



Friedemann Schulz von Thun mit einer Abbildung des Inneren Teams. Das Innere Team ist eine gruppendynamische Modellvorstellung von der menschlichen Seele, die das Miteinander, Gegeneinander und Nebeneinander innerer „Mitspieler“ in Augenschein nimmt und kommunikationspsychologisch deutet.

„Ich lebe noch“

INTERVIEW MIT FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN

Seine Modelle sind aus der Weiterbildungsbranche nicht mehr wegzudenken: Die Rede ist von Friedemann Schulz von Thun, der u.a. das Kommunikationsquadrat und das Innere Team erfunden hat. Für diese Leistungen wird der Kommunikationspsychologe mit dem Life-Achievement-Award der Weiterbildungsbranche ausgezeichnet. managerSeminare hat ihn in Hamburg zum Interview getroffen.

Preview: ▶ Der Life-Achievement-Award: Was der Kommunikationspsychologe der Weiterbildungsbranche geschenkt hat ▶ Das Kommunikationsquadrat: Handwerkszeug für die Kommunikation für kognitiv veranlagte Menschen ▶ Das Innere Team: Erklärungsmodell für die Gruppendynamik innerhalb eines Menschen ▶ Kennzeichen der Weiterbildungsbranche: Professionell, menschlich, erfolgsorientiert ▶ Weiterbildung im Wandel: Therapie versus instrumentelle Managementausbildung ▶ Das Werte- und Entwicklungsquadrat: Nicht nachgefragt, aber hochaktuell

Herr Schulz von Thun, Sie werden mit dem Life-Achievement-Award der Weiterbildungsbranche für Ihr Lebenswerk ausgezeichnet. Wie haben Sie reagiert, als Sie davon erfahren haben?

Friedemann Schulz von Thun: Ich habe mich gefreut. Zum einen, weil Anerkennung und Würdigung ja ein knapper Rohstoff hierzulande ist. Zum anderen, weil die

Ehrung nicht aus meinem eigenen Fanclub kommt, sondern ein bisschen von außen. Als Universitätsmensch gehöre ich der Manager-Weiterbildungsszene ja nur am Rande an.

Warum haben Sie den Preis verdient?

Schulz von Thun: Das muss ja eigentlich die Jury beantworten. Ich denke, ich habe mit meiner Arbeit als Wissenschaftler und Trainer nachhaltig dazu beigetragen, das Thema Kommunikation unterrichts- und trainingsfähig zu machen, und maßgeblich auf Inhalte und Methoden des modernen Kommunikationstrainings eingewirkt. Insofern ist mir die Entscheidung der Jury nicht völlig unnachvollziehbar ...

Was sind aus Ihrer Sicht die Konzepte, die die Weiterbildungsbranche am stärksten beeinflusst haben?

Schulz von Thun: Das ist natürlich das Kommunikationsquadrat. In meiner Kommunikationslehre hat ein und dieselbe Äußerung immer vier Botschaften, genauer vier Typen von Botschaften. Es gibt die Sach-Botschaft, die Selbstkundgabe-Botschaft, die Beziehungs-Botschaft und die Appell-Botschaft (siehe Abb. S. 64). Das heißt: Wir spannen einen vierdimensionalen Raum auf, sobald wir kommunizieren. In diesem Raum können wir einigermassen locker spazieren gehen, uns aber auch kläglich verirren. Gut ist dann, Karte und Kompass dabei zu haben, und dieses Grundmodell enthält beides.

Dieses Konzept gehört hierzulande fast zur Allgemeinbildung.

Schulz von Thun: Ja, meine Kinder lernen das Kommunikationsquadrat in der Schule, was ich gut finde. Es wird dann oft gefragt

„Schulz von Thun, lebt der eigentlich noch?“ Normalerweise sind die Klassiker, die man in der Schule liest, längst tot. Und doch: Ich lebe noch.

Sie haben das Kommunikationsquadrat bereits Anfang der Achtzigerjahre veröffentlicht. Haben Sie gedacht, dass es mal zu einem Standard der Kommunikation wird?

