

## Das Innere Team: Von Mitspielern, Gegenspielern, Verhinderungen und Möglichkeiten

In einer Sache irrte Goethes Faust: Der Mensch hat mehr als nur zwei Seelen in seiner Brust. Wir alle aber kennen das Gefühl, was damit beschrieben werden soll. Wir fühlen uns hin- und hergerissen. Wir reagieren auf ein Ereignis, auf einen Menschen oder auf eine anstehende Entscheidung nicht eindeutig und klar, sondern mit gemischten Gefühlen und unentschieden. Wir empfinden diesen Zustand als eine lästige Komplikation, manche denken wohlmöglich, mit ihnen stimme etwas nicht, wenn sie sogar gegenläufige innere Stimmen wahrnehmen, vor allem bei Ereignissen, die wichtig sind. Gerade hier, so glauben wir, müsse man doch wissen, wie man sich verhalten muss und wie man einen Sachverhalt bewerten sollte.

In meinem Vortrag geht es um die Schwierigkeit, der wir häufig dann ausgesetzt sind, wenn wir eigentlich wissen, was für uns richtig ist und wie wir handeln sollten, es dann aber doch nicht können oder schaffen. Noch befinden wir uns in der Fastenzeit und was haben sich einige von uns nicht alles vorgenommen. Nicht nur auf Süßigkeiten wollen wir eigentlich verzichten. Eine ganze Reihe von guten Vorsätzen haben wir uns vielleicht vorgenommen – aber es ist so schwer, diese auch durchzuhalten. Es gelingt uns nicht, unserem Willen zu folgen, ganz nach dem Motto, der Geist ist willig aber das Fleisch ist schwach. Immer wieder gibt es neben der ermahnenden vernünftigen Stimme auch die, die sagt, dass wir doch nicht so streng mit uns umgehen sollten, dass unser Leben schon anstrengend genug sei und dass diese Vorsätze viel zu hoch sind und wir auch das Leben genießen sollen.

Dieser Zustand ist nicht ungewöhnlich. Es ist durchaus normal, dass zwei Stimmen, und meistens sind es mehr, in unserer Brust wohnen. An dieser Stelle schon der erlösende Hinweis. Man kann lernen, diese Stimmen so zu führen, dass aus dem unverständlichen Gequassel eine verständliche Rede wird, am Ende dann mit einer Stimme gesprochen wird, die kraftvoll und angemessen klingt.

Schauen wir, wie es aus der Sicht der Coachingarbeit zu diesem Zustand kommen kann. Lassen Sie uns einen Blick auf das verwirrende Phänomen werfen. – Betrachten wir das Beispiel der fleißigen Studentin Sabine Strebsam. Sabine trifft vor der Cafeteria ihrer Hochschule ihren Kommilitonen Florian Fröhlich. Florian spricht sie auch gleich an: „Du, Sabine, Mensch gut, dass ich dich hier treffe. Könnte ich mal deine Unterlagen aus dem Literaturseminar

bekommen um sie mir zu kopieren? Und vielleicht hast du ja auch noch deine Hausarbeit aus dem letzten Semester für mich. Ich habe dein Referat dazu leider verpasst. Könnte ich ja gleich mit kopieren.“ Er lächelt Sabine erwartungsvoll an. Stellen wir uns vor, wie Sabine auf dieses Anliegen Florians reagieren könnte. Sie kennt Florian eigentlich eher vom Sehen aus der Cafeteria, von den Semesterabschiedspartys als aus den gemeinsamen Vorlesungen und Seminaren.

Möglichkeit 1: Vielleicht zögert unsere fleißige Studentin mit der Antwort, legt ihre Stirn in Falten, guckt zu Boden und druckst herum mit Äußerungen wie: „Naja, hm, eventuell schon, ich muss mal sehen, ob ich meine Unterlagen noch komplett habe, das meiste davon war nur so hingeschmiert. Ich weiß auch gar nicht, ob man das lesen kann ...“ Diese etwas wirr klingende Botschaft begründet sich darin, dass mindestens zwei innere Stimmen (oder Seelen) an dieser Botschaft beteiligt sind – wir können diese Stimmen „die Helfende“ und „die gesunde Egoistin“ nennen. Jede dieser Stimmen drängt danach sich zum Ausdruck und zur Geltung zu bringen. Hören wir doch genauer hin, was diese beiden Stimmen sagen wollen:

Zunächst die Hilfsbereite: Ja klar kann er meine Unterlagen haben. Es ist doch schön, wenn ich jemandem helfen kann. Wir Studierende müssen unbedingt zusammenhalten und dürfen uns nicht vom System auseinanderdividieren lassen. Wir sollten uns solidarisch zeigen und uns gegenseitig stützen.

