



Abb. 3: Die sechs Lehren des Inneren Teams,
zugleich die sechs nachfolgenden Kapitel

1. Einführung in das Modell vom Inneren Team

1.1 Zwei Seelen, ach!

Innere Pluralität ist allgegenwärtig

Es ist zunächst nichts Neues, von dem ich hier berichten werde. Wohl jeder kennt das Phänomen, daß unsere innere Reaktion auf einen Menschen, auf ein Ereignis, auf eine anstehende Entscheidung nicht einheitlich und klar ist, sondern gemischt, undeutlich, vielfältig, schwankend, hin- und hergerissen. Dennoch habe ich in den letzten Jahren mit großer Faszination mehr und mehr die Bedeutung entdeckt, die diese innere Vielfalt für unser Leben hat. Viele schenken ihrer inneren Pluralität keine große Beachtung. Auf dem geradlinigen Weg effektiver Lebensführung bedeutet sie häufig eine lästige Komplikation, manchmal auch ein qualvolles Hin- und Hergerissen-sein, das bis zur völligen Lähmung führen kann. Unangenehm, sich damit näher zu befassen. Manche denken, mit ihnen stimme etwas nicht, wenn sie gegenläufige Strömungen in sich vorfinden. – Wenn wir aber erst einmal erkannt haben, daß es keine Ausnahme, sondern eine menschliche Regel ist, daß mindestens «zwei Seelen (und meist viel mehr) in unserer Brust» wohnen und daß das Durchschauen der daraus resultierenden «inneren Gruppendynamik», verbunden mit der Fähigkeit zu einer inneren Teambildung, eine große Quelle von Kraft und Klarheit darstellt, dann lohnt es, sich mit diesem Stück Menschenkunde näher zu befassen. Vor allem Dichter und Psychotherapeuten sind auf diesem Weg weit vorangekommen. – Ich lade Sie nun ein, diese Erkenntnisse nachzuvollziehen, sie zu systematisieren, weiterzuentwickeln und mit der Lehre von der zwischenmenschlichen Kommunikation so zu verbinden, daß sie für den beruflichen und privaten Alltag nutzbar werden können!

Musterbeispiel: die Studentin

Beginnen wir die Einführung mit einem kleinen Musterbeispiel.

«Könnte ich mal deine Mitschriften aus dem Seminar für mich kopieren? Und vielleicht hast du auch sonst noch gute Prüfungsunterlagen?» fragt ein Student eine Studentin. Er selbst war häufig nicht anwesend und weiß, daß sie verlässlich und fleißig studiert und umfangreiche Aufzeichnungen zu machen pflegt.

Vielleicht gehört die Angesprochene zu den Menschen, die, «wie aus der Pistole geschossen», positiv reagieren: «Na klar, kannst du haben!» – und und es hinterher mit einer inneren Gegenstimme zu tun kriegen, die schimpft: «Warum kann dieser Schmarotzer sich nicht mal selbst auf den Hosenboden setzen!? *Mir* hat er noch nie geholfen! Dieser Schluffi macht sich ein feines Leben und überläßt mir die Fleißarbeit. Und ich Blödfrau sag auch noch immer freundlich «Ja» dazu!»

Vielleicht reagiert sie auch spontan ablehnend: «Nein, also das sind persönliche Unterlagen, die geb' ich ungern aus der Hand. Das bringt auch nicht viel, wenn man das nicht selbst erarbeitet hat» – und bekommt vielleicht am Abend einen moralischen Katzenjammer: «War das nicht ziemlich unfreundlich und unsolidarisch von mir? Ich komme mir vor wie eine Streberin, die den anderen nicht abschreiben läßt, um selbst bessere Noten zu bekommen.»

In beiden Fällen wohnen «zwei Seelen, ach!, in ihrer Brust» (s. Abb. 4), und in beiden Fällen werden sie *nacheinander* wirksam.

