

Anja Leão (Hrsg.)

Trainer-Kit Reloaded

**Die wichtigsten Theorien, Beratungsformate,
Prozessdarstellungen – und ihre Anwendung
im Seminar**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Inhalt

Danksagung und Vorwort	7
Die Struktur der Beiträge	10
Schnellfinder.....	13
1. Coaching.....	15
Das GROW-Modell.....	17
<i>Von Anja Leão</i>	
SMARTe Ziele	29
<i>Von Anja Leão</i>	
Lösungorientiertes Kurzzeit-Coaching	41
<i>Von Anja Leão</i>	
Interkulturelles Coaching.....	53
<i>Von Dr. Julia Milner</i>	
Leadership by Coaching Principles	65
<i>Von Dr. Kai Haack & Frank Pyko</i>	
2. Change	75
Triple Loop Learning.....	77
<i>Von Mathias Hofmann</i>	
8-Phasen-Modell im Change.....	90
<i>Von Anja Leão</i>	
Das SCARF-Modell	102
<i>Von Andea Kahlenberg</i>	

Interventionsarchitektur im Change	111
<i>Von Heidrun Strikker</i>	
Interventionsdesign im Change	124
<i>Von Dr. Frank Strikker</i>	
3. Führung	133
Transformationale Führung.....	135
<i>Von Dr. Frank Strikker</i>	
Managerial Coaching	146
<i>Von Dr. Julia Milner</i>	
Inner Game und STOP	156
<i>Von Dr. Kai Haack & Frank Pyko</i>	
Mentoring.....	166
<i>Von Dr. Julia Milner</i>	
Presencing – Führen von der entstehenden Zukunft her	176
<i>Von Roland Hess</i>	
4. Stressmanagement	187
Einführung in das Thema Stress und Burnout	189
<i>Von Brigitte Pajonk</i>	
Der Burnout-Teufelskreis.....	200
<i>Von Brigitte Pajonk</i>	
Das Modell der Inneren Antreiber	210
<i>Von Louisa Reisert, Mathias Hofmann, Dr. Gerlind Pracht</i>	
Positive Psychologie	221
<i>Von Dr. Julia Milner</i>	
5. Konfliktklärung	231
Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation.....	233
<i>Von Louisa Reisert</i>	
Die Grundhaltungen nach Berne.....	241
<i>Von Mike Michels</i>	
Systemische Gesetzmäßigkeiten	250
<i>Von Martina Lüttringhaus</i>	

Das Wertequadrat.....	260
<i>Von Kirsten Schröder</i>	
Grundannahmen des NLP	267
<i>Von Anja Leão</i>	
6. Team	275
Teamentwicklungsuhr	277
<i>Von Heinz-Peter Brenner</i>	
Das Innere Team und seine Anwendung im Riemann-Thomann-Kreuz	287
<i>Von Kirsten Schröder</i>	
Reflecting Team	298
<i>Von Anja Leão</i>	
7. Kreativität	307
Denkhut-Methode – Six Thinking Hats	309
<i>Von Anja Leão</i>	
Walt-Disney-Strategie	316
<i>Von Heinz-Peter Brenner</i>	
Das Tetralemma	325
<i>Von Anja Leão</i>	
„Jigsaw“ und das Modell der vier Ecken	333
<i>Von Kirsten Schröder</i>	
Autorenübersicht	341
Stichwortverzeichnis	350

Worum geht es in Trainer-Kit Reloaded?

Im Jahr 2006 erschien im Verlag managerSeminare mit „Trainer-Kit“ ein überaus hilfreiches Kompakt-Kompendium, in dem die beiden Autorinnen Stefanie Große Boes (heute: Hecker) und Tanja Kaseric (Honka) wesentliche Trainingstheorien, Modelle und Methoden der aktuellen Trainingswelt sehr strukturiert, anschaulich und leicht verständlich zusammengestellt haben. Damit ist den beiden Kolleginnen ein ausgesprochen exzellentes Werk gelungen. Ich selbst habe es, genau dem Gedanken der beiden Kolleginnen folgend, oft und gerne mitgeführt. Als Zusatz- und Auffrischungsfundus nutze ich es gerne zur Vorbereitung auf bestimmte Einheiten und halte es für den Fall einer speziellen Fragestellung griffbereit.

Die Frage des Verlags, ob ich interessiert sei an der Herausgabe eines Fortsetzungswerkes zu „Trainer-Kit“ hat mich sehr gefreut, jedoch auch mit ein wenig Sorge erfüllt, inwieweit ich dem wunderbaren Gedanken meiner Vorgängerinnen überhaupt eine angemessene Fortsetzung hinzufügen kann. Letztlich motiviert hat mich, dass dieses großartige Buch einfach eine Fortsetzung verdient und dass es so viele weitere, hilfreiche Themen gibt, die für uns Trainer, Coachs oder Berater erkenntnisreich sind, sodass meine Freude, die Herausforderung anzunehmen, überwogen hat.