Schulz von Thun: Überhaupt nicht. Das ist die größte Überraschung meines Lebens. Ich habe Anfang der Siebzigerjahre in Seminaren für Führungskräfte von der BP darüber nachgedacht, wie ich diesen Menschen, psychofernen männlichen Topmanagern, die vier Aspekte der Kommunikation, wie sie sich mir als Lehrling der Kommunikationspsychologie erschlossen hatten, „verclickern“ kann. Fast beiläufig bin ich auf die Idee gekommen, ein Quadrat zu malen.

Wodurch erklären Sie sich den Erfolg des Modells?

Schulz von Thun: Das habe ich mich schon oft gefragt. Ein Grund ist wohl, dass die Zeit danach lechzte, das Thema Kommunikation genauer in den Blick und ein wenig in den Griff zu bekommen. Kommunikation ist ja etwas Atmosphärisches, etwas das Herz Berührendes, also schwer Greifbares. Dass mit diesem Modell nun ein einfaches Handwerkszeug vorlag, mit dem sich zwischenmenschliche Vorgänge abbilden lassen, war vor allem für kognitiv veranlagte Menschen, also vor allem für die Männer, eine große Hilfe für einen geordneten Einstieg in dieses Feld. Aber noch begeisterter waren Frauen, die ihre Intuition von wissenschaftlicher Seite beleuchtet sahen und nun besser mit der Sprache des Verstandes verbinden konnten.

Sie sehen den Gewinn in der Vereinfachung? Dadurch wurde Kommunikation greifbar und erklärbar?

Schulz von Thun: Ganz genau, oder sagen wir: in der vereinfachenden Differenzierung. Das ist ja eine Aufgabe von Modellen, Kom-

plexität zu reduzieren, und das ist mit dem Quadrat ganz gut gelungen. Im Nachhinein stellte sich heraus, dass in dem Modell viel mehr drinsteckte, als ich zu seiner Geburtsstunde selbst geahnt habe. Das Modell entwickelte eine Eigendynamik: Die Musik, die darin spielt, kam in mir erst im Laufe der Zeit zum Klingen. Erst später habe ich beim Sender die vier Schnäbel und beim Empfänger die vier Ohren hinzugefügt: So wurde das zunächst noch recht akademische Quadrat zunehmend „menschlicher“.

Wie hat das Modell seinen Siegeszug in die Branche genommen? Sie sagten, Sie haben es ursprünglich beim Unternehmen BP entwickelt.

Schulz von Thun: Ja, das war in den Siebzigerjahren in den Kommunikationstrainings für Führungskräfte von British Petrol. In die Welt gekommen ist das Quadrat 1981 mit dem Taschenbuch „Miteinander reden Band 1“. Der Rowohlt Verlag war zweifelnd: „Gibt das wirklich ein Taschenbuch her? Da müssen wir eine Auflage von mindestens 5.000 haben ...“ Jetzt liegt die Auflage bei 1,2 Millionen, das ist natürlich eine Sensation. Der Verlag hat kaum Werbung gemacht, es wurde offenbar durch Empfehlungen weitergereicht, nicht nur im wirtschaftlichen Bereich, sondern auch unter Pädagogen und Angehörigen der psychosozialen Berufe. Später wurde es ein beliebter Prüfungsstoff an Universitäten und ein Thema im Deutschunterricht an den Schulen, bis heute.

Es gibt noch ein weiteres Modell, das mit Ihrem Namen verknüpft ist: das Innere Team (siehe Foto S. 62). Es wird wohl mit das bekannteste Persönlichkeitsmodell, es wird sehr häufig im Coaching genutzt, bei der Aufstellungsarbeit, beim Konfliktmanagement, zur Entscheidungsfindung, beim inneren Dialog. Was macht diesen Ansatz in Ihren Augen interessant und wertvoll für den Anwender?

