



SERIE SEMINARBAUSTEINE

Innere Teamkonferenz



Foto: imagesource

Die innere Teamkonferenz lässt sich sowohl in Gruppen als auch in Einzelarbeit durchführen.

Nicht Bewegung und Erfahrungslernen stehen im Mittelpunkt dieser Seminarintervention. Durch die „innere Teamkonferenz“ wird eher das stille Nachdenken in der Gruppe gefördert. Eine fast schon besinnliche Übung aus der soeben erschienenen Schweizer Edition der Toolsreihe „Spielbar“.

Spielerische Impulse eignen sich nicht nur zur Auflockerung oder Aktivierung. Manchmal – wenn es thematisch passt – helfen sie auch, im Seminar in die Tiefe zu gehen, zum Nachdenken anzuregen und jenseits des Bisherigen zu spannenden Erkenntnissen zu gelangen. Mit der „inneren Teamkonferenz“ können die Teilnehmer beispielsweise das eigene Bewusstsein schärfen, ihre Wahrnehmung differenzierter gestalten und so zu einer breiter gestützten Entscheidungsfindung gelangen – für sich selbst wie auch in der Gruppe.

Einsetzen lässt sich die Übung in der Teamentwicklung, in Strategie- und Kreativworkshops. Aber auch bei der Arbeit mit Projektteams und der Begleitung von Veränderungsprozessen

sen kann eine innere Teamkonferenz bisweilen nützlich sein. Die Ausgangssituation ist dabei immer ähnlich: Mehrere Personen beschäftigen sich mit einem Thema, zum Beispiel soll ein Team ein Projekt erfolgreich umsetzen. In diesem „äußeren Team“ wird vielleicht kontrovers über das Projekt und mögliche Wege zum Ziel diskutiert.

Genauso heftige Diskussionen finden allerdings oft auch im „inneren Team“ jeder einzelnen Person statt, ob bewusst oder unbewusst (siehe Kasten Seite 20). Um unterschiedliche Sichtweisen und differenzierte Ideen zu gewinnen, kann es sich deshalb für die Beteiligten lohnen, den Blick nach innen zu richten und die eigenen inneren Teammitglieder zu befragen.

Die Aufgabe: Dialog nach innen

Das konkrete Thema oder Ziel der Gruppe steht bei dieser Übung im Zentrum. Die Aufgabe besteht darin, dass jedes Gruppenmitglied einzelne Mitglieder seines inneren Teams in seiner Vorstellung zu diesem Thema interviewt. Bei dem oben genannten Projektteam könnte es beispielsweise darum gehen, mehr über eigene Befindlichkeiten, wichtige Rahmenbedingungen, Vorbehalte und Umsetzungsideen bezüglich dieses Projekts zu erfahren.

Zum Einstieg stellt der Übungsleiter kurz die Mitglieder des inneren Teams vor. Auf einem Aufgabenblatt können die Seminarteilnehmer deren Eigenschaften nachlesen:

► **Der Visionär** darf träumen, ist enthusiastisch, hat viele Ideen, ist kreativ, erfindet Neues. Nichts ist unmöglich.



Das innere Team

Entwickelt wurde das Konzept des inneren Teams vom Kommunikationsforscher Friedemann Schulz von Thun. Der Hamburger Professor stellte fest, dass der Mensch nicht nur eine Persönlichkeit besitzt, sondern viele verschiedene Persönlichkeitsanteile, die sich in ihren unterschiedlichen Werthaltungen nicht selten gegenseitig im Wege stehen. Die Anteile stehen in einem ständigen inneren Dialog miteinander – meist ohne dass man sich dessen bewusst ist.



- ▶ **Der Macher** organisiert und realisiert, ist pragmatisch, praktisch veranlagt, packt an und weiß, was es braucht, damit etwas gelingt.
- ▶ **Der Kritiker** ist vorsichtig, prüft, sieht Details, warnt, macht auf mögliche Hindernisse oder Fehlerquellen aufmerksam. Das Ziel ist konstruktive Kritik.
- ▶ **Der Unternehmer** richtet sich am Erfolg aus, ist gewinnorientiert, sieht Chancen und will etwas bewirken.
- ▶ **Der Soziale** setzt sich für Menschlichkeit ein, achtet auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre, fördert die gute Zusammenarbeit.
- ▶ **Der Verkäufer** kommuniziert aktiv, richtet sich auf die Zielgruppe aus, kennt deren Bedürfnisse, kann begeistern und überzeugen.
- ▶ **Der Überraschungsgast** ist ein beliebtes Mitglied des inneren Teams, das sich gerade melden möchte: der Denker, der Abenteurer ...

Je nach Ausgangssituation und vorhandener Zeit lässt sich mit einer Auswahl von Teammitgliedern durchaus erfolgreich arbeiten. Von Walt Disney ist bekannt, dass er die drei erstgenannten Teammitglieder oft und gerne nutzte. Er prägte damit das Disney-Modell, das heute sehr verbreitet ist.

Die Interviewfragen

Jedes Gruppenmitglied stellt sich nun die erste innere Teilpersönlichkeit vor. Diese kann in der eigenen Vorstellung männlich oder weiblich sein. Dazu stellt sich jeder Teilnehmer einige Fragen und notiert die Antworten stichwortartig auf vorbereiteten Arbeitsblättern:

- ▶ Wie sieht diese Teilpersönlichkeit aus: groß, klein, stark, schwach ...?
- ▶ Wie begrüßt sie dich: freudig, traurig, kraftvoll, distanziert ...?
- ▶ Wie vertraut bist du mit dieser Teilpersönlichkeit? Welchen Stellenwert hat sie in deinem Leben? Anschließend stellt jeder Teilnehmer jeder Teilpersönlichkeit im inneren Dialog folgende Fragen:
 - ▶ Wie geht es dir mit dem Projekt XY?
 - ▶ Was ist deiner Meinung nach gut daran, was wäre möglich?
 - ▶ Was gefällt dir weniger, wo gibt es Risiken?

