



Dirk Rohr

**Eine kleine Theorie-Einführung in  
Systemische und Humanistische  
Ansätze am Beispiel des  
Inneren Teams**

Mit Begleittexten von  
Friedemann Schulz von Thun,  
Bernd Schmid und Jürgen Kriz

**BELTZ** JUVENTA

Wer sich mit ‚gelingender Kommunikation‘ auseinandersetzen möchte, findet hilfreiche Antworten sowohl im systemischen als auch im humanistischen (Beratungs-)Ansatz. Beide werden in ihren Grundlagen und Grundzügen kurz und kurzweilig, immer mit Bezug zu ihren Begründer\*innen und immer am Beispiel des Modells des Inneren Teams veranschaulicht, vorgestellt und eingeordnet: Phänomenologie und Konstruktivismus, Zirkularität und zirkuläres Fragen, die Prinzipien der Transaktionsanalyse, des Reflecting Teams und des Mailänder Teams, die Prinzipien u. a. von Batson, Rank, Rogers, Perls, Cohn uvm., Neugier, Empathie, und Kongruenz und Wertschätzung ...

Gleichzeitig wird hiermit das wohl bekannteste Kommunikationsmodell, das unsere Ambivalenzen mit der Metapher des Inneren Teams ‚begreifbar‘ und ‚verstehbar‘ macht, theoretisch fundiert. Und gleichzeitig ergibt sich (in Analogie zu den die sich widersprechenden Bedürfnissen im Inneren Team) damit aus vermeintlichen Gegensätzen eine Synthese: ein systemisch-humanistischer Ansatz, wie er ‚zeitgemäßer‘ nicht sein könnte.

Nach der lebendigen Theorie-Einführung von Dirk Rohr stellen die drei bekanntesten Vertreter dieser Synthese kurz ihre Modelle vor: Friedemann Schulz von Thun, Jürgen Kriz und Bernd Schmid.

**BELTZ JUVENTA**

[www.juventa.de](http://www.juventa.de)

ISBN 978-3-7799-3441-7

9 783779 934417

## 9 „Perspektiven der Transaktionsanalyse, der Hypnotherapie Milton Ericksons, der Tiefenpsychologie Jung'scher Prägung und systemischer Ansätze – die Kunst ‚mehrschönig‘ zu fahren“

Bernd Schmid

Seit Jahrzehnten ist eine Haupttätigkeit unseres Weiterbildungsinstituts<sup>1</sup>, Professionelle zu qualifizieren und Beiträge zu feldspezifischen Entwicklungen zu leisten. Weiterbildungsteilnehmer kamen zunächst hauptsächlich aus den Bereichen Psychotherapie, Sozialwesen und persönliche Entwicklung, dann ab den 1990er-Jahren zunehmend aus dem Organisationsbereich. Das erforderte zunehmend, die Spezifika von Rollen, Kontexten, Funktionen und Leistungen sowie Strukturen und Inszenierungen zu den jeweiligen gesellschaftlichen Zwecken angemessen zu berücksichtigen. Wissenschaft zur empirischen Überprüfung von Praxis und pragmatisch als „... systematisiertes Verfahren, Erfahrung zu gewinnen und auszuwerten“<sup>2</sup>, war dabei immer wichtig, da sonst Ideologien und Gewohnheiten schnell überhand nehmen.

Unsere Hauptperspektive war also immer die der Unterstützung von Praktikern bei beruflichen Positionierungen und beim Erwerb professioneller Kompetenzen sowie bei der Ausstattung mit „Handwerkszeug“. Inhaltskonzepte sollten in der Praxis handlungsleitend und den Klienten bei Bedarf vermittelbar sein. Vorgehensweisen sollten auf Prozessebene dazu passen und dabei Rollen und Kontexte und feldspezifische Bewährungskriterien angemessen berücksichtigen. Identitätsbildung sollte die Rollen und Tätigkeitsfelder sowie die Persönlichkeit der Professionellen in stimmige und taugliche Passungen bringen.