Wie sein Vorgänger ist auch dieses Werk ein Kompakt-Kompendium für wichtige Trainingstheorien, Methoden und Modelle inklusive vieler praktischer Anwendungsmethoden und Übungen. Es sind einige neue Schwerpunkte entstanden, die im ersten Werk noch nicht enthalten waren (Coaching, Change, Team und Kreativität). Bekannte Schwerpunkte (wie etwa Führung, Stress, Konflikt) wurden durch neue Formate ergänzt – und es stehen diesmal nicht nur Modelle im Fokus, sondern auch die Beschreibung von wesentlichen Denkschulen, die Darstellung von Beratungsformaten sowie von wesentlichen Prozessen und Hintergründen, wie sie für moderne Trainings- und Beratungsformate sehr hilfreich geworden sind. Ebenfalls haben alle beitragenden Kolleginnen und Kollegen ein hohes Gewicht auf die Zusammentragung erklärender Theorien, Hintergründe und Fakten gelegt, angereichert um Anwendungsideen und um eine visuelle Darstellung zur Erzeugung schneller Verständlichkeit.

Wir hoffen, dass Ihnen auch in diesem Buch Theorien und Methoden begegnen, die Sie zum Erproben ermutigen, neugierig machen und veranlassen, in weitere Vertiefungen zu gehen oder auch bereits Vorhandenes noch einmal aufzufrischen und um gute Ideen anzureichern.

Die Benennung der männlichen oder weiblichen Form haben wir der Wahl der Autorinnen und Autoren überlassen bzw. aus Gründen der Lesefreundlichkeit darauf verzichtet, die Doppelformen aufzuführen. Gleichwohl gilt unser ganzer Respekt allen Kolleginnen, Trainerinnen, Teilnehmerinnen und Kundinnen.

Und nun bleibt nur noch, Ihnen, den Leserinnen und Lesern, viel Vergnügen und großen Anwendungserfolg mithilfe des Buches „Trainer-Kit Reloaded“ zu wünschen.

Anja Leão & alle beitraggebenden Kolleginnen und Kollegen



Die Struktur der Beiträge

Zu insgesamt sieben Schwerpunktthemen

- ▶ Coaching
- ▶ Change
- ▶ Führung
- ▶ Stressmanagement
- ▶ Konfliktklärung
- ▶ Team
- ▶ Kreativität

sind Beiträge zusammengefasst, die Sie in der Inhaltsangabe sehen können. Jeder Beitrag funktioniert autark, ohne dafür das gesamte Buch lesen zu müssen. Auch ist es möglich, bei Bedarf immer wieder unter einem der Schwerpunkte nachzuforschen, wenn gezielt gesucht wird. Zur Suche nach speziellen Themen und Schwierigkeitsgraden können Sie alternativ auch die Schnellfinder-Matrix auf S. 13 f. nutzen.

Jedem Schwerpunktthema ist am Kapitelstart eine kurze Zusammenfassung der Beiträge zur Orientierung vorangestellt. Die Struktur aller Beiträge ist gleich:

Ziel

Hier wird das Ziel der Theorie, der Methode oder des Modells kurz einführnd erklärt und verständlich gemacht, wozu dieser Beitrag dienen darf.

Kontext

Im Kontext sind weitere Themengebiete als Schlagworte aufgeführt, in deren Zusammenhang der Beitrag außerdem zur Anwendung kommen kann bzw. welchem Kontext er zur Erklärung dienen kann.

Theorie

Im Theorieteil beschreiben die Autoren zunächst Hintergrund und Theorie der Beiträge, um den Hintergrund schnell erfassen und in die eigene Traineranwendung bringen zu können. Dieser Teil soll auch dazu dienen, eigenen Teilnehmern in einer Veranstaltung fundiert und gleichzeitig kompakt Rede und Antwort stehen zu können. Geht es auch noch tiefer? Oft ja! Ist dies gewöhnlich in Seminaren angemessen

oder auch sinnvoll? Meist nicht! Daher erhalten Sie mit der angebotenen Theorie fundierte Hintergründe, die umfangreich sind, ohne den Rahmen zu sprengen. Die hier vorgestellten Modelle können jedoch im Bedarfsfall und je nach Veranstaltung natürlich auch weiter vertieft werden.

Anwendung

Auf diesen ersten Teil, der die Theorie erklärt, folgt ein zweiter Teil, der Vorschläge für die praktische Umsetzung in die Seminar- oder Coachingpraxis macht. Jedem Praxisteil vorangestellt ist eine Flipchart-Darstellung mit einem Kurzüberblick.

Zu diesen Vorschlägen werden praktische Einführungen, Erklärungen und Übungen angeboten, wie Sie vorgehen können, wenn Sie den theoretischen Überblick erklären und anwenden möchten. Alle Beiträge stammen aus der gelebten und angewandten Trainer-, Moderatoren-, Mediatoren- oder Coaching-Praxis aller beteiligten Autoren und sind vielfach erprobt. Zeitangaben sind als Orientierung gedacht, nicht als Minutentaktung. Außerdem bitten wir zu berücksichtigen, dass eine Seminarzeitangabe zugunsten eines guten Arbeitsprozesses immer angepasst werden darf, wenn z.B. die Gruppe an einem wichtigen Thema diskutiert und dieses weiter vertiefen möchte. Daher empfehlen wir, jedes geplante Konzept zeitlich anzupassen, um dem Bedarf einer Gruppe zu entsprechen. Wo es sinnvoll ist, sind auch Visualisierungen angeboten, die Sie übernehmen oder als Anregung weiterentwickeln können.

