

Inneres Team & Konfliktverhalten

EIN PERSÖNLICHER ERFAHRUNGSBERICHT



INKONSTELLATION

Ausbildungsakademie

*„Problem talk creates problems,
Solution talk creates solutions.“*

(Steve de Shazer)

*„Menschen, die miteinander zu schaffen haben,
machen einander zu schaffen “*

(F. Schulz von Thun)

Inhalt

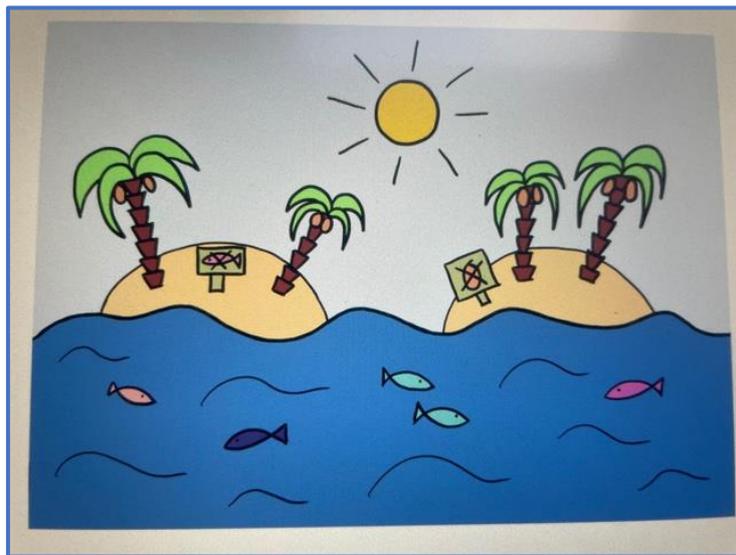
1. Zusammenfassung.....	4
2. Einleitung.....	5
3. Konfliktanalyse nach dem Riemann-Thomann-Modell.....	6
4. Aufstellung des inneren Teams nach F. Schulz von Thun.....	7
5. Selbsterfahrung.....	8
5.1 Eigene Konfliktanalyse nach dem Riemann-Thomann-Modell.....	8
5.2 Eigene Aufstellung des inneren Teams nach F. Schulz von Thun.....	10
6. Fazit.....	11
7. Quellenangaben.....	12

1. Zusammenfassung

Auf der Suche nach einem passenden Thema für meine Abschlussarbeit, bin ich über viele spannende Tools und Instrumente gestoßen und hatte als ersten Aufsatzpunkt eigentlich ein völlig anderes Thema im Kopf. Erst im Konflikt-Modul und bei der Bearbeitung meines eigenen „inneren“ Teams, wurde mir klar: ich MUSS und WILL mich zum einen mit meinem eigenen Konfliktverhalten und zum anderen mit meinen eigenen Anteilen befassen, um die Lösung zu finden, nach der ich schon lange suche und um zu verstehen, warum manche Begegnungen sind wie sie sind. Konkret geht es hierbei um eine immer wiederkehrende Situation, die ich mit einem mir sehr nah und gleichzeitig sehr „unnahbaren“ Familienmitglied erlebe. Mithilfe des Riemann-Thomann-Modell in Kombination mit der Aufstellung meines inneren Teams, werde ich versuchen mehr Klarheit für mich selbst zu erlangen und mögliche Handlungsoptionen und Veränderungen meiner Verhaltensweisen in bestimmten Konfliktsituationen an den Tag legen zu können. Daher wird diese Arbeit vermutlich persönlicher als ursprünglich geplant. Gleichzeitig erhoffe ich mir selbst die Klarheit zu bekommen, in welche berufliche Richtung ich mich entwickeln werde. Eins steht fest: das systemische Coaching hat schon während meiner Ausbildung viel mit mir selbst und meinem Umfeld gemacht und ist meine Motivation diese wunderbare Denkweise an Menschen weiterzugeben. Nur in welcher Form: das weiß ich noch nicht genau und bringt mich zu meinem inneren Team.

