

Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation

Das übergeordnete Kriterium für eine angemessene Kommunikation ist das Ideal der Stimmigkeit mit mir selbst und der Situation.

Es geht immer wieder darum, authentisch und situationsgerecht, das heißt dem seelischen Miteinander und Gegeneinander in mir drin und dem Geflecht systemischer Zusammenhänge um mich herum gerecht zu werden; danach suchen wir als kommunizierende und handelnde Subjekte. Dazu brauchen wir sowohl Kenntnis vom „inneren Menschen“ als auch Kenntnis von der äußeren Situation.

Modell des inneren Teams

Der innere Mensch ist mit sich selbst nicht immer ein Herz und eine Seele. Die innere Pluralität erweist sich als ein menschliches Wesensmerkmal. Oft sogar haben wir es bei unserem inneren Team mit einem zerstrittenen Haufen zu tun.

Wie kann dieser innerlich widersprüchliche Mensch nun mit sich selbst so kommunizieren, dass er nach außen hin deutlich und kraftvoll kommunizieren kann und nach innen im Einklang mit sich selbst sein kann? Kraftvoll zu kommunizieren hängt davon ab, ob es gelingt, die Mitglieder des Inneren Teams zu einer Kooperation zu bringen. Denn innere Klarheit gilt als Grundlage menschlicher Souveränität.

Merkmale des inneren Gruppengeschehens:

- § Innere Pluralität
- § Innere Uneinigkeit
- § Innerer Dialog (Streit)
- § Innere Gruppendynamik

Jedes Teammitglied hat eine Botschaft. Sobald wir die Botschaft kennen, können wir dem Mitglied einen Namen geben. Zum Beispiel: „die Hilfsbereite“, „die auf sich selbst Bedachte“, „die Solidarische“, „die Einzelgängerin“, „die Eilige“, „die Misstrauische“, „die, die nicht auffallen möchte“, etc. Der Ursprung der inneren Stimmen liegt in der individuellen Lebensgeschichte. Am besten gelingt es, sich den Teammitgliedern bewusst zu werden, wenn man die inneren Stimmen isoliert, leere Stühle bereitstellt, sie mit dem Namen des jeweiligen Teammitgliedes versieht und die Mitglieder abwechselnd auf den Stühlen sprechen lässt.

Im Inneren Team gibt es Frühmelder und Spätmelder, laute und leise Stimmen, willkommene und unwillkommene Stimmen. Frühmelder, laute und willkommene Stimmen überhört man nicht. Spätmelder melden sich eben später, dann aber oft umso lauter, beispielsweise zwischen 2 und 4 Uhr nachts und rauben einem den Schlaf. Leise Stimmen werden erst hörbar, wenn das laute Geschrei verstummt ist. Unwillkommene Stimmen ziehen sich oft in den seelischen Untergrund zurück und kommen z.T. durch die Hintertür zurück, beispielsweise als körperliche Symptome.

Ursachen der Zerstrittenheit des inneren Teams:

- Gegeneinander (Rivalität, Feindseligkeit)
- Durcheinander (Mangel an Struktur)
- Nebeneinander (Mangel an Kontakt und Koordination)

Die Adressaten innerer Botschaften:

- v Teamchef
- v Innere Teamkollegen
- v Äußeres Gegenüber

In einem normalen Team werden sich die Kräfte und Leistungen etwa addieren, in einem gestörten Team werden sie sich subtrahieren, in einem Hochleistungsteam aber, werden sie sich multiplizieren.

Innere Führung durch das Oberhaupt, der Teamchef

Der innere Teamchef ist eine (begrenzt) steuerungsfähige Koordinationsinstanz. In wichtigen Fragen ist der Chef gut beraten, die maßgeblichen Stimmen an einen Tisch zu holen und ihre Meinung zu hören.

Die innere Führung, das sogenannte „Selbst“ gilt als eine Kerninstanz, die beim gesunden Menschen über gute Führungsqualitäten verfügt. Es geht dem Selbst darum, zu all seinen inneren Anteilen einen mitfühlenden und neugierigen Kontakt herzustellen. Dabei kann das Selbst einmal als passiver Zeuge des inneren Geschehens mit einer meditativen Haltung des Geschehenlassens oder als aktiver, eingreifender Führer auftreten.

Die Stärkung der inneren Führungskraft ist Teil des menschlichen Reifungsprozesses.

Die Aufgaben der inneren Führungskraft sind wie bei jeder Führungskraft im beruflichen Bereich vielfältig:

- Kontrolle: Selbstkontrolle, Selbstbeherrschung
- Moderation: für geordnete, kreative innere Teambesprechungen sorgen
- Integration: aus dem „Haufen“ ein Team machen, die Einzelbeiträge synergetisch zusammenführen
- Konfliktmanagement: verfeindeten Mitgliedern aus ihrer Polarisierung heraushelfen
- Personal- und Teamentwicklung: die Förderung einzelner Mitglieder sowie die Förderung eines kooperativen Gesamtklimas

Strategie des Teamchefs zur Kontaktgestaltung nach außen bei innerer Pluralität:

- Aufschub, um Zeit für die innere Teamkonferenz zu gewinnen
- Offenes Ansprechen der inneren Stimmen
- Spontan der erstbesten Stimme folgen

- Integrierte Antwort geben durch blitzschnelle innere Teamkonferenz

Es empfiehlt sich, Zeit zu gewinnen, um alle Stimmen gründlich zu hören und eine Entscheidung zu treffen, die möglichst allen innerlich Beteiligten Rechnung trägt. Besonders bei wichtigen Entscheidungen sind Sätze wie: „ich werde es mir überlegen“ und „ich gebe Dir dann und dann Bescheid“ Gold wert.

