

Mediation im Inneren Team (MIT) – Mediation im Einzelgespräch

Die Konfliktlösung mit Mediation findet einen immer größer werdenden Anhängerkreis. Nicht nur Konflikte zwischen Menschen, Teams und Organisationen, sondern auch innere Konflikte können mit ihrer Hilfe einvernehmlich gelöst werden. Basis ist die Arbeit mit dem Inneren Team, d.h. die Arbeit mit den vielen Teilinteressen in uns.

Unter dem „Inneren Team“ verstehen wir die Vielzahl der „Teile“ unseres Selbst, die in jedem von uns in unterschiedlicher Form wirken und mal deutlicher mal weniger deutlich zur Sprache kommen (dürfen). Die Teilinteressen der einzelnen Teammitglieder liegen häufig im inneren Widerstreit. Ein Beispiel: Ein Teil in uns, „der Genießer“, möchte z.B. gerne den Sonntag allein und in Ruhe mit einem schönen Buch verbringen; ein anderer Teil in uns, „der sozial Verantwortliche“, will mehr Zeit mit einem Freund verbringen, der ganz dringend einen verständnisvollen Zuhörer und Ratgeber braucht. Ein dritter Teil, der „Gesundheitsmanager“, hält mahnend den Finger hoch, doch endlich mal wieder joggen zu gehen.

Der Teile gibt es viele – in jedem von uns - mit unterschiedlich stark geprägter Fähigkeit, sich bemerkbar zu machen. Innere Zerrissenheit aufgrund von Uneinigkeit können wir mit Hilfe der Mediation konsensorientiert auflösen, indem wir die Mitglieder des Inneren Teams erkennen und zu Wort kommen lassen. Dies geschieht am besten in der Einzelarbeit, bei der ein Kunde (sog. Coachee) von einem Coach bei der Klärung seiner Fragestellung professionell unterstützt wird.

Im folgenden ist mit Erlaubnis meines Kunden der Verlauf eines etwa 4-stündigen Coachingprozesses (aufgeteilt in 2 Termine) kurz beschrieben:

- Im ersten Schritt werden die Teilnehmer seines Inneren Teams entdeckt: Wer gehört überhaupt zum Inneren Team des Coachees?
- Anschließend werden die Inneren Teammitglieder durch den Coachee aufgestellt, um ihre räumliche Anordnung und ihr Beziehungsgeflecht zu verdeutlichen: Wie stehen die Teile zueinander? Was erkennt und fühlt der Coachee, wenn er die Teammitglieder im Raum stehen sieht und was, wenn er dann an die Stelle jedes Einzelnen tritt? Wie wäre aus der Sicht jedes Inneren Teammitglieds, aber auch aus der (Aussen-)Sicht des Coachess die ideale Aufstellung seines Inneren Teams bezogen auf seine klar formulierte Zielsetzung?
- Abschließend wird im zweiten Coachinggespräch zwischen zwei Inneren Teammitgliedern mediiert: Welche Bedürfnisse und Lösungsideen haben diese beiden Teile und welche Vereinbarungen treffen sie, um den inneren Konflikt zu lösen – unter Einbezug der Interessen der anderen Teammitglieder?

Im Laufe meiner Coachingspraxis habe ich besonders gute Erfahrung mit der Arbeit mit Ostheimer Tier- und Märchenfiguren gemacht. Denn obwohl die Figuren (z.B. Ritter, Elfe, Fuchs, Bär, etc.) vor dem Hintergrund gewisser Eigenschaftszuschreibungen ausgewählt werden, können doch ihre individuellen



Stärken und Schwächen von jedem Coachee anders interpretiert werden. Nur zu häufig sind Eigenschaften ursprünglich negativ gemeint, doch können sie ins Positive umgewandelt werden, wenn man sich im Coachinggespräch näher mit der ausgewählten Figur beschäftigt. So kann die Wahl einer Schlange als Repräsentanz für ein Mitglied des Inneren Teams vordergründig auf „Falschheit“ schließen lassen, genauso gut aber kann die Wahl Ausdruck sein für „Flexibilität“, „Anpassungsfähigkeit“, „Genügsamkeit“ oder „Feinfühligkeit bzw. Hellhörigkeit“. Im Coaching ist schon sehr viel bewirkt, wenn es uns gelingt, negative Zuschreibungen in positive umzuwandeln oder das Liebenswerte in jedem Teammitglied zu erkennen; das wird dann nämlich nicht mehr ausgegrenzt oder unterdrückt, sondern kann in das Innere Team als wertvolle Ressource integriert werden.

