
Typen im inneren Team

Von Claudia Hupprich

Wenn Friedemann Schulz von Thun auf Meredith Belbin trifft.
Eine Teamentwicklungsmaßnahme.

„Zwei Seelen wohnen, ach! In meiner Brust, die eine will sich von der andern trennen [...]“, heißt es bei Goethe. Tatsächlich scheinen manchmal gleich mehrere Seelen in unserer Innenwelt gegensätzliche Positionen zu beziehen.

Menschen erleben diesen Zustand zum Beispiel als Gefühl der inneren Zerrissenheit oder auch der Ohnmacht, eine Entscheidung nicht treffen zu können. Und manchmal treffen sie auch eine Entscheidung, die sie im Nachhinein nicht nachvollziehen können. Oder sie haben ein bestimmtes Gefühl wie Neid, Wut, Schuld oder Schadenfreude, gegen das sie sich nicht oder nur sehr schwer wehren können.

In Coachings biete ich Menschen gerne das Bild einer inneren Bühne an, auf der sich die „Vertreter“ der verschiedenen gedanklichen Positionen zeigen dürfen. Da kann es durchaus passieren, dass mancher Akteur vorprescht und Begehrlichkeiten laut vorträgt und damit andere in den Hintergrund drängt. Einige Akteure fallen sich gegenseitig ins Wort und beharren auf dem eigenen Standpunkt, andere wiederum trauen sich gar nicht recht auf die Bühne.

Mit diesem Gedankenspiel können Coachees aus der Metaposition heraus die unterschiedlichen Aspekte, Gedanken und Begehrlichkeiten mit emotionalem Abstand wahrnehmen, betrachten und mit den Akteuren arbeiten.



Das innere Team

Der Umstand, dass im Menschen frei nach Goethe viele „Seelen“, das heißt unbewusste (Persönlichkeits-)Teile, wohnen können, wurde vom Hamburger Psychologen und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun¹ als *innere Pluralität* und als Merkmal eines *inneren Teams* beschrieben. Auch das NLP kennt die Arbeit mit inneren Anteilen der Persönlichkeit. Diese Sichtweise ermöglicht es, zwischen der Person und ihren diversen, eher eindimensionalen inneren Antrieben zu unterscheiden. Innerhalb des *inneren Teams* können diese Anteile sehr unterschiedliche Ziele und Strategien verfolgen.

¹ Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. 20. Auflage, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2010

Schulz von Thun stellt diesem *inneren Team* einen Teamleiter gegenüber, das übergeordnete „Ich“, die zusammenhaltende Instanz gewissermaßen, die dem Dialog seiner Teammitglieder passiv folgen oder aber klärend eingreifen kann. Denn nicht immer regiert eitler Sonnenschein im *inneren Team*. Stattdessen kommt es wie in realen Teams bisweilen zu handfesten Meinungsverschiedenheiten. Und ein zerstrittener Haufen im Inneren ist meistens äußerst lästig.

Das verhält sich ganz ähnlich wie in richtigen Teams. Und so stehen vor demjenigen, der Konflikte im *inneren Team* lösen möchte, dieselben Fragen, die auch das Konfliktmanagement bei realen Teams bestimmen: Worum genau geht es in dem Konflikt? Welche metaphorischen Teammitglieder gibt es im jeweiligen Konflikt? Wer vertritt welche Position? Welche Ziele stecken dahinter? Welche Absichten? Kommen alle Beteiligten zu Wort oder dominiert ein Mitglied mit seiner Position das Ganze? Welche Kompromisse sind innerhalb der Konfliktparteien möglich?

Darüber hinaus hilft die Metapher des *inneren Teams* auch zu klären, ob das Team für die jeweilige Situation (z. B. den Wunsch eines Coachees, ein bestimmtes Ziel zu erreichen) angemessen zusammengesetzt ist. Sind alle erforderlichen Kompetenzen im Team vertreten, um das Ziel zu erreichen? Wer könnte noch unterstützend ins Team einbezogen werden? Wie können die Stärken der einzelnen Teammitglieder genutzt und Schwächen kompensiert werden? Das sind Fragen, die sich jeder gute Teamleiter bei der Zusammenstellung und Führung eines realen Teams stellt.

Machen wir also kurz einen Ausflug in die Welt der Führung von realen Teams. Meredith Belbin hat sich mit der Frage der Auswahl der richtigen Teammitglieder lange beschäftigt.² Er untersuchte bereits in den 1970er-Jahren die Auswirkungen der Zusammensetzung von Teams aus verschiedenen Persönlichkeitstypen auf die Teamleistung.

Im Rahmen seiner Untersuchungen am Henley Management College identifizierte er neun verschiedene Teamrollen, die sich aus den Verhaltensmustern der jeweiligen Teammitglieder ergeben. Gemäß seiner Theorie arbeiten Teams dann effektiv, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen.

Diversität im Team

Jeder dieser Rollen wies Belbin bestimmte Stärken zu, die zum gemeinschaftlichen Teamerfolg beitragen können, sowie auch zulässige Schwächen, die es zu beachten gilt, um den Erfolg nicht zu gefährden.

Wenn bestimmte Rollen zu stark oder zu schwach besetzt sind, machen sich die jeweiligen Schwächen der einzelnen Rollen deutlicher als in einem ausgewogenen Team bemerkbar. Das wirkt sich negativ auf die Leistung aus. Sind beispielsweise die beiden Rollen des *Erfinders* und des *Spezialisten* überproportional besetzt und die Rollen des *Machers* und die des *Umsetzers* nicht oder unterproportional, wird es schwer, ein Projekt im zeitlichen Plan umzusetzen. Stattdessen ist es höchst wahrscheinlich, dass die *Erfinder* kreativ und fantasievoll immer wieder neue Ideen und Strategien einbringen, während die *Spezialisten* sich in immer mehr technischen Details verlieren.

