

# Das Innere Team nach Friedmann Schultz von Thun

## *Anwendung im Coaching*

Lia Fichtner

*Wie kann der Mensch, der mit sich selbst nie ein Herz und eine Seele ist, wie kann dieser plurale Mensch mit sich selbst so klarkommen, dass er nach außen hin deutlich und kraftvoll kommunizieren und nach innen im harmonischen Einklang mit sich selbst sein kann? (Schulz von Thun, 2013, S. 14)*

## 1. Einführung

*Denn der Mensch ist mit sich selbst nicht ein Herz und eine Seele! (S.13).*

Wie kann der Mensch mit dem Wirrwarr an inneren Stimmen in seinem eigenen Inneren umgehen? Mit dieser Frage beschäftigt sich der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun in seinem dritten Band von "Miteinander Reden", erschienen in 1988.

**Schulz von Thun**, geboren in Hamburg im Jahr 1944, ist unter anderem für sein Vier-Seiten-Modell oder Kommunikationsquadrat bekannt, welches er im ersten Band von "Miteinandern Reden" thematisiert. In diesem Modell beschreibt er, dass jede vom Sender gesendete Nachricht nach vier Seiten hin interpretiert werden kann: die Sachliche Ebene (Daten und Fakten), Die Selbstoffenbarungsebene (was der Sender von sich zu erkennen gibt); die Beziehungsseite (wie der Sender zum Empfänger steht) und die Appellebene (was der Sender beim Empfänger erreichen möchte). Im zweiten Band beschäftigt er sich mit acht Kommunikationsstilen (der bedürftig-abhängige Stil; der helfende Stil, der selbst-lose Stil, der aggressiv-entwertende Stil, der sich beweisende Stil, der bestimmende-kontrollierende Stil, der sich distanzierende Stil und der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil).

Im **dritten Band** der Reihe "Miteinander Reden" beschäftigt er sich mit der Kommunikation, die im Inneren eines Menschen stattfindet. Er beschreibt, dass er im Rahmen seiner Arbeit immer wieder starke Parallelen zwischen Abläufen in der Seele und den Prozessen in realen Gruppen oder Teams erkannt hat (S.14). Diese Einsicht hat ihn dazu geführt, das Konzept des „Inneren Teams“ zu entwickeln.

## 2. Theoretischer Einblick - Das innere Team

*„Wohl jeder kennt das Phänomen, dass unsere innere Reaktion auf einen Menschen, auf ein Ereignis, auf eine anstehende Entscheidung nicht einheitlich und klar ist, sondern gemischt, undeutlich, vielfältig, schwankend, hin- und hergerissen“ (Schulz von Thun, S. 17).*

Das innere Team Modell basiert auf der Annahme, dass, wie auch in einem Team, im Inneren eines Menschen unterschiedliche “Stimmen”, “Selbste”, “Teil-Persönlichkeiten” oder “Elemente der Persönlichkeit” vorhanden sind.

Schulz von Thun beschreibt diese inneren Stimmen als *“energiegeladene seelische Einheiten, die ein Anliegen enthalten und sich bei bestimmten Anlässen melden und inneren Raum einnehmen, die etwas zu sagen haben oder auch Handlungsimpulse verwirklichen, das heißt, direkt «in Aktion treten»”*. (Schulz von Thun, S. 26)

Diese innere Vielfalt oder Pluralität der inneren Stimmen kann zu Unklarheiten, Widersprüchen und Konflikten führen. Ähnlich wie in echten Teams können die inneren Kräfte uns unzufrieden oder handlungsunfähig machen, wenn sie ständig im Konflikt oder Wettbewerb miteinander stehen.

Schulz von Thun sieht es daher als großes Potenzial wenn wir verstehen wie diese inneren Teile zusammenwirken, und es schaffen, sie als Team zusammenzubringen<sup>1</sup>.

Ein wichtige Rolle beim inneren Team spielt das **Oberhaupt**, oder der “Teamchef”. Dieser kann “ein erstrebenswertes Entwicklungsziel vorgeben” (S.65) und hat die Möglichkeit eine “Teamkonferenz” zwischen den unterschiedlichen Stimmen zu organisieren, damit die Stimmen zu einer Vereinbarung gelangen (S. 78).

Der Oberhaupt muss zwei Tugenden entwickeln und miteinander in Zusammenarbeit bringen: “die Tugend der Verständigungsbereitschaft, verbunden mit der Fähigkeit, die Perspektive der anderen zu ermitteln und nachzuvollziehen; auf der anderen Seite der Mut zur Konfrontation, Courage, Zorn und Ablehnung zu bekennen und zu benennen und dabei die Disharmonie auszuhalten, die den lieben Seelenfrieden so empfindlich beuteln kann” (S.110).

