



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

Dirk Rohr

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



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

## Der Autor

Dirk Rohr, Jg. 1973, Dr., ist Akademischer Direktor und Geschäftsführer der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. Er leitet dort den Arbeitsbereich Beratungsforschung und das Zentrum für Hochschuldidaktik. Er ist Gestalttherapeut, Systemischer Berater und Supervisor und promovierte über das Innere Team. Zurzeit schreibt er seine kumulative Habilitation über die Verbindung von ‚lehren, lernen (v. a. Peer Learning) und beraten‘ – siehe seine weiteren Veröffentlichungen im Beltz-Verlag. 2012 gründet er das koelner-institut.de. Im Juni 2016 wurde Dirk Rohr in den wissenschaftlichen Beirat der Deutschen Gesellschaft für Beratung berufen.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-7799-3441-7 Print  
ISBN 978-3-7799-4503-1 E-Book (PDF)

1. Auflage 2016

© 2016 Beltz Juventa  
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Herstellung und Satz: Ulrike Poppel  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Einführung in diese (Theorie-)Einführung</b>	<b>9</b>
2.1	Zielsetzung, Methodik und Aufbau dieser Theorie-Einführung	9
2.2	Einführung in das Modell des Inneren Teams	13
2.3	Bezugsrahmen des Autors (als System)	23
2.4	Phasen des Inneren Teams nach Schulz von Thun	24
<b>3</b>	<b>Erkenntnistheoretische Säulen</b>	<b>27</b>
3.1	Erkenntnistheoretische Säulen der humanistischen Psychologie	27
3.1.1	Existenzphilosophische Erkenntnisse	28
3.1.2	Phänomenologische Vorgehensweise	30
3.2	Erkenntnistheoretische Säulen des systemischen Ansatzes	32
3.2.1	Poststrukturalistische Philosophien	32
3.2.2	Konstruktivistische Konzepte	35
3.2.3	Systemtheoretische Sichtweisen	40
3.2.4	Autopoietische Aspekte	43
3.2.5	Synergetische Sichtweise	48
3.2.6	Ökologische Orientierungen	50
<b>4</b>	<b>Prinzipien (I): Prinzipien des humanistischen (Beratungs-)Ansatzes</b>	<b>54</b>
4.1	Wille und Gegenwille (in Anlehnung an Rank)	59
4.2	Die Konfrontation mit sich selbst (Perls)	64
4.2.1	Im Hier-und-Jetzt-Sein	65
4.2.2	Bewusstheit bzw. Bewusstsein	66
4.2.3	Konfrontation mit sich selbst	66
4.2.4	Ich-Du-Beziehung	67
4.3	Der begegnungszentrierte Innere Dialog (Rogers)	69
4.4	Störungen im Inneren Team haben Vorrang (Cohn)	72
4.5	Die lustvolle Spannung verschiedener Ziele (Bühler)	75
4.6	Das Verschwinden der Polaritäten (Maslow)	76
<b>5</b>	<b>Prinzipien (II): Prinzipien des systemischen (Beratungs-)Ansatzes</b>	<b>78</b>
5.1	Allgemeine Prinzipien	81
5.1.1	Den Möglichkeitsspielraum vergrößern	82

