

Das Innere Team

FÜHREN MIT TRANSPARENZ UND DEM INNEREN TEAM
DIE AUSWIRKUNGEN AUF EINE ORGANISATION

THEMENBEREICH: FÜHRUNG

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Grund dieser Arbeit.....	2
2. Theoretische Grundlagen	3
2.1 Das Innere Team	3
2.2 Transparenz	5
3. Der praktische Übertrag	6
3.1 Mein Praxisbeispiel.....	6
3.2 Mein Inneres Team	7
3.3 Die Auswirkungen auf mich.....	9
3.4 Die Auswirkungen auf das vorhandene Team	9
4. Fazit	11
Literaturverzeichnis	12

1. Einleitung und Grund dieser Arbeit

Bei dieser Arbeit handelt es sich um die Abschlussarbeit der Ausbildung als systemischer Coach bei InKonstellation.

Ich bin selbst junge Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen und leite ein Team von etwa 12 Kolleg*innen unterschiedlichen Alters und beruflicher Erfahrungen.

Zur Zeit der Erstellung bzw. Vorbereitung dieser Abschlussarbeit bestand innerhalb des Teams ein großer Teamkonflikt und dadurch nahezu keine kommunikative Grundlage.

Die Arbeitsbelastung innerhalb des Teams war aufgrund einer guten Auftragslage und vorrangegangenen technischen Problemen im Unternehmen, aus denen sehr viel Arbeit leigengeblieben ist und nun aufgeholt werden musste sehr hoch und von der Anzahl der vorhandenen Teammitglieder kaum zu bewältigen.

Der bestehende Konflikt innerhalb des Teams bestand vor allem deshalb, da einzelne Teammitglieder das Gefühl hatten mehr zu erledigen als andere, deren Arbeitsleistung sie als geringer einschätzten, weil sie beispielsweise aus dem Homeoffice arbeiteten und die erledigte Arbeit daher nicht so gut zu sehen war.

Das führte so weit, dass sich innerhalb des Teams Gruppen bildeten, die sich gegeneinander aufwiegelten, sodass keiner mehr bereit war mit den anderen zusammen zu arbeiten bzw. bereits aktiv gegeneinander arbeitet und versuchte den anderen die Arbeit möglichst schwer zu machen.

Da ich mit dieser Situation und in dieser Ausprägtheit des Teamkonfliktes zum ersten Mal in meiner beruflichen Laufbahn konfrontiert war, beschloss ich, ganz dem systemischen Ansatz folgend, meine eigene Führung zu verändern. Insbesondere meine eigenen inneren Konflikte bzgl. dieses Teamkonfliktes darzulegen und mit Offenheit und Transparenz durch die Situation zu führen um den Teammitgliedern als positives Beispiel zu dienen und sich selbst gegenüber den anderen Teammitgliedern weiter öffnen zu können und eine positive Zusammenarbeit zuzulassen.

Ich hatte die Hoffnung durch meine eigene veränderte Haltung auch eine veränderte Haltung im Team zu bewirken.

Es handelt sich bei dieser Arbeit daher um eine Art Selbstversuch zur Entwicklung der eigenen Führungskompetenz durch den theoretischen Ansatz des inneren Teams sowie mehr Transparenz.

2. Theoretische Grundlagen

Zur Grundlage dieser Arbeit wird zunächst das Modell des Inneren Teams, sowie die Bedeutung von Transparenz in der Kommunikation dargestellt. Dies ermöglicht ein gemeinsames Verständnis der Begrifflichkeiten.

2.1 Das Innere Team

„Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust“¹ (Goethe, 1960)

Beim Inneren Team handelt es sich um eines der fünf Kommunikationsmodelle des deutschen Psychologen Friedemann Schulz von Thun aus dem Jahr 1998.

Bei dem Modell handelt es sich um eine Coaching-Methode, mit der innere Konflikte aufgezeigt und aufgelöst oder entschärft werden können, sodass es einfacher fallen kann für sich selbst stimmige Entscheidungen zu fällen.