Schulz von Thun: Das Innere Team ist ein Spätwerk, 1998 erschienen als Band drei der Serie „Miteinander reden“. Ich habe es in den Neunzigerjahren entwickelt, auch in Zusammenarbeit mit meinen Kollegen im „Arbeitskreis Kommunikation und Klärungshilfe“. Über dieses Modell bin ich richtig froh. Band eins ist ein Jugendwerk, in seinem Erfolg nicht zu toppen, aber der Band drei – da steckt mehr von mir drin, der ist für mich ein Herzensband.

Was meinen Sie damit, ein Herzensband?

Schulz von Thun: Mir wurde im Laufe der Jahre und Jahrzehnte immer deutlicher, dass wir in der Kunst der Kommunikation nicht vorankommen, ohne den inneren Menschen zu berücksichtigen. Das war eine Lektion, die ich bei Ruth Cohn, der Begründerin der Themenzentrierten Interaktion, gelernt habe. Dieser innere Mensch – mit dem muss ich in einen guten Kontakt kommen. Wer sich selber versteht, kommuniziert besser und wird kontaktfähiger, auf allen vier Ebenen. Mit dem Modell des Inneren Teams habe ich diese Erkenntnis

Das Kommunikationsquadrat



Eine Äußerung hat viele Botschaften gleichzeitig, diese Botschaften sind im Gegensatz zur Äußerung nicht tatsächlich ausgesprochen, sondern werden herausgehört. Beispiel: Die Äußerung lautet „Emma, das Bier ist alle“, auf der Sachebene ist zu hören „Kein Bier mehr im Haus“, die Selbstkundgabe-Botschaft lautet „Ich bin durstig, schwer enttäuscht, erbost“, die Beziehungsbotschaft könnte heißen „Du bist zuständig, du hast versäumt, einzuzukaufen“ und last but not least kann auch ein Appell à la „Hol gefälligst Bier. Denk nächstens eher daran“ herausgehört werden.

auch für den Normalmenschen – es laufen ja nicht nur Psychoanalytiker in diesem Lande herum – greifbar und verstehbar gemacht. Im Kern besteht es aus einer Visualisierung und Vitalisierung der inneren Mitspieler. Dadurch wird anschaulich, dass es in mir selbst eine Gruppendynamik gibt, bei der es manchmal genauso hoch hergeht wie in den Teams, die ich als Führungskraft zu leiten habe. Die Erkenntnis – in mir drin gibt es z.B. Außenseiter, Schüchterne und Vorlaute, Streitkräfte, die sich gegenseitig zur Schnecke machen – das war für mich eine Erleuchtung. Ich habe richtig Spaß gehabt, diesen dritten Band zu schreiben – und viel dabei gelernt!

War das Innere Team von Anfang an so angelegt, dass es in der Beratung genutzt werden kann? Oder sollte es vor allem dem Einzelnen helfen, sich besser zu verstehen?

Schulz von Thun: Auf jeden Fall Letzteres. Im Gegensatz zum Kommunikationsquadrat habe ich aber von Anfang an geahnt, dass das Innere Team für die Beratung und das Coaching von großer Bedeutung sein kann. Es ist einfach herrlich, Coach zu sein und zu sagen: „Ich weiß die Lösung nicht, aber schauen wir mal, wer sich in Ihnen drin zu diesem Problem meldet!“ Denn diese inneren Wortmelder sind nicht dumm, einen Zipfel von Wahrheit und Weisheit haben sie alle zu fassen. Und nun kommt es im Coaching darauf an, aus der Not der inneren Uneinigkeit eine Tugend der Synergie zu machen, aus dem zerstrittenen Haufen ein Team werden zu lassen. Wieder einmal ist dabei auch „Führung“ gefragt, nur diesmal nach innen.

Haben Sie Rückmeldungen aus der Branche, wie mit dem Modell verfahren wird?

