



Inneres Team

Eine Teamkonferenz mit dem inneren Team kann Ihren Coachee dabei unterstützen, widersprüchliche Werte, Meinungen und Erwartungen zu identifizieren und als Ressource zu nutzen. Das kann zur Klärung eines Anliegens oder Problem beitragen

Werte

Theorie

Inneres Team

Das innere Team als Klärungshilfe

Die Idee des inneren Teams geht auf Schulz von Thun zurück, der sie 1998 publiziert hat. Ein ähnliches Konzept haben Hal und Sidra Stone unter dem Begriff *Voice Dialogue* entwickelt. Das Modell nutzt die Metapher eines Teams mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, um mentale Prozesse greifbar zu machen. Das innere Team kann den Coachee dabei unterstützen, Widersprüche transparent zu machen, das Für und Wider von Entscheidungen zu durchdenken, innere Konflikte, eigene Werte und Bedürfnisse zu klären.

Die Personifizierung einzelner Aspekte, Rollen, Lösungsmöglichkeiten oder Ideen erlaubt eine innere Teamsitzung und trägt zur Klärung bei. Der Coachee kann eine beobachtende Rolle einnehmen und die Ideen des inneren Teams als Anregungen nutzen, ohne direkt entscheiden oder handeln zu müssen. Wenn einzelne Teammitglieder bzw. deren Einschätzung handlungsleitend werden, ergeben sich daraus konkrete Rollen. Die inneren Teammitglieder können deshalb auch als Rollen oder Teile einer Persönlichkeit beschrieben werden.

Die Arbeit mit dem inneren Team entfaltet dann besonders Potential, wenn sie als kreativer und spielerischer Prozess verstanden wird. Das Team kann je nach Fragestellung unterschiedlich zusammengesetzt sein. Auch die einzelnen Teammitglieder sind nicht als stabile Persönlichkeitsanteile, Eigenschaften, Gefühle oder Verhaltensweisen zu verstehen, sondern als Hilfe, eine Frage unter verschiedenen Gesichtspunkten zu betrachten, Widersprüche aufzudecken und neue Ideen zu generieren.



Das innere Team ist ein Bild für mentale Prozesse. Es hat nichts mit einer multiplen Persönlichkeit zu tun (Der diagnostische Fachbegriff hierfür lautet dissoziative Identitätsstörung. Sie ist meistens Folge eines frühkindlichen Traumas.) Die einzelnen Teammitglieder haben keine neurobiologische Grundlage im Gehirn, auch wenn einzelne Motive, die jeweils zentral für einzelne Teammitglieder sind, z.T. mit spezifischen Strukturen und Prozessen im Gehirn zusammenhängen (Bindung/Nähe steht z.B. im Zusammenhang mit der Ausschüttung von Oxytocin und entsprechenden Reaktionen im Hypothalamus).

Wer ist der Chef?

Der Coachee selbst ist nicht Teil des inneren Teams, er ist die Führungskraft, der Dirigent, die Kanzlerin, der Moderator. Der Coachee kann sich die Meinungen, Ideen und Vorschläge der einzelnen Teammitglieder in Ruhe anhören, diese wertschätzen und dann eigenständig und unabhängig entscheiden.

Die Rolle des Team-Chefs kann als zusätzliche Position im systemischen Sinn ergänzt werden. Dann übernimmt der Coachee bewusst die Perspektive des inneren Team-Chefs – der dann auch Haltungen, Meinungen und Einstellungen gelten lassen kann, die dem Coachee zunächst noch fremd sind. Das ist insbesondere dann hilfreich, wenn der Coachee einem Anliegen gegenüber sehr negative Gefühle hat, oder bereits erfolglose Lösungsversuche unternommen hat. Durch die zusätzliche Rolle oder Position des Teamchefs, fällt es leichter, den Teammitgliedern dissoziiert (→ kalte Herdplatte) zuzuhören.