Sie werden in unterschiedlichem Tempo wach, und ihr «Auftritt» ist zeitversetzt. Genauso gut wäre es aber auch möglich, daß beide *gleichzeitig* wirksam werden: Vielleicht zögert die Studentin mit der Antwort, legt ihre Stirn in Falten, blickt zu Boden und «druckst herum» mit Worten wie «njaa», «hm», «eventuell schon», «ich muß mal sehen, ob ich das alles noch habe», «das meiste war nur so hingeschmiert». Oder sie *sagt* das eine, und ihre Mimik und ihr Tonfall *bezeugen* das andere: Solche sogenannten «diskordanten» oder «inkongruenten» Äußerungen enthalten eine verwirrende Doppelbotschaft. Die Irritation löst sich aber auf, wenn wir uns klarmachen, daß «zwei Seelen» an der Reaktion beteiligt sind und jede von ihnen danach strebt, sich zum Ausdruck und zur Geltung zu bringen. Wenn die Studentin «Ja, o. k.!» sagt, aber in einem Tonfall, der jede Herz-



Abb. 4: Zwei Seelen in der Brust einer Studentin

lichkeit vermissen läßt, und mit einem Gesichtsausdruck, der von abweisender Verdüsterung umwölkt ist, dann hat der eine Teil in ihr in der Sprechblase seine Verwirklichung gefunden, der andere Teil im Körper (s. Abb. 5).

Eine solche Kommunikation ist nicht der Weisheit letzter Schluß, hat aber weder etwas mit Lug und Trug (Moral) noch mit Persönlichkeitsstörung (Pathologie) zu tun. Eher würde ich von einer noch nicht integrierten Reaktion sprechen, in der sich – sozusagen «doppelt ehrlich» – ein innerer Widerstreit kundtut.

Anstatt von «Seelen» werde ich im folgenden von «Mitgliedern des Inneren Teams» sprechen, um die Träger dieser Stimmen zu bezeichnen. Denn alles wird darauf ankommen, ob und wie es gelingt, diese zunächst widerstrebenden Kräfte in eine Kooperation zu bringen, deren «Produkt» kraftvoller und angemessener sein wird, als wenn nur eine Stimme allein das Sagen hätte.

Das ist einer der Grundgedanken dieses Buches, und wir werden ihn



Abb. 5: Inkongruente Doppelbotschaften als Ausdruck innerer Gegenspieler

weiter verfolgen. Machen wir uns hier zunächst aber auch mit der Arbeitstechnik vertraut, die dem Modell des Inneren Teams zugeordnet ist.

Die Arbeitstechnik: Botschaft, Name, Bild

Jedes Teammitglied hat eine **Botschaft**. Der Text dieser Botschaft ist freilich nicht immer von Anfang an gegeben, muß erst durch eine innere Erkundung «spruchreif» gemacht werden. Vielleicht spürt die Studentin zunächst nur den Impuls: «Nö, seh ich gar nicht ein!» – und kommt erst nach und nach dazu herauszufinden, was «dahintersteckt» und wer dahintersteckt. Die Botschaft ergibt sich durch Selbsterkundung, im Fall einer Kommunikationsberatung durch die angeleitete Selbstklärung mit Hilfe eines Klärungshelfers (vgl. Thomann und Schulz von Thun 1988). Meistens sind Menschen sehr gut in der Lage, am inneren Widerhall der Worte zu überprüfen, ob der Text stimmt oder wie er noch zu verändern ist.

In der Regel hat der Text kognitive, emotionale und motivationale Komponenten. Zu deutsch: Es sind Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse darin enthalten. Mehr noch, auch Werthaltungen, Normen und entsprechende Befehle an sich selbst. Von daher ist es angebracht, ei-

nen «menschlichen Botschafter in Kleinform» in die Brust zu zeichnen.

Sobald wir in etwa die Botschaft kennen, können wir dem Mitglied einen **Namen** geben. In unserem Beispiel ist da einmal die – ja, wie sollen wir sie nennen? – die *Hilfsbereite*? Es könnte sein, daß diese Benennung sich als vorläufig erweist: Je nach Text und innerem Gehalt könnte herauskommen, daß es eher eine ängstlich Angepaßte ist, die sich einfach nicht traut, «Nein» zu sagen. Vielleicht stellt sich auch heraus, daß es zwei verschiedene sind, die aber eine Allianz bilden und unisono sprechen. Zum anderen ist da eine, die sich nicht gern ausnutzen läßt und von der eigenen Leistung allein profitieren möchte: Nennen wir sie vorläufig, um moralisch klingende Formulierungen (*Egoistische*) zu vermeiden, die *auf sich selbst Bedachte*.