Kundenanliegen: Mein Kunde hatte immer wieder innere Kämpfe zu bestehen: Einerseits wollte er im Rahmen seiner Existenzgründung ganz gezielt und engagiert auf Neukunden zugehen, andererseits hatte er immer wieder sehr große Selbstzweifel, ob seine Kompetenz und seine Kreativität ausreichen würden, als Neuling am Markt zu überzeugen. Dieser innere Kampf legte ihn zunehmend lahm, so dass er – trotz vieler guter Ideen und sehr guter Netzwerke – in Auftragsgesprächen nicht überzeugen konnte.

Methode: Basierend auf der Zielsetzung „Ich gehe mit großem Selbstvertrauen in meine Akquisitionsgespräche und gewinne innerhalb der nächsten 3 Monate Aufträge in Höhe von X €“ lud ich den Kunden ein, mit seinem „Inneren Team“ zu arbeiten – zuerst in Form der Aufstellung der beteiligten Inneren Teammitglieder und dann im Rahmen einer Mediation zwischen den Teilen, sollten sie unterschiedliche oder gar gegenläufige Interessen haben.

Schritt 1: Wer gehört zum Inneren Team bzw. zum Konfliktsystem?

Bezogen auf die Frage, wen von seinen inneren Teilen er denn brauchen würde, um sein Ziel zu erreichen, wählte der Kunde folgende Tierfiguren aus, stellte sie ohne großes Nachdenken auf dem Tisch auf und versah sie – auf meine Bitte hin - mit wertschätzenden (!) Bezeichnungen und spontanen Zuschreibungen:

- a. Eisbär: „Der Tüchtige“: blitzsauber, gewaltig, kraftvoll, aggressiv, uneinschätzbar, wild, schön
- b. Braunbär: „Balu“: „Versuch’s mal mit Gemütlichkeit“, bedächtig, freundlich, sein Tempo gehend, tapsig
- c. Kamel: „Der Ausdauernde“: durchhalten bis zum Anschlag, genügsam, verlässlich, stur
- d. Wildschwein: „Der Wühler“: im Dreck wühlend, gnadenlos und brutal, wenn’s notwendig ist, hemdsärmelig, sich für nichts zu schade seiend



- e. Esel: „Der Optimist“: hoffnungsvoll, freundlich, unverbesserlich optimistisch, kreativ und voller Ideen steckend
- f. Baum: „Die Oase“, als Symbol für das, was mit der Erreichung des Umsatzziels einhergeht: Genuss spendend, Ort des Überflusses, paradiesisch.

Schritt 2: Wie stehen die Inneren Teammitglieder zueinander? Was erkennt und fühlt der Coachee, wenn er aus der Vogelperspektive die Teammitglieder im Raum sehen sieht und was, wenn er dann an die Stelle jedes Einzelnen tritt? Wie wäre aus der Sicht jedes Teammitglieds, aber auch aus der Sicht des Coachees die ideale Aufstellung seines Inneren Teams bezogen auf seine Zielsetzung?

Nun lasse ich den Kunden, den Coachee, der Reihe nach in die Rolle eines jeden Inneren Teammitglieds schlüpfen, damit er die unterschiedlichen Charaktere des Inneren Teams erlebt - und damit deren Meinungen über das eigentliche Ziel und über die anderen Teammitglieder endlich einmal ungeschminkt artikuliert werden. Es stellt sich heraus, dass ausnahmslos alle Teile das Ziel („Oase“) im Blick haben – manche deutlicher, manche etwas weniger deutlicher. Doch immerhin ist dies ein Zeichen dafür, dass der Kunde mit seinem Inneren Team klar ausgerichtet ist auf ein gemeinsames Ziel. Nur die Bündelung der inneren Kräfte ist noch nicht erfolgt, denn manche Teammitglieder sehen vor lauter Fixierung auf das Ziel die anderen Teammitglieder nicht und fühlen sich als Einzelkämpfer. Auch fallen mitunter anklagende Sätze und schonungslose Wertungen, wie z.B. vom Wildschwein zum Eisbär „Du bist noch gnadenloser als ich“ oder vom Eisbär: „Das Kamel ist ein saublöder Jammerer, der Braunbär vernachlässigbar – warum sollen wir den eigentlich mitschleppen? Eigentlich nur, weil er zur Familie gehört. Aber er ist so peinlich. Eliminieren geht aber nicht, das tut man einfach nicht.“ Oder die Selbsteinschätzung vom Esel: „Ich bin unbekümmert, trabe so mit und habe immer nette Sprüche auf Lager und Witze für die Gruppe. Wenn wir da sind, dann schnabuliere ich an den Zweigen, lasse den lieben Gott einen guten Mann sein. Ich spiele und trage nichts. Ich gehe mit; ich bin ein Mitläufer. Ich verstehe den Eisbär, das Kamel und das Wildschwein nicht und den Braunbären sehe ich nicht. Auf die Oase freue ich mich, weil wir da spielen und lustig sein können und viel Spaß haben werden. Da sind bestimmt auch viele Esel.“