Die gute Absicht der Teammitglieder

Insbesondere wenn es um belastende Situationen geht oder um Verhaltensweisen, die der Coachee verändern möchte, identifizieren viele Coachees Teammitglieder, die als störend, nicht-konstruktiv oder negativ beschrieben werden. Im Sinne einer humorvollen und spielerischen Herangehensweise kann es hilfreich sein, diese auch entsprechend zu benennen (Stinkstiefel, Motzgurke, Pessimist, Oberlehrer, Giftzweig ...). Genau so wichtig ist es aber, den Teammitgliedern eine grundsätzlich positive Haltung der Sache und dem Team-Chef gegenüber zu unterstellen.

In den meisten Fällen wäre es nicht zielführend, die Vorstellungen eines inneren Teammitglieds vollständig zu übernehmen und direkt umzusetzen. Die Motivation hinter einer Einstellung, Meinung, Haltung oder Perspektive des inneren Teammitglieds bietet aber in der Regel wertvolle Hinweise auf Ressourcen, die der Coachee nutzen kann. Zentral für den Erfolg der Arbeit mit dem inneren Team ist deshalb die Frage nach der guten Absicht jedes einzelnen Teammitglieds. So kann z.B. der Giftzweig im inneren Team eines Coachee sicherstellen, dass dieser sich nicht von Anderen „über den Tisch ziehen“ oder der „Bedenkenträger“ im Team, eine gute und sorgfältige Abwägung möglicher Risiken sicher stellen. Die Perspektive dieser Teammitglieder hat also Anteil am gemeinsamen Erfolg des inneren Teams.

Das innere Team identifizieren – Ein Rahmenmodell

Um mit dem inneren Team arbeiten zu können, muss der Coachee zunächst die einzelnen Teammitglieder identifizieren, deren Meinung gehört werden soll. Dazu ist etwas Kreativität notwendig, der Coachee muss „Lust haben“, sich auf diese Arbeit einzulassen und mit der Idee des inneren Teams zu experimentieren.

Vielen Coachees erleichtert es den Einstieg in die Arbeit mit dem inneren Team, wenn der Coach ein Modell für mögliche innere Rollen vorschlägt. Der Coachee kann dann im ersten Schritt diesem Vorschlag folgen, die einzelnen Teammitglieder für sich adaptieren und im nächsten Schritt eigene Ideen ergänzen. Ich habe dazu auf Basis der → *Selbstbestimmungstheorie* von Deci und Ryan und dem Führungskonzept *Leadership Agility* ein Rahmenmodell entwickelt. Dieses Modell eignet sich insbesondere zur Arbeit mit Führungskräften, die das eigene Führungsverhalten und die zugrunde liegenden Werte reflektieren möchten. Das Modell geht zunächst von den drei Grundbedürfnissen Nähe, Autonomie und Kompetenz aus als Grundlage für intrinsische Motivation. Wenn diese drei Bedürfnisse befriedigt sind, erlebt der Coachee sich als selbstbestimmt und „im Einklang“ mit sich selbst.