Schulz von Thun: Das Modell ist außerordentlich beliebt. Erfahrene Berater, Trainer und Coaches melden zurück, dass es ihre Arbeit bereichert, tiefgehender und intensiver macht. Selbst meine Frau, die als gelernte Psychotherapeutin stets einen gewissen Abstand zu meinen Modellen wahrte, arbeitet als Erziehungs- und Lebensberaterin zunehmend überzeugt und begeistert mit dem Inneren Team. Beim Quadrat hatte ich mich über die Erfolgsstory gewundert, beim Inneren Team nicht, weil ich selbst beglückt bin, wie der innere Mensch mit dem Modell Gestalt gewinnen kann, vor einem selbst und vor anderen. Aber bei aller Begeisterung: Es braucht viel Erfahrung und Ausbildung, um mit dem Modell im Coaching zu arbeiten.

Sie stehen also in Kontakt mit der Branche der Berater, Trainer, Coaches. Wie nehmen Sie die Weiterbildungsbranche wahr?

Schulz von Thun: Was ich wahrnehme, ist, dass viele, die dort arbeiten, überaus tüchtig und menschlich aufgeschlossen sind. Sie sind aufgeweckt, zuversichtlich, nehmen Probleme grundsätzlich als Herausforderungen, sie sind beseelt von dem Gedanken, dass der Mensch aus sich und seinem Leben etwas machen kann. Vielfach sind sie etwas zu optimistisch und zu vielversprechend,

Friedemann Schulz von Thun

Friedemann Schulz von Thun (geb. 1944 in Soltau) ist Psychologe und Kommunikationswissenschaftler. Bekannt wurde er als Autor des dreibändigen Werkes „Miteinander reden“. Als Professor für Psychologie an der Universität Hamburg gestaltet er den Studienschwerpunkt „Beratung und Training“ und erforscht die Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Im Jahr 2007 gründete er das „Schulz von Thun-Institut für Kommunikation“. Kontakt: www.schulz-von-thun.de



Foto: Sven Klawunder

„Ich habe Anfang der Siebzigerjahre in Seminaren für Führungskräfte von der BP darüber nachgedacht, wie ich psychofernen männlichen Topmanagern die vier Aspekte der Kommunikation verklickern kann. Fast beiläufig bin ich auf die Idee gekommen, ein Quadrat zu malen.“

dass das alles leicht „machbar“ sei, wenn man nur den richtigen Hebel kenne. Sie wollen das Professionelle mit dem Menschlichen verbinden – und darum geht es meiner Ansicht nach wirklich, das ist der Kern des Ganzen: nur menschlich, das ist menschelnd, und nur professionell, das ist instrumentell und kalt. Die Aufgabe ist, die Gegenstücke zusammenzuführen. Viele Weiterbildner sind für meinen Geschmack allerdings zu sehr auf „Erfolg“ und seine Machbarkeit ausgerichtet. Erfolg ist etwas Wunderbares, aber Achtung: Es gibt auch eine Flucht in die Leistung, eine Flucht in den Erfolg, mit der Gefahr und vielleicht mit der undurchschauten Absicht, den Kontakt zu sich selbst zu verlieren.

Wie hat sich die Branche im Zeitverlauf Ihrer Tätigkeit verändert?

Schulz von Thun: Die Dozenten und Trainer sind erlebnisaktiv geworden, sie beziehen Kopf und Herz mit ein bei der Fortbildung. Zudem berücksichtigen sie den Gedanken des Systems. Und mit dem System meine ich sowohl das System im Menschen drin als auch das System, von dem wir ein Teil sind. Viele haben Anregun-

gen aus der Welt der Psychotherapie für die Ziele der Professionalisierung des Menschen im Arbeitskontext aufgenommen. Um die „Passung“ wird und muss weiter gerungen werden. Allgemein lässt sich sagen: Die soziale Kompetenz und das Niveau der Selbstreflexion sind gewachsen.

Sie werden Ihre Ehrung auf den Petersberger Trainertagen entgegennehmen und dort einen Vortrag halten mit dem Titel „Die Trainer-Rolle: Zwischen Professionalität und Menschlichkeit. Ein Rückblick auf die Bewusstseinsentwicklung des Trainers Friedemann Schulz von Thun“. Geben Sie uns einen Vorgeschmack auf die Inhalte.