Stellt man sich den Menschen als „Hülle“ für seine verschiedenen inneren Anteile bzw. die verschiedenen Teammitglieder vor, so kann jeder nach Schulz von Thun unendlich viele innere Anteile beinhalten bzw. aus diesen bestehen. Die Teammitglieder sind daher gewissermaßen die Persönlichkeitsanteile, die unterschiedlichen Erfahrungen und unterschiedlichen Meinungen, die jedem Menschen innewohnen und werden im Modell des inneren Teams metaphorisch dargestellt. Es handelt sich beim inneren Team daher nicht um eine gespaltene Persönlichkeit oder ein krankhafter Zustand, sondern um eine innere Zerrissenheit und einen ganz normalen Zustand, der für jeden Menschen immer wieder zutrifft.

Im Modell des Inneren Teams gibt es keine feste Anzahl von Teammitgliedern, sondern jeder Mensch hat sein individuelles Team, das sich von Mensch zu Mensch, aber auch in verschiedenen Situationen unterscheidet. Jeder hat also sein individuelles Team, das in einer spezifischen Situation definiert und zusammengestellt werden kann.

¹ Faust I, Vers 1112; Faust

Deswegen ist es auch wichtig, dass jeder Klient in einem Coaching seine eigenen Teammitglieder definiert und ihnen Namen gibt.

Das Innere Team eignet sich im Coaching-Kontext besonders dann, wenn der Klient Unsicherheiten z.B. in Bezug auf eine Entscheidung hat und innerlich zerrissen ist. Durch das Herausarbeiten der verschiedenen Stimmen, bzw. im Modell der verschiedenen Teammitglieder kann der Klient diese in seine Entscheidung mit einbeziehen und dadurch eine für ihn stimmigere Entscheidung treffen, da im Vorfeld seine verschiedenen Anteile beleuchtet und gehört wurden.

Beim Herausarbeiten ist es besonders wichtig nicht nur die inneren Teammitglieder zu beleuchten, die eine besonders laute Stimme haben oder besonders im Vordergrund stehen, sondern auch jene Teammitglieder zu beachten, die sich zunächst noch verstecken, eine leisere Stimme haben, oder dem Klienten auch unangenehm sind.

Nur durch das Einbeziehen aller Teammitglieder schafft man es als Coach am Ende ein Gesamtbild mit dem Klienten darzustellen, aus dem sich eine zufriedenstellende Entscheidung ableiten lässt, mit dem der Klient „im Reinen“ ist.

Im Coachingprozess malt der Klient seine Teammitglieder auf eine innere Bühne. Die Teammitglieder können dabei größer oder kleiner, in verschiedenen Farben und auch an verschiedenen Orten wie z.B. zentral und groß in der Mitte, oder auch ganz klein, zusammengekauert und versteckt in der Ecke dargestellt werden.

Jedes Teammitglied bekommt einen passenden Namen, der aussagekräftig für das Gefühl oder die innere Stimme des Klienten ist. Hilfreich ist es auch, einen typischen Satz, einen Leitsatz oder ein Motto mit hinzuzufügen, der typischerweise für diese Stimme steht.

Nach der Aufstellung werden mit dem Klienten gemeinsam die positiven Absichten und die Kompetenzen jedes einzelnen Teammitglieds erarbeiten. Auch kann es an dieser Stelle hilfreich sein, die Entscheidung dieses Teammitglieds zu beleuchten, um hinterher ein Gesamtbild der „Befürworter“ sowie „Gegner oder Skeptiker“ bei dieser Entscheidung zu haben. Durch das Beachten aller Teammitglieder und das Anhören der einzelnen Anteile kann im Anschluss mit dem Klienten herausgearbeitet werden, was welches Teammitglied benötigt, um die letztliche Entscheidung mit tragen zu können und sich mit einbezogen zu fühlen.

Damit schafft es der Klient eine für sich stimmige Lösung zu erarbeiten.

