

# Das innere Team

---

Mit dem Modell des „**Inneren Teams**“ betrachten wir die "Innenseite" der Kommunikation genauer. Denn ein Miteinander und Gegeneinander finden wir nicht nur zwischen den Menschen, sondern auch innerhalb des Menschen. Meistens haben wir mehrere Seelen in unserer Brust.

Wenn wir in uns hineinhorchen, finden wir Lautgebungen dieser Seelen vor: In Form von inneren Stimmen, die sich zu einem bestimmten Vorfall oder Thema zu Wort melden, die sich miteinander selten einig sind und die alles daran setzen, auf unsere Kommunikation und unser Handeln Einfluss zu nehmen. Obwohl ein zerstrittener Haufen in mir überaus lästig und quälend sein und bis zur Verhaltenslähmung führen kann, handelt es sich dennoch nicht um eine seelische Störung, sondern um eine ganz normale menschliche und letztlich auch wünschenswerte "innere Pluralität". Wenn es nämlich gelingt, aus dem zerstrittenen Haufen ein Inneres Team zu machen, dann können innere Synergieeffekte dazu führen, dass ich der Welt mit vereinten Kräften begegne und dass mein Verhalten angemessener ausfällt, als wenn nur eine Stimme ihre Weisheit beitragen und allein das Sagen gehabt hätte.



Somit bekommen wir es in der Kommunikation nicht nur mit dem Team zu tun, dem wir angehören oder das wir zu leiten haben, sondern auch mit unserem "Inneren Team".

Für die Gesprächssituation bedeutet das, dass ich, wenn ich nach außen hin klar, authentisch und situationsgemäß reagieren will, innerlich "alle beisammen haben" und eine Einigung all jener inneren Stimmen erreicht haben muss, die sich in mir zu Wort melden. Die entsprechende Herausforderung besteht darin, die Inneren Mitarbeiter zu einem gegebenen Problem zu identifizieren, zu benennen und sodann zu einem Reflecting Team (oder wie wir sagen, zu einer "Inneren Ratsversammlung") zusammen zu führen.

# 1 Musteraufstellung des inneren Teams einer Führungskraft



Die Führungskraft prüft als „Teamleiter“ alle Meinungen des inneren Teams ab und achtet auf die Aspekte, die entweder völlig übertrieben sind, oder die zu sehr vernachlässigt werden.

Es geht um eine angemessene Urteilsfindung in einem konkreten Fall und um das Abwägen der verschiedenen Interessen.

Authentisch sein im doppelten Sinne heißt:

- ☐ authentisch mit der Situation und den dort stehenden sich widersprechenden Anforderungen.
- ☐ authentisch mit der eigenen Persönlichkeit, dem eigenen Wertesystem

Bei der Abwägung all dieser Aspekte können Gespräche mit eigenen Kolleginnen und Kollegen respektive kollegiale Supervision, Abwägungen mit der eigenen Führungskraft oder mit einem Coach hilfreich sein.

## 2 Die Lehre vom Inneren Team

### Die innere Pluralität des Menschen

Zwei Seelen sind in meiner Brust. Nur zwei?

Es gibt viele Instanzen, Teammitglieder, die mit Sitzung und Stimme in uns vertreten sind. Sie reden miteinander, gegeneinander und durcheinander. Wie kommt es jedoch vom inneren „Wir“ zu einem einheitlichen Ich nach außen.

### Die innere Führung

Dem Teamchef fällt die Aufgabe zu, Synergien hervorzubringen und aus der inneren Quasselbude ein wirkliches Team zu machen. Der Teamchef muss auch innere Teamkonflikte bearbeiten.

### Inneres Konfliktmanagement

Konflikte sind unumgänglich (Wertekonflikte) und existentiell notwendig. Sie müssen erkannt und gelöst werden. Durch innere Diskussion, jeder darf sich äußern, Moderation und Abstimmungsprozesse kann das innere Team handlungsfähig werden.

### Aufbau der Persönlichkeit

Auf der Bühne des inneren Teamtheaters treten nicht alle gleichmächtig oder gleichlaut auf. Manche sind vor, manche hinter dem Vorhang. Manche stehen immer an der Rampe andere im Hinter- oder gar Untergrund. Welchen Einfluss nehmen jedoch die Verbannten trotzdem, oft im falschen Moment. Gibt es typische Konstellationen in bestimmten Situationen? In der Teamentwicklung sollten auch die „Außenseiter“ integriert werden.

### Der Gehalt einer Situation

Ein gutes inneres Team ist erfolgreich, wenn es stimmig mit sich selbst, den eigenen Prinzipien und Werten und stimmig mit der gegebenen Situation ist. Also auch den Forderungen der Situation Rechnung trägt. Es geht also um den Blick nach innen und außen.

### Variation der Aufstellung der Teammitglieder auf der Bühne

Abhängig vom Kontext muss die Spielermannschaft auf der Bühne aufgestellt werden. Auf den Spielfeldern des Lebens benötigen wir unterschiedliche Aufstellungen: Manchmal auch die Lauten nach hinten, die Stillen in den Vordergrund oder umgekehrt. Wie beweglich sind wir da? Wo gibt es starre Muster? Wie können wir dazulernen?