innere Empfangskomitee 292

Einflussnahme auf das innere Empfangskomitee 293

Die Mannschaftsaufstellung bezogen auf die eigene Person 301

5.3 Themenbezogene Mannschaftsaufstellungen 304

Die Persönlichkeitstheorie Fritz Riemanns im Lichte des Modells vom Inneren Team 304

Umgruppierungen des Inneren Teams im Hinblick auf wichtige Lebensthemen 309

6. Inneres Team und Gehalt einer Situation 315

6.1 Die Entsprechung von Kommunikation und Situation 315

Situationsadäquate Aufstellungen 318

6.2 Zur Wahrheit und Logik menschlicher Situationen: ein Modell 322

Situationsdefinition und Situationsverständnis 328

Zwei Dimensionen sozialer Situationen 329

6.3 Die Eingebundenheit der Situation in einen systemischen Kontext 333

Die Verkaufstrainerin und die abwertenden Männer 333

6.4 Fehlauflösungen im Hinblick auf bestimmte Situationen 337

Innere Vakanzen 338

Innere Fehlbesetzungen 345

6.5 Das Ideal der Stimmigkeit: ein Vier-Felder-Schema	352
Daneben	353
Verquer	361
(Über-)Angepasst	364
Stimmig	366
6.6 Kommunikationsberatung mit doppelter Blickrichtung	370
Die Freundin des Exmanns ruft an	371
Einige abschließende Gesichtspunkte	377
Literatur	381
Personen- und Sachregister	385

Vorwort

*Oft, wenn es erst durch Jahre durchgedrungen,
erscheint es in vollendeter Gestalt.*

(Goethe, Faust, Vorspiel auf dem Theater)

Dieser dritte Band von «Miteinander reden» ist tatsächlich durch viele Jahre «durchgedrungen»: Insbesondere das Modell vom Inneren Team hat mich lange Zeit (1991–1998) nicht losgelassen in der Beratungspraxis, in der Forschung, der Lehre, der wissenschaftlichen ebenso wie der belletristischen Literatur und im privaten und beruflichen Leben. Es gehörte in der psychologischen Erwachsenenbildung bald zu den Themen, bei denen man die Stecknadel fallen hört. Nun liegen die Früchte all dieser Erkenntnisbäume versammelt und geordnet im Korb, das ist allemal ein Erntedankfest wert. Aber «in vollendeter Gestalt»? Der *Perfektionist* im Inneren Team des Autors ist noch voller Nervosität – er muss jetzt mal Ruhe geben, sonst kann ein Text nie auf die Menschheit losgelassen werden.

Der Text ist das eine. In diesem Band spielen aber auch die Bilder eine besondere Rolle. Ich nehme Goethes Wort von den Seelen, die ach! in unserer Brust wohnen, sowohl ernst als auch wörtlich und zeichne sie dort hinein, um auf diese Weise das seelische Geschehen auf einer inneren Bühne greifbar und plastisch zu machen. «Miteinander reden» hat eine zwischenmenschliche und eine innermenschliche Seite; hier mache ich den Versuch einer Zusammenschau. Ich hoffe, die Leserin, der Leser ist über die Bilder von Verena Hars zumindest annähernd so erfreut, wie es die Hörer der Vorträge jeweils sind, auch wenn hier überwiegend nur eine verkleinerte Schwarz-Weiß-Version möglich ist. – Verena Hars habe ich nach einer Vorlesungsreihe aufgrund ihrer Hausarbeit entdeckt: Ihre Abbildungen waren, obwohl selbst auch kein Profi, viel schöner und ausdrucksstärker als meine. Seitdem haben wir, über vier

Jahre hinweg, wohl fünfzigmal zusammengesessen, um zu überlegen, wie dieser oder jener Sachverhalt als «inneres Bühnenbild» dargestellt werden kann.

Dieser dritte Band steht in enger Verbindung zu den beiden ersten, was auch an zahlreichen Rückverweisen kenntlich wird. Sie können aber auch das Pferd von hinten aufzäumen und ohne allzu große Verständniseinbuße mit diesem Band beginnen. Denn die kommunikationspsychologischen Modelle stehen in einem wechselseitigen Ergänzungs- und nicht in einem Reihenfolgeverhältnis.