Bei der Namensgebung müßte natürlich die betreffende Studentin selbst maßgeblich mitentscheiden. Sie «kennt ihre Pappenheimer» und trifft oft auf «alte Bekannte». Vielleicht würde sie sagen: «Die kenne ich gut in mir, die sofort «Ja, gerne!» sagt und es immer allen recht machen will. Wie ich diesen Teil nennen würde? Am besten



Abb. 6a: Jedes Mitglied des Inneren Teams hat eine Botschaft und erhält einen Namen



Abb. 6b: Das Innere Team der Studentin

Frau Allenrecht!» Aber auch der Klärungshelfer kann ein Wörtchen mitreden, besonders wenn er den Eindruck gewinnt, daß der vorge-schlagene Name nicht ganz zur Botschaft paßt. Vielfach ergeben sich treffende, sehr individuelle und zum Teil lustige Namen (*Opa Hum-pel-Griesgram, Tante Klatsch und Tratsch, Dr. Altklug*). Oder wenn jemand sich in irgendeinem System gut auskennt, zum Beispiel in der griechischen Mythologie, dann fallen ihm entsprechende Namen ein wie *der Prometheus in mir*, oder aus der Literatur: *Parzifal, Don Juan, der eingebildete Kranke*. Gute und zeitlose Literatur bringt ja Gestalten und Charaktere hervor, die wichtige Aspekte der mensch-lichen Seele «in Reinkultur» verkörpern, deshalb ist sie eine ergiebi-ge Fundgrube für die Besetzung unserer inneren Bühne.

Auch **Symbole** (Bilder) können helfen, den Wesensgehalt eines Mit-glieds genauer zu bestimmen, zum Beispiel eine Peitsche für den *An-treiber*, einen Paragraphen für den *Juristen* in mir, der genaue Verträ-ge vereinbart und eingehalten wissen will. Solche, auch frei zu erfindende Symbole werden ebenfalls eingezeichnet. Wenn wir den vorläufigen Namen (und/oder das Symbol) haben, können wir die Botschaft noch einmal genauer erkunden. *Name und Text bringen sich gegenseitig hervor, bis eine endgültige Prägnanz erreicht ist.* Dazu würde die Studentin eingeladen, sich auf einen gesonderten Platz zu begeben und dort einmal ganz in die Haut der jeweiligen Teilperson zu schlüpfen. Sodann spricht sie in Ich-Form alles aus, was diese zu melden hat (zum Beispiel: «Ich fühle mich geschmeichelt durch die Anfrage, bin stolz, daß ich ihm helfen kann» usw.*) Meistens kommt der Text nicht gleich druckreif heraus, da sich die Gedanken (und Gefühle!) erst beim Sprechen verfertigen (Kleist).

Sodann würde sie den Stuhl wechseln und sich mit der zweiten Stim-me identifizieren. So lernt sie nach und nach all jene Mitglieder in sich genauer kennen, die sich zu Wort gemeldet haben. Vielleicht spürt sie irgendwann: Das ist noch nicht alles! Da spielen noch weite-re Regungen mit hinein, die bisher leise oder stumm geblieben sind, mit den schnellen und lautstarken nicht mithalten konnten.

* Für den Fall, daß sich das Zutagefördern der Botschaft als eine «schwierige Ge-burt» erweist, kann der Kommunikationsberater «doppeln» oder andere «Heb-ammentechniken» anwenden (Thomann und Schulz von Thun 1988, S. 76 ff.).

Bezogen auf unser Musterbeispiel, könnte sie eine «leicht unbehag-liche Regung» in sich vorfinden, die irgend etwas mit Selbstent-blößung zu tun hat und sich schließlich in folgenden Worten wieder-findet: «Meine Mitschriften enthalten persönliche Gedanken und Kommentare, die vielleicht nicht immer sehr tief und geistreich sind: Auch meine Schrift ist vielleicht etwas kindlich – welchen Eindruck gewinnt er von mir, wenn ich mich derart preisgebe!?»

Die Studentin müßte jetzt entscheiden, welcher Name zu dieser et-was schüchternen Stimme am besten paßt (*Intimitätsschützerin? Ima-ge-Wache? ...*).

Da die menschliche Seele so geschaffen ist, daß die innere Gegenre-de meist nicht lange auf sich warten läßt, kann es sein, daß sich so-gleich eine weitere Stimme meldet und der vorherigen vehement wi-derspricht: «Aber das sind doch kleinkarierte Gefühle! Hast du es nötig, so um den Eindruck besorgt zu sein, den du auf andere machst? Wir Studenten müssen doch zusammenhalten, dürfen uns vom System nicht auseinanderdividieren lassen!»

Dieses Mitglied, das sich «Solidarität unter Studierenden» auf die Fahne geschrieben hat, verbündet sich mit der Hilfsbereiten (bzw. mit der, die schlecht nein sagen kann). Gemeinsam attackieren sie die auf sich selbst Bedachte: «Ist doch kleinlich und spießig und kon-kurrenzig und streberhaft, den anderen wie in der Schule nicht ab-schreiben zu lassen!»