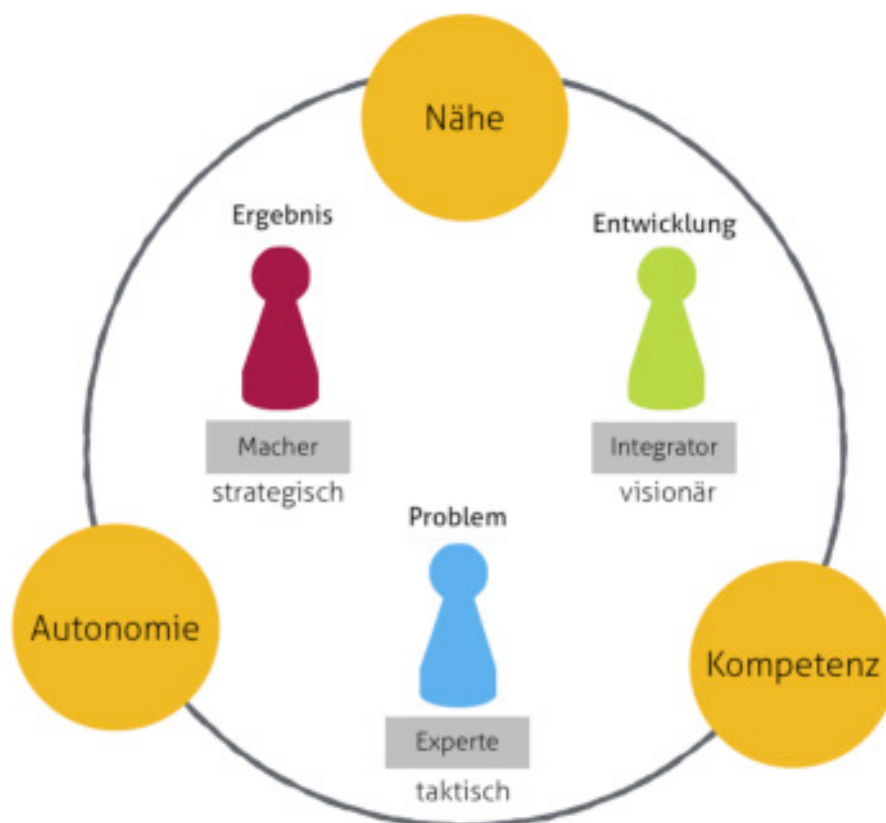


Das Modell von Deci und Ryan erinnert an die Bedürfnispyramide von Maslow, die auch viele Coachees kennen. Maslow hat ein Stufenmodell für Motivation entwickelt, das auf der untersten Stufe physiologische Bedürfnisse (Essen, Trinken, Schlafen) und auf der obersten Stufe das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (bzw. Transzendenz in einer späteren Version). Der entscheidende Unterschied zum hier vorgestellten Modell ist die nicht hierarchische Anordnung der drei Grundbedürfnisse. Außerdem geht Maslow von Mangelbedürfnissen aus, die irgendwann befriedigt sind – die Grundbedürfnisse Nähe, Kompetenz und Autonomie sind eher als Wachstumsbedürfnisse zu verstehen, die dauerhaft aktiviert sind.

Die individuellen Werte eines Menschen „nähren“ diese drei Grundbedürfnisse. Sie müssen bei allen Menschen gestillt werden. Das dahinter liegende Wertesystem ist allerdings hoch individuell. So können z.B. sowohl Werte wie Leistung, Macht oder Erfolg Grundlage für das Erleben von Kompetenz sein, genauso die Werte Abenteuer oder Familie.

Zwischen den drei Grundbedürfnissen liegen drei zentrale Führungsrollen – Experte, Macher und Integrator. Die Grafik verdeutlicht die Zusammenhänge.

- ▶ Die Rolle Experte liegt zwischen den Grundbedürfnissen nach Kompetenz und Autonomie. Sie fokussiert auf ein konkretes Problem und entwickelt darauf aufbauend Lösungen. Dabei geht sie taktisch vor, und kann damit das Grundbedürfnis nach Nähe nicht ansprechen.
- ▶ Die Rolle Integrator vermittelt zwischen den Grundbedürfnissen nach Nähe und Kompetenz. Sie bringt Experten zusammen, geht dabei visionär vor und fokussiert auf die Entwicklung von Personen und Organisationen. Diese Rolle ist komplementär zum Grundbedürfnis nach Autonomie. Entwicklung ist aus Sicht einer Führungskraft nur mit einem Blick auf das Ganze möglich.
- ▶ Die Rolle Macher adressiert das Grundbedürfnis nach Autonomie, um strategisch und mit Fokus auf das Ergebnis zu handeln. Das ist im organisationalen Kontext nur möglich wenn gleichzeitig das Bedürfnis nach Nähe befriedigt wird. Diese Rolle ist dabei komplementär zum Grundbedürfnis nach Kompetenz. In der konkreten Umsetzung ist die Kompetenz einzelner Personen nicht mehr direkt identifizierbar – oder läuft sogar gegen Meinung, Wissen oder Ratschlag einzelner Personen.



