

## Das Innere Führungsteam

Von Maren Fischer-Epe

**Kurzbeschreibung** Das Modell vom „Inneren Führungsteam“ bietet eine einfache Systematik zur Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Rollen- und Führungsanforderungen. Es hilft (angehenden) Führungskräften, ihre Rolle besser zu verstehen, anzunehmen und rollenangemessen zu handeln. Die zentralen Rollenanforderungen werden in diesem Modell als unterschiedliche Teamspieler dargestellt, die sinnvoll zusammenarbeiten müssen, wenn man als Führungskraft erfolgreich sein will.

**Anwendungsbereiche** Mit dem Inneren Führungsteam lassen sich Führungsfragen und schwierige Führungssituationen mehrperspektivisch reflektieren. Diese Betrachtung stellt sicher, dass dabei auch ungeliebte Aspekte der Führungsrolle berücksichtigt werden. Das Modell hilft Führungskräften

- ▶ bei der Selbsteinschätzung und Entwicklung der Rollenkompetenz,
- ▶ bei der Rollenklärung und Entscheidungsfindung in schwierigen Führungssituationen sowie
- ▶ bei der Gesprächsvorbereitung und rollenangemessenen Argumentation in Konflikten und schwierigen Führungsgesprächen.

**Zielsetzung/Effekte** Führungskräfte gewinnen Sicherheit und Klarheit in der Gestaltung ihrer Führungsrolle. Sie lernen, ihr Handeln zu differenzieren und aus den unterschiedlichen Aspekten ihrer Führungsrolle zu begründen.

**Ausführliche Beschreibung** Das Innere Führungsteam ist eine Abwandlung des Modells vom „Inneren Team“, das Schulz von Thun unter Rückgriff auf Identifikationstechniken aus Gestalttherapie und Psychodrama entwickelt und beschrieben hat. Das Innere Team dürfte den meisten Lesern bekannt sein und soll daher hier nicht ausführlich beschrieben werden (vgl. Schulz von Thun, 1998/2010).

Um Missverständnissen vorzubeugen, sollen aber kurz die wesentlichen Unterschiede herausgearbeitet werden: Das Innere Team nach Schulz

von Thun dient der differenzierten Selbstklärung. Der Klient exploriert Aspekte seiner Persönlichkeit, die ihn grundsätzlich oder in einer bestimmten Situation leiten – bewusst oder unbewusst. Grundgedanke bei der Anwendung des Inneren Teams: Alle identifizierten inneren Anteile sind in Ordnung und haben ihre Daseinsberechtigung. Sie sollen entsprechend bewusst gemacht, akzeptiert und berücksichtigt werden.

Das Innere Führungsteam unterscheidet sich hier grundlegend: Hier wird nicht exploriert, welche inneren Aspekte, Motive, Stimmen etc. eine Führungskraft in sich entdeckt und welche Persönlichkeitsanteile betroffen sind. Stattdessen werden vier „Teamspieler“ normativ vorgegeben, die zur Führungsrolle gehören und die die unterschiedlichen, oft widersprüchlichen Rollenanforderungen repräsentieren (in Anlehnung an Redlich, der die Idee des Inneren Teams auch für die systematische Reflexion von Rollenanforderungen in Konflikten übersetzt hat; vgl. Redlich, 2000 und 2009).

Um anschaulich und emotional fassbar zu machen, dass Führungskräfte unterschiedliche Rollenanforderungen annehmen und verkörpern müssen, eignet sich die Metapher vom Inneren Führungsteam (etwa im Unterschied zu verschiedenen Hüten, die man sich aufsetzen oder Kostümen, die man sich anziehen kann).

Es werden vier zentrale Aspekte unterschieden (siehe Abb. rechts), die jeweils mit dem Klienten exploriert werden:

- ▶ Unternehmer
- ▶ Experte
- ▶ (Team-)Coach
- ▶ Selbst betroffener Mensch

Der Coach erklärt das Modell am Flipchart, befragt den Klienten zu den unterschiedlichen Perspektiven und notiert die Kernaussagen der Exploration.