Will man Breitenwirkung erzeugen, ist ein Zusammenspiel von Bildungs- und Beratungs-Experten in besonderen kulturstiftenden Rollen und sonstigen Verantwortlichen aller Art in Organisationen erforderlich. Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung sollte auch in Leistungserbringung

---

1 [www.isb-w.eu](http://www.isb-w.eu)

2 <http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/27/59/>

und darauf ausgerichtetes Organisationslernen eingebettet sein<sup>3</sup>. Konzepte und Vorgehensweisen sollten zu Lern- und Entwicklungspartnerschaften auf Augenhöhe einladen und durch Allgemeinverständlichkeit und leichte Erlernbarkeit Distanzen überbrücken. Damit Lernkulturen in Seminaren und in Organisationen nicht auseinanderfallen, sollten Inhalte und Lernformen in den Qualifizierungen prototypisch für gewünschte Lernkultur dort sein und unter eigener Regie in Berufsfeldern und Organisationen multipliziert werden können<sup>4</sup>.

Was ist mit der „Kunst mehrspännig zu fahren“ gemeint?

Zunächst geht es darum, wesentliche Perspektiven verschiedener Psychotherapie-Richtungen<sup>5</sup> zu skizzieren. Sind diese verstanden, können sie aus einer eigenen Identität, aus jeweiligen Rollen- und Kontextverständnissen neu kombiniert werden. Diese sollten eine einfache, von vielen Berufsgruppen leicht versteh- und nutzbare Ebene anbieten, dabei aber intelligent differenzierbar und kombinierbar sein und gleichzeitig als Handwerkszeug für Bildungs- und Beratungs-Experten taugen. Sie sollten als Denk- und Handwerkszeuge ohne zu große Anpassungen für das eigene Weiterlernen und für Regieführungen in den Lernkulturen eigener Felder geeignet sein. Heutige Professionelle sind eher Zehnkämpfer. Ob sie in komplexen Gesellschaftsfeldern gewinnen, hängt nicht mehr von der Optimierung aus Sicht einer Disziplin, sondern von der integrierten Gesamtleistung in mehreren Disziplinen ab. Psychologie ist dabei nur eine Disziplin.

Auch wenn hier psychologische Konzepte skizziert werden, liegt der Schwerpunkt auf Ideen und Arbeitsfiguren, die das Verständnis von Menschen und Organisationen, von Entwicklung und deren Gesetzmäßigkeiten auch allgemein erschließen.

---

3 Bernd Schmid: Kleine Sittengeschichte berufsbezogener Bildung: <http://www.perspektive-blau.de/artikel/1601a/1601a.htm>

Schmid, Bernd: In Zukunft gehören Lernen und Arbeiten zusammen <http://perspektive-blau.de/artikel/1510a/1510a.htm>

4 Bernd Schmid/Thorsten Veith/Ingeborg Weidner: Einführung in die kollegiale Beratung. Carl-Auer Verlag

5 Bernd Schmid: Psychotherapieschulen und ihre Schlüssel-Ideen – Gründer, Stories, Extrakte (2016) <https://tredition.de/autoren/bernd-schmid-17383/psychotherapie-schulen-und-ihre-schluesel-ideen-paperback-81102/>

Bernd Schmid/Christiane Gérard (2008): „Intuition und Professionalität“. Systemische Transaktionsanalyse in Beratung und Therapie. Carl-Auer Verlag. <http://www.carl-auer.de/programm/artikel/titel/intuition-und-professionalitaet/>

Die **Transaktionsanalyse**<sup>6</sup> bietet z. B. vielfältige Verständnisse und Arbeitsfiguren dafür, wie Wirklichkeit durch Kommunikation in Beziehungen erzeugt, aufrechterhalten wird, aber auch gestört und neu gestaltet werden kann. Komplementäre und nicht-komplementäre Transaktionen können im Detail beobachtet und aktiv gestaltet werden. Dabei sind z. B. Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung zu beachten, die entscheidend dafür sind, ob man sich gegenseitig erreicht und ob verlässliche Gemeinschaftswirklichkeit erzeugt wird. Das zum Rollenmodell weiterentwickelte Modell der Ich-Zustände lädt dazu ein, spezifisch zu berücksichtigen, als wer Sender und Empfänger der Kommunikationseinheiten (Transaktionen) agieren.

Durch **Erickson'sche Hypnotherapie** wird man z. B. damit vertraut, wie sehr Wirklichkeit eine Frage der Aufmerksamkeitslenkung sein kann und als Beziehungswirklichkeit zu verstehen und gestalten ist. Einzelne und Gemeinschaften aktivieren ihre Wirklichkeiten im Zusammenspiel bewusster und unbewusster innerer und äußerer Kommunikationsprozesse. Dabei kommt es auf mehr oder weniger unbewusste „Gewohnheitsprozesse“ (*unconscious mind*) und auf mehr oder weniger bewusste schöpferische Prozesse (*conscious mind*) und deren Zusammenspiel an. Wirksam Einfluss kann darauf nur genommen werden, wenn diese Dimensionen berücksichtigt und methodisch gestaltet werden können.

