

Friedemann Schulz von Thun

Miteinander reden **3**

Das «Innere Team» und situationsgerechte
Kommunikation

Mit 101 Zeichnungen
von Verena Hars

Rowohlt Taschenbuch Verlag

Vorwort	9
Einleitung:	
Wie kommuniziere ich «richtig»?	11
1. Einführung in das Modell vom Inneren Team	21
1.1 Zwei Seelen, ach! Innere Pluralität ist allgegenwärtig	21
Musterbeispiel: die Studentin	22
Die Arbeitstechnik: Botschaft, Name, Bild	24
1.2 Innere Teammitglieder: Wer sind sie?	29
Metapher	29
Wesen	31
Herkunft	39
1.3 Innere Pluralität und moderne Lebensform	45
1.4 Vorläufer und Wegweiser zum Modell des Inneren Teams	49
Gestalttherapeutische Erfahrungen	49
Frühe Kommunikationspsychologie	53
Die Beratung von Führungskräften mit Hilfe des Inneren Teams	54
Literatur und Dichtung	59
1.5 Teams im Arbeits- und im Seelenleben: die Parallelitätsthese	63
2. Innere Führung durch das Oberhaupt	67
2.1 Wesen und Aufgaben des Oberhautps	67
2.2 Methoden der Kontaktgestaltung nach außen bei innerer Pluralität und Uneinigkeit	71
Aufschub	71
Offenbarung der Selbstklärung	73
Kontaktmanagement	77
Erstbeste Reaktion - nachträgliche Revision	78
Integrierte Stellungnahme als Sofort-Antwort	81
2.3 Mit sich selbst in Einklang kommen: Teamkonferenz und innere Ratsversammlung	84
Tante Anni	85

	Der Diplomat und der authentische «Geradeheraus»	87
	Vortrag zum Thema «Stoppt den Haß - aber wie?»	91
	Eine berufliche Lebensentscheidung: Innere Ratsversammlung im Rahmen einer Seminargruppe	100
2.4	Kooperative Selbst-Führung	103
	Die souveräne Metaposition	104
	Verschmelzung des Oberhauptes mit einzelnen Mitgliedern	105
	Identifikation und Disidentifikation	107
2.5	Abwandlungen der Grundmetapher	110
2.6	Sind wir alle «multiple Persönlichkeiten», gar «schizophren»? Ein Blick über den Zaun zum pathologischen Nachbarn	112
3.	Innere Teamkonflikte und inneres Konfliktmanagement	117
3.1	Folgen für Kontakt und Kommunikation	119
	Binnenwirkungen ungelöster Teamkonflikte	119
	Außenwirkungen ungelöster Teamkonflikte	120
	Unklare/nebulöse/widersprüchliche Kommunikation	122
	Vergraulung	128
	Schwächung der eigenen Wirksamkeit	133
	Das innere Patt	138
3.2	Der Umgang mit inneren Teamkonflikten	144
	Widerstand gegen eine Konfliktbearbeitung	145
	Klumpatsch-Bildung	146
	Eskalierte Polarisierungen	147
	Fünf Phasen der inneren Konfliktbearbeitung	148
3.3	Innere Konflikthaftigkeit: ein menschliches Schicksal	156
	Die anthropologische Dimension: dem Menschen eingebaute Konfliktpotentiale	156
	Dr. Jekyll und Mr. Hyde	160
	Das «Wir» in der Gegenwart	161
	Die soziologische Dimension: Rollenkonflikte	163
3.4	Vom Umgang mit inneren Widersachern	170
	Identifizierung des Täters	172
	Verständnis des Wirkzusammenhangs und Würdigung des Widersachers	175
	Herbeiholen oder Entwicklung heilsamer Gegenspieler	178

4.	Aufbau und Dynamik der Persönlichkeit im Lichte des Modells vom Inneren Team	181
4.1	Das Ensemble auf der inneren Bühne	181
4.2	Stammspieler/Hauptdarsteller und ihre verdeckten Gegenspieler	184
	Die Erfolgsgeschichte der Stammspieler	185
	Beispiel «Sunnyboy»	189
	Beispiel «Ein Bündelchen Widerspruch»	192
	Kritische Würdigung der Stammspieler/ Hauptdarsteller	193
4.3	«Auf Vordermann gebracht» oder Das Elend der Antipoden	195
	Vorderseitenkontakt	195
	Das Erwartungsprofil der Berufsrolle: der Animateur	198
	Berufstypisches Schattenkabinett	202
4.4	Die erste Stufe der Verbannung	205
	Der Zusammenhang von innerer und äußerer Teamentwicklung	206
4.5	Die zweite Stufe der Verbannung	211
	Die «Spießige»: Integration innerer Außenseiter	215
	Hindernisse der Integration	221
4.6	Die dritte Stufe der Verbannung	225
	Untergrundbewegung	227
4.7	Innere Teamentwicklung im Spannungsfeld von innerer Harmonie und äußerer Kompetenz	229
5.	Variationen der inneren Mannschaftsaufstellung	232
5.1	«Wie ausgewechselt» - Dynamische Variabilität im Alltag	233
	Die schnelle Drehbühne	233
	Personale Bandbreite	235
	Das Tempo der inneren Umstellung	237
5.2	Personenbezogene Grundaufstellungen	241
	Das dynamische Wechselspiel • menschlicher Beziehungen	244
	Die Chemie des Zwischenmenschlichen	247
	Reziproke und komplementäre Hervorlockungen	249
	Das innere Empfangskomitee	252

Einflußnahme auf das innere Empfangskomitee	253
Die Mannschaftsaufstellung bezogen auf die eigene Person	260
5.3 Themenbezogene Mannschaftsaufstellungen	262
Die Persönlichkeitstheorie Fritz Riemanns im Lichte des Modells vom Inneren Team	262
Umgruppierungen des Inneren Teams im Hinblick auf wichtige Lebensthemen	267
6. Inneres Team und Gehalt einer Situation	273
6.1 Die Entsprechung von Kommunikation und Situation	273
Situationsadäquate Aufstellungen	275
6.2 Zur Wahrheit und Logik menschlicher Situationen: ein Modell	279
Situationsdefinition und Situationsverständnis	285
Zwei Dimensionen sozialer Situationen	285
6.3 Die Eingebundenheit der Situation in einen systemischen Kontext	289
Die Verkaufstrainerin und die abwertenden Männer	290
6.4 Fehlaufstellungen im Hinblick auf bestimmte Situationen	292
Innere Vakanzen	293
Innere Fehlbesetzungen	300
6.5 Das Ideal der Stimmigkeit: ein Vier-Felder-Schema	306
Daneben	307
Verquer	313
(Über-)Angepaßt	316
Stimmig	317
6.6 Kommunikationsberatung mit doppelter Blickrichtung	321
Die Freundin des Exmanns ruft an	322
Einige abschließende Gesichtspunkte	327
 Literatur	 329
 Personen- und Sachregister	 333