Die Coachingmethode des Inneren Teams eignet sich natürlich im Rahmen eines klassischen Coaching-Prozesses, allerdings ist es auch hilfreich und kann einen Mehrwert bieten diese Methode

auch im Selbstcoaching anzuwenden, um sich klarere Gedanken zu seinen eigenen Gefühlen und den unterschiedlichen Anteilen in einem selbst zu werden. Aus diesem Grund habe ich die Methode gewählt, um sie auch in meinem Alltag als Führungskraft für mich selbst einzusetzen.

2.2 Transparenz

Transparenz bedeutet im Wortsinne Durchlässigkeit oder Durchsichtigkeit.

Im Sinne dieser Arbeit geht es mir darum ein bestehendes Team mit mehr Transparenz und dadurch größere Offenheit, Ehrlichkeit, aber auch Nähe zwischen mir und den Teammitgliedern herzustellen. Es geht aber auch darum einen Nährboden zu bereiten, auf dem die Teammitglieder selbst transparenter, offener und klarer miteinander arbeiten und kommunizieren können.

Ziel davon ist es ein besseres Verständnis für die allgemeine Situation sowie die Situationen der anderen zu schaffen. Dadurch soll es für die Teammitglieder einfacher werden an einem Strang zu ziehen, da den Beteiligten klarer ist an welchem Strang zu ziehen ist, in welche Richtung die anderen ziehen und an welcher Stelle welches Teammitglied am effizientesten eingesetzt werden kann um möglichst gewinnbringend zu unterstützen.

3. Der praktische Übertrag

In diesem Teil der Arbeit wird der Übertrag in die Praxis, meinen tatsächlichen Alltag und die Auswirkungen aus mich als Führungskraft, sowie die Auswirkungen auf meine Teammitglieder und die Organisation dargestellt.

3.1 Mein Praxisbeispiel

Wie bereits in der Einleitung dieser Arbeit geschildert, handelt es sich bei dieser Arbeit um die Dokumentation meines Selbstversuchs zur Weiterentwicklung meiner eigenen Führungskompetenz und die Auswirkung der eigenen Veränderung auf eine Organisation.

Die Konflikte innerhalb des bestehenden Teams verschärften sich insbesondere durch die erhöhte Arbeitsbelastung und dadurch, dass einzelne Teammitglieder sich mit ihrer Person und mit ihrer Arbeitsleistung nicht von den anderen wertgeschätzt fühlten.

Die Herausforderung des bestehenden Konfliktes innerhalb des Teams bestand vor allem darin, dass durch das erhöhte Arbeitsvolumen neue Kolleg*innen gesucht wurden und in das Team integriert werden mussten, um die Arbeitsbelastung des Teams auf ein normales Maß zu reduzieren und dadurch auch wieder „mehr Luft“ für zwischenmenschliche Themen zu lassen.