Kommentar

Im Kommentar werden, wo hilfreich, von den jeweiligen Autoren Hinweise entweder im Hinblick auf Erläuterungen oder auch auf Sensibilitäten für Teilnehmer oder Ähnliches gegeben.

Technische Hinweise

Hier finden sich Ergänzungen zu benötigten Materialien, Raumanforderungen, Ausstattungen etc.

Querverweise

Unter der Rubrik „Querverweise“ finden Sie Empfehlungen, welche weiteren Beiträge in diesem Buch in guter Verbindung zu dem aktuellen Beitrag stehen und sinnvoll kombinierbar bzw. aufbauend sein könnten.

Weiterführende Literatur

Auch dieses Buch kann lediglich einen Überblick anbieten, die meisten der Beiträge entstammen dem Hintergrund-Know-how aus fundierten Gesamtwerken. Daher werden unter dieser Rubrik die Empfehlungen zur weiteren Vertiefung angeboten bzw. die im Text zitierten Quellen angegeben. Darüber hinaus eignen sich die Literaturangaben auch, interessierten Teilnehmern weitere Empfehlungen anzubieten, wenn diese in Ihrer Veranstaltung neugierig geworden sind.

Hintergrund zum Urheber

Im letzten Absatz der jeweiligen Beiträge sind Hintergrundinformationen zu den jeweiligen Urhebern, Begründern oder Entwicklern der Theorien, Modelle oder Methoden zusammengetragen worden, wie die Entstehungsgeschichte und Daten aus dem Leben des jeweiligen Urhebers. Hier sei ergänzt, dass die Informationen nach bestem Wissen und Recherche zusammengetragen worden sind.

Download-Hinweis

Dieses Symbol weist auf ergänzende Online-Ressourcen hin, die Ihnen zum Download zur Verfügung stehen. Den Link zu den Download-Ressourcen finden Sie in der inneren Umschlagklappe.

Schnellfinder



Bereich	einfach	anspruchsvoll	Seite
Feedback-Techniken	Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation		233
	Reflecting Team		298
Gesetzmäßigkeiten sozialer Interaktion	Systemische Gesetzmäßigkeiten		250
	Interkulturelles Coaching		53
	Das SCARF-Modell		102
Mitarbeiter fördern und motivieren	Mentoring		166
	Transformationale Führung		135
	Managerial Coaching		146
	Leadership by Coaching Principles		65
Perspektiven wechseln und Ideen entwickeln	Walt-Disney-Strategie		316
	Denkhut-Methode		309
	„Jigsaw“ und das Modell der vier Ecken		333
	Das Wertequadrat		260
	Das Tetralemma		325
	Presencing		176
Phasenmodelle	Teamentwicklungsuhr		277
	Der Burnout-Teufelskreis		200
	8-Phasen-Modell im Change		90
Prozesse planen	Das GROW-Modell		17
	Interventionsarchitektur im Change		111
	Design von Veränderungsaktivitäten		124

Bereich	einfach	anspruchsvoll	Seite
Selbstreflexion und Sensibilisierung	Inner Game und STOP		156
	Positive Psychologie		221
	Die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation		233
	Grundannahmen des NLP		267
	Das Innere Team		287
	Grundhaltungen nach Berne		241
	Das Wertequadrat		260
	Interkulturelles Coaching		53
	Der Burnout-Teufelskreis		200
	Presencing		176
	Lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching		41
	Managerial Coaching		146
	Leadership by Coaching Principles		65
	Das Modell der Inneren Antreiber		210
	Das SCARF-Modell		102
	Einführung in das Thema „Stress und Burnout“		189
Das Tetralemma		325	
Strukturiert Lernen	Triple Loop Learning		77
Zielklärung	SMARTe Ziele		29
	Das GROW-Modell		17
	Lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching		41
	Das Tetralemma		325

Das Innere Team und seine Anwendung im Riemann-Thomann-Kreuz



von Kirsten Schröder

Individuen sind oft den gleichen „gruppendynamischen“ Problematiken und Situationen ausgesetzt wie reale Teams. Dies macht das Modell des „Inneren Teams“ deutlich. Zusätzlich zeigt das Modell die Komplexität von realen Gruppensituationen, in denen nicht nur die Pluralität der Personen, sondern auch die mögliche „innere Zerrissenheit“ der einzelnen Mitglieder der Gruppe zu beachten ist. Durch Übungen kann dies offengelegt und bearbeitet werden. Die Teilnehmer sind so in der Lage, sowohl ihre eigene innere Haltung als auch die der anderen zu reflektieren und Gruppensituationen differenzierter zu erleben. Das Innere Team lässt sich hervorragend mit dem Modell des Riemann-Thomann-Kreuzes kombinieren, welches durch die Darstellung von Polaritäten in besonderer Weise Konfliktpotenzial offenlegt.

