

Das Innere Team - Teilearbeit im Coaching

Abschlussarbeit Systemische Coaching-Ausbildung
September 2022 - April 2023

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Definition	1
	2.1 Paralelitätshese	1
	2.2 Geschichte	2
3	Einsatzmöglichkeiten im Coaching	3
	3.1 Indikatoren	3
	3.2 Ziele	4
4	Vorgehensweise im Coaching	4
	4.1 Vorbereitung	4
	4.2 Erläutern des Modells	4
	4.3 Situationsbeschreibung / Auftragsklärung	4
	4.4 Benennung der Mitglieder des Inneren Teams	5
	4.5 Die „innere Teamsitzung“ – die Teammitglieder lernen sich kennen	6
	4.6 Teambildung durch das Oberhaupt	7
5	Fazit	8
6	Abbildungsverzeichnis	9
7	Quellen	9

1 Einleitung

Friedemann Schulz von Thun (geb. 1944) ist ein deutscher Psychologe und Kommunikationswissenschaftler sowie Gründer des Schulz von Thun-Instituts für Kommunikation in Hamburg. Von 1975 bis 2009 war er als Professor für Psychologie an der Universität Hamburg tätig.

Seiner Kommunikationspsychologie liegt ein humanistisch-systemisches Menschenbild zugrunde. Der Mensch wird demnach als ein nach Selbstverwirklichung strebendes Individuum gesehen, welches sich gemäß seinen Möglichkeiten entwickelt und entfaltet. Dabei ist der Mensch immer zugleich Teil eines Ganzen (der Mensch im System) und selbst ein Ganzer (der Mensch als System). Somit gilt es, den inneren Menschen zu verstehen (Inneres Team) und zu seinem Wachstum zu verhelfen. Es gilt aber immer auch, ihn als Teil eines Systems zu begreifen, zu dessen Gelingen er beitragen will und soll. Die innere Demokratisierung, also das Erlernen eines partnerschaftlichen Miteinanders zwischen verschiedenen Interaktionspartnern, die Schulz von Thun mit seiner Arbeit anstrebt, soll sowohl in den äußeren als auch in den inneren Konflikten stattfinden.

Durch seine Tätigkeit vertiefte Schulz von Thun das Verständnis für zwischenmenschliche Vorgänge. Sein Hauptwerk „Miteinander reden“ umfasst mittlerweile vier Bände. Das Konzept des Inneren Teams wurde im dritten Band dieses Werkes vorgestellt. Zu den bekanntesten Kommunikationskonzepten von Schulz von Thun gehören neben dem Inneren Team das Kommunikationsquadrat (das Vier-Ohren-Modell), das Werte- und Entwicklungsquadrat sowie das Teufelskreis-Modell.

2 Definition

Mit der Metapher des Inneren Teams bezeichnet Friedemann Schulz von Thun die verschiedenen Persönlichkeitsanteile oder die inneren Stimmen, die ein Mensch in sich trägt. Diese Persönlichkeitsanteile stehen stellvertretend für unterschiedliche menschliche Bedürfnisse und kommen – je nach Situation – unterschiedlich stark zum Vorschein. Friedemann Schulz von Thun nennt die Gesamtheit dieser inneren Anteile das Innere Team. Die einzelnen Persönlichkeitsanteile entsprechen demnach den Teammitgliedern. Demnach handelt sich hierbei um ein Teile-Modell.

Die einzelnen Teammitglieder haben stark ausgeprägte individuelle Eigenschaften. In dem Inneren Team ist also eine Vielzahl unterschiedlicher Charaktere vertreten. Wie in einem richtigen Team schaffen es einige innere Anteile, gut miteinander zu arbeiten und zu kommunizieren, während andere sich wiederum gegenseitig einschränken oder sogar bekämpfen. Ein Miteinander und Gegeneinander findet sich demnach nicht nur zwischen einzelnen Menschen, sondern auch innerhalb eines einzigen Menschen.

2.1 Paralelitätshese

Friedemann Schulz von Thun hat die Metapher des Inneren Teams als Paralelitätshese folgendermaßen formuliert:

„Die innere Dynamik im Seelenleben des Menschen entspricht in weiten Teilen der Dynamik, wie sie sich in Gruppen und Teams ereignet. Das Geheimnis für ein produktives Arbeits- und Seelenleben (mit Effektivität nach außen und gutem „Betriebsklima“ nach innen) liegt im gelungenen Zusammenspiel von kooperativer Führung und Teamarbeit.“ (Quelle: „Miteinander reden 3“, Schulz von Thun, 2007).