▶ **Unternehmer:** Aus dieser Perspektive muss die Führungskraft den wirtschaftlichen Erfolg und die Interessen des Unternehmens im Blick behalten. Sie muss ihren Verantwortungsbereich so führen, dass die Mitarbeiter einen angemessenen Beitrag zu den strategischen Zielen des Unternehmens leisten können. Hier geht es um Unternehmensziele und strategische Planung, um Kosten und Effektivität, um Gewinn und Verlust. Der Coach fragt den Klienten also z.B.: „Wie schätzen Sie die Situation aus unternehmerischer Sicht ein? Was sind die



*unternehmerischen Chancen und Risiken? Wie erfolgversprechend ist Option A oder Option B im Sinne der Unternehmensziele? Was müssen Sie aus Unternehmersicht einfordern?“*

► **Experte:** Eine Führungskraft ist gleichzeitig immer auch Experte für die Gestaltung sinnvoller Arbeitsabläufe im Sinne der gestellten Aufgabe. Sie hat dafür zu sorgen, dass die Arbeiten in ihrem Verantwortungsbereich qualifiziert und effizient ausgeführt werden. Der Coach hilft bei der Exploration dieser Perspektive z.B. mit folgenden Fragen: *„Welche Vorstellungen von Qualität haben Sie? Wie effizient sind die Abläufe? Welche Abläufe müssen geschaffen werden? Welche Qualifikationen im Team brauchen Sie? Was müssen Sie tun, um diese Aufgabe zu bewältigen?“* etc.

Der Unternehmer und der Experte können schnell in Widerspruch geraten: Wo der Experte noch optimieren möchte, könnte der Unternehmer im Sinne des Ertrages eine 80:20-Lösung präferieren.

► **(Team-)Coach:** Eine Führungskraft muss dem Team und jedem einzelnen Mitarbeiter ein Umfeld schaffen, in dem man im Sinne der Aufgabe erfolgreich kooperieren und lernen kann. Sie muss sich z.B. fragen lassen: *„Was braucht das Team, um optimal arbeiten zu können? Wie kann ich die Kooperation sinnvoll fördern? Was brauchen einzelne Mitarbeiter, um sich zu entfalten? Was sollte hier geklärt werden? Wie kann ich den Einzelnen am besten unterstützen bzw. fördern?“*

Aber nicht alles, was für den Einzelnen sinnvoll und hilfreich ist, nützt auch dem Team – und umgekehrt. Und die Erkenntnisse des (Team-)Coachs können natürlich auch den Interessen des Unternehmers oder des Experten widersprechen: Vielleicht möchte der Unternehmer Druck ausüben und Leistung fordern, während der (Team-)Coach gerade das Gegenteil für richtig hält.

► **Selbst betroffener Mensch:** Gleichzeitig ist die Führungskraft immer auch sich selbst verpflichtet, ihren eigenen Werten, ihrer eigenen Gesundheit und Leistungsfähigkeit, der eigenen Person und Lebenssituation. Sie agiert nicht nur als Funktionsträger, sondern auch als Mensch mit individuellen Vorlieben und Eigenarten, mit ihren Wünschen, Werten und Empfindungen. Sie muss bereit sein, für ihr Handeln einzustehen und Verantwortung zu übernehmen. Der selbst betroffene Mensch kann unter Umständen ganz andere Vorstellungen und Ziele haben als der Unternehmer, Experte oder (Team-)Coach. Vielleicht ist es aus fachlicher Sicht wichtig, einen Mitarbeiter scharf zu konfrontieren, der einem persönlich besonders nahe steht und den man nicht verärgern möchte. Vielleicht muss die Führungskraft Unternehmensentscheidungen verkünden, die sie unsinnig oder unfair findet

und hinter denen sie nicht stehen kann. Der Klient wird also vom Coach aufgefordert, auch seine persönlichen Empfindungen bewusst wahrzunehmen: *„Wie geht es Ihnen selbst in dieser Angelegenheit? Was stört Sie? Welche Stimmen melden sich dabei zu Wort? Warum ist Ihnen das persönlich so wichtig? Was würden Sie sich wünschen, wenn alles nur nach Ihnen ginge? Was (welches Vorgehen) können Sie verkraften und vertreten? Wie können Sie den Rollenanforderungen genügen, ohne sich selbst aufzugeben? Wie können Sie eine Balance finden zwischen Loyalität und persönlicher Glaubwürdigkeit? Worin besteht die persönliche Herausforderung für Sie?“*