Ein Team hingegen, in dem viele *Macher* mit von der Partie sind, aber zu wenig Teammitglieder ein Auge auf die tatsächliche Machbarkeit haben und optimale Ergebnisse sicherstellen, wird womöglich qualitativ unter den Erwartungen bleiben.

Wo ist der Macher im inneren Team?

Belbins Gedanken hinsichtlich der verschiedenen Teamrollen lassen sich auf das Zusammenspiel des *inneren Teams* übertragen. Denn auch hier ist die Zusammensetzung des jeweiligen Teams nicht immer optimal. Manche Rollen sind überbesetzt, andere fehlen möglicherweise vollkommen. Ein Coachee bat mich vor Kurzem um Unterstützung. Er erzählte von Phasen, in denen er Visionen und Strategien für sein Unternehmen entwickelt, Möglichkeiten und Potenziale erkennt. Diese wechseln sich mit Phasen ab, in denen er sich stark operativ um den täglichen Kleinkram kümmert und die weit entfernt scheinen von einer Konkretisierung oder gar Umsetzung seiner Ideen. Er beschrieb dies als ein emotionales „Auf und Ab“, von einem Berg der Erkenntnis hinunter in ein Meer der täglichen Routine. Immer dann, wenn er wieder auf dem Berg angelangt ist, wirkt die Vision sehr anziehend, doch umso größer überfällt ihn die Frustration, dass sich seit der letzten visionären Phase nichts getan hatte.

Ein Blick auf die Zusammensetzung seines *inneren Teams* förderte sehr unterschiedliche Charaktere zu Tage, die der Coachee selbst auch mit einer Rollenbezeichnung und -beschreibung konkretisieren konnte. Es gab also einen Visionär (bei Belbin der *Neuerer/Erfinder*), der in manchen Phasen sehr aktiv war, große Ziele und Pläne hatte sowie ungeduldig auf Umsetzung drängte. Weiterhin gab es einen *Spezialisten*, der sich gerne in Details verlor und an der großen Vision wenig interessiert zu sein schien. Und da gab es noch einen Krieger, der in seiner Art mit dem Macher aus dem Belbin-Modell verglichen werden konnte und der interessanterweise vor allem in der Interaktion mit Kunden präsent war.

2 www.belbin.com

	Teamrolle nach Belbin	Beitrag	Charakter	Zulässige Schwäche
Handlungsorientierung	Macher	Hat Mut Hindernisse zu überwinden	Dynamisch, arbeitet gut unter Druck	Ungeduldig, neigt zu Provokation
	Umsetzer	Setzt Pläne in die Tat um	Diszipliniert, verlässlich, effektiv	Unflexibel
	Perfektionist	Vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	Gewissenhaft, pünktlich	Überängstlich, delegiert ungern
Kommunikationsorientierung	Koordinator/Integrator	Fördert Entscheidungsprozesse	Selbtsicher, vertrauensvoll	Kann als manipulierend empfunden werden
	Teamarbeiter/Mitspieler	Verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	Kooperativ, diplomatisch	Unentschlossen in kritischen Situationen
	Wegbereiter/Weichensteller	Entwickelt Kontakte	Kommunikativ, extrovertiert	Oft zu optimistisch
Wissensorientierung	Neuerer/Erfinder	Bringt neue Ideen ein	Unorthodoxes Denken	Oft gedankenverloren
	Beobachter	Untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	Nüchtern, strategisch, kritisch	Mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
	Spezialist	Liefert Fachwissen und Information	Selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	Verliert sich oft in technischen Details

Ein gemeinsamer Blick mit dem Coachee auf die Belbin-Rollen und den Gedanken eines sinnvoll zusammengestellten Teams machte deutlich, dass es niemanden im *inneren Team* zu geben schien, der sich den Aspekten des Planens, Umsetzens und Überwachens widmete. Dem Coachee wurde bewusst, dass er seine Vision und daraus abgeleitete Ziele ohne ein Mindestmaß an Planungs-, Umsetzungs- und Überwachungskompetenz nicht in der von ihm gewünschten Zeit erreichen würde.

Er entwickelte daher zwei neue „Arbeitsplätze“ in seinem *inneren Team*, die er gerne besetzen würde: einen *Regisseur* (bei Belbin Koordinator und Integrator) und einen *Producer* (Wegbereiter/Weichensteller). Beide mit einem Fokus auf die Ideen und Vorstellungswelten des Visionärs und zusätzlich ausgestattet mit einer hohen Umsetzungskompetenz. Der Coachee definierte die erforderlichen Stärken ebenso wie die akzeptierten Schwächen der beiden neuen Rollen. Und er stellte einen konkreten Handlungsplan auf, diese Rollen verstärkt in den Alltag zu integrieren und auch allen anderen Mitgliedern einen sinnvollen Handlungs- und Gestaltungsraum zu geben, um sein Ziel zu erreichen.

Durch die Kombination der Metapher des *inneren Teams* von Schulz von Thun mit dem Rollenmodell von Belbin gelang es dem Coachee, die einzelnen Rollen, die seine Arbeit ihm gewissermaßen abfordert, nicht nur besser zu verstehen, sondern sie regelrecht zu erschaffen und an das gewünschte Ziel anzupassen: quasi ein Brückenschlag von der Theorie der Führung realer Teams hin zur praktischen Führung des inneren Teams.



Claudia Hupprich, Managementberaterin und Business Coach aus Wiesbaden, Buchautorin („Wuselmanagement“, BusinessVillage 2013).
Website: www.consulting-at-work.com