Dann die gesunde Egoistin: Jaja, gegenseitig unterstützen. Aber von Florian habe ich noch nie etwas bekommen. Ich seh` das gar nicht ein. Warum kann sich der Schmarotzer 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.

So klingen die Stimmen, wenn sie einzeln gehört würden. Werden sie aber nicht. Sabine kann bei dem Durcheinander des unordentlichen inneren Dialogs keinen klaren Gedanken fassen und so kommt es zu dem schon genannten unausgewogen Vielleicht, ja, mal sehen ....Wahrscheinlich wird sie sich später dafür schelten, dass sie so unentschlossen reagiert hat und darüber klagen, dass sie zu solchen Ausflüchten gegriffen hat (vielleicht unleserlich...). Die Reaktion von Florian konnte sie ja sehen. Er guckte sie ganz ungläubig an. Sie weiß, dass sie so überhaupt nicht authentisch war. Das ist schlimm für sie, weil sie gegen ihre Prinzipien verstoßen hat. Sie hat sich schon lange vorgenommen, nicht mehr rumzueiern, wie sie es nennt, sondern erwachsen und entschieden für sich einzustehen und auch ebenso

ihren Mitmenschen gegenüber aufzutreten und die eigene Position klar zu vertreten – wieder ist ihr das nicht gelungen.

Betrachten wir die zweite Möglichkeit: Neben dem gleichzeitigen Auftritt zweier Stimmen kann es auch vorkommen, dass zunächst eine der Stimmen lauter ist, weil sie sozusagen am vorderen Rand der inneren Bühne agiert und die andere Stimme im dunklen Hintergrund der Bühnenkulisse ihr Dasein fristet. Vorne, an der Kontaktgrenze zum Publikum oder unmetaphorisch gesprochen, im Kontakt mit der Außenwelt, steht die Protagonistin des Stimmenensembles, mit der dort bisher gute Erfahrungen gemacht wurden. Nehmen wir an, dies ist in unserem Beispiel die Helfende. Sie sagt also zu Florian: „Klar bekommst du meine Unterlagen. Ist doch selbstverständlich. Keim Problem.“ Schön für Florian. Er bekommt, wonach er gefragt hat. Aber, was ist das? So freundlich und zuvorkommend wie Sabine auch gesprochen hat, über ihren Augenbrauen schwebte kaum sichtbar eine dunkle Wolke, ihre Lippen lächelten verkniffen und Florian beschleicht ein beklommenes Gefühl. Und Sabine? Kaum ist sie allein, regt sich die bis zu diesem Zeitpunkt unterdrückte Gegenspielerin – die gesunde Egoistin. Vor der Öffentlichkeit hat sie keinen Bestand, das weiß sie. Sie muss ein Hintergrundleben fristen und zeigt sich höchstens maskiert, zum Beispiel in einer kurzfristigen Absage wegen eines plötzlichen Infekts, in geheimen Intrigen oder übler Nachrede, in Vergessenshandlungen ... Sie kann ihre Stimme aber auch an Sabine direkt richten: „Wie konntest du nur wieder so sehr deine eigenen Interessen verraten? Das war ja wieder klar, dass du mich nicht zu Wort kommen lässt. Dir ist es mal wieder wichtiger gewesen den anderen zu gefallen und dort das nette Mädchen zu spielen. Und was machst du nach dem Studium? Wir leben in einer Leistungsgesellschaft – das spürst du doch hier in der Uni schon jeden Tag. So geht das nicht. ... Unsere Studentin kennt diese Stimme nur zu gut; sie weiß, auch dieser Text hat seine Berechtigung. Und vielleicht denkt sie nun: Du hast ja recht, liebe Egoistin. Aber ich kann doch hier so nicht sein. Und schon gar nicht dich öffentlich so zu Wort kommen lassen.“

Ja, was ist nun zu tun? Wir haben es hier mit einem klassischen Dilemma zu tun, egal ob die beiden Stimmen als inneres Team dieser Studentin in einem gemeinsamen Disput durcheinander reden oder ob sie sich nacheinander zu Wort melden – die Situation ist ungeklärt und genau das ist das Problem, denn so ist der Mensch, der dieses Innere Team besitzt, uneindeutig, schlimmstenfalls handlungsunfähig.

Aber kehren wir zu Sabine zurück. Ohne es vielleicht schon selbst zu wissen oder auch nur zu ahnen ist sie der Lösung schon einen ersten Schritt (den

Annette Bührig-Hollmann: Das Innere Team. Von Mitspieler, Gegenspielern, Verhinderungen und Möglichkeiten

ersten von, so sagen wir im Coaching mindestens 5 Schritten) entgegengegangen.

