

Schulz von Thun: Das innere Team

Frankfurt, 2. Juni 2023

1. Schulz von Thun

1.1 Zur Person

1.2 Grundlage des Vortrags

1.3 Motivation

Mit Victor Frankl bemerkt Schulz von Thun, dass „die Instinkte dem Menschen nicht mehr sagen, was er tun muss, die Tradition kaum noch (sagt), was er tun soll, seitdem wir dazu befreit und verurteilt sind, unser Wollen und Handeln nach eigenen Maßstäben auszurichten“¹. Wir müssen unseren eigenen Weg finden und doch ist es gar nicht so einfach, klar zu haben, was man eigentlich selbst will.

Denn wenn wir in einer bestimmten Situation in uns hineinhören, melden sich nicht selten verschiedene Stimmen. In der Regel ist es eben nicht eine einzige Regung, die sich dann zu Wort meldet, denn oft machen sich verschiedene innere Anteile bemerkbar, die sich nicht leicht „unter einen Hut“ bringen lassen. Und die nicht selten sogar widersprüchlich sind.²

1.4 Benutzte Quellen

- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: 3, Hamburg 1998
- www.schulz-von-thun.de (Abruf am 21.5.2023)
- www.inneres-team.de (Abruf am 30.6.2023)

2. Einführung ins „Innere Team“

2.1 Einführendes praxisnahes Beispiel: Titelbild

Machen wir uns das am Beispiel vom Titelbild klar: Jemand steht kurz vor dem Urlaub, ist überhaupt sehr beschäftigt und halb krank. Da kommt dann ein Kollege und bittet diese jemand noch eine Aufgabe zu übernehmen. Was könnte da in einem passieren?

2.2 Inneren Team als Analogie zum realen Team

Schulz von Thun spricht bei diesen vielen Stimmen von innerer Pluralität. Wir haben die Not, verschiedene Wünsche und Argumente in Übereinstimmung bringen zu müssen. Schulz von Thun spricht hier auch von einem „zerstrittenen Haufen“ und hatte die Erkenntnis, dass die menschliche Seele eine innere Gruppendynamik aufweist, die eine Analogie zu realen Teams aufweist, weshalb er die Metapher vom „Inneren Team“ formuliert hat. So wie sich Menschen in einem Miteinander und Gegeneinander befinden, so findet sich dies auch innerhalb von Menschen.

¹ Schulz von Thun, Miteinander reden: 3, 12.

² Vgl. Schulz von Thun Institut, www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-innere-team, 30.6.2023.

Diese Widersprüche in einem findet man oft lästig und sind bisweilen quälend. Doch sind sie – so Schulz von Thun – ein ganz normale menschlicher Zustand. Er geht sogar noch weiter und sagt, dass diese ‚innere Pluralität‘ wünschenswert ist, denn wenn aus dem zerstrittenen Haufen ein Inneres Team wird, setzt dies Synergieeffekte frei. Denn mehr als eine Stimme allein, tragen diese „vereinten Kräfte“ mehr Weisheit in sich.

Wenn man es schafft, diese inneren Stimmen und dieses innere Team vereint beisammen zu haben, dann und erst dann kann man – nach Schulz von Thun - nach außen hin authentisch und situationsgemäß reagieren.

Die Herausforderung besteht also darin, die Inneren Mitarbeiter zu einem bestimmten Problem zu identifizieren – denn manche Stimmen sind sehr leise und sehr zurückhaltend -, dann alle zu Wort kommen zu lassen und in einer „Inneren Ratsversammlung“ zur Zusammenarbeit zu bewegen.³

3. Die 6 Facetten des Modells

Das Modell vom Inneren Team lässt sich in 6 Facetten fassen:

3.1. Die innere Pluralität des Menschen

In uns gibt es viele, die miteinander, gegeneinander und durcheinander arbeiten. In uns gibt es quasi ein Team wie normale Teams anderswo. Manchmal kämpfen im inneren Team zwei gegeneinander, oft sind es aber mehr oder viele, die sich mal mehr oder mal weniger stark bemerkbar machen.

3.2. Kooperative Führung

Einer „muss“ den Laden zusammen halten und das Team führen. Dieser Teamchef führt am besten kooperativ. Diesem Teamchef fällt die Aufgabe zu, Synergien hervorzubringen und aus der „inneren Quasselbude“ ein wirkliche s Team zu machen.

3.3. Innere Teamkonflikte

Besonders herausfordernd ist die Führung, wenn es im inneren Team richtige Konflikte gibt. Diese werden idealerweise erkannt und gelöst. Gleichwohl sind diese Konflikte unumgänglich und existenziell notwendig.

3.4. Aufbau der Persönlichkeit

Die Persönlichkeit eines Menschen zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitspieler im Team nicht gleichermaßen auftreten. Je nach Persönlichkeit agieren manche vor und andere hinter der inneren Seele-Bühne. Vor allem Integration von „Außenseitern“ und der

3.5 Variation innerer Aufstellung

Wie die inneren Teammitglieder agieren, ist nicht konstant, sondern hängt von der Situation und vom Gegenüber ab. Die „innere Mannschaftsaufstellung“ geschieht dabei spontan und wie von selbst, kann aber auch gesteuert werden.