Diese vierte Perspektive hat eine andere Qualität. Der selbst betroffene Mensch vertritt keine rollenbezogene inhaltliche Position, ist jedoch – bewusst oder unbewusst – bei jedem Führungshandeln maßgeblich beteiligt. Die Exploration dieser Perspektive ist für sehr rationale Führungskräfte oft herausfordernd – und gleichzeitig gerade für sie besonders wichtig. Denn erst die bewusste Reflexion der eigenen Gefühle, Werte, Positionen und Interessen schafft die Voraussetzung, in Konflikten und komplexen Situationen das eigene Führungshandeln bewusst zu steuern und auch persönlich begründen zu können.

### **Anwendungsfeld 1: Selbsteinschätzung und Entwicklung der Rollenkompetenz**

Führungskräfte können das Innere Führungsteam als Entwicklungsmodell nutzen und überprüfen, wieweit ihr Führungshandeln den unterschiedlichen Rollenanforderungen gerecht wird – welche Rollenperspektiven sie erfolgreich einnehmen und welche eher entwickelt werden müssen. Der Coach erklärt zunächst das Modell und klärt mit dem Klienten die Kriterien für die Selbsteinschätzung. Diese können entweder im Coaching gemeinsam entwickelt oder in Form von Fragebögen vom Unternehmen oder vom Coach vorgegeben werden. Im nächsten Schritt erarbeiten Coach und Klient, welche Führungsrolle/welches Führungsverhalten auf welche Weise gestärkt und gefördert werden kann.

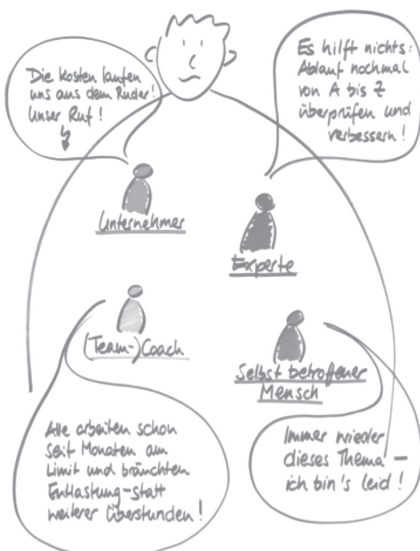
### **Anwendungsfeld 2: Rollenklärung und Entscheidungsfindung in schwierigen Führungssituationen**

Die erkenntnisleitende Frage bei der Bearbeitung schwieriger Situationen mithilfe des Inneren Führungsteams ist: Wie beurteilt der Klient eine bestimmte Situation als Unternehmer, Experte, (Team-)Coach sowie als selbst betroffener Mensch? Welche Schlüsse zieht er daraus? Welche Ziele und welche Verhaltensoptionen leitet er daraus ab?

Der Coach lässt den Klienten zunächst aus den unterschiedlichen Perspektiven jeweils alles aussprechen, was ihn rational beschäftigt und emotional bewegt. Der Coach visualisiert am Flipchart die wesentlichen Aussagen und hilft auf diese Weise dem Klienten beim Ordnen der Gedanken. Dann werden die Aussagen bewertet: Welchen Argumenten der unterschiedlichen Teamspieler möchte der Klient welches Gewicht geben? Erst nach dieser Bewertung entscheidet sich der Klient für ein Verhalten oder ein konkretes Vorgehen, das er aus den Anforderungen der Rolle begründen und für das er Verantwortung übernehmen kann.

### Anwendungsfeld 3: Gesprächsvorbereitung und rollenangemessene Argumentation

Nachdem sich der Klient für ein Vorgehen entschieden hat, kann der Coach bei der konkreten Gesprächsvorbereitung behilflich sein: „Wie wollen Sie das Gespräch konkret führen? Welche Ihrer Argumente aus den unterschiedlichen Perspektiven möchten Sie Ihren Mitarbeitern mitteilen?“ Sehr oft heißt die Antwort bzw. Lösung: Alle Argumente können offengelegt werden, wenn es gelingt, die richtigen Worte zu finden. Durch die Offenlegung von gegebenenfalls auch konträren Gedanken zeigen Führungskräfte ihren Mitarbeitern, dass sie ihre Entscheidung nicht willkürlich, sondern verantwortungsvoll aus ihrer Rolle getroffen haben.