Dies ist der Ort, all jenen zu danken, die sonst noch zum Gelingen beigetragen haben. Karin van der Laan, vor wenigen Wochen in Eschede auf tragische Weise ums Leben gekommen, hat mir grundlegende Gedanken hinterlassen – ein Teil ihres geistigen Erbes ist hier aufbewahrt. – Bettina Glaß hat, wie schon zu den Bänden 1 und 2, ein Sachregister erstellt. An der Manuskriptgestaltung waren – überaus professionell – Lutz Greve, Margit Leiß, Wibke Stegemann und vor allem Paula Weldt beteiligt. Helga Harder hat mit ihrem stillen und blühenden Landsitz für eine inspirierende Atmosphäre gesorgt. Inhaltlich und stilistisch haben Larissa Stierlin, Roswitha Stratmann und Ingrid Schulz von Thun noch manch wertvolle Anregung beigesteuert. Letzterer gebührt auch sonst Dank, weil ... – aber das ist ja bekannt, dass ein Autor immer viel Verständnis von seiner Familie braucht.

Hamburg, Juli 1998

Einleitung: Wie kommuniziere ich «richtig»?

«Und Herr Schulz von Thun wird uns jetzt sagen, wie wir richtig kommunizieren sollen!» Mit diesen Worten beendete der Bürgermeister einer norddeutschen Kleinstadt seine Vorrede und gab das Rednerpult für mich frei. Versammelt waren die Leiter der verschiedenen Behörden und ihre Stellvertreter. Einen Tag lang hatten die Stadtväter für das Thema «Kommunikation» reserviert.

Ach so? Brachte das die Erwartung auf den Punkt? Oder war es als scherzhafte Pointe gemeint, mit einem Körnchen Wahrheit und einem Körnchen Ironie?

Manche Leserin und mancher Leser der ersten beiden Bände von «Miteinander reden» (1981, 1989) waren wohl auch auf der Suche nach dem Stein der Weisen. Statt aber diesen Stein in handlicher Verpackung geliefert zu bekommen, wurden sie eingeladen, Hunderte von Seiten «Steinkunde» zu studieren: Was alles (gleichzeitig) passiert, wenn Menschen miteinander in Kontakt treten, womit man rechnen muss, wenn sich «das Zwischenmenschliche ereignet».

Jeder gesprochene Satz wurde als Akkord, als «Vierklang» dargestellt mit seinen Ober- und Untertönen (Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehung, Appell), für das Hören dieses Akkords wurden «vier Ohren» ins Bewusstsein gerückt. Dadurch wurde es möglich, Gespräche und Auseinandersetzungen in diesem vierfachen Wechselspiel zu begreifen, allfällige Störungen auf die Ebene ihrer Entstehung zurückzuverfolgen und gegebenenfalls durch kundige Metakommunikation zu klären. Neben der Sensibilisierung bestand nun auch die Möglichkeit, den wirksamen Gebrauch der eigenen vier Schnäbel und Ohren einzuüben («Miteinander reden 1»).

Dabei zeigte es sich, dass die «kommunikative Grundausstattung», der Wuchs und die Handhabung der Schnäbel und Ohren, von Mensch zu Mensch sehr verschieden ist. Folglich wurde es notwendig, die Weiterentwicklung von Kommunikation und sozialer Kompetenz als eine sehr individuelle und tief berührende Angelegenheit zu betrachten, bei der jegliche Art von «Standardschulung» danebengeht oder nur die Sprechblasen vordergründig verändert. Mit Hilfe des Werte- und Entwicklungsquadrats wurde es möglich, im Zusammenhang mit einer «kommunikativen Tugendlehre» die eigenen Entwicklungsrichtungen zu bestimmen und weiter zu verfolgen («Miteinander reden 2»).

So weit, so gut. Der Stein der Weisen musste in der Hand jeder Leserin, jedes Lesers aufs Neue jeweils anders und einzigartig entstehen. Er liegt in Ihrer Hand, und dort gehört er auch hin. Herr Schulz von Thun wird uns nicht sagen, wie wir richtig kommunizieren sollen. Oft genug weiß er es ja selbst nicht oder kann dem, was er weiß, nur ungenügend entsprechen.

Seitdem, wie Victor Frankl (1975) bemerkt, die Instinkte dem Menschen nicht mehr sagen, was er tun *muss*, die Traditionen kaum noch, was er tun *soll*, seitdem wir dazu befreit und dazu verurteilt sind, unser Wollen und Handeln nach «eigenen» (und was heißt das?) Maßstäben auszurichten, seitdem stehen wir allein vor einem großen Projekt: *Wie kommuniziere, wie verhalte ich mich «richtig»?*

Der dritte Band von «Miteinander reden» ist diesem Projekt gewidmet; nicht indem er darauf eine Antwort gibt, sondern indem er eine Anleitung zur Selbstbeantwortung entwirft.

