Das innere Team

Abschlussarbeit – Systemische Coachinausbildung

September 2020

Inhalte

Summary.....	3
Das Modell des inneren Teams	4
Das innere Team.....	4
Das Oberhaupt	4
Stammspieler.....	5
Außenseiter	5
Feindliche Antagonisten.....	5
Spätmelder	5
Leise Zaghafte	5
Bewacher.....	5
Einsatzmöglichkeiten im Coaching	5
Exemplarischer Prozess.....	6
Literatur	8

Summary

Das Modell des inneren Teams bietet einen Prozess zur Entscheidungsfindung in der Arbeit mit Klienten. Das Kommunikationsmodell des Psychologen Friedemann Schulz von Thun beschreibt die innere Pluralität einer Person durch die Metapher eines inneren Teams. Dieses Team spricht durch einzelne Mitglieder zu der Person, die das Oberhaupt des Teams darstellt, häufig durch sogenannte Glaubenssätze, Wertevorstellungen, Verbote, oder ähnliches. Die Stimmen bzw. Teammitglieder agieren dabei in der Regel nicht einheitlich bzw verfolgen nicht dasselbe Ziel und dies führt zu einer inneren Ambivalenz der Person, die ihn in der Entscheidungsfindung hemmt oder blockiert. Hier kann ein Coach ansetzen und durch das Instrument und Modell des inneren Teams den Klienten im Prozess der Entscheidungsfindung unterstützen.

Durch eine Aufstellung (verbal oder gegenständlich) werden die einzelnen inneren Stimmen gesammelt und dann namentlich benannt. Das bewusste Dissoziieren hilft dem Klienten die Teammitglieder aus einer Metaebene zu betrachten und anschließend ihre positiven Absichten zu ermitteln und ihnen zuzuschreiben. Der Klient betrachtet danach die Struktur der Teammitglieder und benennt, wer von den Mitgliedern besonders dominant ist, wer evtl. kooperiert oder gegeneinander agiert. Im letzten Schritt wird der Klient angeleitet Lösungsideen zu entwickeln, wie das Team zukünftig besser zusammenarbeiten könnte. Nachdem Lösungsideen generiert wurden, soll der Klient das Erarbeitete in der nächsten Zeit auf sich wirken lassen und reflektieren, ob sich dadurch etwas hinsichtlich seiner Ausgangssituation verändert. Oftmals sind Klienten durch den Prozess der Visualisierung des inneren Teams schon innerlich sicherer und fühlen sich besser als vor dem Prozess.

Das Modell bzw. der Prozess eignet sich nicht nur um Klienten in der Entscheidungsfindung zu unterstützen, sondern auch um das Verhalten oder die Rolle des Klienten zu reflektieren.

Meine persönlichen Erfahrungen mit dem Einsatz des Instruments stammen aus dem privaten und beruflichen Kontext. Hier habe ich Klienten in der beruflichen Rollenschärfung begleitet, um innere Konflikte zu reduzieren bzw. eliminieren und im privaten Umfeld, um Entscheidungen herbeizuführen. In allen Kontexten hat sich das Modell sehr gut bewährt und die Personen in eine Handlungs- und Lösungskompetenz geführt. Mit dieser Hausarbeit möchte ich das Modell und den Prozess darstellen. Diese Arbeit stellt keine wissenschaftliche Arbeit dar und erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Wie bei vielen Coaching-Instrumenten bzw -Prozessen sind Variationen in den Fragestellungen und Einsatzmöglichkeiten möglich.

Das Modell des inneren Teams

Das Modell des inneren Teams ist ein Kommunikationsmodell des Hamburger Psychologen Friedemann Schulz von Thun und wird auch das Konzept der inneren Pluralität genannt. Es beschreibt die innere Pluralität des Menschen mit dem metaphorischen Bild eines Teamleiters und dessen Team.

Dem Modell liegt ein humanistisch-systemisches Menschenbild zugrunde. Demnach ist der Mensch ein nach Selbstverwirklichung strebendes Individuum und entfaltet und entwickelt sich gemäß seiner Möglichkeiten. Der Mensch ist dabei immer Teil eines Systems und zugleich selbst als ein System zu betrachten. Schulz von Thun nach gilt es, den inneren Menschen zu verstehen – durch sein inneres Team – und ihm damit Wachstum zu ermöglichen. Als Teil des Systems will und soll der Mensch aber auch immer zu dessen Gelingen beitragen (<https://www.inneres-team.de/frau-en-detail>, 05.09.2020).