Anstehende Führungsgespräche können dann in kleinen Rollenspielen geprobt werden. Der Coach ist dabei Sparringspartner und achtet besonders darauf, wie gut es dem Klienten gelingt, seine Entscheidungen differenziert aus den unterschiedlichen Aspekten seiner Rolle heraus zu begründen. Ein Beispiel für eine vierfache Argumentation: „Für mich persönlich ist es auch lästig und ärgerlich, dass wir uns wieder und wieder mit diesem Ablauf beschäftigen müssen, weil immer wieder Fehler auftauchen. Fachlich ist das einfach noch nicht zufriedenstellend gelöst und aus unternehmerischer Sicht verursacht es extreme Kosten. Mir ist klar, dass das für jeden von Ihnen und für uns als Team eine zusätzliche Belastung ist und ich weiß, dass jeder bereits am Limit arbeitet. Aber nach Abwägung aller Aspekte führt kein Weg daran vorbei, dass wir den gesamten Vorgehensprozess noch einmal auf den Prüfstand stellen. Ich möchte gern im nächsten Schritt gemeinsam mit Ihnen überlegen, wie wir die Sache sinnvoll angehen können ...“

Ein Coach, der mit dem Inneren Führungsteam arbeitet, sollte die zentralen Führungsanforderungen inhaltlich füllen und unter Rollenaspekten differenzieren können. Nützlich ist sicher auch Erfahrung mit Rollenspiel- und Identifikationstechniken sowie die Bereitschaft, am Flipchart mitzuvisualisieren.

*Voraussetzungen/  
Kenntnisse*

Es ist empfehlenswert, undogmatisch mit den vier Aspekten umzugehen. Es gibt viele Überschneidungen und es ist am Ende spielt es keine Rolle, ob z.B. der Vorschlag einer Fortbildungsmaßnahme dem Experten oder dem (Team-)Coach zugeordnet wird. Entscheidend ist vielmehr, dass die Führungsrolle mehrperspektivisch reflektiert wird. Manchmal muss man den Experten im Inneren Führungsteam situativ anpassen bzw. umbenennen, z.B. in Manager, Vertriebler, Mitarbeitervertreter o.Ä. Und natürlich lässt sich das Innere Führungsteam auch um weitere Rollen Aspekte ergänzen. Im Sinne der Prägnanz ist allerdings eine Beschränkung auf vier Aspekte empfehlenswert.

*Kommentar/  
Erfahrungen*

- ▶ Fischer-Epe, M. (2002/2012). Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek: rororo.
- ▶ Fischer-Epe, M. & Epe, C. (2004/2007). Selbstcoaching. Hintergrundwissen, Anregungen und Übungen und persönlichen Entwicklung. Reinbek: rororo.
- ▶ Redlich, A. (2000). Führung im Konflikt. Materialien aus der Arbeitsgruppe Beratung und Training. Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg.
- ▶ Redlich, A. (2009). Wer spricht da gerade? Ein innerer Herold bringt Rollenklarheit in konfliktvolle Kommunikation. In F. Schulz von Thun (Hrsg.), Impulse für Führung und Training (S. 73-87). Reinbek: rororo.
- ▶ Schulz v. Thun, F. (1998/2010). Miteinander Reden Bd. 3. Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek: rororo.

*Quellen*

Da die vier Aspekte des Inneren Führungsteams dem Führungsalltag abgeschaut sind, ist bei erfahrenen Führungskräften kaum Zeit für deren Erklärung notwendig. Es reicht oft ein erklärender Satz und das Aufmalen der vier Teamspieler auf einem Flipchart: „*Ich schlage vor, wir analysieren die Situation mal aus den zentralen Perspektiven Ihrer Führungsrolle ...*“ Jüngeren Führungskräften, die ihre Rolle erst kennenlernen, sollten die vier Aspekte ausführlicher erklärt werden. Aufgrund der unterschiedlichen Anwendungs- und Vertiefungsmöglichkeiten variiert die Dauer der Bearbeitung von fünfzehn Minuten bis zu mehreren Coaching-Sitzungen.

*Technische Hinweise*