Die Frage nach dem «richtigen» Verhalten stellt sich dem Lebenspraktiker nicht abstrakt, sondern immer im konkreten Augenblick. So zum Beispiel, wenn eine fleißige Studentin von einem Mitstudenten gefragt wird, ob er ihre Ausarbeitungen für sich kopieren dürfe. Gern ist sie hilfsbereit und solidarisch, aber will sie auch die

Früchte ihrer Arbeit «einfach so» mit jemand anderem teilen? *Was* soll sie sagen, und *wie* soll sie es sagen? – Oder was soll er sagen, der Bundestagspräsident, wenn er eine Rede halten soll zum Gedenken an die Judenpogrome in Deutschland 1938 – und wie soll er sprechen? – Wie soll sie reagieren, die Verkaufstrainerin, wenn die (männlichen) Teilnehmer an ihrer Fortbildungsveranstaltung sie mit abfälligen Bemerkungen («Alles alte Hüte!») der Wertlosigkeit preisgeben? – Wie soll der erboste Chef mit seinem hochempfindlichen Mitarbeiter reden, der wieder einmal bestimmte Pflichten nicht rechtzeitig erfüllt hat, aber aufgrund seiner Kreativität sehr wichtig für die Abteilung ist? – Wie soll er «richtig» kommunizieren, der Vater, wenn der Elternabend nicht so läuft, wie er es gern hätte? – Und wie soll sie reagieren, die geschiedene Frau, wenn die jetzige Freundin ihres Ex-Mannes sie anruft, um von ihrem Beziehungskummer zu berichten?

Dies ist eine kleine Auswahl aus all den Praxisbeispielen, die in den folgenden Kapiteln helfen sollen, die Lehrinhalte zu konkretisieren. Immer geht es um das richtige *Was* und das angemessene *Wie*. Weiß denn der Kommunikationsberater die Antwort auf all solche Fragen? Nein, wenn er ein guter Berater ist, weiß er sie nicht. Aber er weiß, wie man die Antwort herausbekommt, wie man sie «herausarbeiten» kann. Einen solchen Kommunikationsberater möchte ich Ihnen sozusagen für den täglichen Hausgebrauch mit auf den Weg geben, als geistigen und psychologischen Begleiter für das professionelle und das private Leben.

Mein Suchkompass weist in zwei Richtungen. Das hängt damit zusammen, dass für mich das zentrale, übergeordnete Kriterium für eine angemessene (gute, richtige) Kommunikation das Ideal der Stimmigkeit ist. Im Band 1 habe ich diesen Begriff vorläufig definiert als *die doppelte Übereinstimmung sowohl mit mir selbst als auch mit dem Charakter der Situation*. Diesen Gedanken möchte ich hier wieder aufnehmen und ausarbeiten. Die Definition enthält ein Arbeits-, ein Reflexionsprogramm, indem sie eine zweifache Spur zu

verfolgen aufgibt. Die eine Spur ist nach außen gerichtet, sucht den situativen Kontext auf: Welches sind seine Bestandteile, wie hängen sie miteinander zusammen? Welche Gebote und Forderungen sind darin enthalten, sodass Kommunikation «situationsgerecht» ausfallen kann?

Die andere Spur ist nach innen gerichtet, sucht den inneren Kontext des kommunizierenden Subjekts auf: Wer meldet sich in ihm und möchte sich zur Geltung bringen? Mit welcher Äußerung wäre es «in Übereinstimmung mit sich selbst»? Welche inneren Gebote und Forderungen werden laut und wollen, damit die Kommunikation «authentisch» sei, berücksichtigt sein?

Authentisch und situationsgerecht, so die Definition von Stimmigkeit in einer ersten griffigen Formulierung: Im Ergänzungs- und Spannungsverhältnis dieser beiden Pole bewegt sich unser übergeordnetes Kommunikationsideal.

Wenn es für den Philosophen Immanuel Kant zwei Dinge waren, die ihn stets aufs Neue bewegt und erschüttert haben, nämlich «der gestirnte Himmel über mir und das moralische Gesetz in mir», dann ist das für den Kommunikationspsychologen etwas prosaischer, aber kaum weniger aufregend: das Geflecht systemischer Zusammenhänge um mich herum und das seelische Miteinander und Gegeneinander in mir drin. Als kommunizierende und handelnde Subjekte suchen wir diesen beiden Formationen gerecht zu werden. Was immer ich sage und tue, ich möchte «in Übereinstimmung mit mir selbst» sein, möchte «dazu stehen können», sonst verfehle ich mich selbst. Diese Maxime enthält mehr als eine bloße Übereinstimmung von innerem Zumutesein und äußerem Gebaren – dies wäre die augenblicksbezogene Variante der Authentizität (nicht freundlich lächeln, wenn ein Ärger in mir aufkommt). Sie enthält, viel weitreichender, das Gebot, in Übereinstimmung zu sein mit dem, was mich ausmacht, was mir wesensgemäß ist, mit den Anliegen meiner Existenz. Ich weiß dafür vorerst kein besseres Wort

als «identitätsgemäß»: Kommunikation soll nicht bloß authentisch, sondern identitätsgemäß sein – besser gesagt: *werden*, denn dies ist eine ständige Such- und Entwicklungsbewegung.

