

## Die Wahrheit beginnt zu zweit!

Rudi Ballreich im Interview mit Friedemann Schulz von Thun<sup>1</sup>

### Stolpersteine der Kommunikation

**KD:** Sie haben Ihre Lebensarbeit als Forscher und Lehrer an der Universität und als Trainer dem Thema Kommunikation gewidmet. Was sind denn Ihrer Ansicht nach häufige Stolpersteine in der Kommunikation?

**SvT:** Die Menschen reden in Gesprächen oft kunterbunt durcheinander. Wenn jemand etwas sagt, dann kommen gleich Entgegnungen und assoziative Weiterführungen ohne Versuch, die sich hervorwagende Botschaft aufzunehmen, aufzuspüren. Es fehlt oft das Bewusstsein, dass das Gesagte oft nur ein Vorbote des zutiefst Gemeinten ist. Wenn die Zuhörenden die liebevolle Geduld einer Hebamme hätten und nachspüren würden, was im Gesagten drinsteckt und erst noch spruchreif werden will, dann würde man mehr auf den Kern kommen, mit der Verheißung auf einen Dialog, der den Namen verdient. Jedenfalls, wenn es wahrhaft um etwas geht. Andernfalls kann ein kunterbuntes Durcheinander ja auch lebendig und erheiternd sein.

**KD:** Gibt es noch weitere Stolpersteine?

**SvT:** Auch in Gruppengesprächen und Konferenzen folgt das Gespräch oft einer assoziativen Dynamik. Es kann entweder sehr langweilig oder aber eruptiv und turbulent werden, weil die ordnende Hand fehlt. Eine gute Moderation ist ein Segen für die Menschheit! Wenn ein Moderator wirklich dafür sorgt, dass alle beim gleichen Thema sind; dass jeder aussprechen kann, was er auf dem Herzen hat und sich verstanden fühlt in dem, was ihm wichtig ist. Wenn der Moderator dann auch noch visualisiert, wo das Gespräch gerade steht, dann würde sich dies als Zaubermittel der Verständigung erweisen. Erstaunlicherweise ist das aber immer noch sehr wenig verbreitet. Gewusst wird das schon, aber es mangelt an der Kunst, das Wissen in Können zu verwandeln. Und es mangelt an einer Kultur der Zusammenarbeit, die solche Möglichkeiten vorsieht, erwartet und würdigt.

**KD:** Welche Möglichkeiten bietet denn das von Ihnen entwickelte Vier-Ohren-Modell, um schief laufende Kommunikation zu verstehen und zum Besseren zu wenden?

**SvT:** Wenn ich alle vier Ohren auf Empfang geschaltet habe, bin ich davor gefeit, einseitig und meinem persönlichen Muster entsprechend nur auf einer der vier Ebenen resonanzfähig zu sein. Zum Beispiel nur auf der Sachebene, obwohl die Beziehungsebene „vibriert“. Oder nur mit dem empfindlichen „Beziehungsohr“ einen Vorwurf wahrzunehmen, ohne (mit dem Appellohr) den Wunsch/die Bitte aufzunehmen und ohne (mit dem Selbstkundgabe-Ohr) empathisch das dahinterliegende Gefühl aufzuspüren.

**KD:** Ist es möglich, das an einem Beispiel zu verdeutlichen?

**SvT:** Wenn Ihre Frau zu Ihnen sagt: „So selten, wie du zu Hause bist, da leiden auch schon die Kinder drunter ...“ – dann treffen Sie nolens volens innerhalb einer Zehntelsekunde eine Entscheidung, mit welchem der vier Ohren Sie vorrangig hören und auf welcher Ebene das

---

<sup>1</sup> Dieses Interview erschien in einer gekürzten Form in *Konfliktdynamik* 2/2013.

Gespräch weitergeht: Zum Beispiel auf der *Sachebene*: „Die Kinder leiden? Aha!? Woran machst Du das denn fest? Und was meinst Du mit ‚selten‘? ...“ Oder auf der *Selbstkundgabe-Ebene*: „Fühlst du dich von mir familiär im Stich gelassen?“ Oder auf der *Beziehungsebene*: „Geht’s noch!? Denkst du, mir macht das Spaß, diese dauernden Überstunden? Ist ja wohl mein Hobby!? Wenigstens hast du dich noch nicht über das Geld beschwert, das ich dabei verdiene! ...“ Oder auf der *Appellebene*: „Wie wär’s am Wochenende mit einer gemeinsamen Fahrradtour?“ – Wunderbar, wenn Sie als Empfänger alle vier Möglichkeiten zur Verfügung hätten und nicht auf eine festgelegt wären! Dann könnten Sie situativ stimmig auswählen, welche Ebene Sie jetzt für vorrangig halten oder welche Ebenen Sie nacheinander betreten wollen.

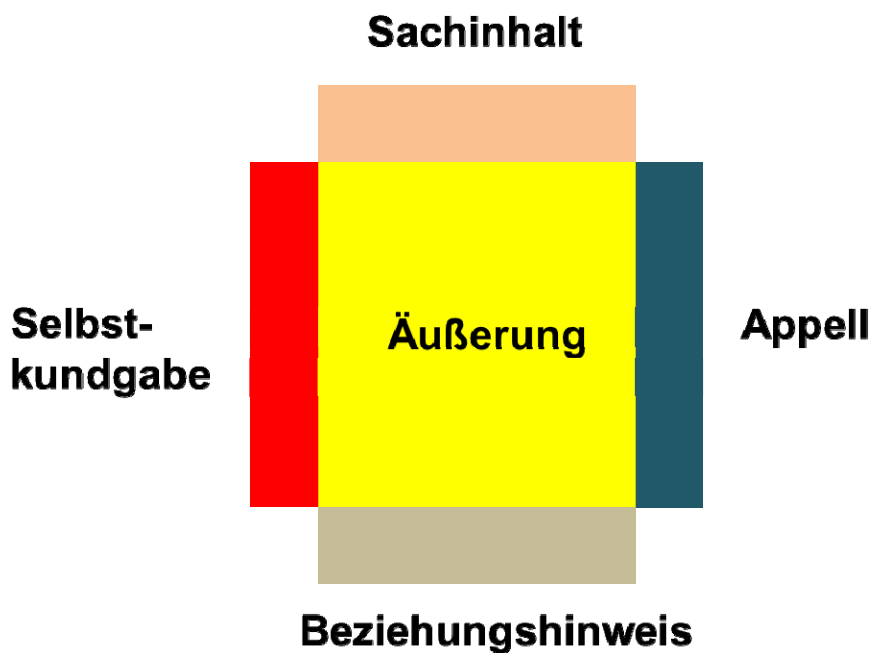


Abbildung 1: Das Kommunikationsquadrat<sup>2</sup>

### Primitive Muster überrollen uns im Konflikt

**KD:** Was sind denn Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Faktoren, die zur Eskalation von zwischenmenschlichen Konflikten beitragen?