Ziel

- ▶ Konflikt
- ▶ Team
- ▶ Coaching
- ▶ Motivation
- ▶ Change
- ▶ Führung

Kontext

Jeder von uns kennt es und hat es schon einmal erlebt: gemischte und unklare Gefühle in Bezug auf eine Person, ein Ereignis, eine Situation oder eine Entscheidung, die gefällt werden muss. Eine Gefühlslage, die Goethes Faust als „zwei Seelen in einer Brust“ beschreibt. Wir Menschen tragen viele verschiedene Persönlichkeitsanteile in uns, die sowohl angeboren als auch im Laufe unseres Lebens erworben sind. Sie kommen je nach Situation mehr oder weniger stark zum Ausdruck. Wir empfinden das häufig als unangenehme Komplikation bei unserer Lebensplanung, im Berufsleben und im privaten Alltag. Unsere sonst so klare Vorstellung vom Leben wird durch diffuse Emotionen und Gedanken behindert. Ein innerer Dialog entsteht. Dabei gibt es laute und leise, dominante und zurückhaltende Stimmen. Es gibt „Stammspieler“, Stimmen, die uns oft begleiten und großen Anteil an unserem Handeln haben und Stimmen, die selten in Erscheinung treten.

Theorie

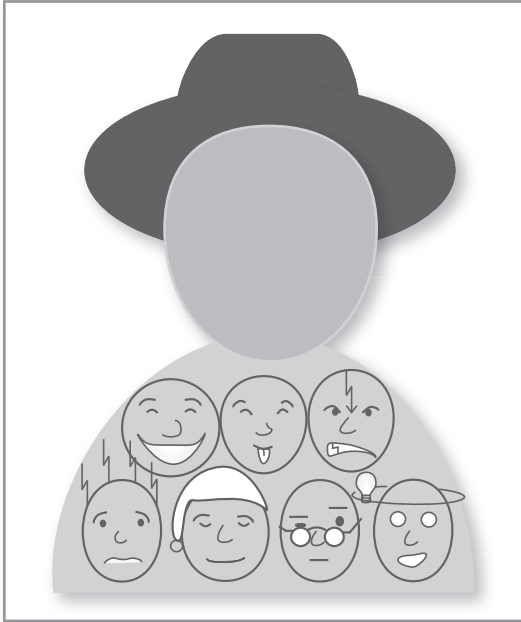


Abb.: Das Innere Team stellt verschiedene Persönlichkeitsanteile dar

Der Kommunikationsforscher Friedemann Schulz von Thun entwickelte die Metapher des Inneren Teams, um dies zu verdeutlichen.

Oft ist uns nicht bewusst, warum wir so reagieren und nicht anders. Manchmal sind wir hin- und hergerissen und können uns nicht entscheiden. Hier kann es helfen, sich mit diesem Inneren Team auseinanderzusetzen und es sichtbar zu machen. Es ist hilfreich, sich den inneren Dialog bewusst zu machen bzw. ihn bewusst zu führen, damit aus dem zerstrittenen Haufen tatsächlich ein Team wird. Nur dann ist der Mensch mit sich selbst im Reinen und kann nach außen hin klar, authentisch und situationsgemäß reagieren.

Das Riemann-Thomann-Kreuz

Das Kreuz ist ein Modell zur Beschreibung der Unterschiedlichkeit von Menschen. Dabei werden zwei Dimensionen als Präferenzachsen genutzt: Die eine Dimension beschreibt die Präferenzen Nähe (bevorzugt Orientierung an Menschen) versus Distanz (bevorzugt Orientierung an Zahlen, Daten, Fakten), während die zweite Dimension die Präferenzen Dauer (bevorzugt das Bewahrende) versus Wechsel (bevorzugt Veränderung) beschreibt (siehe detailliert auch Müller-Niedenzu, 2009).

Dieses Modell ist nicht als Stigmatisierungsmodell zu verstehen! Kein Mensch ist ausschließlich mit einer Präferenzprägung ausgestattet, sondern jeder hat in der Regel ein Heimatfeld, welches mehrere Quadranten abdeckt. Außerdem bildet ein Modell verständlicherweise immer nur einen kleinen Ausschnitt einer gesamten Realität oder in diesem Fall von Präferenzen eines Menschen ab. Die Dimensionen, die für das Riemann-Thomann-Kreuz gewählt wurden, sind sehr hilfreich, da sie deutlich machen, wo Spannungsfelder liegen können zwischen Menschen mit sehr unterschiedlichen Ausprägungen bzw. auch, wo innere Zerrissenheit bestehen kann, wenn sich Innere Teammitglieder in unterschiedlichen Quadranten befinden.

Wenn das Modell des Inneren Teams mit dem Riemann-Thomann-Kreuz verknüpft wird, dann ist es hilfreich, ein Modell nach dem anderen zu

erläutern und auch in Zwischenschritten mit Praxisübungen (siehe unten) zu arbeiten.

Das R.-T.-Kreuz lässt sich am besten an einer Plakatwand erläutern, auf der die vier Quadranten bereits eingetragen sind. An der Grafik wird ein Quadrant nach dem anderen mit seinen jeweiligen Sonnen- und dann Schattenseiten erklärt. Danach macht es Sinn, als Beispiel eine bekannte Person mit ihrem Heimatfeld einzuzichnen. (Siehe Grafik unten) Gegebenenfalls kann diese Person auch der Trainer selbst sein, der vom Team bzw. in einer Coaching-Einzelsituation vom Coachee eingeschätzt werden kann. Danach kann man zur ersten Vertiefung gemeinsam versuchen, bekannte Personen oder Persönlichkeiten auf dem R.-T.-Kreuz darzustellen. Man geht dazu von Achse zu Achse und schaut, wie weit man die jeweilige Person in Richtung Mittelpunkt oder in Richtung Außenwand auf der jeweiligen Achse ankreuzen würde. Dann werden die Markierungen miteinander zu einem Heimatfeld verbunden (einem auf der Spitze stehenden Diamanten). In der Regel ergeben sich damit auch Schwerpunkte in einem der Quadranten, das muss jedoch nicht zwangsläufig so sein.