- Der erste Schritt nämlich, um aus dem Gefühlschaos herauszukommen, besteht darin, die Teilnehmer des eigenen Inneren Teams zu identifizieren.

Wie viele melden sich zu Wort? Sind es diese zwei, die gesunde Egoistin und die Helfende. Wirklich nur diese zwei? Oder gab es nicht damals auf der letzten Sommerfete einen kleinen Flirt zwischen Sabine und Florian und ist da vielleicht noch die ein bisschen verliebte einsame Solistin, die ein heimliches Auge auf unseren Florian geworfen hat und die es sich mit ihm nicht verderben möchte, wer weiß, vielleicht wäre es ganz nett, wenn er sich die Unterlagen bei ihr abholen würde ...? – Dann wären es schon drei Stimmen. Die charmante Solistin verbrüdet sich natürlich mit der helfenden Stimme und die gesunde Egoistin hat ein noch schwereres Spiel. – Wie man sieht, keine ganz leichte Frage zu erkennen, wie viele Stimmen eigentlich beteiligt sind. Aber die Studentin Sabine kennt mindestens zwei dieser Stimmen schon mit Namen und hat eine Beziehung zu ihnen aufgebaut.

- Der zweite Schritt besteht in der Anhörung der identifizierten Einzelstimmen: Getreu dem Motto, dass jeder nett ist, wenn man ihn nur zu Wort kommen lässt, wird nun jedem Ensemblemitglied der nötige Freiraum und die nötige Aufmerksamkeit zuteil. Sie werden dabei nicht unterbrochen und bekommen die Chance verstanden zu werden, egal, wie die anderen zu ihm oder der vertretenen Position stehen... Jeder kommt an die Reihe, aber schön nacheinander. Damit hat sich das multiple Dilemma herauskristallisiert und ist greifbar geworden. Die einzelnen Stimmen haben sich nun profiliert.
- Der dritte Schritt: Nun dürfen die verschiedenen Stimmen miteinander in Kontakt treten, eine freie Diskussion wird zugelassen, der Moderator, der zuvor noch streng die Einhaltung der Spielregeln bewachte, tritt hier ein wenig in den Hintergrund. In realen Teamsitzungen wird dieser Schritt das „storming“ in der Gruppe genannt und ist integraler Bestandteil jeder Teamentwicklung. Wir haben schon gesehen wie die Rede und Gegenrede zwischen der helfenden und der gesunden Egoistin klingen könnte. Die Helfende: „Du lässt dich von diesem Leistungsdruck total korrumpieren. Du mit deinem Karrieregerenne.“ Darauf die gesunde Egoisten: „Träum weiter. Ich stehe für bewusste Zielstrebigkeit. Aber mit dir zusammen

kommen wir nicht weiter.“ Das Oberhaupt des Inneren Teams gewinnt hier ein wenig Distanz, weil er sich sein Wirrwarr von außen betrachtet. Die polarisierende Konfrontation macht die einzelnen Positionen prägnant, aufgestaute Gefühle machen sich hier Luft.

- Beim 4. Schritt tritt das Teamoberhaupt wieder mehr in den Vordergrund. Er fasst das Ergebnis der Diskussion zusammen oder sichtet die strittigen Fragen und beendet damit die Diskussion der Teammitglieder. Was hier deutlich wird ist, dass die Phase der Polarisierung der verschiedenen Stimmen durch den ermöglichten Dialog depolarisiert wurde. Polarisierung ist die feindliche Trennung gegensätzlicher Positionen. Eine solche Polarisierung neigt zur Eskalation, mit der Folge, dass die Vertreter der verschiedenen Positionen immer extremer werden. Für eine produktive Streitkultur ist es gut, wenn sich nach die verschiedenen Vertreter als Träger wichtiger Teil-Wahrheiten und als Verfechter wertvoller eigener Prinzipien anerkennen, die einander in einem gesamten Team bedürfen.
- Den 5. Schritt kann man zusammenfassen als die Suche nach Lösungsideen. Das Oberhaupt des Inneren Teams stellt Fragen an die einzelnen Positionen um ihre wertvollen Elemente für das ganze Team zu entdecken. Damit wird ausgeschlossen, dass sich eine Position allein in den Vordergrund drängt, bei der Studentin beispielsweise die Helfende, die dann andere Stimmen dominiert, sodass diese ihren wertvollen Beitrag nicht leisten können. In unserem Beispiel hat die Studentin die Stimmen schon identifiziert, sie benannt, sie auch schon zu Wort kommen lassen, ja sie sogar gewertschätzt und anerkannt, dass sie alle einen wertvollen Beitrag haben, der für das gesamte Team von Wert ist. Damit hat das Oberhaupt des Inneren Teams seine kognitive Struktur erweitert, es gibt nicht nur ein Ja oder ein Nein, sondern unter Umständen ein Ja mit Bedingungen oder ein Nein mit einem Gegenangebot. Mit diesem letzten Schritt wird eine integrierende Stellungnahme entworfen, die die Vereinigung mehrerer Mitglieder bedeutet. Es wäre also gut, um zu unserem Beispiel zurückzukommen, wenn die Studentin ihrem Kommilitonen ihre Mitschriften zur Verfügung stellt, mit der Aussicht, dass sie im nächsten Semester seine Hilfe braucht. Sie sollten in Zukunft besser kooperieren umso gemeinsam den hohen Leistungsdruck des Systems für beide Seiten zu verringern.