Und schon ist «tüchtig was los», schon haben wir die wichtigsten Merkmale eines inneren Gruppengeschehens vor Augen, die uns noch beschäftigen werden:

Innere Pluralität
Innere Uneinigkeit
Innerer Dialog/Streit
Innere Gruppendynamik

Und dies bereits nach einem harmlosen, kurzen Kontakt, wobei wir sogar nur die eine Gesprächspartnerin berücksichtigt haben (s. Abb. 7)

So weit ein erster Blick in das, was sowohl im Menschen als auch in dieser Betrachtungs- und Arbeitsweise steckt. Halten wir als Zwi-schenergebnis fest, daß die Stimmen in ihrer auftretenden Vielzahl



Abb. 7: Innere Pluralität mit Uneinigkeit, Streit und vehementer «innerer Gruppendynamik»

in mehrfacher Hinsicht verschieden sind, unabhängig von ihrem Inhalt:

- Es gibt *Frühmelder* und *Spätmelder*. Frühmelder sind sogleich da und nehmen auf das Geschehen Einfluß. Spätmelder kommen manchmal erst nach Stunden oder Tagen an, dann allerdings oft mit unabweisbarer Heftigkeit.
- Es gibt *laute* und *leise Stimmen*. Die leisen sind oft nur vernehmbar, wenn wir innehalten, aus der Betriebsamkeit aussteigen und die durchgängige Geräuschkulisse des Alltags vorübergehend abschalten.
- Es gibt mehr oder minder *willkommene* und *unwillkommene Stimmen*. Die unwillkommenen sind mir peinlich und unangenehm; ich kann nicht dazu stehen, wäre sie gern los. Selbstakzeptierung beginnt mit dem Willkommenheißen gerade dieser «schwarzen Schafe». Wenn es innere Mitarbeiter(innen) gibt, zu denen ich nicht stehen kann, dann sind sie dazu verurteilt, sich in den seelischen Untergrund zu verziehen, und was von meiner inneren Wahrheit übrigbleibt, ist eine *ideologisch erwünschte Teilperson*, die ich in den Kontakt schicke und «auf die Menschheit loslasse» – ohne es

womöglich zu merken. Und wo bleiben die unerwünschten Stimmen? Zum Teil kommen sie durch die Hintertür zurück und melden sich im «Organdialekt» (A. Adler) als körperliches Symptom. Wir greifen dieses Thema im 4. Kapitel wieder auf.

Ein weiteres Zwischenergebnis: Die inneren Mitglieder stehen (meist) nicht unverbunden nebeneinander, sondern nehmen miteinander Kontakt auf, reden miteinander, gehen Beziehungen ein (innere Gruppendynamik). Je nachdem, welches *innere Betriebsklima* hier herrscht, werden wir uns mehr oder minder gut oder schlecht fühlen, werden wir unsere Kraft im Bewältigen der inneren Verhältnisse verbrauchen oder für kraftvolles Handeln zur Verfügung haben. Das Innere Team ist das Entwicklungsziel, der «zerstrittene Haufen» oft der reale Ausgangspunkt.

So weit die allererste Einführung zum Konzept des Inneren Teams. Wir werden auf das Beispiel der Studentin wieder zurückkommen, denn die Frage steht im Raum: Wie kann sie angesichts ihres inneren Wespennestes denn nun «in Übereinstimmung mit sich selbst» reagieren? Allgemein formuliert: *Wie sind Authentizität und klare Kommunikation angesichts innerer Pluralität und Uneinigkeit möglich?* Alles wird darauf ankommen, aus der Not eine Tugend zu machen. Bevor wir aber nach Lösungen Ausschau halten, ist es ratsam, noch ein wenig weiter in die hier obwaltenden Verhältnisse einzudringen. Denn Lösungen wachsen auf dem Boden fundierter Einblicke und Kenntnisse. Bitte üben Sie sich bis dahin noch ein wenig in der vielgepriesenen Kunst, «Lösungslosigkeit auszuhalten»!

1.2 Innere Teammitglieder: Wer sind sie?

Metapher

Vielleicht stellen sich Ihnen an dieser Stelle bereits Fragen wie: Was sind das für Wesenheiten? Gibt es sie wirklich? Wie sind sie in den Menschen hineingekommen? Wie machen sie sich bemerkbar? Kann man sie auch wieder loswerden, wenn es sich bei diesen Stimmen um lästige Quälgeister handelt? Wie viele gibt es überhaupt? Was tut