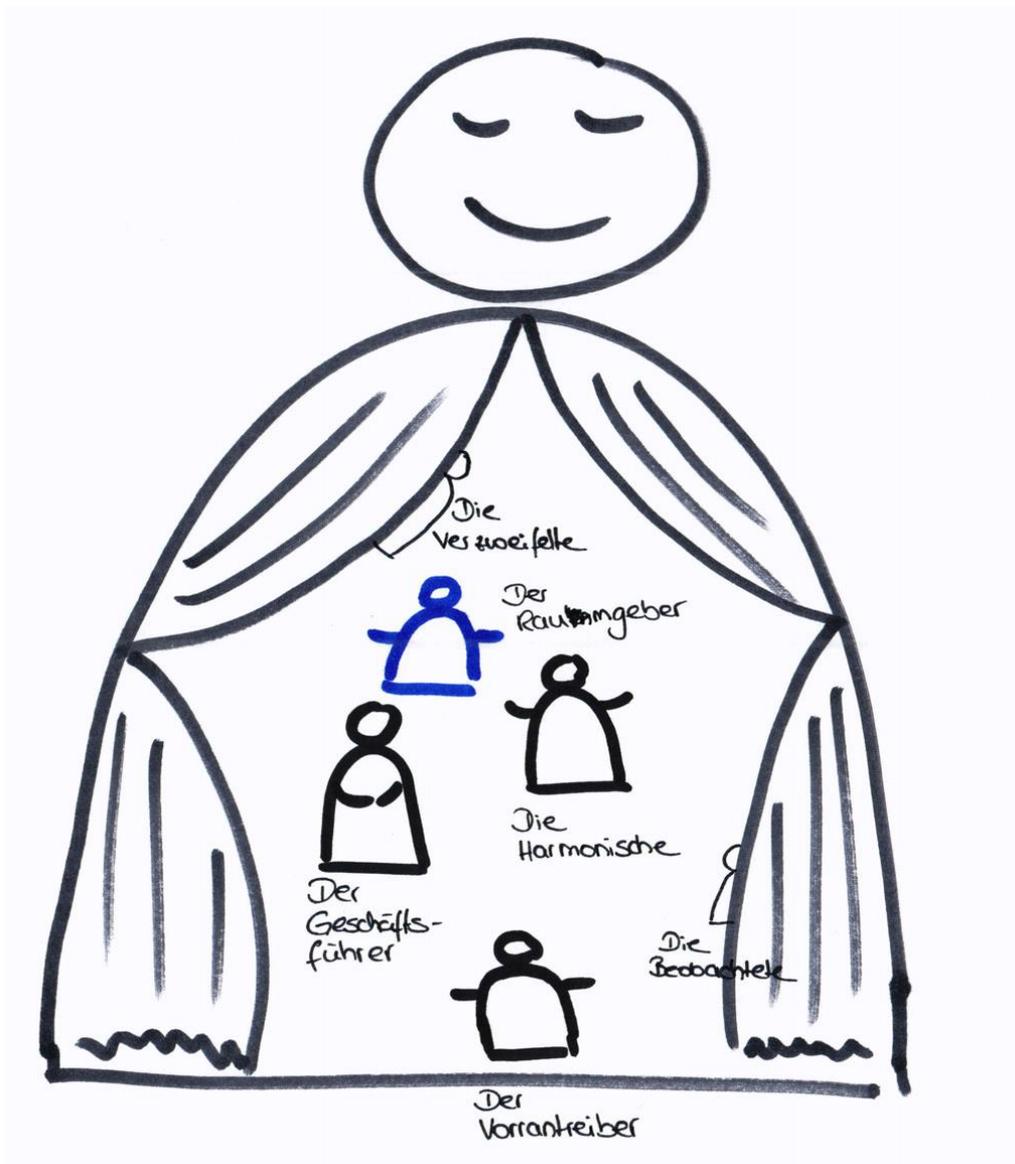
Durch den bestehenden Konflikt gab es allerdings in naher Vergangenheit bereits neue Kolleg*innen, die das Team aufgrund der Konflikte wieder verlassen haben. Es bestand dadurch mehr Handlungsdruck als mich auf Führungskraft den Teufelskreis zu durchbrechen, um Ruhe in das bestehende Team zu bringen und neue Mitglieder gut integrieren zu können. Ich hatte außerdem den Anspruch an mich selbst dadurch die Mitarbeiterfluktuation innerhalb meines Teams zu reduzieren.

Mein Ansatz war es daher über ein eigenes Coaching des Inneren Teams meine eigenen Gefühle und inneren Anteile zu reflektieren, um durch meine eigene veränderte Haltung die Haltung des Teams zu beeinflussen.

Da es sich bei meinem Praxisbeispiel um eine Teamsituation handelt, werde ich im Folgenden dieser Arbeit von meinen eigenen (inneren) Anteilen schreiben, welche das Innere Team meinen, um Verständnisprobleme bei der Unterscheidung zur Teamsituation im Unternehmen zu vermeiden.

3.2 Mein Inneres Team

Um Gegenüber meinem Team offener und transparenter auftreten zu können, war es zunächst wichtig meine eigenen Inneren Anteile zu erarbeiten, um dieses mit dem „Äußeren“ Team teilen zu können.