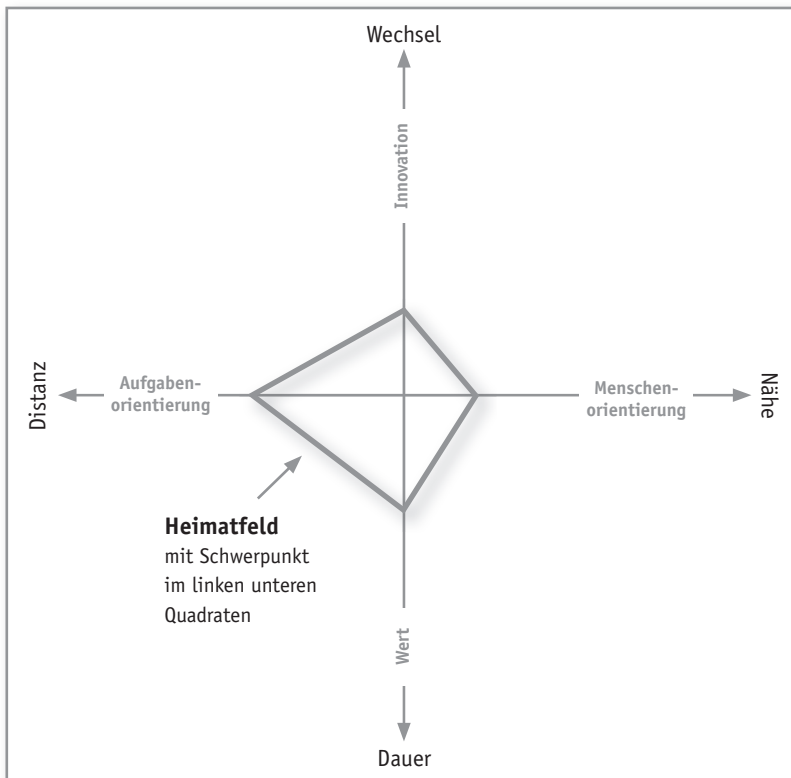


Abb.: Ein Beispiel für die Visualisierung des Riemann-Thomann-Kreuzes



Einführung

Sie stellen den Inhalt der Theorie des Inneren Teams auf einem vorbereiteten Flipchart oder einer Folie vor. Dann skizzieren Sie eine Beispielsituation, etwa Prüfung, Gespräch mit dem Chef, Teamsituation, etc. Erläutern Sie beispielhaft mehrere Innere Teamspieler und deren inneren Dialog. Dadurch führen Sie in die Theorie ein und bereiten die Teilnehmer vor, ohne sie zu überrumpeln. Notieren Sie weitere mögliche Teamspieler auf dem Flipchart.

Beziehen wir dies auf eine konkrete Beispielsituation: Die Nachbarin fragt zum wiederholten Mal, ob man ihre Kinder beaufsichtigen kann, da sie einen Friseurtermin hat. Sie nimmt generell sehr gerne unentgeltliche Dienstleistungen, wie z.B. Kinderbeaufsichtigung, Taxidienste für die Kinder, Ausleihdienste und Hilfsarbeiten aller Art in Anspruch. Möchte man selbst von ihr eine Hilfsleistung erbitten, hat sie meist keine Zeit. Ein möglicher, innerer Dialog könnte sich so abspielen:

- ▶ Der Hilfsbereite: *„Ja, natürlich hilfst du ihr, wenn sie in der Klemme steckt! Du hast doch heute etwas Zeit! Außerdem ist sie alleinerziehend und berufstätig und ohne jegliche Hilfe.“*
- ▶ Der Egoistische: *„Und wer hilft mir? Wenn ich mal ihre Hilfe brauche ist sie nicht da!“*

- ▶ Der Mitleidsvolle: *„Ach, die Arme arbeitet doch so viel, hat drei Kinder und niemand, der hilft! Und man kann Hilfe ja auch nicht immer gleich aufrechnen!“*
- ▶ Der Controller: *„Das hat sie ja so haben wollen. Ich hab ihr schon zehn Mal geholfen und sie mir nur einmal!“*
- ▶ Der Harmoniebedürftige: *„Nun stell dich doch nicht so an, schließlich haben wir so eine nette Nachbarschaft, da willst du ja wohl keinen Streit vom Zaun brechen wegen so einer Kleinigkeit!“*
- ▶ Der Gerechte: *„Lass dich nicht ausnutzen, es soll ja ein Geben und Nehmen sein!“*
- ▶ u.s.w.