Oft gibt irgendein Souffleur ein, dass man sofort klar und eindeutig reagieren muss. Das hat jedoch zur Folge, dass sich die vorderste Stimme durchsetzt und sich die anderen übergangen fühlen und sich rächen.

Es gibt auch Menschen, da melden sich die „unharmonischen“ Mitglieder gar nicht im Kontakt mit dem Gesprächspartner zu Wort. Im Kontakt mit anderen ist die innere Bühne nur von zustimmenden, freundlichen, entgegenkommenden Mitgliedern besetzt.

Wer den Prozess der Auseinandersetzung mit sich selbst und mit der Rolle scheut und auf die Fertigwaren der Ratgeber vertraut, bleibt ein armer Wicht und ist von souveräner Professionalität ebenso weit entfernt wie von menschlicher Integrität.

Exkurs: multiple Persönlichkeit

Nachdem wir das normale und zum Teil ideale Zusammenspiel von Oberhaupt und ihrem integrierten Team vor Augen haben, können wir pathologische Erscheinungen besser einordnen. Es wird viel von „multiplen Persönlichkeiten“ gesprochen. Die offizielle psychiatrische Bezeichnung lautet „dissoziative Identitätsstörung“. Bei diesem Phänomen wechseln sich mindestens zwei Teilpersönlichkeiten mit charakteristischen Eigenschaften, Körperausdruck, Verhaltensweisen, Erinnerungen etc. ab, das Zepter zu führen.

Soweit man über das Zustandekommen dieser Persönlichkeitsstörung Bescheid weiß, deutet vieles darauf hin, dass es in der Kindheit dieser (meist sind es Frauen) schwersten und anhaltenden Missbrauch gegeben hat. Das kleine Kind, überwältigt von Angst, Entsetzen und Schmerz, kann weder fliehen noch sich wehren, noch hat es irgendeine Menschenseele, die ihm tröstend, helfend und verarbeitend beisteht. Normalerweise müsste die schutzlose Psyche daran zerbrechen. Das Kind kann jedoch eine seelische Notwehrreaktion dahingehend entwickeln, das es mit einem Teil seiner Person ausweicht und ihn so vor der Vernichtung schützt.

Multiple Persönlichkeiten weisen manchmal mehr als ein Dutzend unterschiedliche Persönlichkeiten aus. Eine Anekdote berichtet, dass ein New Yorker Psychiater nach der Behandlung einer multiplen Patientin bei der Krankenkasse eine „Gruppentherapie“ abgerechnet habe.

Bei der echten Schizophrenie kommt als Hauptsymptom hinzu, dass der Kranke Stimmen hört.

Innere Teamkonflikte und Konfliktmanagement

Innere Uneinigkeit und Teamkonflikte stellen keinen pathologischen Sonderfall dar, sondern machen den seelischen Alltag aus. Der Teamchef hat dabei die Aufgabe, eine innere Streitkultur aufzubauen, damit Gegensätze und Spannungen ausgehalten, ausgetragen und genutzt werden können.

Dabei gilt es zwei gegensätzliche Spielarten des Misslingens zu überwinden: einerseits die allzeit friedliche und höfliche, also friedhöfliche Pseudo-Harmonie, in der die Gegensätzlichkeiten aus Angst vor Zwietracht und Zerwürfnis nicht zur Sprache kommen kann; auf der anderen Seite die von Gehässigkeit diktierte Art, den Vertreter gegensätzlicher Auffassungen verächtlich und mundtot zu machen.

Bleiben die Konflikte ungelöst, so lassen sich Binnen- und Außenwirkungen feststellen.

Binnenwirkung ungelöster Konflikte

In echten Teams kann allgemein von einem schlechten Betriebsklima gesprochen werden. Statt gegenseitiger Unterstützung und Ermutigung herrschen manifeste Gehässigkeiten und Verächtlichkeiten vor oder aber latente Feindseligkeit hinter einer Fassade von Sachlichkeit und Höflichkeit. Man geht einander aus dem Weg und/oder gruppiert sich in Cliquen. Schlachtpläne werden erstellt, Intrigen gesponnen. Sitzungen verlaufen „ätzend“ und zeitraubend. Das alles geht an die Nieren, es häufen sich Krankheiten und Fehlzeiten, das Team ist zerfallsbedroht, innere und tatsächliche Kündigungen nehmen zu.