2. Einleitung

Ich bin studierte Pädagogin (Master mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung) und bin vor rund 10 Jahren und unmittelbar nach meinem Studium in den Personalbereich eingestiegen. Als HR Business Partner habe ich viel mit Führungskräften zu tun und man würde nun vermuten, dass ich meine Abschlussarbeit bezogen auf meine HR-Tätigkeit und im Business-Coaching-Kontext verfasse. Tatsächlich hat sich im Laufe des letzten Jahres eine andere Richtung ergeben. Mein Fokus hat sich stark auf die Beziehung zu meiner Familie gelegt. Auch wenn wir im Rahmen der Ausbildung gelernt haben, dass das „Insel-Modell“ kein Modell im eigentlichen Sinn ist, so ist es mir so gut im Gedächtnis geblieben und es passt so wunderbar zu meinem familiären Konflikt. „Konstruktivismus in a nutshell“: Jeder Mensch lebt auf seiner eignen wunderschönen Insel und sollte die Neugierde und Offenheit mitbringen, die Insel des anderen erkunden zu wollen. Nicht unbedingt, um dort auf dieser anderen Insel wohnen zu wollen, aber zumindest doch um eine Zeit dort zu verweilen, um alle Schönheiten, die der andere dort zu schätzen weiß, anzuerkennen und wertzuschätzen und um die andere Person besser zu verstehen. Insbesondere in Konfliktsituationen.



Inselmodell (Grundlagen Modul, Fotoprotokoll InKonstellation, S.8)

Warum habe ich mich also entschieden das innere Team für mich aufzustellen? Wir haben gelernt, dass sich diese Methode (nach F. Schulz von Thun) gut mit dem Coachee einsetzen lässt, wenn dieser nicht zufrieden mit sich selbst und sich demnach eher in dem Zustand „Ich bin nicht okay“ sieht (Vgl. OK-OK-Modell, Skript). In Bezug auf die immer wiederkehrenden Situationen mit diesem einen Familienmitglied, trifft dieser Glaubenssatz absolut zu. Während des Konfliktmoduls habe ich mich bereit erklärt, als Coachee diese Situation mit meinem Coach zu teilen und wurde in zwei

verschiedenen Übungs-Settings zu ein und derselben Situation gecoacht. Diese beiden Methoden wurden angewendet:

- Konfliktanalyse mit dem Riemann-Thomann-Modell
- Aufstellung des inneren Teams nach F. Schulz von Thun

So viel vorab: Die Erkenntnis, die ich durch diese Selbsterfahrung machen durfte, war enorm und hat mich von meiner Insel auf die Insel meines Familienmitglieds schwimmen lassen und zum Picknick bleiben lassen. Dazu aber am Ende dieser Abschlussarbeit mehr Details. Bevor ich in meine Selbsterfahrung einsteige, möchte ich zunächst beide Modelle in ihren Grundsätzen vorstellen.

3. Konfliktanalyse nach dem Riemann-Thomann-Modell

„Ein zwischenmenschlicher Konflikt ist eine Interaktion, bei der es Unvereinbarkeiten gibt, die als Beeinträchtigung erlebt werden.“ (Friedrich Glasl, 1997)

Im Gegensatz zu vielen bekannten Persönlichkeitsmodellen, die mir auch in der Rolle als HR Business Partner bekannt sind, wie z.B. dem DISG-Modell oder dem INSIGHTS MDI nach Scheelen, widmet sich das Modell von Riemann und Thomann vier Polen, die ihren Fokus auf die Beziehung zwischen zwei (oder mehreren) Menschen legen.

Orientierung zur Nähe

Menschen mit einer Orientierung zur Nähe, sind kontaktfähig, freundlich, bringen ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen mit und legen großen Wert auf ein harmonisches Miteinander. Diese Menschen zeichnen sich durch ihre Team-Fähigkeit und ihr ausgleichendes Wesen aus. Gleichzeitig bringen sie durch diese Eigenschaften eine bestimmte Verhaltensweise mit: Konfliktvermeidung.