**SVT:** Das Gemeine ist, dass ausgerechnet dort, wo die kommunikative Herausforderung besonders hoch ist, nämlich im Konflikt, die soziale und emotionale Intelligenz rapide in den Keller geht. Es sind die tieferen Etagen der Seele tangiert, und dann werden wir quasi von unten überrollt.

<sup>2</sup> Schulz von Thun, Friedemann (2007). Miteinander reden: Fragen und Antworten. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

**KD: Was meinen Sie, wenn Sie sagen, es überrollt uns von unten?**

SvT: Ich komme mit Anteilen von mir in Kontakt, die sich auf einer frühen Stufe der Evolution gebildet haben und primitiv konstruiert sind: Flucht oder Kampf, du oder ich! Der Dialog, der die Wahrheit in der Begegnung respektvoll erkämpft, ist evolutionär eine viel spätere Errungenschaft. Es gibt Leute, die sind souverän und gebildet, aber wenn sie selber im Konflikt betroffen sind, werden sie plötzlich „primitiv“.

**KD: Können Sie das bitte genauer beschreiben?**

SvT: In Konflikten erlebe ich das „Oben“ und „Unten“ in mir sehr deutlich. Zum einen merke ich, dass ich ganz vernünftig denken kann, auch die Metaperspektive und auch die Perspektive des anderen einnehmen kann, ohne dabei meine eigene preiszugeben. Und gleichzeitig tut sich noch etwas anderes in mir, das mich aufwühlt, schlecht schlafen lässt, das mir unter die Haut geht und mich ängstlich oder böse (meist beides!) macht. Das kann mich mit einer Wucht ergreifen, so dass der „vernünftige“ Ansatz unter die Räder kommt.

## **Wunde Stellen werden berührt**

**KD: Welches Menschenbild steht denn bei Ihnen hinter dem „Unten“ und „Oben“?**

SvT: Der Mensch lebt zwischen Himmel und Erde. Die Erde ist weniger als zwei Meter entfernt, der Himmel etliche Kilometer. Der Mensch lebt also nicht in der Mitte zwischen Himmel und Erde. Ich sehe ihn mehr erdgebunden, aber wachstumsfähig nach oben zum Himmel hin, zu einer geistigen Entwicklung.

**KD: Und was hindert dann den Menschen daran, sich seinen geistigen Entwicklungsmöglichkeiten gemäß zu verhalten?**

SvT: Eine Sache ist, dass jeder alte Verletzungen in sich trägt, und wenn diese wunden Punkte berührt werden, wird nicht nur die Schlacht von hier und jetzt geschlagen, sondern die Kämpfe und Schmerzen von damals mischen sich mit ein, meist völlig unbewusst. Diese wunden Punkte machen, dass wir uns auf einem Minenfeld bewegen, wenn wir miteinander in Streit geraten: Sowohl deine Seele ist ein Minenfeld als auch meine, und wenn wir auf eine Mine treten, dann darf man die Aussicht auf einen guten klärenden Dialog meist begraben.

**KD: Was geschieht denn, wenn eine solche alte Wunde berührt wird?**

SvT: Dann wird der Mensch in seiner Reaktion unverhältnismäßig: entweder implosiv (die Rollladen gehen herunter) oder explosiv/aggressiv. Und er wird in seinem Verhalten stereotyp, er hat keine Reflexionsmöglichkeit und keine Wahlfreiheit mehr, denn da rastet der beschriebene primitive Reflex ein. Das „Muster“, wie man auch sagt.

## **Polarisierungen führen zur Feindschaft**

**KD: Wodurch eskalieren und verfestigen sich die Konflikte?**

SvT: In Konflikten entwickeln sich Polarisierungen, bei denen sich jeder in seinen Standpunkt hineinsteigert und immer extremer wird. Die „gefühlte Differenz“ wird immer größer, die

© Konfliktdynamik - [www.konfliktdynamik.de](http://www.konfliktdynamik.de)

Alle Hefte und Artikel digital: [volltext.konfliktdynamik.de](http://volltext.konfliktdynamik.de) J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Rotebühlstr. 77, D-70178 Stuttgart - [www.klett-cotta.de](http://www.klett-cotta.de)

Entwertung und Verachtung auch, und partielle Gemeinsamkeiten werden nicht mehr empfunden. Zum Glück kommt uns hier das Wertequadrat zur Hilfe: Darin zeigt sich, dass jede Tugend oder jeder Wert sich nur dann konstruktiv auswirken kann, wenn er gepaart ist mit einem Wertegegenspieler, mit einer Schwestertugend, und wenn es gelingt, die stimmige Balance zwischen zwei Polaritäten zu finden. Geschieht das nicht, dann landet der Wert durch Übertreibung im Keller der Entartung, und wie ein gefallener Engel verwandelt er sich in einen Teufel. In der Klärungshilfe, in der Mediation, ist es deshalb wichtig, polar gegenüberstehende Werte zusammenzubringen.

**KD: Können Sie das bitte an einem Beispiel illustrieren?**

SvT: Nehmen wir Mutter und Vater, die sich über das Fernsehen der Kinder streiten. Der Vater sagt: „Schluss mit dem Fernsehen. Wir haben abgemacht, nach einer halben Stunde ist Schluss!“ Er steht für Regeleinhaltung, Prinzipientreue und für Konsequenz. Als besorgter Vater will er seine Kinder nicht vor der Glotze verblöden lassen, und er weiß sich im Recht. Hingegen die Mutter: „Mensch, noch 5 Minuten, dann ist der Film zu Ende, jetzt wird es gerade spannend. Ist doch unmenschlich, das Gerät in diesem Moment abzuschalten! Du musst doch nicht mit der Stoppuhr daneben stehen, mein Gott noch mal! Sei doch nicht so stur und kleinlich!“ – Und sie fühlt sich auch im Recht! Sie steht für situative Flexibilität, er steht für Konsequenz und Prinzipientreue. Das sind zwei Werte, die sich eigentlich gegenseitig ergänzen. Der eine Wert braucht den anderen, um nicht einseitig zu wirken. Wie Nietzsche sagt: Die Wahrheit beginnt zu zweit!<sup>3</sup>