Schulz von Thun: Ich schaue dabei auf mich selbst zurück, auf meine Bewusstseinsentwicklung. Als ich angefangen habe, als Weiterbildner zu arbeiten, war die Szene quasi zweigeteilt: Die eine Seite war professionell orientiert, instrumentell: „Gib mir Tools, Technik und Tricks, damit ich mit guter Strategie und klarem Verstand meine Ziele erreichen kann.“ Und es gab die andere Seite, die Therapie-szene: Selbsterfahrung, Therapie, TZI, Gestalttherapie usw., die das Wachstum des Menschen, insbesondere des inneren Menschen im Auge hatte. Beide Szenen hatten nur wenig miteinander zu tun und wenig Berührungspunkte – im Gegenteil: Sie haben sich gegenseitig verteufelt. „Das sind erfolgsorientierte Macher ohne Herzensbildung und ohne innere Entwicklung, Betonköpfe“, schimpfte die Therapie-szene. Und von der anderen Seite hörte man: „Das sind die versponnenen Nabelschau-Esoteriker, die kein Bein auf den Boden bekommen in dieser Welt, aber um ihre Gefühle ein Denkmal bauen und sie sehr feinsinnig verbalisieren können.“ Dabei gehören beide Bereiche zusammen. Sie sollten sich als Ergänzungen verstehen und nicht als Gegensätze.

Wie sehen Sie Ihre eigene Rolle?

Schulz von Thun: Ich sehe mich im Rollendreieck Wissenschaftler – Autor – Trainer. Als Wissenschaftler erforsche ich zwischenmenschliche Vorgänge und erfinde Modelle. Als Autor versuche ich verständlich darüber zu berichten (ich habe mal über Verständlich-



Foto: Sven Klawunder

„Beim Kommunikationsquadrat hatte ich mich über die Erfolgsstory gewundert, beim Inneren Team nicht, weil ich selbst beglückt bin, wie der innere Mensch mit dem Modell Gestalt gewinnen kann, vor einem selbst und vor anderen.“

keit promoviert). Und der Trainer, der eigenartigerweise mehr Geld verdienen kann als der Wissenschaftler und der Autor, versucht die Lehre in der direkten Begegnung mit dem Anwender zum Leben zu erwecken. Eigentlich ein wunderbares Dreieck!

Und dabei nutzen Sie Ihre eigenen Modelle?

Schulz von Thun: Unbedingt! Zum Beispiel das Wertequadrat, was Sie konsequenterweise nicht erwähnt haben, weil ich es nicht erfunden habe. Erfunden hat es Paul Helwig – es war der Vergessenheit anheimgefallen, ich habe es wiederentdeckt und für Kommunikation und Coaching zum Entwicklungsquadrat ausgebaut. Das kann man anwenden, wenn man es mit einem Gegensatz, einer Widersprüchlichkeit, einem Dilemma zu tun hat. Dabei geht es darum, gegensätzliche Qualitäten zu einer neuen dritten Qualität zusammenzuführen. Damit erübrigt sich manche Diskussion, z.B. die, ob die Führungskraft authentisch oder vielmehr rollengerecht agieren muss. Jeder Wert ist in Gefahr, zu einem hinderlichen Störfaktor zu werden, wenn er nicht in Balance mit seinem Gegenwert ist. Authentizität gerät daneben, wenn sie nicht in Balance ist mit der rollengerechten, professionellen Ausrichtung auf den Charakter der Situation. Das eine ohne das jeweils andere ergibt Murks. Wenn aber der eine und der andere Wert zusammenkommen, z.B. Ehrlichkeit und Takt, dann entsteht das, was ich die „dritte Qualität“ nenne. Und die lässt sich mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat entdecken – und dann auch trainieren.

Das Kommunikationsquadrat, das Werte- und Entwicklungsquadrat und das Innere Team – welches Modell wird heute von den Führungskräften am stärksten nachgefragt?

Der Life-Achievement-Award der Weiterbildungsbranche

Der **Life-Achievement-Award** (LAA) der Weiterbildungsbranche ehrt das Lebenswerk eines Trainers, Autors, Speakers, Wissenschaftlers oder einer Bildungsorganisation. Neben der Hall-of-Fame der German Speakers Association e.V. ist der LAA die höchste Würdigung in der Branche.