---

<sup>1</sup> Laut Schulz von Thun haben wir alle unterschiedliche Stimmen/Anteile in uns. Zur Abgrenzung zu einer psychischen Störung schreibt Schulz von Thun dazu: “Was uns von einer multiplen Persönlichkeitsstörung bewahrt, ist die «Ko-Bewusstheit», die Fähigkeit zur Teambildung unter der Regie eines gut entwickelten Oberhauptes” (2013, S. 105).

Auf der inneren Bühne spielen die Mitglieder des Ensembles. Dazu gehören einige Hauptdarsteller welche die Hauptposition einnehmen, sowie andere Stimmen die sich eher im Hintergrund bewegen. Hierzu gehören oft die verletzlichen und schutzbedürftigen Anteile, (die also alte Wunden tragen), die Anteile die nicht dem sittlichen Ideal entsprechen (Schweinehunde etc.), und sogenannte stille Wasser. Schulz von Thun definiert stille Wasser als "Talente und Potenziale, die viel zu bieten hätten, was das Leben tiefer und reichhaltiger machen würde, die jedoch scheu und unerweckt geblieben sind". (S. 165).

Oft werden Anteile nicht akzeptiert und abgewertet, weil sie nicht dem eigenen Selbstbild entsprechen. Trotzdem sind sie aber präsent und melden sich eher unbewusst (S. 196).

Nach dem kurzen theoretischen Einblick wenden wir uns nun der praktischen Nutzung des Modells in einem Coaching Kontextes zu.

### **3. Umsetzung im Coaching**

#### **3.1. Anwendungsbereiche**

Das Innere Team eignet sich bei:

- Unklarer und inkongruenter Kommunikation
- Unfähigkeit, Entscheidungen zu treffen
- Stagnation und „Feststecken“
- Zum Selbstcoaching, um sich besser kennenzulernen
- Generell in Situationen, in denen widersprüchliche innere Bedürfnisse auftauchen (Landsiedel, 2024)

Die Methode kann im Coaching dabei hilfreich sein, im ersten Schritt die inneren Gedanken und Gefühle zu sortieren und anschließend daraus praktische Lösungen oder Verhaltensweisen zu entwickeln.

### 3.2. **Praktische Tipps für die Umsetzung**

**Visualisierung:** Für die Arbeit mit dem inneren Team im Coaching ist die Visualisierung von besonderer Wichtigkeit. Die visuelle Darstellung ermöglicht es nämlich, sich emotional von der inneren Situation zu distanzieren oder sie zu „externalisieren“. So kann man das Geschehen und die Aufstellung des eigenen Teams von außen betrachten, anstatt direkt darin verstrickt zu sein.

#### 3.2.1. Mögliche Visualisierungsformen:

- Auf einem Flipchart: hierbei wird eine Person/Figur mit einem Kopf und einem großen Bauch in dem die Anteile/Stimmen gezeichnet. Der Coachee oder der Coach zeichnet darauffolgend die Anteile/Stimmen in den Bauchraum der Figur. Der Bauch kann auch als Bühne gekennzeichnet werden, auf der die Anteile ihren Platz einnehmen.
- Auf Karteikarten: Der Vorteil die Anteile auf Karteikarten zu zeichnen, liegt darin, dass sie auch als Bodenanker genutzt werden können, sowie in der Vor- oder Hintergrund gezogen werden können.

### 3.3. **Ablauf im Coaching**

#### a. **Erklärung der Methode**

Falls die Methode dem Coachee noch nicht bekannt ist, kann ihm zunächst kurz das Konzept der inneren Anteile nach Schulz von Thun erläutert werden. Dabei ist es hilfreich zu betonen, dass der Coachee als "Oberhaupt" oder "übergeordnetes Ich" fungiert. Dies kann visuell unterstützt werden, indem das "übergeordnete Ich" bei der Darstellung einer Person auf einem Flipchart als Kopf der Figur dargestellt wird.

#### b. **Situationsbeschreibung**

Es ist hilfreich im ersten Schritt noch einmal das genaue Anliegen zu klären. Um was geht es, was sollte geklärt werden? Welche Situation sollte besprochen werden?

### c. **Benennung der Inneren Teammitglieder**

Im nächsten Schritt wird der Coachee eingeladen zu benennen, welche inneren Stimmen sich in der genannten Situation melden.

Dabei geht der Coach erstmal darauf ein, **wer die Anteile sind**. Dabei sind die folgenden Fragen hilfreich:

*Welche Stimme/Anteil meldet sich?*

*Was ist diesem Anteil wichtig?*

*Was möchte diese Stimme? / Was für ein Satz sagt dieser Anteil, in dieser Situation?*

Nach dem ersten Erforschen des Anteiles, wird der Coachee eingeladen, dem Anteil **einen Namen zu geben**. Nach Schulz von Thun ist es hilfreich auch hier auf eine, soweit wie möglich, positive oder zumindest nicht herabwürdigende Benennung zu achten (Schulz von Thun, S. 115).