Wie im „echten“ Team ist jedes Innere Teammitglied vorrangig mit den eigenen Bedürfnissen beschäftigt, bewertet das eigene Verhalten als zielförderlich und das Verhalten der anderen Teile als teils hilfreich, teils kontraproduktiv, teils völlig irrelevant. Der Eisbär wird von allen als derjenige anerkannt, der mit starkem Willen das Ziel anvisiert; er hat „seine Prinzipien, ist aggressiv und kraftvoll.“ Aber schnell wird im Coachinggespräch durch die Analyse des Beziehungsnetzes klar, dass ein wichtiges Teammitglied fehlt, ein Neutraler, der den Überblick hat, alle integriert und sogar den aggressiven, zielstrebigem Eisbär einbremst. Der „Neutrale“ wird vom Coachee in Form der Giraffe ausgewählt denn „sie hat den Überblick, kann sich frei bewegen und freut sich auf die saftigen Blätter in der Baumkrone, an die sowieso kein anderes Tier herankommt“ und darüber hinaus ist sie „sehr großzügig allen



Macken aller Viecher gegenüber, über Schwachstellen schaut sie hinweg, sie sieht nur die gute Seite“, so der Kommentar des Coachees. Erstmals wird vom „Neutralen“ das gute Gespür des Esels für brisante Situationen gesehen sowie seine Fähigkeit, diese mit Humor aufzulockern. Auch das große Herz des Wildschweins wird wahrgenommen, das sich für nichts zu schade ist; die Genügsamkeit des Kamels gerät in den Blick, die Verspieltheit des Braunbären und seine Fähigkeit Honig zu entdecken, den er großzügig mit dem Team teilt. Zum ersten Mal sehen sich alle Teammitglieder gewürdigt in ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und wahrgenommen in ihrem jeweiligen Bedürfnissen nach Anerkennung. Die Rolle der Giraffe ist – nach Einschätzung des Coachees – für die Beziehung im Team verantwortlich, für das reflektierte Innehalten und für den Ausgleich. Der Eisbär ist dagegen der inhaltliche Teamleiter; auch ihn schätzt die Giraffe: „Ich mag ihn. Mit ihm kann man sich wie mit einem Kollegen austauschen. Ich schätze ihn, weil er sich nicht in die Gruppe drängt.“

Im Anschluss an diesen Gedankenaustausch der Teammitglieder stellt der Coachee die Tiere nun für ihn sinnstiftender auf: Nur noch die Giraffe hat die Oase im Blick; alle anderen Teammitglieder stehen im Kreis um die Giraffe, haben zueinander Blickkontakt und bündeln ihre Energien und Stärken zur gemeinsamen Zielerreichung, voll auf die Kompetenz der den Überblick haltenden Giraffe vertrauend.

Angeregt von diesem Bild trifft der Coachee die folgende Vereinbarung mit sich selbst: Jeden Morgen zu Tagesbeginn wird unter Leitung der Giraffe eine „Konferenz der Tiere“ einberufen, um den Vortag zu reflektieren und die Pläne für den heutigen Tag zu besprechen: „Wir reden über jeden Teil, seinen Anteil am Erfolg und Misserfolg und darüber, wo jemand zu kurz gekommen ist. Was gut lief und wo wir uns besser im Team einsetzen können.“

Der Coachee setzt in den folgenden Wochen sein Vorhaben um und geht – nach eigener Schilderung – immer öfter zielgerichteter in die Akquisitionsgespräche. Manchmal gelingt es aber auch überhaupt nicht. Diese „Momente des Misslingens“ werden im nächsten Coachinggespräch besprochen.

Schritt 3: Welche Bedürfnisse und Lösungsideen haben die am Konflikt beteiligten Teile? Welche Vereinbarungen treffen sie, um den inneren Konflikt zu lösen – unter Einbezug der Interessen der anderen Teammitglieder?