Die Qualität der Zusammenarbeit im Inneren Team beeinflusst unser tägliches Leben und Erleben und bestimmt auch die Art unserer Kommunikation. Je besser die Teammitglieder miteinander arbeiten und je besser auch konträre Meinungen integriert werden, desto klarer kann ein Mensch kommunizieren und desto bessere Entscheidungen kann er treffen. Wenn wir innerlich zerstritten sind, kostet das Kraft und Energie und zeigt sich gleichzeitig in einer inkongruenten Wirkung nach außen.

Wie im richtigen Leben gibt es im Inneren Team Teammitglieder, die ständig im Vordergrund stehen und solche, die sich lieber bedeckt halten und im Stillen ihre Arbeit tun. Wie im äußeren Leben braucht das Innere Team auch einen Teamleiter. Der Teamleiter unseres Inneren Teams sind wir selbst. Als Teamleiter bestimmen wir, wer sich bei einer Herausforderung durchsetzen und wer sich zurückhalten darf. Schulz von Thun nennt die führende Person in seinen Büchern Oberhaupt.

Wie bei einem realen Team ist es daher manchmal notwendig, bei Unstimmigkeiten oder Konflikten eine Versammlung aller beteiligten Mitglieder einzuberufen. Das Oberhaupt hat hier die Aufgabe, alle Meinungen zu hören, zu strukturieren und letztlich eine Entscheidung zu fällen. Andernfalls ist damit zu rechnen, dass unterdrückte bzw. ignorierte Stimmen die anderen Teammitglieder sabotieren oder anderweitig für Unruhe sorgen. Das ist dann der Fall, wenn ein Teammitglied, nennen wir es „Der Macher“, ständig arbeitet, während ein anderes Teammitglied, „Der Genießer“, nicht zum Zuge kommen darf. Wenn dies dauerhaft passiert, verursacht dieses Ungleichgewicht Stress im gesamten System.

Anders als im richtigen Leben können wir unbequeme oder ungeliebte Teammitglieder nicht einfach entlassen. Es liegt also im Interesse des Teamleiters, jedes einzelne Teammitglied wahrzunehmen, wertzuschätzen und zu Wort kommen zu lassen. Nur auf dieser Basis können gemeinsame Lösungen gefunden und Widersprüche integriert werden. Die Herausforderung bei der Aufstellung des optimalen Inneren Teams besteht darin, die geeigneten inneren Mitarbeiter zu einem gegebenen Problem zu identifizieren, zu Wort kommen zu lassen und in einer „inneren Teamsitzung“ zur Zusammenarbeit zu bewegen.

Auf diese Weise können wir nicht nur die innere Teamentwicklung fördern, sondern auch im Inneren kongruenter und klarer werden und dadurch nach außen hin authentisch kommunizieren und situationsgemäß reagieren.

2.2 Geschichte

Das Modell des Inneren Teams, auch Ego-State-Therapie (Arbeit mit inneren Persönlichkeitsanteilen) genannt, wurde ab ca. 1980 von Helen und John Watkins zunächst für die Traumatherapie entwickelt, die deutsche Trauma-Therapeutin Dr. Luise Redemann hat es für ihr Modell PITT weiterentwickelt. Es handelt sich dabei hauptsächlich um eine Kombination von tiefenpsychologischen Grundsätzen mit hypnotherapeutischen und systemischen Ansätzen. Vergleichbare Modelle haben

weitere bekannte Therapeuten entwickelt, u.a. der deutsche Psychologie-Professor Friedemann Schulz von Thun, die amerikanische Familientherapeutin Virginia Satir ("inneres Theater") oder Gunther Schmidt ("inneres Parlament").

3 Einsatzmöglichkeiten im Coaching

Das Konzept des Inneren Teams kommt sehr häufig im Konfliktcoaching, insbesondere bei inneren Konflikten, zum Einsatz.

Wie ist ein innerer Konflikt zu verstehen? Für einen inneren Konflikt benötigt man keine zweite Person. Er wird innerlich ausgetragen, weil man z.B. eine Entscheidung zwischen zwei oder mehreren Alternativen nicht treffen kann und sich damit unter Druck setzt. Es sind mehrere – oft widersprüchliche - innere Stimmen, die sich gleichzeitig zu Wort melden; es ist ein Gefühl, das Gleichgewicht und die innere Balance verloren zu haben. Ein innerer Konflikt liegt z.B. auch vor, wenn der Bauch etwas Anderes sagt als der Kopf.