Orientierung zur Distanz

Distanzorientierte Menschen legen ihren Fokus eher auf die Sache. Dies erleichtert es ihnen rationale Entscheidungen zu treffen. Sie sind eigenständig und bringen die Fähigkeit mit, sich abzugrenzen und den für sie benötigten Freiraum zu bewahren. Die Gefahr, die mit dieser Orientierung einhergeht: Diese Menschen wirken oftmals kühl und unnahbar für ihr Gegenüber.

Orientierung zur Dauer

Ordnung, Struktur und Gewissenhaftigkeit zeichnet Menschen aus, die eine ausgeprägte Dauerorientierung mitbringen. Sie mögen es, wenn Dinge planbar sind, Abläufe routiniert und sie sich in bekannten Strukturen wiederfinden. Menschen mit einer Orientierung zur Dauer zeichnen sich durch ihre gründliche und ordentliche Arbeitsweise aus. Auf ihre Mitmenschen könnte der Anschein erweckt werden, sie seien pedantisch.

Orientierung zum Wechsel

Diese Menschen sind von Kreativität, Lebendigkeit und Flexibilität geprägt. Sie haben ein hohes Bedürfnis nach Abwechslung – Routine ist überhaupt nichts für Menschen mit Wechselorientierung. Auf Mitmenschen wirken diese Menschen oft unverbindlich.

Wie auch bei der oben genannten Persönlichkeitsmodellen gibt es hier kein „richtig/gut“ oder „falsch/schlecht“. Jeder der vier Grundausrichtungen kommen bei jedem Menschen vor – den Unterschied machen die verschiedenen Ausprägungen der Pole. Jeder Mensch findet Anteile in jedem der vier genannten Pole, allerdings gibt es einen Pol, der besonders ausgeprägt ist.

Ziel: Bedürfnisse des Klienten sowie des Konfliktpartners herauszuarbeiten

Ablauf:

Achse bestehend aus Nähe vs. Distanz und Dauer vs. Wechsel, jeweils mit einer Skala von 1 bis 5, Fragebogen zur Einordnung nutzen

Transparenz wird geschaffen, wenn beide Konfliktpartner in das Koordinatensystem eingeordnet werden:

- 1.) Wo stehe ich selbst im Konflikt?
- 2.) Wo steht mein Gegenüber?
- 3.) Was sind die Bedürfnisse? Was brauche ich, was braucht mein Gegenüber im Konflikt? Perspektive des Konfliktpartners kann somit besser verstanden werden.
- 4.) Welche Veränderungsmöglichkeiten/ andere Verhaltensweisen gibt es?

4. Aufstellung des inneren Teams nach F. Schulz von Thun

„Willst du ein guter Kommunikator sein, dann schau in dich selbst hinein“. (Schulz von Thun)

Ziele: Inneren Konflikt sichtbar machen. Die eigenen Teammitglieder als Ressourcen aktivieren. (Alle) Teammitglieder sind Teil unserer Biografie.

Ablauf:

- 1.) konkrete Fragestellung erarbeiten (Komplexität reduzieren) / Anliegen so präzise wie möglich formulieren; konkrete Situation beschreiben
- 2.) Äußeren Kontext klären, wer ist alles beteiligt? (vgl. Coaching-Haus). Was wird alles an Informationen benötigt, um die Fragestellung des Coachee zu klären: Name, kurze Beschreibung
- 3.) Inneres Team aufstellen/aufmalen/visualisieren:
 - männlich/weiblich
 - Emotion
 - Name/Begrifflichkeit/ Größe
 - Kernaussage
 - Sprechrichtung/ Sprechblasen
 - „Rangordnung“ der Teammitglieder: wer steht vorne? Wer hat das Sagen und wer hält sich eher zurück? Wer kann sich mit wem verbünden?
- 4.) Würdigung der einzelnen Teammitglieder: was ist an Ihnen positiv? Wo haben sie bereits im Leben geholfen und unterstützt?
- 5.) Gesamtansprache an das innere Team: welches Mitglied braucht man mehr oder weniger, in Bezug auf die Klärung der Fragestellung?
- 6.) Erstresonanz: erste Ideen/Impulse in Richtung Lösung?