Die Kombination mit der Selbstbestimmungstheorie macht dabei zwei Aspekte klar:

- ▶ Die konzeptuelle Trennung von Werten und Bedürfnissen verdeutlicht, dass es einerseits Grundbedürfnisse gibt, die bei allen Menschen in ähnlicher Weise vorhanden sind, die konkrete Ausgestaltung in einem stimmigen Wertesystem aber andererseits in hohem Maße individuell ist.
- ▶ Die zentralen Grundbedürfnisse Kompetenz, Nähe und Autonomie werden von den Führungsrollen in unterschiedlicher Weise „genährt“. Es gibt keine Rolle die alle drei Grundbedürfnisse in gleicher Weise befriedigen kann. Es gibt kein „ideales“ Führungsverhalten – es können immer nur zwei von drei Grundbedürfnissen gleichzeitig genährt werden, gleichzeitig muss ein drittes Grundbedürfnis jeweils vernachlässigt werden.

Die drei Führungsrollen sind im Modell der *Leadership Agility* zunächst als „äußere Rollen“ angelegt und damit ein Modell für Führungsverhalten. Eine Führungskraft kann durch entsprechende Verhaltensweise die Bedürfnisse der Geführten adressieren und so in der Konsequenz Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung fördern. Gleichzeitig sind die Rollen auch als innere Rollen im Sinne der inneren Teammitglieder im Modell des inneren Teams zu verstehen. Hier liegt der Fokus auf den Grundbedürfnissen einer Führungskraft, die sie ebenfalls auf Basis des eigenen Wertesystems adressieren kann. Damit ergibt sich aus den drei Führungsrollen auch ein Modell für die psychische Gesundheit einer Führungskraft.



Auch die →Ich-Zustände aus der Transaktionsanalyse bieten einen Zugang zum inneren Team und können ein Rahmenmodell für die Identifikation der inneren Teammitglieder sein.

Coaching mit dem inneren Team

Das innere Team eignet sich als Coaching-Methode, um Haltung und Einstellung zu einem Thema zu klären, das eigene Werte-System zu verstehen, und unterschiedliche Perspektiven und Handlungsoptionen zu explorieren. Das innere Team ist damit zunächst eine Methode, mit welcher der Coachee innere Prozesse explorieren kann. Im nächsten Schritt ergeben sich daraus konkrete Strategien, Lösungen oder Verhaltensweisen. Als Coach sollten Sie bei der Arbeit mit dem inneren Team Ihres Coachee auf die folgenden Aspekte achten:

- ▶ Als Coach nehmen Sie die Rolle als wertschätzender Prozessbegleiter des Coachee ein. Es ist nicht Ihre Aufgabe als Coach, unbewusste Anteile oder Widersprüche aufzudecken, oder einzelne Verhaltensweisen oder Einstellungen des Coachee zu identifizieren oder gar zu bewerten. Insbesondere, wenn Sie als Coach selbst von einem ähnlichen Anliegen betroffen sind, laufen Sie sonst Gefahr, Ihr eigenes inneres Team mit dem des Coachee zu verwechseln.
- ▶ Ihr Coachee ist zu jeder Zeit der Chef des inneren Teams. Er entscheidet, wer wann gehört wird, und welche Meinung oder welche Vorschläge für seine Fragestellung hilfreich sind. Zentral für den Erfolg der Arbeit mit dem inneren Team ist es, als Team-Chef zunächst eine zuhörende, beobachtende Position einzunehmen, und erst im zweiten Schritt zu entscheiden, was konkret umgesetzt werden könnte. Darin liegt die Chance, neue und bis jetzt unbekannte Perspektiven zu entdecken und die Ideen der Teammitglieder als Ressource nutzen zu können.