5.1.2	Zirkularität – Innere Bezogenheit	82
5.1.3	Wertschätzung aller eigenen Persönlichkeitsfacetten	84
5.1.4	Die Neugier, sich selbst kennen zu lernen	86
5.1.5	Ressourcenorientierung	87
5.1.6	Der Umgang mit ‚Widerständen‘	88
5.2	Das ‚Reflektierende Innere Team‘ (Andersen)	89
5.2.1	Kommunikation und Veränderung: Innere Dialoge	92
5.2.2	Mein Verständnis des Reflektierenden Teams (RT)	93
5.3.2	Struktur	94
5.2.4	Über die Entstehungsgeschichte des RT	95
5.2.5	Über den theoretischen Hintergrund	98
5.2.6	‚Angemessen ungewöhnlich‘	99
5.2.7	Vom Körper lernen	100
5.2.8	Anbieten von Komplexität	101
5.2.9	Über Sprache	103
5.2.10	Authentizität und positive Konnotationen	104
5.3	Genogramm der Gedanken (McGoldrick/Gerson)	105
5.4	Kurztherapie durch die Arbeit mit dem Inneren Team (De Shazer)	107
5.4.1	Frühere Erfolge einzelner Persönlichkeitsanteile	109
5.4.2	Ausnahmen von der Regel (Ausbleiben des Inneren Konfliktes)	109
5.4.3	Die Regel des Entweder/Oder	110
5.4.4	Gewissheit	111
<b>6</b>	<b>(Zwischen-)Fazit</b>	<b>113</b>
<b>7</b>	<b>Auf ein Wort zu Dirk Rohrs „Kleine Theorie-Einführung in Systemische und Humanistische Ansätze am Beispiel des Inneren Teams“ (Friedemann Schulz von Thun)</b>	<b>114</b>
<b>8</b>	<b>Personenzentrierte Systemtheorie – Wie Körper, Psyche, Interpersonelles und Kultur zusammenwirken“ (Jürgen Kriz)</b>	<b>116</b>
<b>9</b>	<b>„Perspektiven der Transaktionsanalyse, der Hypnotherapie Milton Ericksons, der Tiefenpsychologie Jung’scher Prägung und systemischer Ansätze – die Kunst ‚mehrschichtig‘ zu fahren“ (Bernd Schmid)</b>	<b>119</b>
	Literatur	123
	Die Autoren	128

# 1 Vorwort

Dieses Buch entsteht im Kontext einer großen Tagung in Köln: „Gelingende Kommunikation mithilfe von systemisch-humanistischen (Beratungs-) Ansätzen“.

Vor 1.200 Teilnehmer\*innen referier(t)en am 21. und 22. Oktober 2016 Friedemann Schulz von Thun („Kommunikationsmodelle als heuristische Hilfen für stimmige Kommunikation und stimmige Lebensführung“; Kapitel 6), Jürgen Kriz („Personenzentrierte Systemtheorie – Wie Körper, Psyche, Interpersonelles und Kultur zusammenspielen/zusammenwirken“; Kapitel 7) und Bernd Schmid („Perspektiven der Transaktionsanalyse, der Hypnotherapie Milton Erickson, der Tiefenpsychologie Jungscher Prägung und systemischer Ansätze – die Kunst ‚mehrspännig‘ zu fahren“; Kapitel 8). Ich selbst hatte mir vorgenommen, neben einer „Begrüßung & Einführung in systemisch-humanistische (Beratungs-)Ansätze“, zwei meiner aktuellen Forschungsprojekte kurz vorzustellen: „Peer Learning & Peer-Kommunikation statt Beratung: Der ‚beste‘ systemisch-humanistische Ansatz?“ sowie „Genogramme dialogisch erstellen – Vorstellung der Tablet-Software des Forschungsprojektes InGeno“ – jeweils in 15 Minuten. Kurz nach dem Druck der ersten Flyer und Plakate erschien mir (plötzlich) das Vorhaben einer 15-minütigen „Einführung in systemisch-humanistische (Beratungs-) Ansätze“ völlig aussichtslos. In meinem Inneren Team entstand die Idee, „eine kleine Theorie-Einführung in systemische<sup>1</sup> und humanistische Ansätze am Beispiel des Inneren Teams“ zu schreiben bzw. meine Vorarbeiten hierzu zu sortieren, ergänzen, kürzen, aktualisieren etc.<sup>2</sup>

Dieses Buch kann und soll aber nicht die aktuellen Entwicklungen wiedergeben. Es ist gewissermaßen eine ‚historische‘ Einführung in die Theorien – eher für theorieinteressierte Einsteiger\*innen in die Thematik. Mit dem Ziel, die Ideen einiger Begründer\*innen der systemischen und humanistischen Theorien, Ansätze und Modelle kennen zu lernen.

So bin ich nun – ein paar Wochen später – sowohl Frank Engelhardt, Verlagsleiter Pädagogik/Weiterbildung Beltz und Beltz Juventa, den ‚Mitaktivis-

---

1 Es gibt gute Gründe sowohl für die Großschreibung als auch für die Kleinschreibung von ‚Systemisch‘ und ‚Humanistisch‘. Aus diesem Grunde verwende ich beide Schreibweisen.

2 Einige Teile sind bereits veröffentlicht worden, z. B. in Rohr 2004

ten' Friedemann Schulz von Thun, Jürgen Kriz und Bernd Schmid als auch meiner Familie sowie meinen Studierenden, Mitarbeiter\*innen und Kolleg\*innen, die manches Mal ‚zu kurz kamen‘, mit tiefstem Dank verbunden.