Dass dies eine idealtypische Lösung ist und dass sich eine Menge von Problemen auf dem Weg der inneren Konfliktbearbeitung zeigen können,

Annette Bührig-Hollmann: Das Innere Team. Von Mitspieler, Gegenspielern, Verhinderungen und Möglichkeiten

steht außer Frage. Dennoch kann man an diesen Phasen der Bearbeitung wichtige Prinzipien für eine gelingende Lösung erkennen, denn der innere Konflikt mit seinen verschiedenen Parteien tritt nach einer erfolgten Bearbeitung deutlich hervor, während er zuvor in einem diffusen Gewirke unkenntlich war, für das überhaupt schwer greifbar und folglich schwer eingreifbar. Soweit zum Prozess der Konfliktlösung.

Sie haben mich reden gehört von Stimmen und von einem Oberhaupt als Vermittler und als Regisseur dieser Stimmen. Dazu abschließend noch eine Bemerkung. Im Coaching gehen wir von einem Subjekt aus, das grundsätzlich die Möglichkeit besitzt, die beschriebenen Aktionen selbstwirksam durchzuführen. Nicht immer kann dies ohne Hilfe geschehen. Aber das ändert nichts an der Tatsache, dass wir alle grundsätzlich in der Lage sind, unsere inneren Stimmen wahrzunehmen und zu ihrem Recht kommen zu lassen. Wir gehen davon aus, dass wir damit nicht Opfer von Bedingungen sind, die einem das Leben schwer machen können. Wir sind vielmehr selbstwirksam Handelnde, die Kontrolle über ihr Leben haben. Und die Erfahrung, die während des beschriebenen Prozesses gemacht werden kann, bestärkt die Gewissheit der Selbstwirksamkeit und eröffnet uns damit die Möglichkeit aus einer trägen Position und dem Gefühl des Ausgeliefertseins in eine tätige, handelnde Position zu kommen und damit wäre im Sinne Thomas von Aquins ein Schritt in Richtung Glück getan, denn bei ihm heißt es: Trägheit macht traurig.

In seinem ersten der drei Prologe des Faust, der „Zuneigung“, die 1797 entstand, Goethe hat sein Werk nach einer langen Pause von zwei Jahrzehnten wieder aufgenommen, beschreibt er die Schwierigkeiten kreativen dichterischen Schaffens. Er reflektiert die Konzeption seines Werkes und die Eigengesetzlichkeit der Kunst. Im „Vorspiel zum Theater“ lässt er abermals den Dichter zu Wort kommen. Er präsentiert hier erneut seinen Anspruch an sein dichterisches Schaffen vor dem Hintergrund der eigenen empfundenen Ansprüche und denen eines anspruchsvollen Publikums. Seinem Standpunkt tritt der Theaterdirektor als Geschäftsmann entgegen, der ein Stück braucht, das sich auch verkaufen lässt und für gute Zuschauerzahlen sorgt (wie gut kannte Goethe als Schauspieler auch diese Position!) und schließlich die lustige Person – sie vermittelt zwischen diesen beiden Stimmen. Wer weiß wie der Disput zwischen Dichter und Theaterdirektor sonst geendet hätte, so aber werden die beiden polarisierenden Stimmen entzerrt durch die lustige Person, die beiden Recht zuspricht und damit kann das Schauspiel endlich beginnen. Wie wir sehen, haben wir also auch am Anfang des großen Schauspiels mehr als nur zwei Seelen, die in einer Brust wohnen: der vermittelnde Hinweis der lustigen Annette Bührig-Hollmann: Das Innere Team. Von Mitspieler, Gegenspielern, Verhinderungen und Möglichkeiten

Person an die widerstreitenden Parteien lautet übrigens: Wer fertig ist, dem ist nichts recht zu machen; ein Werdender wird immer dankbar sein.