Der Kunde thematisiert einen Energie raubenden inneren Konflikt zwischen Esel und Eisbär, also zwischen dem „Optimisten“ und dem „Tüchtigen“ im Inneren Team. Der Esel, dessen Humor, Kreativität und Sensibilität durch den neutralen Teil, die Giraffe, erstmals wahrgenommen und wertgeschätzt wurde, hat jetzt soviel Oberwasser bekommen, dass der tüchtige Teil nach eigener Einschätzung seine zielstrebige Arbeit nicht durchführen kann. Dieser „will Ruhe haben, um alles zu verdauen, was der kreative Optimist an neuen Ideen anschleppt.“ Laut Coachee stapeln sich in seinem Büro die Bücher, die gelesen werden wollen als Basis neuer Konzeptentwürfe für Kunden. Doch auf der anderen Seite müssen die neuen Informationen erst einmal verdaut und die Erfolg versprechenden Erstkontakte zu



Neukunden systematisch nachgefasst werden. Nun erarbeiten wir in Anlehnung an die Phasen der Mediation die Positionen und die damit einhergehenden Emotionen sowie Interessen der einzelnen Konfliktparteien: Dem Esel geht alles nicht schnell genug; endlich wahrgenommen, sieht er sich in der Verpflichtung, ständig neue Ideen zu produzieren, die doch „nur umgesetzt werden müssen, um uns endlich alle näher an die Oase zu bringen“. Er sieht sich als Forscher, als „Vernetzer“ guter Gedanken und als „Weber“ wertvoller Beziehungsnetze eines potentiellen Kundenkreises. Sein Bedürfnis ist es, sich lebendig und unbekümmert der unablässigen Produktion neuer Impulse zu widmen. Dass der Eisbär nicht jeden seiner „Golddukat“ wertschätzt, kränkt ihn. Der Eisbär ist überfordert. Könnte früher alles systematisch – und nach seinem Willen – abgearbeitet werden, so ist er nun der Getriebene. Er hat jetzt ein hohes Bedürfnis nach Ruhezeiten („Winterschlaf“), um unter dem vielen Ideen („Output“) des Esels die Goldstückchen zu erkennen.

Basierend auf ihrer Diskussion entwickeln sie eine Vereinbarung. Diese integriert der Coachee gleich in seine Tages- und Raumplanung: Es gibt ab sofort in seinem Tagesablauf festgelegte „Eselzeiten“ (Lesen, Gedanken schweifen lassen, Kontakte knüpfen) und es gibt festgelegte „Eisbärzeiten“ (Verdauen, Bewerten, Umsetzen). Damit er diese Planung auch diszipliniert umsetzen kann, richtet er für beide Zeiten besondere Ecken in seinem Büro ein. So ermöglichen nicht nur zeitliche, sondern auch räumliche Anker die Konzentration auf das jeweils zu Erledigende.

Fazit:

Die Arbeit mit dem Inneren Team hat nach Ansicht des Coachees ganz wesentlich dazu beigetragen, jedes Mitglied des Inneren Teams zu erkennen und wertzuschätzen. Darüber hinaus war es ihm durch die Aufstellung der Holzfiguren möglich, die innere An (=Un)ordnung sowohl aus der Distanz heraus zu betrachten als auch sie aus der Sicht eines jeden Teammitglieds zu erspüren. So konnte er gezielt „Ordnung“ ins Team bringen. Durch den Einsatz mediativer Techniken, insbesondere die Erarbeitung der Interessen und Bedürfnisse der in den inneren Konflikt involvierten Teile gelang nicht nur eine innere Klärung, sondern auch eine äußere Strukturierung der Arbeitszeiten des Coachees gekoppelt mit einer räumlichen Verankerung der Ressourcen der Inneren Teammitglieder.

Die Arbeit mit Figuren hat aus meiner Coachsicht gleich mehrere Vorteile: Die Figuren ermöglichen drei-dimensionales Arbeiten, fördern visuelle Wahrnehmung über Farben und Formen, ermöglichen haptische Wahrnehmung durch Überstreichen der Oberfläche oder Nachfahren der Konturen und ermöglichen Assoziationen, da viele Figuren an Märchen, Fabeln oder Sprichworte erinnern. Vielen meiner Kunden sind darüber hinaus die Figuren als Kinderspielzeug oder als Weihnachtsschmuck vertraut, so dass es leicht fällt, diese Figuren im Coaching zu benutzen.



Literaturhinweise:

1. „Miteinander Reden – das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation 3“, Friedemann Schulz von Thun, rororo
2. „Gespräche mit dem inneren Schweinehund – Arbeit mit Tierfiguren in systemischer Beratung und Therapie“, Frank Natho, Vandenhoeck&Ruprecht,
3. „Basics der Systemischen Strukturaufstellungen – Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene“, Renate Daimler, Kösel Verlag