³ Vgl. Schulz von Thun Institut, www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-innere-team, 30.6.2023.

3.6 Stimmigkeit = doppelte Übereinstimmung

Dazu gehört für ihn, dass der Mensch (1) die Welt gestaltet und (2) auf einem inneren Weg reift. Der Idealfall ist damit eine Stimmigkeit zwischen „mit mir selbst“ und „dem Gehalt der Situation“.

Stimmigkeit hat für Schulz von Thun also einen doppelten Auftrag: (1) die Übereinstimmung mit mir selbst und (2) die Übereinstimmung mit dem Gehalt der Situation.

Das lässt sich schematisch in einem Vier-Felder-Schema (idealtypisch) verdeutlichen:

- Ich bin (stimmig) in Übereinstimmung mit mir und dem situativen Gehalt
- Ich bin authentisch in Übereinstimmung mit mir, aber nicht situationsgerecht
- Ich bin weder mit mir stimmig, noch mit dem Situationsgehalt, also verquer
- Ich bin mit mir selbst nicht stimmig, aber passend zur Situation, also „angepasst“

4. Die Arbeitstechnik

4.1 Eine Botschaft identifizieren

Jedes Teammitglied hat eine **Botschaft**. Dabei ist die Botschaft zunächst oft unklar und uneindeutig. Diese Botschaft kann mithilfe eines Beraters durch „Selbsterkundung“ klarer herausgearbeitet werden. Menschen sind übrigens meistens sehr gut in der Lage, am inneren Widerhall ihrer Worte zu überprüfen, ob der Text der Botschaft stimmt oder ob er noch verändert werden muss.

4.2 Dem Mitglied einen Namen geben

Ist die Botschaft klar, wird dem Mitglied, das „spricht“ ein **Name** gegeben. Es kann auch helfen, dass man **Symbole oder Bilder** dazu einsetzt.

→ Die Botschaft und der Name können sich auch gegenseitig hervorbringen, bis eine endgültige Formulierung für beide gefunden ist.

4.3 Weitere Mitglieder identifizieren

Da die menschliche Seele so geschaffen ist, dass eine innere Gegenstimme meist nicht lange auf sich warten lässt, meldet sich wahrscheinlich gleich eine andere Stimme, die der vorherigen widerspricht. Und schon ist ein weiteres Mitglied auf der „Bühne“, das es genauer mit Name und Botschaft zu identifizieren gilt.

Die Stimmen machen sich in diesem Prozess unterschiedlich bemerkbar:

- Da gibt es die Frühmelder, die sogleich Einfluss nehmen, dann aber auch Spätmelder, die sich teils erst nach Stunden oder Tagen zu Wort melden. Und dann vielleicht umso massiver.
- Es gibt laute Stimmen, die immer präsent sind und leise Stimmen, die man nur hört, wenn man aus dem Trubel des Alltags aussteigt.
- Und es gibt willkommene Stimmen, die man gerne hört. Aber eben auch die unwillkommenen Stimmen, die einem peinlich und unangenehm sind. Da gibt es Stimmen, die man gerne los wäre, zu denen man nicht stehen kann.
- Nach Schulz von Thun ist ein Wesensmerkmal der inneren Mitglieder, dass sie kontextspezifisch zusammentreten. Je nach Person, Situation, Thema und Herausforderung

treten die Mitglieder unterschiedlich – im Sinne von Früh-/Spätmelder, laut und leise, willkommen oder nicht willkommen - auf.

Exkurs: Differenz zu Carl Rogers

Beim Punkt „innere Stimmigkeit“ zeigt sich, dass Schulz von Thun eben Schüler von Rogers war, indem er die Authentizität und die Kongruenz im Fokus hat. Daneben aber nimmt Schulz von Thun eben auch einen systematischen An teil hinzu. In seinen Ausführungen geht der Blick immer wieder auf den Kontext, in dem die Menschen leben und handeln.

Schulz von Thun verknüpft zwei Denkschulen miteinander: Zum einen das Ideal der autonomen Persönlichkeit, die sich aus ihrem inneren heraus verwirklicht und das systemische Denken. Also die „Erkenntnis, dass der Mensch nur als Teil eines Ganzen seine Identität gewinnt.“⁴

4.4 Teambuildung durch das Oberhaupt

Die Player im inneren Team sind oft nicht alle gleich präsent: Zwar kann es sein, dass zwei Mitspieler gleichzeitig wirksam werden. Oft jedoch werden sie in unterschiedlichem Tempo wach und ihr „Auftritt“ kommt zeitversetzt: Was passiert, wenn an einen das Anliegen herangetragen wird: „Könnte ich mir mal deine Unterlagen kopieren?“ – Vielleicht spürt der Gefragte spontan den Impuls „Na klar!“. Doch später meldet sich eine andere Stimme, die die Kopie ungerecht gegenüber der eigenen Arbeit empfindet.

Deshalb ist es wichtig, dass das Oberhaupt dies im Blick hat.

5. Gruppenarbeit

6. Quellen

- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: 3, Hamburg 1998
- www.schulz-von-thun.de (Abruf am 21.5.2023)
- www.inneres-team.de (Abruf am 30.6.2023)

⁴ Schulz von Thun, Miteinander reden: 3, 16.