Trifft dieses Szenario aus der echten Arbeitswelt auf innerseelischen Verhältnisse zu, so ist auch hier ein schlechtes Betriebsklima zu spüren. In leichten Fällen wird das als Unbehagen empfunden, in schweren Fällen als überaus qualvoll, bis hin zum Suizid. Das innere Hin und Hergerissensein raubt einem den Nachtschlaf und belegt einem tagsüber die Gedanken.

Außenwirkung ungelöster Konflikte

Infolge interner Reibungsverluste kommt es vielfach zu einer Leistungsminderung bis hin zum völligen Versagen. Die Kommunikation nach außen ist unklar und widersprüchlich. Das Gegenüber wird verunsichert, es kommt zu einem Vertrauensverlust.

Die Schwächung der eigenen Wirksamkeit kennt jede, die mit Kindern zu tun hat. Wenn ich in meiner Entscheidung ganz gewiss bin, dass jetzt Schluss ist mit Fernsehen, merken die Kinder sofort, was die Stunde geschlagen hat. Sobald ich aber in einer winzigen Ecke meiner Seele selbst das Gefühl habe, das es vielleicht doch etwas herzlos wäre, den Film an einer spannenden Stelle mittendrin abzuschalten, ist die Schlacht verloren.

Die Schwächung der Wirksamkeit aufgrund eines unaufgelösten Teamkonflikts kann generell sein. Generell (situationsübergreifend) ist sie dann, wenn auf der inneren Bühne ein Mitspieler auftritt, der dem jeweiligen Wortführer den Satz „Aber so wichtig ist das eigentlich nicht!“ hinterherschickt. Das kommunikative Ergebnis einer solchen Gegeneinanderarbeit besteht in einer leisen Stimme, einem hastigen

Sprechtempo, der Bereitschaft, sich von anderen Menschen unterbrechen zu lassen, und in eingestreuten selbstentwertenden Floskeln.

Der Umgang mit inneren Teamkonflikten

Oft hilft es schon, die eigene innere Haltung in folgende Richtung zu ändern: *„es ist völlig in Ordnung, es ist menschlich und bricht meiner Kompetenz keinen Zacken aus der Krone, wenn ich hin und wieder sprachlos, verdattert, gelähmt und überrumpelt bin. Dem Ideal allgegenwärtiger Schlagfertigkeit schwöre ich ab – es ist zwar geschmeidig, aber allenfalls pseudo-souverän – und ohne Entwicklungschance für mein Inneres Team.“*

Wenn ich mir diese Generalerlaubnis nicht ausstelle, bin ich dazu verurteilt, mir jedes punktuelle „Versagen“ als persönliche Schande zuzuschreiben. Dann kann ich aber nicht lernen, sondern will es so schnell wie möglich vergessen, um mich wieder „aufzubauen“.

Innere Feinde, also Quälgeister sind solche, die zum Beispiel unablässig

- Selbstzweifel schüren („Das schaffst Du nie, dumm wie Du bist!“)
- Pessimismus verbreiten („Es wird alles böse enden!“)
- Selbstvorwürfe machen („Wie konntest Du nur!“)
- Ängste wecken („Pass bloß auf, es wird garantiert alles schief gehen!“)

Meist sind es Außentäter, die uns mit Entmutigungen, Verhöhnungen, Beschuldigungen und Herabsetzungen eine negative Einstellung zu uns selbst beigebracht haben. Indem wir dann solche Stimmen von Eltern, Geschwistern, Schulkameraden, Lehrern usw. verinnerlicht haben, sind die Täter weiterhin in uns lebendig geworden und setzen ihr zerstörerisches Werk fort. Meist zeigen sie sich nicht deutlich, sondern arbeiten im Verborgenen. Diese graue Eminenzen des inneren Betriebsklimas gleichen jenen Zeitgenossen, die in einer Runde schweigend dasitzen und mit einer Ausstrahlung von Miesepetrigkeit und verdeckter Aggression die Laune aller anderen verderben – ohne Selbstoffenbarung, aber mit großer Wirkungsmacht.

Im Umgang mit den inneren Widersachern können wir folgende Prinzipien verfolgen:

1. Die Identifikation des Quälgeistes, damit aus der oft grauen Eminenz ein greifbarer Täter wird.
2. Durch Identifikation (er ist ein Teil von mir) und dann durch Disidentifikation (er ist *nur* ein Teil von mir) gewinnt man die Steuerungsfähigkeit.
3. Statt einer weiteren Bekämpfung des Quälgeistes wird seine Funktion und Leistung im Gesamtsystem ermittelt und gewürdigt.
4. Die Suche nach heilsamen Gegenspielern ermöglicht schließlich eine innere Teamentwicklung.

Schlussbemerkung

Wer mit sich selber einig geworden ist, kann der Welt mit vereinten Kräften begegnen. Sie verleihen ihm die Ausstrahlung von Eindeutigkeit, Sicherheit, Ruhe, Souveränität, Autorität und das damit verbundene Gewicht, die damit verbundene Durchsetzungskraft.

Schulz v. Thun, Friedemann: Miteinander reden, Teil 3. Hamburg: rororo 2001