5. Selbsterfahrung

In einer „realen“ Coaching-Situation wäre es vermutlich so gewesen, dass ich mein Anliegen – in dem Fall die Konfliktsituation - vorgetragen hätte und der Coach in einem

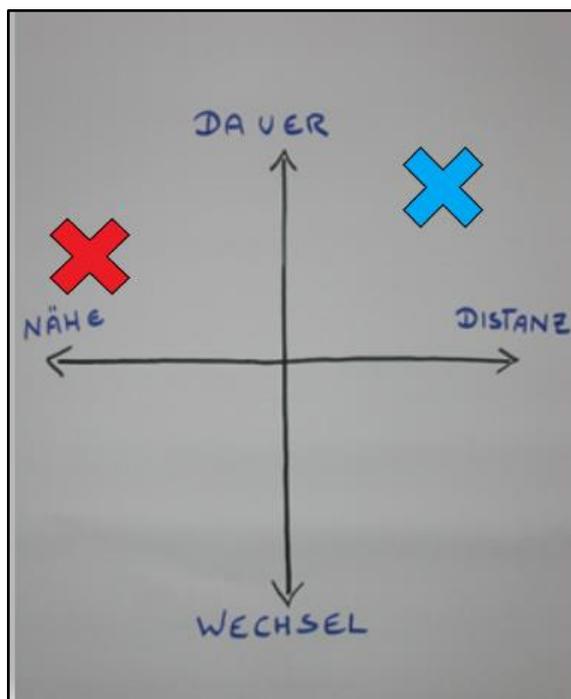
„Guss“ die beiden Methoden angewandt hätte. Vermutlich sogar eher in zwei Coaching-Sessions, da beide Methoden sehr (zeit) intensiv sind. Während des Training-Coachings im Rahmen der Ausbildung, wurden die beiden Methoden zunächst theoretisch erklärt und im Anschluss wurden wir in Kleingruppen in die Übungen geschickt. Somit habe ich mich als Coachee zunächst in das eine Setting begeben und relativ spontan kam mir die Idee – bzw. auch die Intuition – diese Situation auch in dem zweiten Setting anzuwenden. Die nachfolgenden Ausführungen sind das Ablaufprotokoll der beiden Coaching-Sitzungen, welche ich mit Hilfe der Unterlagen, die in dem Seminar entstanden sind, näherbringen möchte.

5.1 Eigene Konfliktanalyse nach dem Riemann-Thomann-Modell

Erste Methode: Konfliktanalyse nach Riemann- Thomann-Modell

Dauer: ca. 60 Min im Rahmen eines Coaching-Moduls / Juli 2021 (vor Ort in Köln)

Teilnehmer: Coachee (ich selbst) und Coach (Mitglied des Ausbildungslehrgangs)



Im ersten Schritt habe ich als Coachee mein Anliegen erklärt und die konkrete Situation beschrieben. Der Coach hat anhand des Coaching-Hauses alle „Räume“ exploriert und insbesondere die beteiligten Personen abgefragt. Danach sollte ich zunächst meine eigene Position in dem Konflikt („Wo stehe ich selbst? / Rotes Kreuz) und die Position meines Konfliktpartners („Wo steht mein Gegenüber?“/Blaues Kreuz) in die Achse eintragen. Nach meinem Empfinden habe ich mich, ohne groß darüber nachzudenken in der linken Seite der Achse (Nähe/Dauer) eingeordnet und dort auch in der Skalierung recht ausgeprägt (5). Das Konfliktverhalten meines Gegenübers, habe ich genau entgegengesetzt in der rechten Seite der Achse verortet (Dauer/Distanz). Nach

einigen gezielten Fragen des Coaches und genauerem Betrachten der Beziehung zu diesem Familienmitglied, wurde plötzlich deutlich: Mein Wunsch ist es zwar, dass ich mich verhalte wie oben beschrieben (und wie ich es auch von mir im Umgang mit anderen Personen im Konflikt kenne), allerdings wurde mir klar, dass ich in dieser Situation meinen Konfliktpartner 1:1 spiegle und mein „Kreuz“ sogar noch weiter in Richtung Distanz geht als bei meinem Gegenüber. Somit lag ich mit meiner Annahme völlig daneben: ich war in diesem Konflikt nicht „Einfühlsam“ und „Freundlich“, sondern

viel mehr in der Sache und in meiner eigenen Abgrenzungsfähigkeit unterwegs. Daher waren beide Parteien in der kühlen Distanziertheit. Da es in der geschilderten Situation um ein sehr emotionales Thema ging, hätten beide Konfliktpartner mehr „Nähe“ und Einfühlungsvermögen gebraucht, um sich einander mitzuteilen.