Vergeben wird der Preis von führenden Vertretern der Branche: von Keynote-Speaker Lothar Seiwert, Marketingfachmann Gerd Kulhavy, Verleger André Jünger, zusammen mit dem Dachverband der Weiterbildungsorganisationen (DWWO) und dem Weiterbildungsmagazin managerSeminare. Im Januar 2006 ging der Preis an Nikolaus B. Enkelmann, im Oktober 2007 an Lothar Seiwert. Im März 2009 wird der Award an Friedemann Schulz von Thun verliehen. Die Ehrung geschieht im Rahmen der Petersberger Trainertage, die vom 27. bis 28. März in Königswinter bei Bonn stattfinden. Die Laudatio am 27. März spricht Lothar Seiwert, am 28. März bedankt sich Schulz von Thun mit einem Vortrag über die Trainer-Rolle bei seinem Publikum. Infos unter www.petersberger-trainertage.de bzw. www.life-achievement-award.de.

Schulz von Thun: Nachgefragt wird in der Regel das Kommunikationsquadrat, weil das im Horizont der Führungskräfte angekommen ist. Das Innere Team und das Werte- und Entwicklungsquadrat werden von dort aus kaum nachgefragt, eher natürlich von den Trainern und Weiterbildnern. Unser Institut bietet das trotzdem auch für Führungskräfte an. Da sind wir angebotsorientiert. Wir versuchen nicht nur, eine vorhandene Nachfrage zu bedienen, sondern wir sagen „Hier haben wir etwas, vielleicht ist das was für Euch“. Und wenn die Leute dann sagen „Ja, her damit!“, dann freuen wir uns.

Das Interview führte Nicole Bußmann. ■

Service

Literaturtipps

► **Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden.** Band 1 bis 3, Rowohlt, Reinbek, Sonderausgabe 2008, 14,95 EUR.

Die „Miteinander reden“-Bücher gibt es einzeln zu kaufen, aber auch als Sammelband. Inhaltlich geht es in den drei Klassikern von Schulz von Thun um Störungen und Klärungen (1); Kommunikationsstile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung (2); das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation (3).

► **Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden: Fragen und Antworten.** Rowohlt, Reinbek 2007, 8,90 EUR.

Im lockeren Frage-und-Antwort-Spiel geht Schulz von Thun auf Nachfragen ein, die sich seit dem Erscheinen des ersten Bandes seiner Trilogie angesammelt haben. Seine klärenden Auskünfte gelten den Kernstücken seiner Kommunikationspsychologie – dem Kommunikations- und Wertequadrat, den Kommunikationsstilen und dem Inneren Team -, aber auch seinen Lehr- und Arbeitserfahrungen.

Veranstaltungstipp

► **Petersberger Trainertage, 27. bis 28. März 2009,** Königswinter bei Bonn, www.petersberger-trainertage.de

Am 27. März 2009 erhält Friedemann Schulz von Thun den Life-Achievement-Award, am 28. März bedankt er sich mit dem Vortrag „Die Trainer-Rolle: Zwischen Professionalität und Menschlichkeit. Ein Rückblick auf die Bewusstseinsentwicklung des Trainers Friedemann Schulz von Thun“.

Seminartipps

► **Weiterbildungsreihe „Kommunikation und Führung“. Grundlagen der Kommunikationspsychologie für Führungskräfte.**

Vertiefender Einstieg in die grundlegenden Modelle der Hamburger Kommunikationspsychologie unter besonderer Berücksichtigung von Führungsfragen. Termin: 3. bis 6. März 2009 in Hamburg, Infos unter www.kommunikation-fuehrung.de.

► **Theorie und Praxis des Inneren Teams.**

Spezialkurs für Teilnehmer, die das „Innere Team“ zum grundlegenden Werkzeug ihrer Arbeit machen wollen. Termin: 2. bis 5. März 2009 in Hamburg. Infos unter www.iwl-seminare.de.