Des Weiteren wird der Coachee eingeladen, den **Anteil zu zeichnen**. Hier kann dem Coachee freie Hand gelassen werden (Ganze Figuren, Strichmännchen). (In der Erfahrung der Autorin war zumindest eine Darstellung eines Gesichts/Smiley mit emotionalen Ausdruck hilfreich). Es kann sein, dass nicht alle Anteile beim Beginn der Methode vom Coachee genannt werden und sich im Laufe der Sitzung noch weitere "Nachkommer" melden.

Hilfreich ist auch die Formulierung eines **Schlüsselsatzes**, welcher neben der Visualisierung festgehalten werden kann.



(Abb. 1 Beispiel einer Darstellung eines Anteiles. Meyer, 2020).

#### d. "Teamkonferenz"

Wenn die für die Situation wichtigsten Anteile aufgezeichnet sind, kann die "Teamsitzung" beginnen. Hierbei werden von allen "Teammitgliedern" die Anliegen gehört (Mayer, 2020).

Dabei ist es wichtig, die **positive Absicht** der inneren Anteile zu identifizieren.

Anders als in echten Teams kann man ungeliebte oder unbequeme innere Teammitglieder nicht "loswerden". Es ist vielleicht möglich, sie für eine Weile zu ignorieren, aber irgendwann melden sie sich, wenn sie sich übergangen fühlen.

Deshalb ist es wichtig, dass man als Coach den Prozess so leitet, dass jeder Anteil gehört wird und die positive Intention jedes Anteiles erarbeitet wird.

Das Ziel der Teamkonferenz ist es, genauer hinzuhören, was die einzelnen Mitglieder zu sagen haben und was ihre Bedürfnisse sind. Dazu kann man sich in die jeweilige Rolle hineinversetzen und ihre Perspektive einnehmen (ggf. auch mit Bodenankern), um tiefere Gedanken und Absichten sichtbar zu machen (Mayer, 2020).

Im Anschluss kann die Visualisierung besprochen werden. Hierbei sind die folgenden Fragen hilfreich:

*Welcher Anteil ist im Vordergrund?*

*Wer hält sich zurück?*

*Wo liegen die Konflikte oder die Widersprüche?*

*Gibt es Teammitglieder, die sich gegenseitig besonders im Weg stehen, oder die sich gegen andere verbünden? (Meyer, 2020).*

#### **e. Lösungen erarbeiten und Regie einnehmen**

Oft ist für Coachees die Aufstellung und Visualisierung der Anteile an sich schon hilfreich und aufschlussreich.

Es kann auch hilfreich sein, den Coachee in die Regisseurrolle springen zu lassen und die "Regie" übernehmen zu lassen, um mögliche gewünschte Veränderungen anzustoßen.

Laut Schulz von Thun könnten die folgenden Szenarios auftreten:

*Jemand (in mir) fehlt, der in dieser Situation (und meiner Rolle darin) angebracht wäre (innere Vakanz).*

*Jemand (in mir) kommt dazwischen, der in dieser Situation (und meiner Rolle darin) unangebracht ist (innere Fehlbesetzung). (Schulz von Thun, 2013; S. 263)*

Durch die Rolle als Regisseur kommt der Klient in eine wirksame Rolle und kann die eigenen Anteile steuern.

Die Rolle des Regisseurs kann durch folgende Fragen eingeleitet werden:

*Wenn du der Regisseur deines Films wärst, welchen Anteil würdest du in die Hauptrolle setzen?*

*Welchen Anteil möchtest du eher in den Hintergrund stellen? Warum?*

Es ist hilfreich die Methode mit einer Reflexion abzuschließen:

*Was nimmst du für dich mit? Was ist für dich hier gerade wichtig?*

#### **4. Fazit**

Das Innere Team nach Schulz von Thun ist ein wertvolles Instrument, um die inneren Stimmen, die oft in Konflikt miteinander stehen, sichtbar und greifbar zu machen. Im Coaching ermöglicht dieses Modell eine strukturierte Selbstreflexion und hilft dabei, innere Prozesse zu sortieren und zu verstehen. Die Methode unterstützt dabei, innere Widersprüche zu klären und Lösungen für persönliche oder berufliche Herausforderungen zu finden. Indem der Coachee lernt, seine verschiedenen inneren Anteile wertzuschätzen und in Einklang zu bringen, kann er zu mehr innerer Klarheit und Handlungsfähigkeit gelangen.

## Quellen:

Landsiedel Seminare. Das Innere Team. Online Zugriff: August 2024. [Das Innere Team - Schulz von Thun \(landsiedel-seminare.de\)](https://www.landsiedel-seminare.de)

Christian H. Meyer, Arbeiten mit dem Inneren Team: Grundlagen und Vorgehensweise, Online Zugriff: August 2024. [Arbeiten mit dem Inneren Team: Grundlagen und Vorgehensweise - Christian H. Meyer \(christianhmeyer.de\)](https://www.christianhmeyer.de)

Schulz Thun, Friedemann. Miteinander Reden 3. Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation. Rewohlt E-book. 2013