- Die Arbeit mit den unterschiedlichen Teammitgliedern setzt beim Coachee die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme voraus. Damit der Coachee die einzelnen Teammitglieder als von einander abgrenzbarer Perspektiven wahrnehmen kann, ist es hilfreich, die inneren Teammitglieder mit Bodenankern im Raum zu verorten, oder unterschiedliche Stühle zu nutzen, auf die sich der Coachee reihum setzt. Außerdem muss der Coachee das innere Team als hilfreiches Bild akzeptieren können und Spaß daran haben, die eigenen Teammitglieder zu identifizieren und deren Perspektive wahrzunehmen.



Es kann passieren, dass sich der Coachee als „Spielball“ seines inneren Teams erlebt und die damit verbundenen Widersprüche als belastend und störend empfindet. Dann ist hilfreich, die Rolle als Führungskraft oder Chef des inneren Teams zu betonen: Der Coachee entscheidet, wer wann gehört wird, er bewertet und integriert die einzelnen Aspekte und entscheidet über das weitere Vorgehen.

Quellen und weiterführende Literatur



Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden 3 – Das 'innere Team' und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.

Webseite zum Thema Voice Dialogue <http://www.voice-dialogue-berlin.de/>

Joiner, W. B., & Josephs, S. A. (2006). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Coaching-Tool: Konferenz des inneren Teams

Mit diesem Coaching-Tool unterstützen Sie Ihren Coachee, dass innere Team als wertvolle Ressource für neue Ideen, zur Klärung und Lösung zu nutzen. Die einzelnen Teammitglieder unterstützen den Coachee dabei, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen und zu integrieren.

Werte

Intervention

Inneres Team

Sie sind zu zweit, Coach und Coachee. Auch bei der Arbeit mit dem inneren Team steht der Auftrag des Coachee am Anfang des Prozesses. Deshalb klärt der Coach zunächst das Anliegen des Coachee und erarbeitet den Coaching-Auftrag (→ Auftrag klären), der als zentrale Fragestellung für die Sitzung des inneren Teams dient.

Der Coach führt dann kurz in die Idee des inneren Teams ein und macht klar, dass der Coachee der Chef seines inneren Teams ist. Der Coachee nimmt als Chef einen Blick von oben ein, steuert den Prozess und verschafft sich einen Überblick über die Ideen und Ansichten seines inneren Teams.



Haben sie Lust ihr inneres Team kennenzulernen? Das innere Team ist ein Bild für unterschiedliche Perspektiven, Meinungen und Einstellungen, die zu ihnen als Person gehören. Stellen sie sich vor, sie sind der Chef ihres inneren Teams und laden ihre Teammitglieder zu einer Teambesprechung ein. Die einzelnen Teammitglieder sollen ihre Meinungen äußern und Vorschläge machen, wie sie als Chef das Thema lösen könnten. Als Chef können sie ihren Teammitgliedern in Ruhe zuhören, nachfragen und sich über die vielfältigen Ideen ihres Teams freuen. Dann können sie in Ruhe entscheiden, was sie mit den Vorschlägen ihres Teams anfangen können.

1

Im ersten Schritt werden die einzelnen Teammitglieder identifiziert. Das geht am einfachsten mit einer konkreten Frage: „Was haltet ihr von ...?“, „Wie geht es euch mit ...?“, „Wie seht ihr ...?“ Die einzelnen Teammitglieder werden mit Namen versehen und kurz in Ihren zentralen Merkmalen beschrieben.

Die Karten zum inneren Team aus der ich.box Nr. 8 (Download unter akademie.ichraum.de/inneres_team) können als Anregung für mögliche innere Teammitglieder dienen. Der Coachee sucht sich dann aus den Karten die Teammitglieder aus, die ihn spontan ansprechen und deren Meinung er gerne hören möchte. Auch das Modell, das ich Ihnen oben vorgestellt habe mit den Rollen Experte, Macher und Integrator können Sie zum Einstieg nutzen.

Damit der Coachee nicht den Überblick verliert, bietet es sich an, zu Beginn nicht mehr als fünf Teammitglieder zu identifizieren.