Jeder Mensch hat basierend auf seiner Persönlichkeit, Erziehung und Sozialisation diverse Stimmen in sich. Diese sind Ausdruck unterschiedlicher Werte, Erfahrungen, Ängsten oder auch Zielen. Diese Stimmen, die sich je nach Thema und Kontext leiser oder lauter melden und sich in ihrer Meinung ergänzen oder widersprechen können, sind Ausdruck einer inneren Ambivalenz. Jedes Teammitglied steht dabei für eine innere Stimme oder auch für einen Teilaspekt der Persönlichkeit. Um für sich eine Entscheidung treffen zu können, muss eine Person also aus der Betrachtung der verschiedenen Aussagen der Teammitglieder eine Lösung herausarbeiten (<https://www.coaching-magazin.de/tools-methoden/innere-team-management-coaching>, 05.09.2020).

Das innere Team

Das innere Team besteht aus folgenden Personen:

Das Oberhaupt

Es gibt immer ein Oberhaupt oder Teamleiter und dieser stellt die Person an sich dar. Dieser stellt das übergeordnete „Ich“, die entweder dem Dialog seiner Teammitglieder passiv folgt oder aber aktiv eingreift. Bei außenwirksamen Entscheidungen hat dieser Teamleiter immer das letzte Wort. Dem inneren Teamleiter können viele Aspekte einer realen Teamführung übertragen werden – dieser übernimmt klassische Führungsaufgaben wie z. B. Selbstkontrolle, Konfliktmanagement oder Einsatzleitung (<https://www.inneres-team.de/frau-en-detail>, 05.09.2020)

Neben dem Teamleiter gibt es das innere Team. Dieses kann theoretisch aus beliebig vielen Teammitgliedern bestehen, in Abhängigkeit davon wieviel innere Stimmen oder Persönlichkeitsaspekte eine Person in sich trägt und wie viele Teammitglieder der Kontext hervorruft.

Laut Schulz von Thun gibt es einige typischen Teammitglieder:

Stammspieler

Die sogenannten Stammspieler sind die Mitglieder des inneren Teams, die in vorderster Reihe stehen und häufig auch die Außenwirkung eines Menschen bestimmen.

Außenseiter

Der Außenseiter ist häufig ein Gegensatz zu den Stammspielern und hält sich zurück oder taucht als Stimme manchmal auch gar nicht auf. „So bin ich nicht.“ Oder: „So möchte ich mich aber hier nicht geben.“

Feindliche Antagonisten

Dies sind Teammitglieder, die miteinander im Konflikt stehen und häufig komplett gegensätzliche Stimmen bzw. Ansichten haben.

Spätmelder

Manche Teammitglieder zeigen sich auch erst nach Stunden oder Tagen nach der Erhebung und melden sich damit erst sehr spät zu Wort. Oftmals kann es dann aber sein, dass diese Spätmelder dann sehr laut und extrem in ihrer Stimme und Ansicht sind.

Leise Zaghafte

Manche Teammitglieder sind besonders leise und nur dann zu hören, wenn die Person innehält oder durch andere Impulse auf diese leisen Teammitglieder hingewiesen wird.

Bewacher

Bewacher versucht dafür zu sorgen, dass andere Stimmen nicht zu Wort kommen. Oftmals mit dem Glaubenssatz „So darf man nicht sein“ oder „das kann man doch nicht sagen“. Der Bewacher sorgt oftmals für einen inneren Teamkonflikt, der dem Oberhaupt zusetzt und ihm schwer zu schaffen macht.

Widersacher

Diese Teammitglieder zielen häufig auf sensible Punkte des Oberhauptes und sind manchmal überrumpelnd in ihrem Auftreten (<https://www.inneres-team.de/frau-en-detail>, 16.09.2020)

Einsatzmöglichkeiten im Coaching

Das Modell kann als Methode im Coaching zur inneren Selbstklärung dienen. Wenn der Klient eine (wichtige) Entscheidung treffen will, mit seinem Verhalten unzufrieden ist oder aber in einer Verhaltensänderung steckt, dann kann das innere Team helfen innere Ambivalenzen sichtbar zu machen und den Klienten in eine Lösungs- und Ressourcenfokussierung zu bringen (<https://www.inneres-team.de/visualistin>, 05.09.2020).