Und wünsche Ihnen nun eine informative, aber auch unterhaltsame und kurzweilige Lektüre.

Köln im Juli 2016, Dirk Rohr

## 2 Einführung in diese (Theorie-)Einführung

### 2.1 Zielsetzung, Methodik und Aufbau dieser Theorie-Einführung

---

*Berater und Klienten befinden sich [...] in einem ständigen wechselseitigen ,engagierten Austausch von Wirklichkeitsbeschreibungen‘.*  
*(Von Schlippe/Schweitzer 2013, 249)*

---

Auch wissenschaftliches Arbeiten ist ein ‚engagierter Austausch von Wirklichkeitsbeschreibungen‘ – mit der ‚scientific community‘ ... und im Inneren Team.

Die Arbeit mit dem Inneren Team ist ein Abwägen unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten aufgrund unterschiedlicher Wirklichkeitsdefinitionen unterschiedlicher ‚Innerer Stimmen‘. Es ist ein Urteilen über das bestmögliche Verhalten. Wissenschaftliches Arbeiten ist in gleicher Weise ein Verhalten.

„Das eigentliche Urteilen über einen Gegenstand ist das Vergleichen. In diesem Urteilen liegt die Dialektik“ (Hegel 1961, 213). Diese Arbeit ist ein Vergleich: ein Vergleich von Erkenntnistheorien, ein Vergleich von Beratungs-Ansätzen und ein Vergleich von interpersonaler und intrapersonaler Kommunikation. Mancherorts ist es lediglich ein indirekter Vergleich, mit dem verbindenden Fokus der Reflexion anhand des Inneren Teams. Mir ist durchaus bewusst, dass ich mit dieser Vorgehensweise dem gängigen Wissenschaftsverständnis unserer Zeit nicht entspreche, denn ich stimme mit dem Wissenschaftstheoretiker Hentschel in seiner Deskription – aber auch in seiner Kritik – überein: „Weder der gegenwärtige Diskussionsstand der Wissenschaftsgeschichte noch der Wissenschaftstheorie räumen dem Vergleich derzeit besondere Bedeutung ein“ (Hentschel 2003, 252). Forscher\*innen begingen vielmehr „vielerorts einen exzessiven Partikularismus“ (ebd.).

Und empirische Studien sollten ihr zu untersuchendes ‚Feld‘ zuvor ausführlich, d.h. erkenntnistheoretisch, interdisziplinär (im wahrsten Sinne des Wortes; also hier: philosophisch, psychologisch, pädagogisch ...) und historisch bzw. ‚re-flektierend‘ in Form einer Literaturanalyse verstanden haben. Diesen Teil soll die vorliegende Theorie-Einführung für die Untersuchungs-

gegenstände „humanistischer Ansatz“ und „systemischer Ansatz“ sowie für den Untersuchungsgegenstand „Arbeit mit dem Inneren Team“ leisten.

Mit dieser Einführung – sowohl mit dieser Arbeit als auch mit dem Konzept<sup>3</sup> des Inneren Teams – versuche ich, eine integrierende Perspektive, im Sinne Hegels eine Synthese, zu entwickeln. Es handelt sich hiermit also um eine dialektische Arbeit – über die ‚Dialektik des Denkens‘.

Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831) entwarf – in Anlehnung an Fichte und Schelling<sup>4</sup> – eine Dialektik<sup>5</sup>, die „die wissenschaftliche Anwendung der in der Natur des Denkens liegende Gesetzmäßigkeit und zugleich diese Gesetzmäßigkeit selbst“ ist (Hegel zit. nach Ulfig 1993, 85). Eben das ist die Reflexion anhand des Inneren Teams.