5.2 Eigene Aufstellung des inneren Teams nach F. Schulz von Thun

Zweite Methode: Aufstellung des inneren Teams

Dauer: ca. 90 Min im Rahmen eines Coaching-Moduls / Juli 2021 (vor Ort in Köln)

Teilnehmer: Coachee (ich selbst) und Coach (Mitglied des Ausbildungslehrgangs)

Mithilfe eines Flipcharts und vielen bunten Stiften, wurde mein inneres Team durch mich selbst aufgemalt. Meine Stimmen haben Namen, Gesichter, Sprechblasen, Größenzuordnungen und ein Geschlecht bekommen. Folgende innere Teammitglieder habe ich in Bezug auf meine Konfliktsituation benannt:

- **Fr. Trotz**
- **Das Angsthäschen**
- **Mrs. Perfect**
- **Fr. Verständnisvoll**



Eigene Visualisierung des Inneren Teams

Insbesondere die beiden inneren Teammitglieder „Fr. *Verständnisvoll*“ und „Fr. *Trotz*“ haben sich während der Konfliktsituation sehr laut gemeldet und sich gegenseitig hochgeschaukelt. Die beiden Mitglieder sind sehr ambivalent und daher musste zunächst dieser innere Konflikt zwischen den beiden aufgelöst werden. „Fr. *Trotz*“ musste in dem Fall etwas in den Hintergrund zurücktreten, damit sich „Fr. *Verständnisvoll*“ mit ihrer Stimme „*Ich verstehe dich!*“ einen Zugang zu der betroffenen Person verschaffen konnte. Die anderen beiden Anteile hatten insbesondere in der Vergangenheit (be-) schützende Funktionen und haben daher auch in Bezug auf die konkrete Situation geholfen: Selbstschutz vor Verletzungen.

6. Fazit

Sein eigenes Konfliktverhalten und die inneren Stimmen zu kennen (und zu akzeptieren), hilft ungemein um den anderen (auf seiner Insel) zu verstehen. Es eröffnet völlig neue Möglichkeiten in Konfliktsituationen zu reagieren und bestimmte Dinge nicht mehr auf die „Goldwaage“ zu legen. Es entschärft sogar schon Situationen, bevor sich ein Konflikt anbahnt. Ich für meinen Teil habe erkannt, dass meine Selbsteinschätzung in Bezug auf mein Konfliktverhalten viel mehr mein innerer Wunsch war, wie ich in der bestimmten Situation regieren MÖCHTE und nicht, wie es mein Gegenüber tatsächlich erlebt. Diese Erkenntnis und der Perspektivwechsel hat mir auf diese konkrete Situation hin, sehr geholfen und aktuell den „Familienfrieden“ wieder hergestellt. Ich weiß allerdings auch, dass es ein fortlaufender Prozess sein wird, sich immer wieder mit dem eigenen Konfliktverhalten auseinanderzusetzen und die inneren Stimmen miteinander sprechen zu lassen.

Kurzum: Ich exploriere gerne die Insel des anderen und freue mich, wenn mein Gegenüber auch kurz auf meiner Insel verweilt. Auf die Insel des anderen möchte ich trotzdem nicht umziehen (umgekehrt genauso wenig) und das ist auch völlig in Ordnung: **„Ich bin Okay, du bist okay.“**

7. Quellenangaben

Glasl, F. (1997): Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose von Konflikten für Organisationen und ihre Berater. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

InKonstellation: Ausbildungsskript und Handouts 2021

Radatz, S. (2010): Einführung in das systemische Coaching (4. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Schulz von Thun, F. (2019): Miteinander reden: 3 Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation (28. Aufl.): Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.