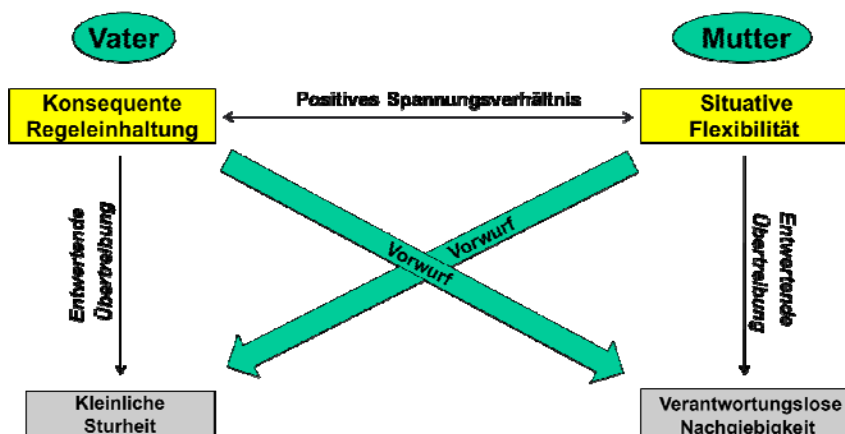


Abbildung 2: Das Wertequadrat im Konflikt<sup>4</sup>

**KD: Wodurch entsteht dann die Eskalation?**

SvT: Wenn sie zu ihm sagt: „Du musst doch nicht mit der Stoppuhr daneben stehen, nun sei doch nicht so stur und kleinlich!“, dann fühlt er sich nicht in der Rolle des besorgten Vaters gesehen, der einen wichtigen Wert vertritt, sondern er sieht sich als kleinlich, stur, fast als pathologisch abgestempelt. Und wenn er dann antwortet: „Ja, und deine permanente

<sup>3</sup> Nietzsche, Friedrich (2000). Die fröhliche Wissenschaft. Stuttgart.

<sup>4</sup> Schulz von Thun, Friedemann (2007). Miteinander reden: Fragen und Antworten. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Nachgiebigkeit wird dazu führen, dass die Kinder niemals lernen, sich an Regeln zu halten“, dann sieht auch sie sich nicht gesehen in dem Wert, der ihr wichtig ist, nämlich die situative Flexibilität. Sie sieht sich stattdessen als verantwortungslose Mutter hingestellt. Diese Polarisierung verhindert, dass die Wahrheit, die zu zweit beginnt, gefunden (und genossen) werden kann.

**KD: Wodurch kippt denn die Situation plötzlich in die konflikthafte Richtung?**

SvT: Die Malaise beginnt dort, wo der Standpunkt des anderen als Quatsch oder als gefährlich oder als krankhaft herabgewürdigt wird. Da wird der andere unter der Gürtellinie getroffen und hört nur noch mit dem „Beziehungs-Ohr“.

**KD: Da wird dann das Selbstwertgefühl verletzt?**

SvT: Zumindest bedroht: der andere fühlt sich nicht nur nicht gewürdigt, sondern herabgesetzt und angeprangert. Und wenn er an der Stelle auch noch einen schon erwähnten wunden Punkt hat, dann gute Nacht Marie. Aber wer hat keinen wunden Punkt, was den Selbstwert angeht? Wenn dieser schmerzhaft wiederberührt wird, dann ist der Betroffene nur noch darauf aus, sich zu rehabilitieren, vor sich selber, vor ihr, vielleicht auch noch vor den Kindern. Und dann greift wieder der Primitivreflex: „Angriff ist die beste Verteidigung!“ – Ring frei zur nächsten Runde!

**KD: Welchen Weg aus dieser Verstrickung sehen Sie?**

SvT: Wenn es uns als Mediatoren oder Klärungshelfer gelingt, bei den Streitenden ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die positiven Werte beider eigentlich fruchtbare Ergänzungen darstellen, dann verbinden sich die Polaritäten, und es kann, wie beim Regenbogen, eine dritte Qualität entstehen. Wenn das geschieht, dann hat das eine deeskalierende Erlösungskraft. Dann wird es möglich, sich selbst und den anderen gelten zu lassen und beide als integrale Teile einer Lösung zu empfinden. Hier haben wir wieder den Grundsatz: Die Wahrheit beginnt zu zweit, und wunderbar, dass diese Kinder *zwei* Eltern haben mit je eigener Perspektive! Sehen Sie das auch so?

**KD: Absolut! – (Beide lachen) – Mir fällt gerade das Bild der Sintflut ein, die im Alten Testament als Reinigung vom Bösen beschrieben wird. Am Ende nach der Sintflut taucht der Regenbogen auf zum Zeichen, dass Gott Frieden mit den Menschen schließt. Bei Ihnen erscheint das Bild des Regenbogens auch als eine Art Friedenssymbol.**

SvT: Eine interessante Parallele!

## **Entwicklung des Polaritäten-Modells**

**KD: Wie hat sich denn diese Polaritäten-Sichtweise bei Ihnen entwickelt?**

SvT: Dass die Entwicklung der Persönlichkeit eine Integration der in uns angelegten Gegensätze bedeutet, das war für mich eine späte Einsicht. Ich habe das zwar im fünften Semester mal gehört, aber habe es damals nicht verstanden. Heute muss ich sagen: Die Daseinsforderungen, die an uns gestellt sind und die wir in uns selber vorfinden, die sind dialektisch strukturiert. Und nun kommt es darauf an, diese Gegensätze zu identifizieren und zu einem guten Ausgleich zu bringen. Wenn ich z.B. heirate, habe ich doch das Bedürfnis

nach Bindung, Zugehörigkeit und Geborgenheit, und gleichzeitig habe ich auch das Bedürfnis, mich frei und autonom zu entfalten, meinen eigenen wesensgemäßen Weg durchs Leben zu gehen. Aber das muss man erst mal zusammenkriegen, das Ich-Du und das Wir! Das Glück ist deshalb erst eine Erntefrucht dieser Gegensatzintegration.

**KD: Für Sie hat sich diese Erkenntnis aus Ihren Forschungen heraus entwickelt?**

**SvT:** Die Begegnung mit Fritz Riemanns Modell der vier Angst-Charaktere hat dabei eine wichtige Rolle gespielt.<sup>5</sup> Da werden ja auch zwei Gegensätze stark herausgearbeitet: Nähe – Distanz, Dauer und Wechsel. Es handelt sich um Grundpole unseres Lebens und das eine ohne das andere wäre kläglich und gefährlich. Und das andere ohne das eine genauso.