- ▶ Welche Lösungsideen hast du?
- ▶ Welche Rahmenbedingungen sollten beachtet werden?
- ▶ Was braucht es, damit du dieses Projekt zielorientiert unterstützen kannst?
- ▶ Was ist noch wichtig?

Variationen: Allein oder mit vielen

Die Übung kann von erfahrenen Moderatoren auch als geführte Bilderreise oder Meditation angeleitet werden. Dies erleichtert den Gruppenmitgliedern in der Regel den inneren Dialog. Wichtig ist, dass der Moderator nach jeder Frage genügend Zeit für die inneren Antworten einrechnet. Die Arbeitsblätter werden bei dieser Variante erst im Anschluss ausgefüllt.

Der Blick nach innen lohnt sich aber auch, wenn nur zwei Personen ein gemeinsames Anliegen haben. Die Interviews werden dann als Partnerübung gemacht. Hier besteht mehr Flexibilität: Die Partner bestimmen gemeinsam, welche inneren Teammitglieder beide interviewen wollen und ob die Fragen an diese Teilpersönlichkeit angepasst werden sollen. Die Antworten sammeln sie gemeinsam.

Wer die Übung ganz für sich alleine durchführt – sozusagen im Zustand des meditativen Schreibens – hat selbstverständlich die größte Flexibilität und kann mit etwas Übung sowohl die passenden Teammitglieder als auch die Fragen passend zum Projekt frei wählen.

Kommentar: Vorsichtig formulieren

Beim Einsatz der Übung in der Gruppe übernimmt der Moderator die Auswahl der passenden inneren Teammitglieder und die Anpassung der Fragen.

LITERATUR

- » Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden. Band 3: Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. 20. Auflage, Rowohlt, Reinbek 2010, 8,99 Euro.
- » Weitere Spiele finden Sie in: *Rachow, Axel / Sauer, Johannes: Spielbar Swiss Edition. 49 Schweizer Trainer präsentieren 62 Top-Spiele aus ihrer Seminarpraxis. managerSeminare, Bonn 2012, 49,90 Euro. Sonderpreis für TA-Abonnenten: 39,90 Euro. Zu bestellen über: www.managerSeminare.de/EditionTA.*

Bei der Auswahl der Teammitglieder sollte er wertschätzende Namen vergeben: Also kein „innerer Schweinehund“, sondern eher „der Gemütliche in dir“ (der keine Lust auf Sport hat) oder „der Genießer“ (der Diäten verabscheut).

Die Fragen sollten ressourcenorientiert und wohlwollend gestellt werden: Die Formulierung „Welchen Nutzen möchtest du mit deinen Aktivitäten bei mir stiften?“ etwa ist hilfreich. Während die Frage „Warum quälst du blöder Kritiker mich ständig und machst mich zur Schnecke?“ in der inneren Kommunikation ähnlich unbrauchbare Resultate hervorbringt wie in zwischenmenschlichen Gesprächen.

Auswertung: Von innen nach außen

Wird diese Übung in der Gruppe angewendet, gibt es mehrere Möglichkeiten der Auswertung.

Klassisch lassen sich die gemachten Erfahrungen zuerst in Zweiertteams und anschließend im Plenum verdichten.

Sehr empfehlenswert ist es aber auch, die Erkenntnisse im Fishbowl szenisch aufzubereiten: Die Gesamtgruppe bildet einen Kreis und stellt drei bis sechs Stühle in die Mitte, die wiederum einen Kreis bilden. Wer sich nun nach innen setzt, bringt in der ersten Runde all das zum Ausdruck, was der innere Visionär sagt und verhält sich entsprechend. In der zweiten Runde unterhalten sich in der Mitte die Macher miteinander, in der dritten folgen die Kritiker und so weiter. Wer genug gesagt hat, setzt sich wieder in den äußeren Kreis und macht einer Person Platz, die weitere, noch nicht gesagte Punkte einbringt. Jede Runde wird stichwortartig am Flipchart protokolliert.

Eine weitere Möglichkeit sind Pinnwandstationen: Die Arbeitsblätter werden an vorbereitete Wände gehängt, jedes innere Teammitglied bekommt dabei eine Pinnwandseite. Jeweils zwei bis vier Seminarteilnehmer fas-

sen die Ergebnisse (Hauptaussage, Ideen, Befürchtungen, wichtige Tipps) zusammen und stellen sie im Plenum vor.

Mindestens eine halbe Stunde, bei größeren Gruppen bis zu 70 Minuten sollte der Trainer für die Auswertung einplanen. Genauso viel Zeit ist für die Durchführung der inneren Teamkonferenz nötig. Mit einer kurzen Einführung dauert die Übung also bis zu zweieinhalb Stunden.

Die Vorbereitung ist dafür umso kürzer: Außer Pinnwänden, Flipcharts und Stiften muss der Moderator nur seine Arbeitsblätter bereithalten: Eins mit der Beschreibung der inneren Teammitglieder und ein zweites mit den ausgewählten Fragen. Mehr Material ist für den gemeinsamen Blick nach innen nicht nötig.

Romy Gerhard ■



Die Autorin: Romy Gerhard ist Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach in Zürich. Die ehemalige PE-Leiterin von Migros unterstützt Firmen vor allem bei der Führungskräfteentwicklung, im Change Management und bei der Teamentwicklung. Kontakt: romy.gerhard@hrnet.ch