Die Eigentümlichkeit der Hegelschen Philosophie ist es nun gerade, dass sie die Dialektik nicht nur logisch, als eine Form unseres Denkens, sondern ontologisch oder metaphysisch, als die eigentümliche Form der Selbstbewegung der Wirklichkeit, nimmt und dass sie darüber hinaus zu zeigen unternimmt, dass beides: Die Selbstbewegung unseres Denkens und die Selbstbewegung der Wirklichkeit, im Grunde der gleiche (oder gar derselbe) Prozess ist. (Störig 1993, 461)

Aus diesem Grunde widme ich der Erkenntnistheorie einen GroßTEIL<sup>6</sup> (den DRITTEN TEIL) dieses Buches. Der Innere Dialog ist die ‚Selbstbewegung unseres Denkens‘, ist Dialektik. Dialektik „als Bewegung des Denkens meint *Vermittlung* (zum Beispiel von Subjekt zu Objekt, Denken und Sein), d.h., das dialektische Denken schließt in sich die Dimension des *Widerspruchs*, des Gegensatzes in sich ein. [...] Jede Begriffssetzung (Thesis) treibt aus sich ihren Gegensatz (Antithesis) hervor; beide werden in einen höheren, allgemeineren Begriff bzw. einer höheren Einheit (Synthesis) aufgehoben bzw. aufbewahrt“ (Ulfig 1993, 85). Das dialektische Denken ist Vermittlung von sich

---

3 ‚Konzept‘ verstanden im Sinne Quitmanns (1991, Untertitel), von Schlippe/Schweitzer (2013, 33) und Schwartz (1997, 7) als therapeutisches Modell – siehe auch weitergehend im Sinne Schulz von Thun (1998, 29) als hilfreiche Reflexions- und Beratungsmethode, die gleichzeitig Grundlage meines Menschenbildes (vgl. 1998, 17) ist. Das Innere Team ist ein ‚Modell‘ des intrapersonalen Vorgangs in schwierigen Situationen. Fokus des Konzeptes des Inneren Teams ist also nicht der Inhalt der Inneren Dialoge, sondern die Analyse bzw. die ‚Art und Weise‘ der Reflexion und Analyse.

4 Als auch in Anlehnung an Heraklit (ca. 540 v. Chr. geboren), der ‚sich selbst erforschte‘ und schon von der ‚Einheit der Gegensätze‘ sprach (vgl. Störig 1993, 135f).

5 Griech.: die Kunst der Unterredung

6 Analog zum Selbst teilt sich diese Arbeit in TEILE, die miteinander in wechselseitigem Bezug stehen. Um dies zu verdeutlichen, werde ich, wann immer ich in einem TEIL Bezug auf einen anderen TEIL nehme, ‚TEIL‘ in Großbuchstaben schreiben.

widersprüchlichen Bedürfnissen in jedem ‚Selbst‘. Ich werde in allen folgenden TEILEN dieser Arbeit versuchen, Thesen und Antithesen ‚aufzuheben‘:

In Hegels Synthese werden These und Antithese nicht eingeschränkt, sondern ‚aufgehoben‘ – in dem wunderbaren dreifachen Sinn, den dieses Wort in der deutschen Sprache hat: einmal aufgehoben im Sinne von ‚beseitigt‘ (ein Gesetz wird aufgehoben); zum zweiten aufgehoben im Sinne von ‚bewahrt‘ (ich hebe dir etwas auf), also demnach nicht zum Verschwinden gebracht, sondern in einer höheren Einheit lebendig erhalten; zum dritten aufgehoben im Sinne von ‚hinaufgehoben‘, nämlich auf eine höhere Ebene, auf der beide nicht mehr als sich ausschließende Gegensätze erscheinen. (Störig 1993, 460)

Dieses dialektische Prinzip im intrapersonalen Bezugsrahmen, also der Annahme, jeder Gedanke, jeder Persönlichkeitsaspekt rufe einen gegensätzlichen Gedanken, einen dem Ersteren widersprechenden Persönlichkeitsaspekt hervor, entspricht der Reflexion anhand des Inneren Teams, die dann zu einer Synthese im Sinne Hegels führen kann. „Als objektiver Verstand enthält er (der Verstand, Anm. D.R.) die Kategorien, die Denkbestimmungen des Seins, welche die innere Einheit des Mannigfaltigen der Anschauungen und Vorstellungen ausmachen“ (Hegel 1961, 212). Inhaltlich geht es im Modell des Inneren Teams also um den Weg des Erkennens, die Methode des Erkennens. Die Auseinandersetzung mit dem Inneren Team ist das Analysieren der Inneren Mannigfaltigkeit der Vorstellungen; inhaltlich *sowie* methodisch (wissenschaftstheoretisch) geht es um ‚Begriffsfindungen‘ und ‚-definitionen‘ (z.B. Verbalisieren der Bedürfnisse, der Persönlichkeitsanteile): „Die Wissenschaft ist die begreifende Erkenntnis des absoluten Geistes. Indem er in Begriffsform aufgefasst wird, ist alles Fremdsein im Wissen aufgehoben. [...] Es ist der Begriff, der sich selbst zum Inhalt hat und sich begreift“ (Hegel 1961, 227). Es wird deutlich werden, dass sich Inhalt und Methode, der Blick auf Partikulares und der Blick auf ein ‚Ganzes‘, analytisches und systemisches Vorgehen, These und Antithese nicht immer deutlich voneinander abgrenzen werden und abgrenzen können. Auch das ist Teil dieser Einführung.