**KD: Distanz hieße, ich bin autonom, für mich; und Zugehörigkeit wäre die Nähe?**

**SvT:** Ganz genau! Ich lebe um meiner selbst willen und die Individuation legt mir nahe, ganz ich selbst zu werden. Das ist der Distanzpol. Ich bin aber auch ein Teil des Ganzen, des „Wir“, der Familie z.B., schon von der Geburt an. Meine Seele kann nur im Wir aufblühen, und deswegen brauche ich Zugehörigkeit, Liebe und Verbundenheit. Und die anderen beiden Pole bei Riemann, die Struktur und das Bewahren der Ordnung auf der einen Seite; und auf der anderen Seite die Dynamik, die Veränderung, die Flexibilität, die Kreativität und das Aufbrechen zu neuen Ufern. Das eine auf Kosten des anderen ist eine Quelle des Unglücks. Und umgekehrt genauso. Die Daseinsbedingungen, die wir in uns selber vorfinden, sind dialektisch konstruiert, ob wir das nun wollen oder nicht.

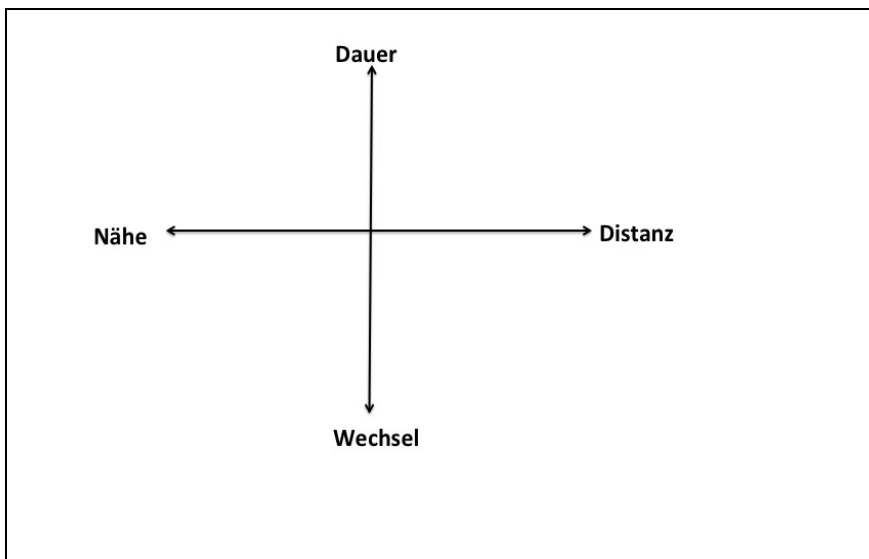


Abbildung 3: Vier Grundstrebungen<sup>6</sup>

**KD: Gibt es außer Riemann noch andere Einflüsse, die Sie zu dieser Klarheit über die Integration der Gegensätze geführt haben?**

**SvT:** Ja, vor allem die Auseinandersetzung mit dem Wertequadrat von Paul Helwig.<sup>7</sup> Er benennt als Hintergrund zwar Aristoteles,<sup>8</sup> aber er beschreibt eigentlich etwas Neues. Für

<sup>5</sup> Riemann, Fritz (1981). Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie. München, Basel: Ernst Reinhardt.

<sup>6</sup> Schulz von Thun, Friedemann (2012). Miteinander reden von A bis Z. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

<sup>7</sup> Helwig, Paul (1969). Charakterologie. Freiburg: Herder.

<sup>8</sup> Aristoteles (1969). Nikomachische Ethik. Stuttgart: Reclam.

Aristoteles lag die wahre Tugend in der Mitte zwischen zwei Extremen, während Helwig mehr von einer dynamischen Balance zweier Werte-Gegenspieler ausgegangen ist. Die Mitte bei Aristoteles ist eher fix und statisch, das Wertequadrat dagegen ist ein dynamisches Modell. Je mehr ich mich in das Wertequadrat hineingedacht und „hineingewühlt“ habe, umso mehr ist es mir wie Schuppen von den Augen gefallen. Es ist mir immer klarer geworden, dass es für die Kommunikation wichtig ist, polar gegenüberstehende Werte zusammenzubringen: Ehrlichkeit ohne Takt ist Murks; Takt ohne Ehrlichkeit ist auch Murks, und erst wenn beides zusammenkommt, ist es heilsam. Ja, wenn ich das in den ersten 15 Berufsjahren gewusst hätte, dann hätten meine Seminare bestimmt anders ausgesehen. Das war eine späte Erleuchtung.

KD: Sie haben Helwigs Wertequadrat dann um den Entwicklungsgedanken ergänzt, so dass es auch als Entwicklungsquadrat taugt. Was heißt das in dem Beispiel von Vater und Mutter, die sich streiten?

SvT: Ihre Entwicklungsrichtungen überkreuzen sich: Was die Mutter zur Ergänzung und Abrundung ihrer Persönlichkeit braucht, hat der Vater des Guten zu viel: nämlich die Fähigkeit, anderen etwas zuzumuten und auf Prinzipien zu bestehen. Und was der Vater braucht, hat die Mutter vielleicht schon des Guten zu viel: situative Flexibilität und mal Fünf gerade sein zu lassen.

