

Innere Teamkonferenz zur Rollenklärung und mehr

„Faust klagte über die zwei Seelen in seiner Brust: ich beherberge aber eine ganze Menge, die sich zanken. Es geht da zu wie in einer Republik!“ (Bismarck)

Wir erleben in uns verschiedenen Impulse, Tendenzen, Bedürfnisse und Verhaltensmuster, die mehr oder weniger getrennt voneinander sind. Die eine Seite sagt, wir sollten die Schokolade liegen lassen, die andere möchte sie essen. Von der inneren Dynamik hängt es ab, welche Seite „gewinnt“, welches Verhalten wir nach außen zeigen und wie wir nach außen agieren.

Um diese Verhaltens-, Bedürfnis- und Emotionsmuster zusammenzufassen und zu beschreiben, hilft uns ein Modell der inneren Anteile oder des „Inneren Teams“. Diese inneren Anteile sind ein Bild für unsere inneren Impulse. Wir sind vernünftig, genussfreudig, pflichtbewusst und kritisch, ängstlich... Das sind wir in unterschiedlichen Situationen auf ganz verschiedene Art und Weise.

Friedemann Schulz von Thun hat die Idee der inneren Anteile von anderen aufgegriffen und in sein Kommunikationskonzept eingebunden und erweitert. Je nach Dynamik eines „Inneren Teams“ kommen die einen oder anderen Anteile zu Wort und andere nicht. Für das Coaching und die Reflexion einer neuen beruflichen Herausforderung ist das ein hilfreiches Modell. Mit den Anteilen lassen sich Symptome, Schwierigkeiten, Fähigkeiten und Hindernisse erklären und neu verhandeln.

Grundgedanken der Arbeit mit dem inneren Team:

1. Die innere Teamdynamik funktioniert wie ein äußeres Team
2. Die Vielstimmigkeit ist normal
3. Jeder Teil braucht und verdient Respekt und Würdigung, sowie einen guten Platz
4. Es braucht innere Führung
5. Es ist ein Team oder eine Familie
6. Bei gesunder Dynamik arbeiten die Selbstheilungskräfte
7. Jeder Mensch hat alle Fähigkeiten, die er braucht, in sich
8. Jedes Symptom hat einen Sinn und ist die bestmögliche Lösung bei der Entstehung
9. Es gibt Rolle des Oberhauptes
10. Problem- und Ressourcenorientierung sind verbunden
11. Entlastung entsteht über mehr Verständnis, Normalisierung und mehr Selbstwirksamkeit

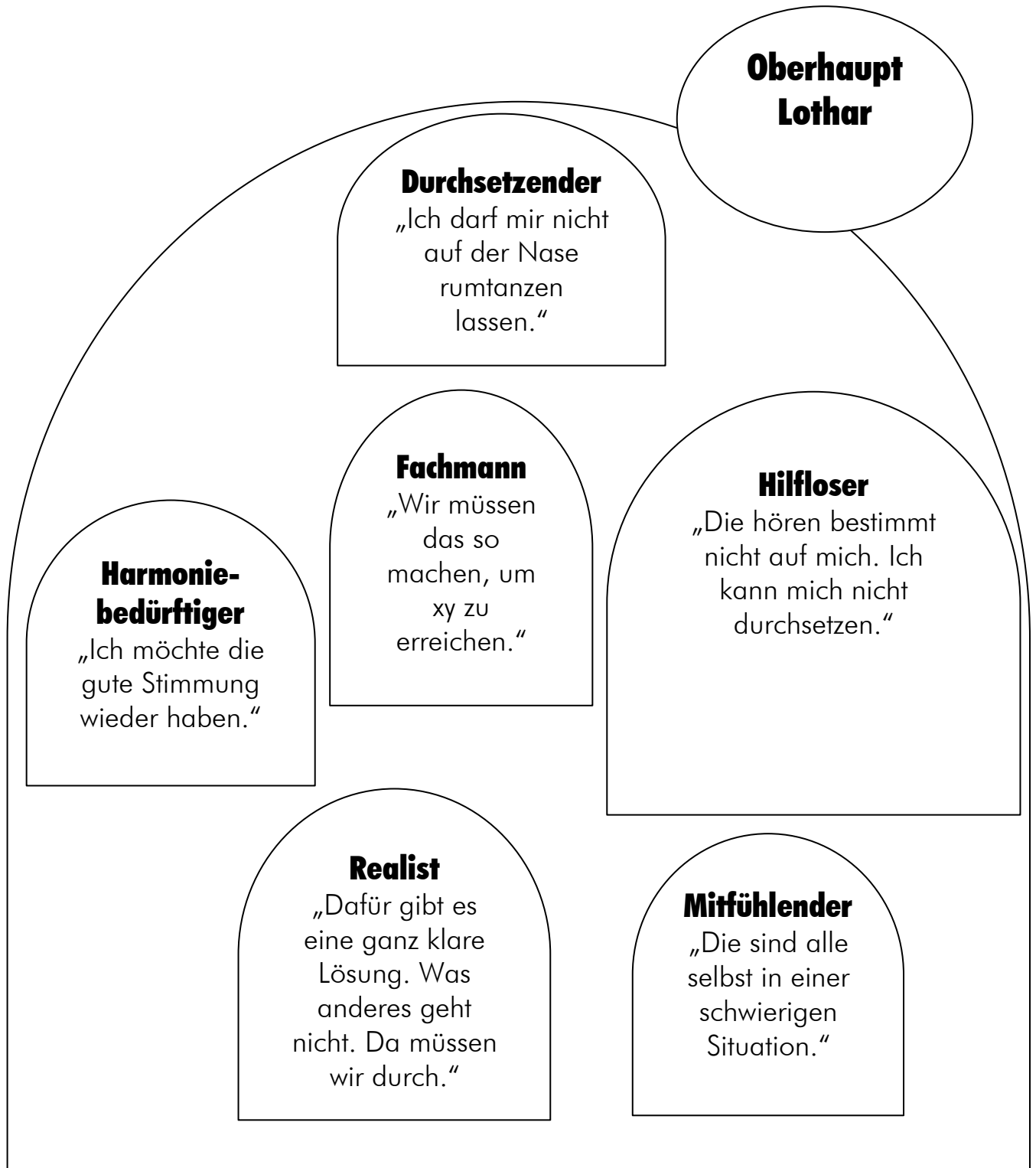
Zu der Arbeit mit dem inneren Team gehört es, die verschiedenen inneren Impulse, Muster, Bedürfnisse und Gefühle zu benennen und die entsprechenden Anteile zu beschreiben. In einem ersten Schritt werden die Teammitglieder „erhoben“. Dabei wählen Sie sich eine Situation, die Sie klären wollen und beschreiben für sich, welche inneren Impulse in der Situation auftreten. Daraus können Sie ableiten, welche inneren Anteile in dieser Situation eine Rolle spielen.