Die **Tiefenpsychologie Jung'scher Prägung**<sup>7</sup> richtet Aufmerksamkeit z. B. auf Prozesse des Werdens von Individuen und Gemeinschaften. Ganzheitlichkeit wird in den Ergänzungen konkret, die aus einseitigen Entwicklungen und Polarisierungen führen. Durch die Auseinandersetzung mit „Schattenaspekten“<sup>8</sup>, also ausgeblendeten Aspekten menschlicher und gesellschaftlicher Wirklichkeit, ist mehr Tiefe, lebendige Stabilität und kulturelle Bereicherung zu gewinnen. Dabei beschränkt sich Individuation als der Weg, zu dem zu werden, der man werden kann, nicht nur auf die private Welt Einzelner. Auch auf dem Berufslebensweg, in Organisationsfunktionen und für Gemeinschaften stellen sich solche Fragen. Professionelle Individuation berücksichtigt nicht nur Wesensarten und biographische Einflüsse, sondern auch Entwicklungen im Berufsfeld, in der Gesellschaft und im Zeitgeist.

---

6 Bernd Schmid & Christiane Gérard (2008): „Intuition und Professionalität“ Systemische Transaktionsanalyse in Beratung und Therapie. Carl-Auer Verlag

7 Video: C.G. Jung und der systemische Ansatz; B. Schmid; 2013; Ringvorlesung Uni Heidelberg 2013

8 Bernd Schmid/Andrea Mikoleit: „Und der Haifisch der hat Zähne ...“ – Umgang mit Macht, Angst und persönlicher Stärke, Tredition 2016

Systemische Ansätze<sup>9</sup> stehen in erster Linie für ein modernes Mindset, mit dem auf das vielfältige Knowhow aller Schulen neu zugegriffen werden kann. Sie bieten also Meta-Perspektiven, die beweglicher und intelligenter machen können, die erlauben, Komplexität anzuerkennen und handhabbar zu machen als Gegengewicht zu einer Überbetonung von Teilperspektiven. Auch gibt es Schwerpunkte in Haltungen und Vorgehensweisen, die helfen, systemische Perspektiven in Aktion umsetzen, z.B. Lösungs- und Ressourcenorientierung oder zirkuläres Fragen. Unter dem Begriff „Systemische Lernkultur“<sup>10</sup> fassen wir am isb Perspektiven und Vorgehensweisen zusammen, die für systemintelligente Personen-Qualifizierung und personensensible System-Qualifizierung von Bedeutung bedeutsam sind.

Als Beispiel für **mehrspänniges Fahren** sei das Thema „Verantwortungsklä rung“ genannt. Was darf, muss, kann und will von wem verantwortet werden? Wie funktionieren komplexe Verantwortungs-Systeme? Persönlich essentielle Fragen lassen sich aus der Jung'schen Psychologie gewinnen, auch ausgeweitet auf berufliche Entwicklung und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Welche inneren Bilder leiten uns dabei?<sup>11</sup> Für das Zusammenspiel von bewussten und unbewussten Prozessen sind Kommunikations-Ansätze aus der Hypnotherapie hilfreich. Und für Klärungen im Umgang mit Verantwortung bzw. mit deren Vermeidung Konfrontationstechniken aus der Transaktionsanalyse. Entstehen neue Herausforderungen an das Verantwortungssystem z.B. in einem Unternehmen, dann helfen vielerlei Betrachtungen aus systemischer Sicht und eine Dialog-Kultur, die sich aus Elementen verschiedener Schulen speist.

---

9 Z.B. Schmid/Kannicht: Einführung in systemische Konzepte der Selbststeuerung, Heidelberg Carl-Auer-Verlag 2015 <http://www.carl-auer.de/programm/artikel/titel/einfuehrung-in-systemische-konzepte-der-selbststeuerung/>

10 siehe Beiträge zur EduAction 2016: <http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/602/568/>

11 Schmid 2005: Seelische Bilder und berufliche Beziehungen – Vortrag anlässlich des Kongresses für Tiefenpsychologie in Lindau vom 24.-28.10.2004 in: Einander anerkennen – Eine neue Beziehungskultur. Herausgegeben von Christiane Neuen. Patmos-Verlagshaus, Düsseldorf.