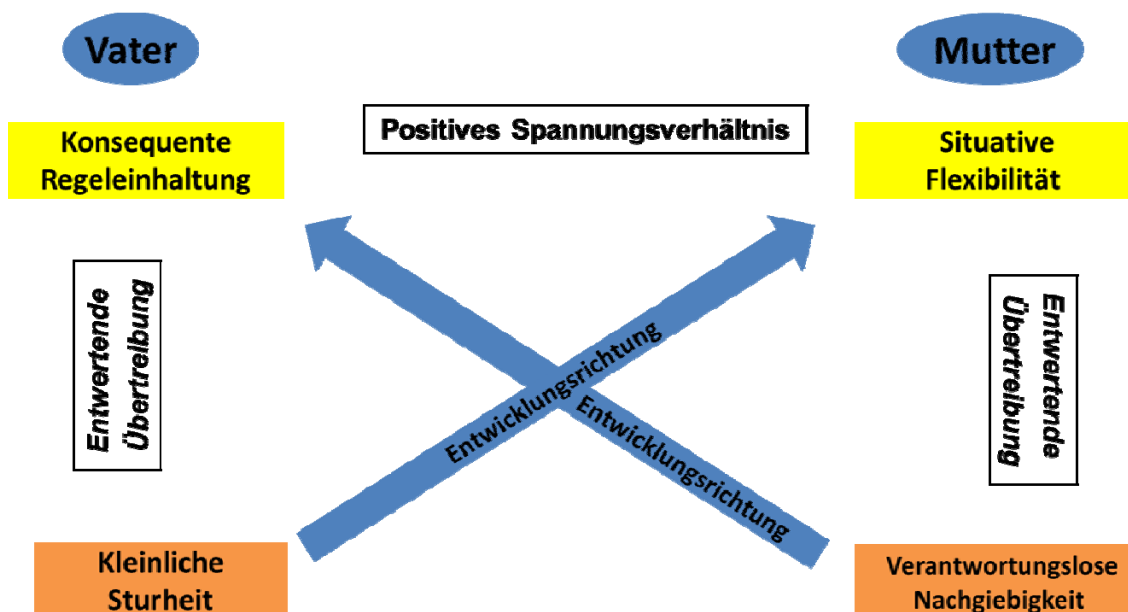


Abbildung 4: Das Entwicklungsquadrat<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Schulz von Thun, Friedemann (2012). Miteinander reden von A bis Z. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.



**KD:** Wie sehen sie denn den Zusammenhang des Wertequadrates mit C.G. Jungs Schattenkonzept, wo ja der Ärger über den anderen mit dem zusammenhängen kann, was ich in mir selbst in den Schatten meiner Seele verdrängt habe? In dem Beispiel hätte dann der Mann seine großzügige Seite verdrängt und weil er das unbewusst auf die Frau projiziert, reagiert er besonders allergisch auf ihr großzügiges Verhalten.

**SvT:** Durchaus möglich! Mit dem Wertequadrat beschreiben wir rein auf der phänomenologischen Ebene, was zwischen den beiden passiert. Aber der tiefenpsychologische Hintergrund einer solchen Attacke ist häufig ganz sicher so, wie Sie das vermuten. Das bringt uns ja besonders auf die Palme, wenn jemand ganz offen etwas lebt, was wir uns selber verbieten. Und an der Stelle brauchen wir dann das Innere Team!

## **Selbstklärung mit dem Inneren Team**

**KD:** Was meinen Sie damit?

**SvT:** Zu Beginn meiner Zeit als Kommunikationslehrer wusste ich nicht, dass der innere Mensch so wichtig ist, und dass mein Sprechen und Verhalten das Ergebnis einer inneren Kooperation oder eines inneren Bürgerkriegs ist. Mir war nicht klar, wie wichtig es ist, mit dem in Kontakt zu kommen, was in mir wohnt und mit der inneren Dynamik, die dort herrscht, umgehen zu lernen. In schwierigen sozialen Situationen ist das besonders wichtig, denn bei fast jedem sozialen Konflikt entstehen auch innere Konflikte, die beachtet und bewältigt sein wollen. Viele Seelen in meiner Brust melden sich zu Worte – und geraten nicht selten in heftigen Streit. Gut zu wissen, denn ungelöste innere Konflikte vermindern meine Präsenz, meine Prägnanz, meine Empathie, meine Kampfkraft. Auch besteht die Gefahr, die innere Zerstrittenheit auf die zwischenmenschliche Bühne zu verlagern.

**KD:** Welche typischen Mitglieder gibt es denn in einem Inneren Team?

**SvT:** Da gibt es die Stammspieler, die Manager, die mich sozial verträglich und vernünftig durchs Leben kommen lassen. Dann sind da die Bodyguards, die für mich kämpfen und mich beschützen, wenn mein Selbstwert oder ein verletzlicher Teil in Gefahr gerät. Im Konflikt werden sie schnell zu Spielführern. Es gibt aber auch die Außenseiter, die der inneren Verachtung anheimgefallen sind und kein Auftrittsrecht haben. Sie erscheinen oft als „Spätmelder“, nach einer streitbaren Auseinandersetzung. Das heißt: ich hatte nicht „alle beisammen“! Für die Persönlichkeitsentwicklung gilt der Reim: Ohne deine Außenseiter kommst du ganz bestimmt nicht weiter! Darum empfehle ich, die innere Teamentwicklung zur Chefsache zu machen.

**KD:** Können Sie etwas über den Chef oder die Chefin des Inneren Teams sagen?

**SvT:** Beim Oberhaupt des Inneren Teams handelt es sich um eine übergeordnete Instanz, die zu ihren Teammitgliedern einen guten Draht haben sollte. Und diese gute Beziehung besteht erstens aus Achtsamkeit, d.h. überhaupt zu bemerken: Wer in mir meldet sich da? Zweitens aus Anerkennung und Gelten-Lassen der Bedürfnisse und Überzeugungen der einzelnen Mitglieder des Inneren Teams. Und drittens sollte sich diese innere Führungsinstanz abgrenzen können. Sie sollte nicht verschmelzen mit dem einen oder anderen Spielführer. Denn sobald das Oberhaupt mit seinen Lichtgestalten verschmilzt, müssen Gegenspieler zu Außenseitern werden.



### KD: Worum geht es bei Selbstklärungsprozessen mit dem Inneren Team?

SvT: Die inneren Stimmen sind sich häufig uneinig, bis hin zum inneren Bürgerkrieg. Jetzt ist gute „innere Mediation“ durch das Oberhaupt gefragt. Zuweilen braucht es dabei Unterstützung durch Coaching. Es gilt dasselbe Prinzip wie beim Wertequadrat: Wenn die Entwertungen aufgehoben werden und die inneren Gegenspieler sich als Ergänzungspartner entdecken, dann kann sich eine Harmonie höherer Ordnung herausbilden. Auch im Inneren beginnt die Wahrheit zu zweit, und es gilt der Reim: Wenn zwei Gegner sich verbünden, ist da Synergie zu finden!

### KD: Der Begriff „Harmonie höherer Ordnung“ scheint für Sie sehr wichtig zu sein?

SvT: Ja, er hat für mich sowohl in der Konfliktlehre als auch in der Lehre vom Inneren Team eine große Bedeutung gewonnen. Bei der Harmonie erster Ordnung sind wir ein Herz und eine Seele und wir haben keine Konflikte miteinander. Die Harmonie höherer Ordnung bejaht die Unterschiede, freundet sich mit ihnen an, heißt sie willkommen und strebt die Harmonie in Anerkennung der Unterschiede und der strittigen Anteile unserer Begegnung an. Das ist im Umgang mit anderen Menschen wichtig, aber es ist genauso wichtig im Umgang mit den Mitgliedern unseres Inneren Teams. Denn die da drinnen sind auch häufig uneinig, bis hin zum inneren Bürgerkrieg. Und eine Harmonie höherer Ordnung im Inneren ist ein Segen. Dass man die Unterschiede gelten lässt, ja sie sogar mit einer gewissen Trennschärfe noch schärfer hervortreten lässt und dann mit dem Gedanken der Ergänzungspartnerschaft der Gegenspieler eine Harmonie höherer Ordnung herstellt. Ist das nicht ein schöner Begriff?