1. **Schritt: Analyse der Ist-Situation**

Welche Anteile spielen in Ihrer Situation eine Rolle? Welche Teammitglieder sind dabei? Wie heißen sie? Was sagen sie im inneren Dialog?

Es ist gut, sich die Aussagen der Teammitglieder aufzuschreiben und ihnen einen Namen zu geben. Dann wird es plastischer und klarer.

Situation: Lothar S. leitet die Besprechung seines Teams



2. **Schritt: Darstellung der jeweiligen Positionen und Bedürfnisse**

Wer sagt was? Welche Gefühle und Bedürfnisse haben die Teammitglieder? Wofür stehen sie? Was ist ihre Absicht und ihr Ziel? Wofür ist das gut?

3. **Schritt: Dialog und sich auseinander setzen**

Gegenseitiges Ansprechen, Enttäuschung, Ärger und Sorgen ansprechen.

Wenn wir uns die Situation von Lothar S. anschauen, dann können wir uns folgenden inneren Dialog vorstellen, der vor der Teamsitzung innerlich abläuft.

Der „**Durchsetzende**“: „Heute muss ich endlich mal durchsetzen, dass die Diskussionen nicht so ausufern ich will ja als Führungskraft gut dastehen.“

Der „**Harmoniebedürftige**“: „Wenn Du zu streng bist, dann ist wieder so schlechte Stimmung. Ich möchte die Stimmung für die gute Zusammenarbeit hoch halten. Die arbeiten dann besser.“

Der „**Realist**“: „Wir haben hier wenig Wahl. Da gibt es nur eine Lösung. Da müssen wir durch. Und die schlechte Stimmung müssen wir dann mal aushalten. Ich möchte für realistische Wege sorgen.“

Der „**Hilflose**“: „Die hören bestimmt nicht auf mich. Die letzten Male konnte ich mich auch nicht durchsetzen. Ich möchte hier uns nicht überfordern.“

Der „**Mitfühlende**“: „Die haben doch auch alle Schwierigkeiten mit der Situation. Wir können die doch nicht überfordern. Ich will, dass wir einschätzen können, was wir anderen zumuten können.“

Der „**Fachmann**“: „Wir müssen das so machen, um xy zu erreichen. Ich weiß das. Ich möchte, dass das sachlich richtig läuft.“

Alle Anteile wollen etwas Positives für das „Oberhaupt“, gut dastehen, Realitätsbezug und Erfolg, Wohlgefühl, Anerkennung, Sicherheit und mehr. Der Weg zu dieser positiven Absicht ist nicht immer optimal gewählt. Zudem fehlt unter Umständen noch ein Anteil, der für eine neue berufliche Aufgabe gebraucht wird. Die Fragen sind also:

Wer fehlt in der Runde? Wen gibt es schon? Welche neuen Anteile müssen entwickelt werden?