Die Arbeit mit dem inneren Team kann dazu beitragen, Widersprüche und unterschiedliche Aspekte eines Themas zu identifizieren, die dem Coachee vorher noch nicht klar waren. Dafür ist es notwendig, die einzelnen Teammitglieder assoziiert wahrzunehmen – der Coachee übernimmt während des Coaching-Prozesses die Perspektive der einzelnen Teammitglieder. Die drei Repräsentationsebenen im ich.raum Coaching-Modell unterstützen dabei: Wie sieht das Teammitglied aus, wie spricht es, was ist zu beobachten (→ Herzgehirn)? Kann das innere Teammitglied mit einem Körpergefühl assoziiert werden (→ Bauchgehirn)? Wie kann das innere Teammitglied genannt werden, was ist seine zentrale Einstellung (→ Kopfgehirn)?

2

Der Coachee beginnt mit der Position des inneren Teamchefs und eröffnet die Sitzung des inneren Teams. Dann nimmt der Coachee nacheinander die Positionen der einzelnen Teammitglieder ein. Der Coach befragt den Coachee in der Rolle des entsprechenden inneren Teammitglieds) zu den Interessen, Ideen, Wünschen und Einstellungen des inneren Teammitglieds. Dabei exploriert der Coach auch die gute Absicht des inneren Teammitglieds. Nach jeder Position wechselt der Coachee jeweils in die Perspektive des inneren Teamchefs und nimmt von außen die Ideen und Vorschläge des inneren Teammitglieds wahr.

Auf der Position des inneren Teamchefs unterstützt der Coach den Coachee dabei, die gute Absicht der jeweiligen Teammitglieder zu würdigen und bei der Perspektive von außen zu bleiben. Es geht in diesem Schritt noch nicht um eine Entscheidung, eine konkrete Strategie oder die Planung neuer Verhaltensweisen.



Es ist für den Coachee einfacher, die Perspektive der einzelnen Teammitglieder zu übernehmen, wenn diese mit Bodenankern im Raum repräsentiert sind oder für jedes Teammitglied ein Stuhl genutzt wird. Falls Sie nicht mit Bodenankern oder Stühlen arbeiten sollten Sie auf jeden Fall eine andere Form der Visualisierung nutzen z.B. am Flipchart oder mit Moderationskarten.

3

Zum Abschluss lässt der Coachee von der Position des inneren Teamchefs aus den Prozess Revue passieren. Dann kann der Coachee auf die Meta-Position wechseln und überlegen:

- ✓ Welche neuen Ideen und Erkenntnisse habe ich von meinem Team erhalten?
- ✓ Welche Teammitglieder hatten bisher das Sagen? Welche haben Wahrnehmen, Erleben und Verhalten dominiert?
- ✓ Welche Teammitglieder gibt es noch, die bis jetzt eher in der zweiten Reihe standen? Welche Rolle können sie in Zukunft spielen?
- ✓ Welche Teammitglieder mag ich nicht, oder möchte ich loswerden?
- ✓ Welche Teammitglieder überhöre ich gerne und ignoriere sie? Was verändert das in meinem inneren Team?

Am Ende der Arbeit mit dem inneren Team muss keine konkrete Strategie oder Lösung stehen. Das Wahrnehmen und Wertschätzen, und damit das Verstehen unterschiedlicher Perspektiven ist ein wichtiger Schritt.

Die Arbeit mit dem inneren Team braucht Zeit und kann auch über mehrere Coaching-Termine fortgesetzt werden. Am Ende einer ersten Sitzung kann dann der Auftrag an den Coachee stehen, die inneren Teammitglieder im Alltag wahrzunehmen und in konkreten Situationen auf deren „Stimmen“ zu achten. Hier wird also zunächst noch keine bewusste Veränderung des Verhaltens vorgenommen – es geht zunächst nur darum die eigene Wahrnehmung zu schulen und innere Prozesse zu verstehen. Erst im nächsten Schritt werden dann auf dieser Grundlage neue, angepasste Verhaltensweisen ausprobiert.