### KD: Sehr schön, so bildet sich dann der Regenbogen im Inneren.

TH: Ganz genau! Und jetzt nicht unbedingt nur von zwei Gegenspielern, sondern das können dann auch noch mehr sein.

## Den Menschen im System und das System im Menschen sehen

### KD: Wie würden Sie denn das Coaching mit dem Inneren Team, von dem Sie sprechen, charakterisieren?

SvT: Für mich ist die Formulierung von Helm Stierlin<sup>10</sup> erleuchtend gewesen, der gesagt hat: „Es kommt immer darauf an, den *Menschen im System* und *das System im Menschen* gleichzeitig zu sehen.“ Dieser Satz gibt uns eine zweifache Blickrichtung vor: Das System im Menschen bekomme ich durch die Erhebung des Inneren Teams vor Augen. Und den Menschen im System sehe ich, wenn ich mir das „Schachbrett“ vor Augen führen lasse, auf dem er steht. Alle Figuren haben ihre Rollen. Sie sind aufeinander bezogen und beeinflussen sich gegenseitig.

### KD: Wie kamen Sie zur Metapher des Schachbretts als Systembild?

SvT: Das hängt damit zusammen, dass ich früher Turnier-Schachspieler war. Und deshalb ist es für mich klar: Wenn ich einen guten Zug machen will, muss ich das *ganze* System überblicken und nicht nur z.B. die E-Linie, auf der mein König gerade steht.

---

<sup>10</sup> Stierlin, Helm (1994). Ich und die anderen. Stuttgart: Klett-Cotta.

## KD: Welche Rolle spielt bei Ihnen der Beobachter, der ein solches System anschaut?

SvT: Er hat die Konfigurationshöhe, d.h. durch seine Brille sieht er bestimmte Ausschnitte und Zusammenhänge auf dem Brett. Wenn ich im Coaching frage: „Auf welchem Schachbrett stehst du, erzähl mal vom Kontext, von den Rollen und Beziehungen usw.“, dann bin ich mir bewusst, dass die Situation, das „System“, durch die subjektive Brille des Erzählenden beschrieben wird. Man kann das Ganze oft auch anders sehen, oder einer kann darin mehr sehen als ein anderer. Auch darin besteht die Aufgabe eines guten Coaches.

## Systemische Teufelskreise auflösen

KD: Sie verwenden auch die Metapher der Teufelskreise, um eine systemische Dynamik zu beschreiben.

SvT: Ja, das Urbeispiel finden wir bei Watzlawick<sup>11</sup>: Der Mann zieht sich zurück und geht immer öfter in die Kneipe. Die Frau nörgelt an ihm herum und wird immer klagender und anklagender. Er: „Ja, ich hau ja nur ab, weil du hier schlechte Laune verbreitest und dauernd an mir herumnörgelst!“ Sie: „Das stellt die Tatsachen auf den Kopf: Ich beklage mich ja nur, weil du dich dauernd verpisst! Klar, dass ich dann schlechte Laune bekomme!“ Beide empfinden sich als bloß re-agierend, oft verbunden mit der Überzeugung „Ich bin sonst nicht so, aber du machst mich dazu!“

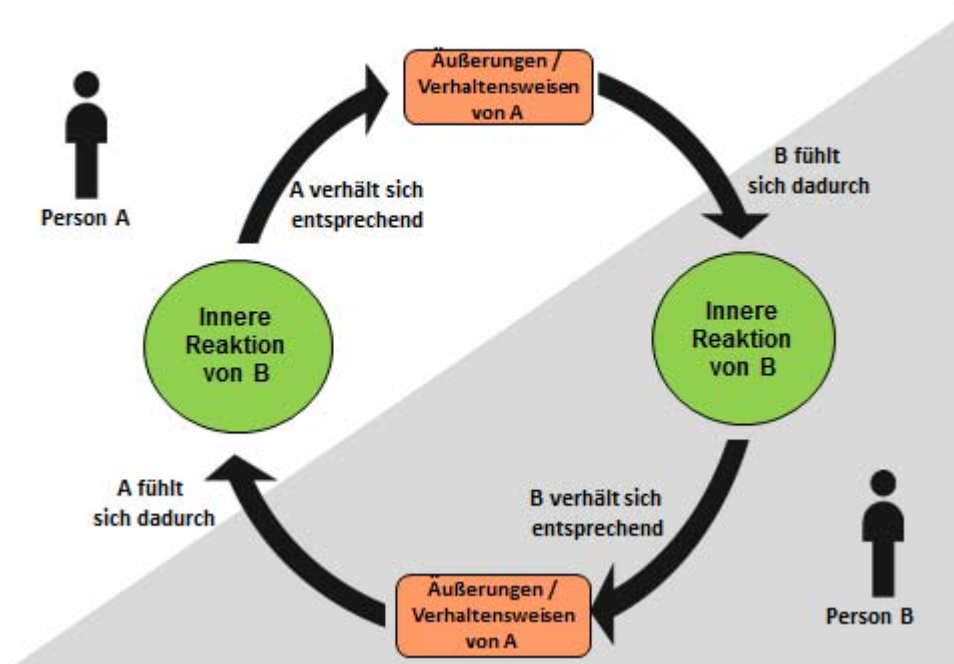


Abbildung 5: Zwischenmenschliche Teufelskreise<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D.(1990). Menschliche Kommunikation. Bern: Hans Huber.

<sup>12</sup> Schulz von Thun, Friedemann (2007). Miteinander reden: Fragen und Antworten. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

### KD: An welcher Stelle setzt denn die teuflische Wirkung ein?

SvT: Der Teufel lauert in allen vier Stationen eines Teufelskreises: Das Verhalten des anderen (1) wird niederträchtig wahrgenommen („sie nörgelt ...“ statt: sie kämpft für eine gute Partnerschaft). Die Gefühle und Motive des anderen (2) werden unempathisch und misanthropisch gedeutet („im Grunde ist er nur an seinen Saufkumpels interessiert ...“). Die eigenen Gefühle (3) werden von alten Verletzungen schmerzhaft aufgeladen. Und das eigene (so empfundene) „Notwehrverhalten“ (4) wird für den anderen zur Provokation und heizt den Kreislauf zusätzlich an. So entsteht eine überindividuelle Dynamik, die eigentlich keiner will – außer dem Teufel natürlich!