Hier fehlt auf jeden Fall eine innere Führungskraft oder ein innerer Chef. Auf eine Art gibt es ihn schon. Lothar S. ist Trainer einer Kinder-Fußballmannschaft. Da gibt es also Leitungskompetenzen, auch wenn sie sich in einem anderen Bereich abspielen. Dieser Anteil, der „Bestimmer“ kann nun ins berufliche Umfeld wandern und dort wirken. Dort ist er der innere „Chef“.

Der „**Chef**“: „Wenn ich hier nicht steuere, dann gibt es keine gute Besprechung. Und es ist meine Aufgabe, dass wir zu einem Ergebnis kommen. Ich muss auch nicht immer gemocht werden. Das kann ich schon aushalten.“

Es fehlt unter Umständen ein moderierender Anteil, ein Diplomat oder Moderator. Manchmal übernimmt das auch das Oberhaupt.

Das „**Oberhaupt**“: „Mit dem Chef, dem Durchsetzer und dem Fachmann kann ich die Besprechung gut moderieren. Dann bin ich auch nicht überfordert. Das heißt, mein „Hilfloser“ kann in den Hintergrund gehen und sich raushalten.“

Der „**Hilflose**“: „Wenn Du das so siehst, dann halte ich mich zurück. Aber der Realist ist auch wichtig.“

Der „**Realist**“: „Ich bin dabei. Wichtig ist mir noch, dass der Harmoniebedürftige sich in der Besprechung zurückhält. Wir müssen den Konflikt austragen. Danach wird es sich wieder beruhigen. Das war beim vorherigen Chef auch so.“

Der „**Harmoniebedürftige**“: „Ja, das stimmt. Ich bin in der Besprechung dann mal weg. Ihr müsst dann bei der Auseinandersetzung den Kopf hinhalten.“

Der „**Chef**“: „Ich halte den Kopf hin. Das ist mein Job.“

Dieser Dialog kann noch eine Weile gehen. Das entscheidende ist, dass alle Teammitglieder, für die eine Situation von Bedeutung ist, zu Wort kommen und das „Oberhaupt“ vermittelt.

Dabei durchläuft die Diskussion die gleichen Stufen und nach den gleichen Regeln, wie jedes andere Team. Auch hier braucht es ein gemeinsames Ziel, alle Positionen müssen gehört und gewertschätzt werden. Teammitglieder können unterschiedliche Ziele haben. Gemeinsam wird so eine Strategie verhandelt, wie mit der konkreten Situation umgegangen wird. Hier deutet sich an, dass die Ziele der verschiedenen Anteile verhandelt werden müssen. Was geht realistisch? Was sind die Unter- und Obergrenzen. Hierbei ist die innere Moderation des Oberhauptes besonders wichtig.

Die grundsätzlichen Schritte sind dann:

4. **Schritt: Aussöhnung und Akzeptanz**

Wozu ist es gut, dass es das Teammitglied gibt? Was hat die Gesamtperson davon, dass ich da bin? Was ist ihre positive Absicht für die Gesamtperson, das Oberhaupt?

5. **Schritt: Teambildung und Entscheidung durch Oberhaupt**

Es wird zu der konkreten Ausgangsfrage Bezug genommen. Das Oberhaupt bedenkt und entscheidet. Welche Meinung hat mehr Gewicht? Was hat Vorrang? Wer wird für die Frage weiterhin gebraucht?

Diese Schritte alle zu durchlaufen ist ein guter Prozess, der viel verdeutlicht.

Für die Eigenreflexion macht es Sinn, die ersten 2-3 Schritte anhand der o.g. Fragen zu durchlaufen. Dazu gibt es zwei Arbeitsblätter, die Sie dazu nutzen können.

Wenn Sie dazu Fragen haben, greifen Sie gern auf meine weiteren Unterstützungsangebote zurück.

Lothar S. neues inneres Team

**Oberhaupt
Lothar**

Chef

„Es ist meine Aufgabe zu steuern und die verschiedenen Meinungen zu hören. Ich bleibe ruhig bei Konflikten.“

Realist

„Wenn der Harmoniebedürftige sich zurückhält, klären wir den Konflikt. Früher ging das auch.“

Fachmann

„Wir müssen das so machen, um xy zu erreichen.“

Durchsetzender

„Ich vertrete meine Position.“

Hilfloser

„Nur weil ich mich mal nicht durchsetzen konnte, heißt das nichts. Der Chef übernimmt“

**Harmonie-
bedürftiger**

„Wenn die Stimmung nicht gut ist, dann übernehmen“

Mitfühlender

„Die sind alle selbst in einer schwierigen Situation.“

Arbeitsblatt Inneres Team weiter entwickelt