Zusammenfassend lässt sich zur Zielsetzung und Methodik resümieren, dass diese Arbeit in erster Linie eine ‚Literaturarbeit‘ ist. Es ist eine vergleichende, hermeneutische Arbeit, die (vorerst) keinerlei empirische Ansprüche stellt. Da ich mich innerhalb dieser Arbeit noch ausführlich mit Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie befassen werde und diese Arbeit in vielerlei Hinsicht eine Synthese zu sein beabsichtigt, möchte ich an dieser Stelle lediglich auf den DRITTEN TEIL *hinweisen*: Die theoretische Grundlage dieses Buches wird dort sehr detailliert dargelegt. Sie beruht auf exis-

tentialistischen und phänomenologischen Gedanken, die ebenso Grundlage der humanistischen Psychologie sind, und poststrukturalistischen, konstruktivistischen, systemtheoretischen, autopoietischen und synergetischen Gedanken, die gleichzeitig Grundlage der systemischen Therapie und Beratung sind. Explizit möchte ich an dieser Stelle – eher aphoristisch – einige erkenntnistheoretische Gedanken von Gregory Bateson darlegen. Bateson, der mich stark beeinflusste, widmete sich verschiedensten Fragestellungen und Disziplinen, die alle als ‚Bezugswissenschaften‘ des Inneren Teams und des systemischen Ansatzes betrachtet werden können: der Erkenntnistheorie, der Ökologie (ökosystemische Betrachtungsweise), der Anthropologie, der Ethnologie als auch der Double-bind-Theorie. Folgende Formulierungen spiegeln auch mein Grundverständnis sowie meine Methodik wieder:

- Die Humanwissenschaften arbeiten mit Hypothesen. Sie können aber „niemals irgendeine Verallgemeinerung *beweisen*“ (Bateson 1987, 39 – Herv. D.R.).
- Jede Erfahrung ist subjektiv, da „unsere Gehirne die Bilder machen, die wir ‚wahrzunehmen‘ glauben“ (ebd., 42).
- Erkenntnisse sind abstrakt und nicht die Dinge selbst. „Die Karte ist nicht das Territorium, und der Name ist nicht die benannte Sache“ (ebd., 40).
- „Die Prozesse der Wahrnehmung sind unzugänglich; allein die Produkte sind bewusst“ (ebd., 43).
- „Die Zerlegung des wahrgenommenen Universums in Teile und Ganze ist angemessen und kann notwendig sein, keine Notwendigkeit bestimmt aber, *wie* das geschehen soll“ (ebd., 51 – Herv. D.R.).
- Erkenntnis geschieht, wenn Informationen eine Veränderung bewirken. „Was wir tatsächlich mit Information meinen [...], ist ein Unterschied, der einen Unterschied ausmacht“ (Bateson 1999, 582).
- Sprache ist einseitig. „Die Sprache betont *gewöhnlich* nur eine Seite jeder Wechselwirkung“ (Bateson 1985, 80 – Herv. D.R.).

Diese Arbeit soll ein Konzept beschreiben, das ‚angemessen ungewöhnlich‘ (vgl. Andersen 1996) die anderen Seiten der Wechselwirkungen zur Sprache zu bringt.

Abschließen möchte ich diesen TEIL mit einer kurzen Kommentierung in Bezug zur ‚Theorie-Praxis-Problematik‘ bzw. der ‚Anwendungsbezogenheit versus Wissenschaftlichkeit‘, einer ‚Problematik‘, die diese sehr theoretische bzw. konzeptionelle Arbeit explizit betrifft<sup>7</sup>. Diesbezüglich fordern

---

7 Schulz von Thun schreibt z.B. 2001 in einem Brief an mich: „Ich brauche somit dringend