Und zweitens: Was immer ich sage und tue, ich möchte in Übereinstimmung mit dem Gehalt der Situation sein, an der ich teilhabe. Wenn ich den Gehalt der Situation und meine Rolle darin verfehle, bin ich vielleicht durchaus (augenblicksbezogen) authentisch, aber dennoch «daneben», störe ich die geordnete und sinnvolle Form des Aufeinander-Bezogen-Seins, die eine Situation stiftet und die sie den Beteiligten abverlangt. Ebenso wie die Authentizität des konkreten Augenblicks einen weitreichenderen existenziellen Hintergrund hat, so ist auch die konkrete Situation in einen größeren Zusammenhang eingebettet, welchem sie zumeist ihre Entstehung und ihren Sinn verdankt. Die erwähnte Verkaufstrainerin, die von ihren männlichen Teilnehmern die abfälligen Bemerkungen «erntet», hat eine konkrete Situation zu bewältigen. Die Situation selbst aber hat hier wie auch sonst immer einen Systemhintergrund, den es erst noch zu erkunden gilt; zum Beispiel: Wie ist die Geschichte dieser Veranstaltung? Wie kam es, dass ausgerechnet sie ausgerechnet dieses Thema mit ausgerechnet diesen Teilnehmern bearbeitet? Wer ist Auftraggeber, wer zahlt dafür? Wieso sitzen die Teilnehmer überhaupt dort? Und so weiter. All diese Fragen führen zur Erkundung eines Gesamtsystems, das es bei der Frage nach dem «richtigen» Verhalten zu bedenken gilt (vgl. S. 333ff.).

Deine Kommunikation, so würden wir der Trainerin nahelegen, sei nicht nur situationsgerecht, sondern auch in einem umfassenderen Sinn «systemgerecht», jedenfalls solange du zum Gelingen des Ganzen, vom dem du ein Teil bist, beitragen willst.

Halten wir die bisherigen Überlegungen in einem Schaubild fest (Abb. 1).

Bei diesem Konzept brauchen wir eine doppelte Kenntnis: Kenntnis vom «inneren Menschen» und Kenntnis von den Wesensmerk-

Willst du ein guter Kommunikator sein ...

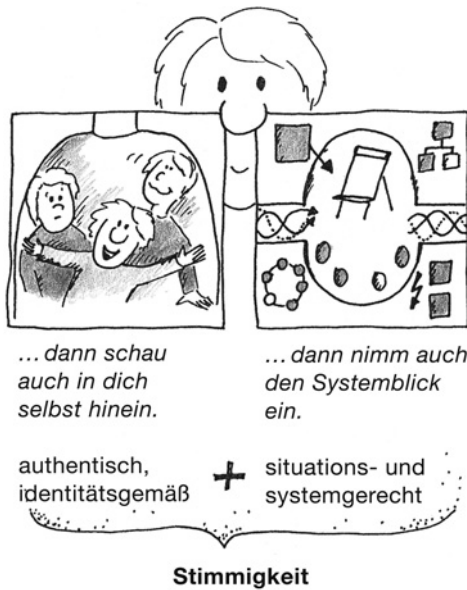


Abb. 1: Das Ideal einer guten (= stimmigen) Kommunikation in der doppelten Übereinstimmung mit sich selbst und dem (systemisch geprägten) Gehalt der Situation

malen einer systemisch eingebundenen Situation und der ihr innewohnenden Logik, um dann beides sinnstiftend aufeinander zu beziehen. Zwei Denkschulen sind dabei miteinander zu verknüpfen und auszusöhnen:

das humanistische Denken (mit dem Ideal der autonomen und sich verwirklichenden Persönlichkeit) und

das systemische Denken (mit der Erkenntnis, dass der Mensch nur als Teil eines Ganzen seine Identität gewinnt).

Die damit verbundene «duale» Ethik setzt auf eine doppelte Pflicht: zum Gelingen des Ganzen beizutragen, von dem der Mensch