

Friedemann Schulz von Thun, Miteinander Reden 3, das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation

„Menschenführung beginnt bei mir selbst“

Teamsteuerung heißt zunächst einmal, sich selbst steuern zu können und einen klaren eigenen Standpunkt zu haben. Innere Klarheit zu finden, darum geht es im Band 3 des Kommunikationsklassikers, denn nur „Wer mit sich selbst einig ist, kann der Welt mit vereinten Kräften begegnen.“ Sein Buch entwirft eine Beratungskunst mit „doppelter Blickrichtung“, das heißt nach innen und nach außen, die auch als Methode der alltäglichen Selbstberatung verstanden werden kann.

Einige Kernaussagen:

1. Modell vom inneren Team

Grundidee ist die Metapher vom inneren Team, d.h. innere Stimmen, die sich in allen Lebenslagen melden und ihre Ansprüche äußern. Da gibt es Stammspieler, Antipoden und Verbannte, inneres Durcheinander und geordnetes Miteinander, da treten Rebellen auf den Plan, die zu ihrem Recht kommen wollen. Zudem besteht die Vorstellung von einem inneren Teamchef, der im Idealfall alle an einen Tisch holt und jeden zu Wort kommen lässt.

2. Parallelität von innen und außen

Nach Schulz von Thun gibt es einige Parallelen zwischen dem Arbeitsteam und dem seelischen Team:

- Teamleiter und Team müssen miteinander auskommen
- Einen schwachen Chef wird man so leicht nicht los
- Langjährigen Mitarbeitern kann schlecht gekündigt werden
- Ständige Streitereien lähmen und verbrauchen Energiereserven.

Wichtig bei beiden Teamarten ist es, dass der Teamchef mit jedem Kontakt hält, denn nur wer sich gewürdigt fühlt, wird zum Gelingen beitragen wollen. Wer sich übergangen fühlt, wird sich rächen.

3. Doppelte Blickrichtung

Jede Führungskraft hat es mit zwei Teams zu tun: mit dem Arbeitsteam und dem inneren, seelischen Team. Es kommt darauf an, beide Teams zu entwickeln. Jedes Team ist mehr als die Summe seiner Teile, es zeichnet sich durch das Zusammenspiel von Mitgliedern unterschiedlicher Qualitäten und Kompetenzen aus.

4. Herausforderung der inneren Konfliktbearbeitung

Im inneren Team können wir Feindseligkeit, mangelnde Struktur und Koordination vorfinden. Ein wichtiger Teil der (äußeren wie inneren) Teamentwicklung besteht in der Depolarisierung von Mitgliedern, d.h. das Aufheben der feindlichen Trennung gegensätzlicher Positionen. Für die produktive Streitkultur ist es unerlässlich, dass sich alle Beteiligten als Träger wichtiger Prinzipien sehen lernen. Die Konfliktbearbeitung geschieht in fünf Schritten:

1. Identifikation der Kontrahenten
2. Monologische Selbstoffenbarung der Gegenspieler
3. Auseinandersetzung

4. Versöhnung und teilweise Akzeptierung
5. Entscheidung durch das Oberhaupt

Jeder Konflikt hat eine inner- und eine zwischenmenschliche Komponente und ist in der Reihenfolge zu bearbeiten.

5. Ausgegrenzte Teammitglieder integrieren

In der inneren Seelenbühne treten nicht alle Mitglieder gleichermaßen auf, sondern manche agieren mehr im Vordergrund, andere eher hinter dem Vorhang. Bei der inneren Teamentwicklung geht es vor allem auch darum, Teile, die wir abwerten oder ausgrenzen, als wertvolles Mitglied der inneren Gesellschaft zu entdecken. Erst dann stehen sie für Kooperation zur Verfügung.

6. Situationsgerechte Kommunikation

Hier geht es um die Frage, wie mein inneres Team aufgestellt sein muss, damit ich der Situation angemessen reagieren kann. Z.B. kann es bei öffentlichen Auftritten hilfreich sein, einen inneren Leibwächter zu „engagieren“, der verletzende Angriffe mit Entschlossenheit zurückweist. Oder es braucht in Konferenzen und Versammlungen einen inneren Würdiger, der eine Defizitmosphäre verhindert und Positives anspricht. Oft reagieren innere Teammitglieder auch sehr emotional. Sollten diese Gefühle im Berufskontext unterdrückt werden? Nein, denn Gefühle enthalten in der Regel wichtige Hinweise für das professionelle Geschehen – als solche sollten sie beachtet werden. Sofern das Gefühl einen wichtigen Aspekt der Situation widerspiegelt, geht es um den angemessenen Ausdruck.

Fazit

Schulz von Thun stellt in seinem Buch nicht nur ein Modell der inneren Kommunikation auf sondern er gibt auch Tipps, wie man seine eigene Position klärt. Vor allem auch als Vorbereitung für Verhandlungssituationen bietet sich das Klären der inneren Teamstimmen an. Rezepte für Lösungen sucht man vergeblich. Und dennoch lassen sich so manche Schlussfolgerungen ziehen, wie man dieses innere Team besser versteht und unangenehme "Gegenspieler" mit ins Boot holt. Für Führungskräfte wird deutlich, dass wirksames Führen nur durch Entwicklung des „inneren Teams“ möglich ist.

Spannend und teilweise sehr komplex wird es durch den Verweis und die Integration unterschiedlicher Ansätze wie z.B. Gestalttherapie, NLP oder Transaktionsanalyse. Ein bunter Strauß an Beispielen aus dem beruflichen und privaten Kontext machen das Buch zu einem kurzweiligen Lesevergnügen und führen zu vielen „Aha“-Erlebnissen.

Buch bei Amazon bestellen unter

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3499605457/loquenz-21>