Hat nun ein Klient einen Entscheidungskonflikt oder ist dieser gehemmt eine Entscheidung zu treffen, so kann ihm eine Aufstellung des inneren Teams helfen, sich über die verschiedenen Stimmen in seiner Brust (repräsentiert durch die Teammitglieder) klar zu werden, also diese zu erfassen, deren positiven Absichten zu ermitteln, eine Meta-Ebene einzunehmen und dann Lösungsideen zu entwickeln. Der Coach kann dabei unterstützen eine gewisse Leichtigkeit in den Prozess zu bringen und dem Klienten dabei zu helfen, seine inneren Anteile wertzuschätzen und zu akzeptieren.

Exemplarischer Prozess

Im Coaching lässt sich der Coach dafür zuerst die Ausgangssituation des Klienten beschreiben. Anschließend werden die inneren Anteile (Stimmen) gesammelt und namentlich benannt. Hierfür helfen systemische Fragen wie bspw.:

- Welchen inneren Impuls nimmst du wahr?
- Welchen Namen kannst du diesem Anteil geben?
- Gibt es weitere Anteile, die sich zu Wort melden?
- Gibt es leisere oder lautere Stimmen in dir?

Die Sammlung der Anteile kann unterstützend auf Papier visualisiert werden: Für manche Klienten ist es auch hilfreich die Teammitglieder auf verschiedene Stühle zu setzen. Dafür werden die Namen oder Bezeichnungen der Teammitglieder auf Zettel geschrieben, die dann je auf einem Stuhl befestigt werden. Der Klient kann sich dann für die Folgeschritte auf den jeweiligen Stuhl setzen.

Wenn der Klient keine weiteren Teammitglieder mehr nennen kann bzw. keine weiteren Stimmen mehr hört, dann wird die positive Absicht eines jeden Teammitglieds ermittelt. Dafür helfen Fragen wie:

- Was ist der positive Beitrag des Teammitglieds?
- Was möchte dieser dir damit Gutes tun, dass er da ist?
- Mal angenommen, ich könnte den Anteil fragen, wofür er sich besonders engagiert – was würde er mir sagen?

Das Zuschreiben einer positiven Absicht trägt dazu bei, dass der Klient lernt die Teammitglieder wertzuschätzen.

Nachdem die positiven Absichten zugeschrieben wurden, lässt der Coach den Klienten eine Meta-Ebene einnehmen. Mit dem Blick von außen soll der Klient folgende exemplarische Fragen beantworten:

- Welches Teammitglied hat hier momentan das Sagen?

- Wer setzt sich momentan durch?
- Wer würde gerne mehr gehört werden?
- Wie ist die Beziehung der Teammitglieder untereinander?
- Wie lange gibt es das Team schon in dieser Konstellation?
- Wo gibt es Konflikte?
- Gibt es Teammitglieder, die sich verbündet haben?

Anschließend können Lösungsideen entwickelt werden. Dafür können bspw. bestimmte Teammitglieder in den Fokus gerückt werden und vom Klienten eine größere Aufmerksamkeit bekommen. Der Klient könnte auch bestimmte Teammitglieder metaphorisch in den Urlaub schicken und damit für eine Veränderung sorgen.

Der Coach kann dies durch folgende Fragen herausarbeiten:

- Wie kann das Team zukünftig besser zusammenarbeiten?
- Wer sollte dazu kommen?
- Wer sollte lauter oder leiser werden?
- Mal angenommen wir könnten einen Berater einschalten, was würde er deinem inneren Team raten, damit es als Team gut funktionieren kann?

Abschließend bittet der Coach den Klienten nochmal auf sein inneres Team zu schauen. Hat sich hinsichtlich des Themas (der Ausgangssituation) durch die Aufstellung etwas verändert? War etwas überraschend? Der Klient soll nun das Bild des inneren Teams auf sich wirken lassen und die nächsten Tage schauen, was es mit ihm macht. In manchen Fällen melden sich nach einer solchen Coaching-Session dann noch die sogenannten Spätmelder und bringen weitere Stimmen mit.

In einer Folge-Session kann der Coach mit dem Klienten das innere Team noch einmal erneut betrachten. Der Klient kann dann reflektieren, ob sich etwas verändert hat, ob weitere Stimmen hinzugekommen sind oder manche leiser geworden sind.

Literatur

https://de.wikipedia.org/wiki/Inneres_Team (05.09.2020)

<https://www.inneres-team.de/frau-en-detail> (05.09.2020 und 16.09.2020)

<https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-innere-team> (05.09.2020)

<https://www.coaching-magazin.de/tools-methoden/innere-team-management-coaching>
(05.09.2020)

<https://ineshammer.de/inneres-team/> (05.09.2020)

Skript aus der Coaching-Ausbildung sowie eigene Notizen aus dem Modul 4 mit Frank Gieth