Das Modell eignet sich für Coaching-Sitzungen, um z.B. durch Reflektionsprozesse Entscheidungssituationen zu erleichtern. In Teamseminaren und Workshops kann mithilfe des Modells leichter Feedback gegeben werden, Zwischenauswertungen können transparent gestaltet werden oder Konflikte bearbeitet werden. Typische Vertreter und ihre Kernaussagen können beispielsweise sein:

- ▶ der innere Antreiber: *„Los, das schaffst Du!“*
- ▶ der kühle Kopf: *„Denk an die Fakten und die Vor- und Nachteile!“*
- ▶ der Selbstzweifler: *„Schaffst du das?“*
- ▶ der Vorsichtige: *„Geh lieber auf Nummer sicher!“*
- ▶ der Kommunikative: *„Ich muss erst einmal mit den anderen sprechen.“*
- ▶ der kreative Kopf: *„Da bieten sich aber tolle neue Möglichkeiten!“*
- ▶ der Abenteurer: *„Ich bin neugierig, was alles passiert!“*
- ▶ der Bequeme: *„Ich möchte alles so beibehalten, bloß keine Entscheidungen treffen!“*

Übung: Anwendung in einer Coaching-Sitzung (Einzelübung)

Nachdem Sie in die Theorie eingeführt haben, bitten Sie Ihren Coachee, sein Inneres Team zu einem bestimmten Thema auf ein Flipchart oder auf einem DIN-A4-Papier aufzuzeichnen. Weisen Sie ihn darauf hin, dass es hilfreich ist, in sich hineinzuhorchen und die Teammitglieder aufzuzeichnen, die aktuell tatsächlich vorhanden sind. Ein Teilnehmer soll keine Wunschkandidaten auflisten, wie z.B. den Souveränen, wenn er eigentlich den Unsicheren hört. Geben Sie ihm dazu die Zeit, die er benötigt. Manchmal können ergänzende Fragen hilfreich sein, wie z.B.: *„Gibt es außerdem noch eine Stimme, die Sie vielleicht überhört haben?“*, *„Was würde Ihnen helfen, um alle Ihre Stimmen zu identifizieren?“* Lassen Sie ihn dazu erläutern, welche einzelnen Teamspieler er aufgestellt hat. Dann starten Sie das Coaching-Gespräch zuerst mit Klärungsfragen und setzen es mit zirkulären Fragen fort.

Mögliche Klärungsfragen

- ▶ *Wer aus Ihrem Team hat die lauteste/leiseste Stimme?*
- ▶ *Wer hat die dominanteste/devoteste Einstellung?*
- ▶ *Wen kennen Sie bereits aus anderen/ähnlichen Situationen?*
- ▶ *Wer ist einer Ihrer Stammspieler?*
- ▶ *Wer ist der Teamleiter dieses Inneren Teams, wer orchestriert diese innere Band?*
- ▶ *Wer fehlt Ihnen im Team?*
- ▶ *Wen würden Sie gerne im Team/im Vordergrund sehen?*
- ▶ *Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Inneren Team?*

Mögliche zirkuläre Fragen

- ▶ *Was glauben Sie, denkt Spieler A über Spieler B?*
- ▶ *Was glauben Sie, wünscht sich Spieler A von seinen Teammitgliedern?*
- ▶ *Was glauben Sie, was Ihr/e... [Person aus dem realen Umfeld] tun/denken würde, wenn sie/er wüsste, wie es in Ihnen aussieht/wie Ihr Inneres Team aufgestellt ist?*
- ▶ *Was glauben Sie, wie das Innere Team von Ihrer/m ... [Person aus dem realen Umfeld] aufgestellt ist?*

Mögliche lösungsorientierte Fragen

- ▶ *Wenn Sie sich ein ideales Inneres Team zusammenstellen könnten, welches wäre das?*
- ▶ *Gibt es Situationen in denen Ihr Inneres Team so oder ähnlich aufgestellt war?*
- ▶ *Was könnten Sie tun/verändern, um Ihr Team neu aufzustellen?*
- ▶ *Wen würden Sie gerne noch aufstellen, wer fehlt Ihnen in Ihrem Inneren Team?*
- ▶ *Wen sollten Sie mit aufstellen, damit was Gutes passieren kann?*
- ▶ *Wen möchten Sie auf der Reservebank lassen?*
- ▶ *Wie könnten Sie Spieler B stärken?*

Nachdem der Coachee sein Inneres Team aufgestellt hat, sollte lösungsorientiert gearbeitet werden. Stellen Sie beispielsweise das SMART-Modell vor (siehe S. 29) und vergeben Sie eine Hausaufgabe für die nächste Sitzung: Der Coachee soll nach den SMART-Kriterien Lösungsmöglichkeiten für seine Fragestellung entwickeln und diese zur nächsten Sitzung mitbringen. Dann arbeiten Sie daran weiter.

Übung: Teamaufstellung (2/3er-Übung)

Im Sinne von Jacob Levy Moreno, dem Begründer der Soziometrie, der mit seinem Blick auf Beziehungen gleichzeitig drei Ebenen (das Individuum, den Beziehungen zwischen Individuen und den verschiedenen

Netzwerken als Ganzes) darstellte, ist es durchaus möglich, die Übung auch im Team anzuwenden. Bei der Arbeit mit einem Team stehen die Bereiche „Kennenlernen“, „Feedback“, „Standortbestimmung“ und „Abgleich Selbstbild-Fremdbild“ im Fokus. In Konfliktsituationen können die Übungen möglicherweise ebenfalls Anwendung finden, allerdings sollte der Trainer hier äußerst sensibel vorgehen und bereits über fundierte Kompetenzen im Bereich Konfliktmanagement verfügen. Bei konfliktträchtigen Themen sollte der Trainer zur Stelle sein, damit die Situation nicht eskaliert.