Meine eigenen Anteile bestanden in dieser Situation vor allem aus:

- Dem Geschäftsführer
Dem Geschäftsführer geht es um das Erledigen der Arbeit, dem Abarbeiten der Aufträge, damit Rechnungen geschrieben werden, Geld ins Unternehmen kommt und das Unternehmen weiterhin Bestand hat. Er kämpft für das Unternehmen.
- Dem Vortreiber
Der Vortreiber ist dafür verantwortlich, dass es weiter geht, dass etwas getan wird und die Situation nicht so bleiben kann. Er kämpft für die positive Entwicklung und die Klärung der Situation.
- Der Harmonischen
Die Harmonische möchte, dass alle in Frieden miteinander arbeiten können und zufrieden mit der Situation sind. Sie kämpft für ein gemeinsames Miteinander.
- Dem Raumgeber
Der Raumgeber möchte vor allem den Kollegen die Möglichkeit geben den Konflikt selbst miteinander zu lösen und möchte hierzu eine möglichst positive Atmosphäre schaffen. Er kämpft für mehr eigene Freiheit.
- Der Verzweifelten
Die Verzweifelte weiß selbst nicht so genau, was sie tun soll, sie steht machtlos neben der Situation und fühlt sich damit überfordert. Sie sorgt sich darum, dass der Raum des Raumgebers nicht positiv genutzt wird, sondern sich die Situation weiter verschärft. Sie kämpft am meisten mit sich selbst und der Zukunft.
- Die Beobachtete
Die Beobachtete weiß, dass sie von allen anderen im Unternehmen bei der Lösung des Konflikts beobachtet und bewertet wird. Sie steht unter dem Druck eine gute eigene Performance zu liefern und das Problem zu lösen. Sie kämpft für meinen eigenen Stolz und das Ansehen.

3.3 Die Auswirkungen auf mich

Die Erarbeitung meiner eigenen Anteile hat mir vor allem meine eigenen Inneren Konflikte und Stimmen aufgezeigt.

Dieses Klarwerden über meine eigenen Gedanken hat mich zu dem Entschluss gebracht diese auch offen und transparent mit meinem Team zu kommunizieren, um auch für das Team klarer und verständlicher darzustellen, warum die Situation aus meiner Sicht verändert werden muss.

Die Entscheidung meine inneren Anteile nach außen offen zu legen war das Ergebnis eines eigenen Coachings, bei dem ich zur Lösung gekommen bin, dass ich die Offenheit, die ich von meinem Team fordere, zunächst selbst haben muss. Dadurch wollte ich einen Raum schaffen, in dem auch andere sich öffnen können und ihre Konflikte miteinander besprechen können.

In diesem Coaching wurde mir klarer, dass ich durch meine eigene Veränderung mein Umfeld verändern und beeinflussen kann und ich hatte die Hoffnung durch mehr eigene Transparenz dies auch auf die anderen Teammitglieder zu projizieren.

3.4 Die Auswirkungen auf das vorhandene Team

Im Rahmen einer Teambesprechung habe ich das Thema der Konflikte innerhalb des Teams angesprochen und meine eigenen Standpunkte zu diesem Thema dargelegt.

Durch meine eigene Transparenz gegenüber dem Team erzielte ich eine authentische Wirkung und mein Anliegen wurde durch meine Offenheit und Ehrlichkeit beim Team stärker wahrgenommen. Dadurch erhöhte ich das Vertrauen meiner Kollegen in mich als Führungskraft und konnte in diesem Setting ein Wegbereiter für eine ehrliche und offene Kommunikation miteinander sein. Durch meine eigene Haltung fiel es dem Team leichter miteinander über den Konflikt zu sprechen und die eigenen Bedürfnisse und Ängste anzusprechen.

Für das Team wurde damit außerdem klarer, wie sehr mich auch ihr eigenes Verhalten beschäftigt und dass die Situation mich als Führungskraft fordert und teilweise überfordert. Aufgrund des bestehenden Vertrauensverhältnisses mit mir, war es für das Team daher ein zusätzliches Anliegen, dass sie nicht nur aus eigenem Antrieb den Konflikt lösen, sondern meine ganz persönliche dargestellte Belastung brachte das Team dazu, dass sie „mein Problem“ lösen wollten. Dadurch

entstand die Situation, dass sie sich nicht nur um ihrer selbst Willen um eine Lösung bemühten, sondern die Lösung vor allem auch für mich und meine Position weiterverfolgt werden sollte.