### KD: Wie ist es möglich, dieses destruktive Muster zu überwinden?

SvT: Wenn wir mit Paaren oder verfeindeten Parteien arbeiten, versuchen wir, diese sich selbst verstärkenden Abläufe erst einmal deutlich zu machen. Wir malen z.B. den Teufelskreis mit vier Stationen für sie auf. Für das nach außen gerichtete Verhalten und die Kommunikation benutzen wir eckige Kästen und die jeweils ausgelösten inneren Gefühle und Gedanken malen wir in runde Kreise. Das, was sich im Inneren der Streitenden abspielt, das hat nicht nur mit der momentanen Situation zu tun. Es hängt auch mit den wunden Punkten zusammen, die geradezu darauf warten, re-traumatisiert zu werden. Indem die Streitenden diese Dynamik erkennen, wird es für sie leichter möglich, die automatisch einrastenden Muster zu stoppen und die Kupplung einzulegen. Es wird dann möglich, über das zu sprechen, was innendrin vorgeht und auf der Metaebene einen neuen Kontakt zu wagen.

## Stimmigkeit als Meta-Tugend der Kommunikation

### KD: Mir erscheint das Thema der Stimmigkeit wie ein Zentralgedanke Ihrer Kommunikationspsychologie. Stimmt das?

SvT: Ja, denn nicht jede Situation verlangt nach derselben Tugend. Es gibt z.B. Situationen, da soll ich nicht empathisch sein, sondern eine klare Ansage machen. Und es gibt Situationen, die ohne Empathie zum zwischenmenschlichen Desaster werden. Der Kontext entscheidet, welche kommunikative Qualität gefragt ist.

### KD: Haben Sie dazu ein Beispiel?

SvT: In meinem Buch erzähle ich die Geschichte einer Studentin, die nicht weiß, wie sie auf die Anfrage eines Kommilitonen reagieren soll: „Du hast so schöne Aufzeichnungen von den Vorlesungen gemacht. Könnte ich deine Aufzeichnungen für meine Prüfungsvorbereitung mal kopieren?“ – Sie hat zwei Seelen in ihrer Brust, denn einerseits will sie ihm die Aufzeichnungen gern geben, andererseits aber auch nicht. Um zu einem stimmigen Handeln zu kommen, müsste sie nach außen auf die Situation schauen: Was habe ich in der Beziehung mit ihm schon erlebt? Ist das eine Gelegenheit, sich einmal dankbar zu erweisen – oder fühle ich mich von ihm schon lange ausgenutzt? Ist das ein Freund, ist es ein Bekannter, sind wir in einem Konkurrenz- oder Leistungswettbewerb? Und sie müsste nach innen horchen: Was geht in meinem Herzen vor sich? Welche Stimme meldet sich, die ihm die Aufzeichnungen geben will? Und welche Stimme meldet sich, die ihm die Aufzeichnungen verweigern will? Was sind jeweils die Argumente, Anliegen und Haltungen dieser inneren Stimmen? Und wenn wir das beides angeschaut haben (äußerer Kontext und innere Konfiguration), auch beides visualisiert haben, dann kommt sie zu einem stimmigen Ergebnis, z.B.: „Ja, ich würde ihm die

Aufzeichnungen geben, aber nicht einfach so. Ich würde ihn gleichzeitig bitten, mir beim Umzug zu helfen, damit Geben und Nehmen in ein gutes Gleichgewicht kommen.“ Die beiden inneren Stimmen wären damit ausgesöhnt und es ergibt sich die stimmige Reaktion als Resultat und Erntefrucht dieser doppelten Arbeit.

**KD: Wie hat sich denn diese Sichtweise bei Ihnen entwickelt?**

SvT: Als humanistische Psychologen, besonders inspiriert von Ruth Cohn, sind wir ursprünglich von dem Zauberwort der Authentizität ausgegangen, der Übereinstimmung von innerer Wahrheit und äußerem Gebaren. Es wurde aber zunehmend deutlich, dass es nicht nur um die Übereinstimmung mit mir selbst geht, sondern auch um die Übereinstimmung mit der „Wahrheit der Situation“.

**KD: Was heißt das?**

SvT: Meine Kollegin Karin van der Laan (1944–1998), die schrecklicherweise bei dem Zugunglück in Eschede ums Leben gekommen ist, hat immer gefragt: „Was ist hier die Wahrheit der Situation?“ Denn davon hängt es ab, welche Kommunikation adäquat ist.

**KD: Was meinen Sie mit Wahrheit?**

SvT: Die Wahrheit der Situation hat sicher auch subjektive Anteile, wie ich die Situation wahrnehme und deute. Aber manche situativen Gegebenheiten sind auch objektiv, z.B. die Rollenverteilung. Oder wenn Sie zum Beispiel mein Bankberater wären und mir bestimmte Geldanlagen empfehlen, von denen Sie durch Provision selber profitieren, dann sollte ich diese objektiven Gegebenheiten als Wahrheit der Situation im Blick haben und Sie nicht mit einem lieben Freund verwechseln, der nur mein Wohl im Auge hat. Also: Wenn ich die Frage nach richtiger und adäquater Kommunikation stelle, ist es wichtig, nicht nur die „innere Wahrheit“, sondern auch die „Wahrheit der Situation“ in den Blick zu bekommen.

**KD: Hängt das mit der systemischen Beziehungsdynamik auf dem von Ihnen beschriebenen Schachbrett zusammen?**

SvT: Ja, die systemtheoretische Perspektive sensibilisiert für die situative Komponente der Stimmigkeit. Das Konzept der Stimmigkeit („wesensgemäß und situationsgerecht“) führt nach meiner Auffassung zu einer Integration und Aussöhnung der humanistischen und der systemischen Psychologie. Die Humanistische Psychologie erstrebt die Übereinstimmung des Menschen mit sich selbst, die systemische Psychologie öffnet die Augen dafür, dass dieses „Selbst“ sich kontextbezogen gestaltet (und auch gestalten soll). – Stimmigkeit ist für mich die Meta-Tugend der Kommunikation.