Nach Einführung der Theorie des Inneren Teams am Flipchart oder auf einer Folie lassen Sie Paare (alternativ Dreiergruppen) bilden. Die Partner versuchen nun, das Innere Team des/der jeweils anderen zu einem bestimmten Thema entweder auf einem Flipchart-Papier oder DIN-A4-Papier darzustellen. Nachdem Sie dies getan haben, stellen alle Partner einander ihr Ergebnis der Aufstellung des Inneren Teams des/der jeweils anderen vor. Nun ist Gelegenheit zum gegenseitigen Austausch. Die Dreiersituation regt noch mehr zur Diskussion an. Durch die Mutmaßungen bei der Aufstellung des Inneren Teams des jeweils anderen Partners bietet sich die Möglichkeit, Vorbehalte und verdeckte Vorurteile offenzulegen. Hier sollte auf jeden Fall vorher das Thema Feedback-Theorie ausführlich behandelt worden sein. Bei erfahrenen Teilnehmern ist diese Übung sehr ergebnisreich.

Das Modell des Inneren Teams hilft hier vor allem, zu verstehen, welche Teammitglieder bei den einzelnen Personen vorhanden sind („Bei wem spricht wer?“). Es zeigt auch, ob das Selbstbild der einzelnen Personen mit dem Fremdbild übereinstimmt. Feedback-Prozesse werden so spielerisch eingeleitet. Ziel ist eine größtmögliche Reflexion der einzelnen Personen in Bezug auf sich selbst, die anderen in der Gruppe und die Gesamtsituation. In diesem Zusammenhang macht es möglicherweise Sinn, die Ergebnisse auch der Gesamtgruppe vorzustellen.

Übung: Aufstellung des Inneren Teams im Riemann'schen Kreuz (Einzelübung)

Sehr spannend und plastisch ist die Kombination des Inneren Teams mit dem Riemann-Thomann-Kreuz (vgl. Müller-Niedenzu, 2009).

Vorbereitung: Kleben Sie auf dem Boden mit Kreppklebeband ein mindestens zwei mal zwei Meter großes Kreuz, der Raum sollte dafür groß genug sein.

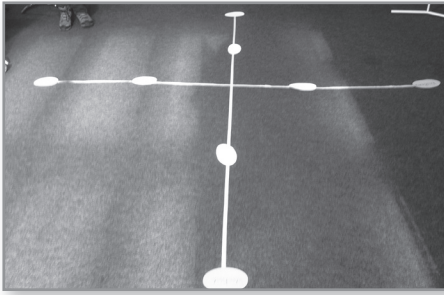


Abb.: Vorbereitung für die Aufstellung des Inneren Teams im Riemann'schen Kreuz

Legen Sie an die jeweiligen vier Enden der Linien je eine Moderationskarte, die mit einem der Achsenbegriffe „Nähe“ – „Distanz“ und „Wechsel“ – „Dauer“ beschriftet ist.

Nach Einführung der Theorie am Flipchart oder auf einer Folie lassen Sie die einzelnen Inneren Teammitglieder vom Coachee auf Moderationskarten schreiben (Name oder möglicher, typischer Ausspruch, siehe Beispiele oben im Text). Hat der

Coachee alle Karten beschriftet, bitten Sie ihn, jedes Innere Teammitglied kurz zu erläutern und auf einer von ihm selbst gewählten Position im Riemann-Thomann-Kreuz abzulegen. Nachdem er alle Karten verteilt hat, stellen Sie zunächst Klärungsfragen, zirkuläre und abschließend lösungsorientierte Fragen. Die Vorteile dieser Variante sind:

1. Die Situation wird plastisch/körperlich/kinästhetisch fühlbar dargestellt und der Coachee hat die Möglichkeit, seine gegenwärtige, innere Haltung zu reflektierenden, hemmende Faktoren zu identifizieren und daraus Lösungen zu entwickeln.
2. Eine mögliche innere Zerrissenheit wird durch die Positionierung am Riemann-Thomann-Kreuz plastisch dargestellt, weil der Coachee die Spieler den unterschiedlichen Tangenten/Polen zuordnet.
3. Die visuelle Darstellung hilft, zu erkennen, welche Inneren Teammitglieder ggf. besonders hadern, sich abkämpfen oder auch sehr weit entfernt von anderen stehen. Durch die Visualisierung wird manchmal auch die Herkunft dieser Inneren Teammitglieder deutlich. Es zeigt sich, mit welchem Inneren Teammitglied ein Klärungsdialog besonders hilfreich oder notwendig ist.

Im weiterführenden Coaching-Gespräch lässt sich nun z.B. entwickeln, ob ein Klient in ähnlichen Situationen genauso oder anders handelt und welches die möglichen Gründe dafür sind. Es kann z.B. herausgearbeitet werden, inwieweit er bestimmte, Innere Stamm-Teammitglieder in vergleichbaren Situationen immer wieder aufstellt und damit auch stereotype Verhaltensweisen an den Tag legt. In der Regel hilft dem Coachee diese Erkenntnis dabei, hinderliche Innere Teammitglieder zu erkennen und auszutauschen.