Ich habe dadurch dem Team sprichwörtlich „einen Strang“ gegeben und einen Grund geliefert, den alle verstanden haben und aus dem sie gemeinsam an diesem Strang ziehen wollten.

Im Rückblick lässt sich sagen, dass das Team durch die gemeinsame Konfliktlösung näher zueinander gefunden hat. Es finden regelmäßige Gesprächsrunden statt, in denen das Team offen über Probleme und Herausforderungen des Alltags spricht und hat eine offenere Gesprächskultur geschaffen, in der alle Teammitglieder Gehör finden. Dadurch fühlen sich alle gesehen, wertgeschätzt und sind bereit miteinander zu arbeiten.

Durch das verbesserte Klima im Team ist es gelungen zwei neue Kolleginnen zu gewinnen und in das Team zu integrieren. Durch die Entlastung von mehr Mitarbeitern ist zusätzlich die Stimmung entspannter geworden, das Team zieht wieder an einem Strang und es wird mit der gemeinsamen Arbeit möglich sein die abzuarbeitenden Aufträge innerhalb des Teams bis zum Jahresende aufzuarbeiten.

4. Fazit

Das Ziel meiner eigenen Coaching-Ausbildung als Systemischer Coach bei InKonstellation war meine eigene Persönlichkeitsentwicklung und vor allem die eigene Entwicklung zu einer „guten“ Führungskraft, der Mitarbeiter vertrauen und der Mitarbeiter gerne folgen. Mein Ziel war es, die eigene Authentizität zu stärken und dadurch eine stärkere Mitarbeiterbindung zu erreichen und Fluktuation im Unternehmen zu reduzieren.

In Zeiten, in denen kaum noch auf das gesprochene Wort vertraut wird und sich eine immer stärkere Wer-schreibt-der-bleibt-Gesellschaft entwickelt, halte ich es für einen essenziellen Wert, dass Mitarbeiter ihrer Führungskraft vertrauen können und infolgedessen auch bereit sind die ein oder andere Extrameile mitzugehen.

Als Fazit der Ausbildung lässt sich aus meiner aktuellen Perspektive sagen, dass mein eigenes Ziel der Stärkung meiner Authentizität durch die Ausbildung bisher nach eigener Wahrnehmung sowie der Wahrnehmung anderer Kollegen der gleichen Hierarchieebene durchaus erreicht werden konnte.

Das Ziel der Reduktion der Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen lässt sich zum aktuellen Zeitpunkt nicht beurteilen, dafür ist der Erfahrungszeitraum zu kurz und es bestehen insgesamt zu viele andere Einflussfaktoren.

Das Ziel, durch Führung mit mehr Transparenz gegenüber dem Team, sowie durch die Thematisierung der eigenen inneren Anteile und Zerrissenheit konnte durchaus zu einer insgesamt offeneren Haltung und einer positiveren Gesprächskultur innerhalb des Teams beitragen.

Die Erfahrung im eigenen Führungsteam hat jedoch auch die Grenzen des Coachings aufgeführt, denn es wurde auch der Rollenkonflikt zwischen Führungskraft und Coach offensichtlich. Grundsätzlich ist die Definition von Coaching, dass kein Coaching ohne Auftrag erfolgen kann, sodass im geschilderten Fall kein Coaching des Teams stattgefunden hat. Vielmehr habe ich die eigenen Erkenntnisse der Coachingausbildung, sowie die Veränderung meiner eigenen Haltung dazu geführt, dass sich auch die Teammitglieder verändert haben.

Es hat sich jedoch gezeigt, wie viel Veränderung die eigene Veränderung auf das Umfeld haben kann, sodass sich aus meiner Sicht die Investition in diese Ausbildung für die eigene Entwicklung gelohnt hat.

Literaturverzeichnis

Goethe, J. W. (1960). *Faust - der Tragödie erster Teil*. Husum: Hamburger Lesehefte.