## **Himmel und Regenbogen**

**KD: Hat die Möglichkeit zur stimmigen Reaktion in einer Situation für Sie mit der Fähigkeit des Menschen zur Entwicklung nach oben zum Himmel hin zu tun, wie sie es am Anfang unseres Gesprächs angedeutet haben?**

SvT: Ja schon, aber im Himmel kenne ich mich ehrlich gesagt nicht so gut aus. Ich habe noch den Traum oder die Hoffnung, ein weiser Mann zu werden und noch ein bisschen mehr in Kontakt zu kommen mit dem Mysterium unserer Existenz. Aber vorerst möchte ich das Zwischenmenschliche verstehen und greifbar machen, so dass wir dem kommunikativen Geschehen nicht nur unterliegen, sondern es wirklich auch ein Stück weit gestalten können. Das ist mein kleines Stück Himmel sozusagen, das ich zu fassen habe.

KD: Und das ist auch Ihr Lebenswerk, denke ich; da haben Sie sehr, sehr viel möglich gemacht und in die Welt gebracht.

SvT: Vielleicht ja, jedenfalls wäre es schön, wenn es so wäre.

KD: Wenn Sie vom Mysterium unserer Existenz sprechen, formulieren Sie sehr vorsichtig.

SvT: Geradezu schüchtern, denn da habe ich ja keine Fakten, die quadratisch-praktisch-gut zu greifen und einzutüten wären. Das hat eher mit Suchen und Spüren zu tun, und vielleicht mit etwas Atmosphärischem. Und in dieser Sphäre bin ich kein Meister, sondern ein Lehrling.

KD: Inwieweit spielt denn die Arbeit mit dem Atmosphärischen in Ihrer Arbeit eine Rolle?

SvT: Ich stelle fest, dass unsere Seminarteilnehmer sehr häufig, wenn sie ins Loben und Schwärmen geraten, die Atmosphäre betonen. Sie meinen damit die Art, wie wir hier miteinander umgehen, die Offenheit und die Wertschätzung. Aber das sind alles nur Annäherungen, um das Atmosphärische zu beschreiben.

KD: Wie würden Sie diese Atmosphäre in Ihren Kursen genauer beschreiben?

SvT: Als eine Mischung aus tiefer Berührtheit, wirklicher Begegnung und Humor, vielleicht auch, dass viele Regenbogen aufgehen. Der Regenbogen ist für mich eine wichtige Metapher, denn die Farben des Regenbogens zeigen sich nur, wenn Gegenpole miteinander in Kontakt kommen, so dass dann dazwischen etwas Drittes entsteht. Also dass ich z.B. empathisch bin und trotzdem den eigenen Standpunkt zur Geltung bringen kann. Gerade im Konflikt gibt es viele Menschen, die sehr stark ihre Position spüren und behaupten, aber es mangelt ihnen an Empathie. Und erst wenn Selbstbehauptung und Empathie, Kritik und Wertschätzung, Ehrlichkeit und Takt – wenn also die Schwestertugenden paarweise präsent sind, dann geht der Regenbogen auf. Ich glaube, das lässt sich auch atmosphärisch spüren.

KD: Hat das mit Ihrem Himmel zu tun?

SvT: Gut möglich, dass ich dem Himmel nahe bin, wenn der Regenbogen aufgeht. Und in meinem obersten Credo-Himmel steht geschrieben, dass ich eine Art Doppelexistenz führe: dass ich Teil des Ganzen und selbst ein Ganzer bin. Als Teil des Ganzen habe ich zum Gelingen des Ganzen beizutragen. Das ist nicht nur eine moralische Pflicht, sondern ein Urbedürfnis der Seele. Andererseits bin ich aber auch selbst ein Ganzer und dazu da, selbstfürsorglich mich zum Aufblühen und mein Leben zum Gelingen zu bringen. Somit stehe ich in doppelter Dienstpflicht. Und wenn ich aufblühe und es mir gelingt, dienstbar zu werden für etwas, das höher ist als ich – und wenn das eine das andere beflügelt und umgekehrt, dann, würde ich sagen, geht ein existenzieller Regenbogen auf, der meinem persönlichen Himmel sehr nahe kommt.

KD: Vielen Dank für dieses persönliche Bekenntnis.

SvT: Ihre Frage nach dem Himmel hat mir keine Ruhe gelassen, ich wollte doch noch eine Antwort versuchen! (lachen)

## Abschluss

KD: Ich bin sehr berührt, schon in der Arbeit mit Ihren Modellen, aber jetzt in der Begegnung noch mehr. Weil Sie in einer bodenständigen Art sehr tiefgründige Dinge darstellen. Es gibt verschiedene Themen, über die ich gerne weiter diskutieren würde!

SvT: Ja, es ist eine sehr anregungsreiche Atmosphäre entstanden, hier in diesem Raum.

KD: Haben Sie irgendein Projekt, das Sie noch die nächsten Jahre verfolgen wollen?

SvT: Ja, ich will im Herbst noch einmal eine Vorlesung zum Thema „Inneres Team“ machen, auch als eine Art Lehrgang. Ich bin (leider?) nicht so sehr darauf aus, noch ganz neue Ufer zu erobern; außer dass ich gern ein weiser alter Mann werden möchte. Ich danke Ihnen sehr für Ihren Besuch, Herr Ballreich, er hat mich sehr gefreut!

KD: Und ich danke Ihnen auch!

SvT: Danke vielmals!

## Über Friedemann Schulz von Thun



Prof. Dr. Dr. h.c. Friedemann Schulz von Thun lehrte bis 2009 am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg im Schwerpunkt Beratung und Training. Seither leitet er sein Institut für Kommunikation. Er ist der einflussreichste Kommunikationspsychologe im deutschsprachigen Raum. Allein der erste Band seiner Trilogie *Miteinander reden* (1981) hat eine Auflage von 1,3 Millionen erreicht. Seine Kommunikationsmodelle werden nicht nur im Coaching und in der beruflichen Weiterbildung eingesetzt, sondern auch im Deutschunterricht der Schulen. Das zugrunde liegende Menschenbild verbindet Denkansätze der humanistischen und der systemischen Psychologie. Ein zentrales Anliegen ist es, die stimmige Balance zu finden zwischen scheinbar unversöhnlichen Gegensätzen. Neue Erkenntnisse zum Wertequadrat und zu Teufelskreisen finden sich in „Miteinander reden – Fragen und Antworten“ (2007).

Informationen, auch zur Vorlesung „Inneres Team“, unter [www.schulz-von-thun-institut.de](http://www.schulz-von-thun-institut.de)

© Konfliktodynamik - [www.konfliktdynamik.de](http://www.konfliktdynamik.de)

Alle Hefte und Artikel digital: [volltext.konfliktdynamik.de](http://volltext.konfliktdynamik.de) J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, Rotebühlstr. 77, D-70178 Stuttgart - [www.klett-cotta.de](http://www.klett-cotta.de)