Übung: Mini-Coaching (Teamübung)

In der Gruppe bietet sich ebenfalls die Möglichkeit, mit dem Riemann-Thomann-Kreuz zu arbeiten. Empfehlenswert ist, zumindest bei eher

unerfahrener Anwendung mit nicht mehr als fünf Personen zu arbeiten, um die Übersichtlichkeit zu erhalten. Das auf den Boden geklebte Riemann-Thomann-Kreuz sollte bei einer Gruppe mindestens drei mal drei Meter groß sein. Thematisieren Sie dazu eine spezielle Situation aus dem Seminar und/oder dem Arbeitskontext oder nutzen Sie das Modell in der Kennenlernsituation.

Jeder Teilnehmer bekommt vier Karten einer Farbe zugewiesen, um die Karten später besser identifizieren und den einzelnen Personen zuordnen zu können. Jeder schreibt die Namen seiner Inneren Teammitglieder, die ihm zu der eingangs geschilderten Situation einfallen, auf seine Karten. Es werden aufgrund der Übersichtlichkeit nicht mehr als vier Karten pro Person empfohlen. Wenn alle Personen ihre vier Inneren Teammitglieder auf ihre vier Karten geschrieben haben, werden alle Karten von den Personen selbst innerhalb des Kreuzes auf dem Boden positioniert.

Jeder erkennt seine Karte sofort an der Farbe wieder und auch die anderen Personen sehen sofort an der Farbe, wie sich z.B. das Innere Team von Person A auf dem R.-T.-Kreuz positioniert. Interessant ist es für die Teilnehmer, zu sehen, wo sich das eigene Innere Team im Gegensatz dazu positioniert. Das bringt häufig bereits Klarheit und Verständnis in unklare Beziehungssituationen zwischen den Teilnehmern.

Auswertung im Team

Danach wird ausgewertet: Jede Person erläutert ihre Inneren Teammitglieder und warum sie für sie diese Position auf dem R.-T.-Kreuz gewählt hat. Danach folgt unter Anleitung des Moderators die Diskussion in der Gruppe. Die Übung eignet sich besonders für sehr stille Gruppen und zur Ideenfindung, Teambildung und Konfliktbearbeitung. Eventuell verdeckte Vorbehalte werden hier aufgedeckt.

Das Modell des Inneren Teams eignet sich sowohl für den Einsatz im Einzelcoaching als auch als Gruppenintervention für offene Seminare/Workshops und für Inhouse-Seminare. Während die thematischen Einsatzbereiche im Einzelsetting sehr breit gefächert sein können, sollte man den Einsatz in der Gruppe davon abhängig machen, wie vertrau-



Abb.: Ein Team arbeitet mit dem Riemann-Thomann-Kreuz

ensvoll die einzelnen Gruppenmitglieder miteinander umgehen und sehr genau auf die Passung der Übung zum Thema schauen. Dies ist besonders bei Inhouse-Seminaren zu beachten, da hier oft Hierarchieebenen im Team vorhanden sind, die ein neutrales Feedback behindern.

Die Verbindung der beiden Modelle kann sowohl im Bereich des Einzelcoachings als auch im Bereich des Teamcoachings geschaffen werden. Der Vorteil liegt in erster Linie darin, sich in kurzer Zeit noch intensiver mit den einzelnen Teamspielern auseinanderzusetzen. Die vier Pole des Modells schaffen Transparenz und machen die möglicherweise unterschiedlichen „Meinungen“ der unterschiedlichen Inneren Teamspieler optisch deutlich (z.B. im Einzelcoaching). Im Teamcoaching kann aus der Meta-Ebene sowohl das „Heimatgebiet“ der eigenen Inneren Teamspieler als auch abgrenzend dazu das der anderen realen Gruppenmitglieder erkannt und besprochen werden. Dies kann sehr aufschlussreich sein, um die Kommunikation der realen Gruppe zu verbessern.

Technische Hinweise

Stifte, Papier, Kreppklebeband, farbige Karten, Flipchart/Flipchart-Papier und ausreichend großer Raum bei der zweiten und vierten Übung sind erforderlich.

Querverweise

- ▶ Zum einen sei hier verwiesen auf den Beitrag „Das Riemann'sche Kreuz“, in: Fit for Change II, 2009, S. 156) für diejenigen, die sich intensiver mit der Arbeit mit dem Riemann'schen Kreuz vertraut machen möchten. Zum anderen kann die „Teamentwicklungsuhr“ (S. 277) gut in Kombination mit der Arbeit am Inneren Team genutzt werden, wenn man mit einem konkreten Team arbeitet.
- ▶ Zur Ergänzung eignet sich das SMART-Modell (S. 29).

Weiterführende Literatur

- ▶ Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen, Reinbeck: Rowohlt Taschenbuchverlag 1981.
- ▶ Schulz von Thun, F. Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbeck: Rowohlt Taschenbuchverlag 1989.
- ▶ Schulz von Thun, F. Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Reinbeck: Rowohlt Taschenbuchverlag 1998.
- ▶ Thomann, C. & Schulz von Thun, F.: Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, Hamburg: rororo-Verlag 1988.
- ▶ Moreno, J. L.: Die Grundlagen der Soziometrie, Opladen: Verlag Leske und Budrich 1996.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen