

### DAS INNERE TEAM

# Der Kampf mit den zwei Herzen in einer Brust

**Kennen Sie diese Situation? Sie arbeiten an der Lösung eines Problems, kommen aber nicht voran, da Sie innerlich zwischen Überzeugung und Zweifeln schwanken. Wissen Sie, wer Sie da dirigiert?**

von **KATRIN JUNTKE**

Dies sind zwei Komponenten Ihres Selbst, auch «inneres Team» genannt, also unterschiedliche Facetten Ihrer Persönlichkeit. Sie haben aber noch viele mehr. Die äussern sich oft in den Rollen, in denen Sie auftreten: als Kollege, Vorgesetzter, Sportler usw. Es können auch andere Zustände sein, z. B. der Mutige, der Ängstliche, der Zyniker, der Kritiker, der Visionär. In der Kommunikation spielt Ihre Wahrnehmung mit Ihren «inneren Teammitgliedern» eine ganz wichtige Rolle. Dieses alltägliche Phänomen, welches in der

Regel eher unbewusst abläuft, können wir sehr gut dafür nutzen, uns besser kennen zu lernen, zu steuern und dadurch wirkungsvoller zu kommunizieren und zu handeln. Dabei geht die Steuerungsfunktion von Ihnen selbst aus, Ihre eigene innere Führungsressource hierfür nutzbar zu machen, die Stärken und Begrenzungen der eigenen Teammitglieder und deren Eigendynamik zu entdecken und kontextbezogen für deren optimale Koordination und Führung zu sorgen. Ohne unsere Führungsverantwortung würden sich die inneren Teammitglieder einfach so zu Wort melden und je nach Gelegenheit um eine

möglichst leitende Stellung im inneren System kämpfen. Dies spürt man dann selbst besonders deutlich, wenn man in einer Entscheidungssituation mal von einer Möglichkeit zur anderen springt, ohne sich aber auf eine Handlungsoption festlegen zu wollen.

Führungskräfte berichten häufig von dem Phänomen, sich innerlich zerrissen zu fühlen, da an ihre



Bild: pd

**Katrin Juntke**

Person die unterschiedlichsten Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich ihrer Rollen und ihrer Verantwortung gerichtet werden. So stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, z.B. als Entscheider, fachlicher Experte, Verantwortlicher für die Bereichsziele, «neu-

traler» Moderator bei Konflikten, Motivator usw. möglichst gleichzeitig gerecht zu werden. Alles, was man mit einem Team aus realen Personen tun kann, ist mit inneren Anteilen einer Persönlichkeit in ähnlicher Weise möglich. Wir können mit vorgegebenen Teilen arbeiten oder die relevanten Unter-Ichs bezüglich des Themas individuell herausarbeiten. Dies geschieht beispielsweise im Gespräch über ein Thema, wobei der Berater auf Körpersignale, innere Stimmen, Absichten und Aspekte der Erfahrung achtet, die der Klient zum Ausdruck bringt. Häufig begegnen wir nämlich verbal oder nonverbal einem «Ja, aber ...», einem «und ausserdem ....» oder einem «Einerseits ..., aber andererseits...». Damit haben wir also mindestens zwei Anteile gefunden. Später können wir bei Bedarf Anteile ergänzen, die noch fehlen, um eine Lösung zu finden.

### Vernetzungen veranschaulichen

Systemisches Denken bedeutet, die Verbindungen, Wechselwirkungen und Prozesse eines Systems zu erfassen und zu berücksichtigen. Die typische Form der Arbeit mit dem Inneren Team besteht darin, die einzelnen Anteile im Raum nach der inneren Wahrnehmung darzu-

stellen, sie also zu externalisieren. Dies kann durch Bodenmarkierungen geschehen oder durch Holzfiguren, welche für diese Anteile stehen. Der Berater unterstützt den Klienten dabei, durch sinnvolle Prozessschritte die Beziehungen und den Austausch der Unter-Ichs so zu organisieren, dass ein optimales Zusammenspiel möglich wird. Es kann darum gehen, dass diese sich in ihren positiven Absichten erkennen und würdigen, dass sie ihre Positionen zueinander verändern, dass sie Ressourcen von aussen erhalten oder untereinander austauschen. Vielleicht auch, dass sie Ereignisse, die in ihrer Vergangenheit liegen, oder die Ausrichtung in ihrer gemeinsamen Zukunft klären.

Und noch etwas: Machtkämpfe in Unternehmen sind oft die Folgen des inneren Kampfes verschiedener Unter-Ichs. Konflikte mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten können uns zeigen, welche eigenen Teilpersönlichkeiten verbannt sind und z.B. als Widerstand oder Druck von aussen wieder auf uns zukommen.

Katrin Juntke ist Coach und systemische Organisationsentwicklerin sowie Inhaberin des Katrin Juntke Zukunftsmanagement in Brütten. Telefon 052 345 27 09 oder [www.katrinjuntke.ch](http://www.katrinjuntke.ch)