Beim Konfliktcoaching mit dem Inneren Team geht es darum, die verschiedenen inneren Stimmen oder Persönlichkeitsanteile zunächst bewusst wahrzunehmen und zu identifizieren, welche Bedürfnisse, Werte oder Überzeugungen sie repräsentieren. Anschließend erfolgt ein Versuch, die verschiedenen Persönlichkeitsanteile zu harmonisieren und sie in einem idealen Inneren Team zu integrieren.

Das Modell unterstützt die Konfliktlösung, weil es dem Klienten hilft, sich selbst und somit auch andere besser zu verstehen. Die gewonnenen Erkenntnisse über die eigenen inneren Prozesse haben das Potential, eine tiefergehende und nachhaltigere Konfliktlösung zu erreichen und die Erkenntnisse daraus in künftigen Konfliktsituationen produktiv zu nutzen.

3.1 Indikatoren

Zu den häufigsten Indikatoren für ein Konfliktcoaching mit der Methode des Inneren Teams gehören:

- Anstehende Veränderungsprozesse und Entscheidungen
- Innere Zerrissenheit in Bezug auf ein Thema
- Unklare und inkongruente Kommunikation
- Widersprüchliche Botschaften
- Kommunikationsschwäche
- Unfähigkeit, Entscheidungen zu treffen
- Stagnation bzw. Feststecken
- Handlungsunfähigkeit
- Schwächung der Selbstwirksamkeit
- alle Situationen, in denen widersprüchliche innere Bedürfnisse zum Vorschein kommen

3.2 Ziele

Durch den Einsatz der Methode im Konfliktcoaching können folgende Ziele erreicht werden:

- Identifizierung von Widerständen, Bedürfnissen, Werten, konkurrierenden Zielen und anderen Konfliktursachen
- Stärkung der Selbstführung und der Selbstwirksamkeit
- Förderung einer sachlichen Herangehensweise in Konfliktsituationen
- Wiederherstellung von Transparenz
- Wiederherstellung von Handlungsfähigkeit
- Wiederherstellung von Entscheidungssicherheit
- Stressreduzierung durch das Sichtbarwerden des eigenen Lösungspotenzials
- Steigerung der Motivation und Leistungsfähigkeit
- Verbesserung der Beziehungsfähigkeit
- Kongruente Kommunikation nach außen und nach innen
- Integration widersprüchlicher Persönlichkeitsanteile und Bedürfnisse
- Etablierung einer Meta-Ebene im inneren Erleben

4 Vorgehensweise im Coaching

Die Innere Konfliktbearbeitung in einem Konfliktcoaching erfolgt in mehreren Phasen. Eine Sitzung mit dem Inneren Team dauert üblicherweise etwa 60 bis 90 Minuten.

4.1 Vorbereitung

Das innere Team lebt von der Visualisierung. Die Sichtbarmachung der inneren Anteile kann dabei auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Für die Arbeit mit dem Inneren Team und seine Visualisierung genügen normalerweise einige (bunte) Stifte und mehrere Blätter Papier (DIN-A4 oder besser noch DIN-A3). Man kann auch mit dem Flipchart oder am Whiteboard arbeiten. In jedem Fall werden die inneren Stimmen auf der Arbeitsfläche graphisch dargestellt. Man kann aber auch Präsentationskarten verwenden, die auf dem Tisch oder auf dem Boden verteilt werden. Jede Präsentationskarte repräsentiert dabei eine innere Stimme.

4.2 Erläutern des Modells

Der Coach erläutert zunächst die Grundlagen des Modells. Anhand eines Beispiels können das weitere Vorgehen und die nächsten Schritte mit dem Klienten abgestimmt werden. Dieser Schritt kann übersprungen werden, wenn die Methode dem Klienten bereits bekannt ist.

4.3 Situationsbeschreibung / Auftragsklärung

Richtig losgehen kann es, wenn alle Fragen geklärt sind. Es bietet sich an, das jeweilige Problem nochmal kurz auf den Punkt zu bringen. Was genau soll geklärt werden? Geht es um ein bestimmtes Verhalten? Oder eine wichtige Entscheidung? Stehen un-

klare Aufgaben im Fokus oder die mehrdeutige Einstellung zu bestimmten Themen? Je nach Ausgangslage werden sich unterschiedliche Teammitglieder zu Wort melden.

4.4 Benennung der Mitglieder des Inneren Teams

In diesem Schritt sollen die inneren Teammitglieder zusammenkommen. Dazu benennt das Oberhaupt wichtige Aspekte, Gefühle, Werte oder Persönlichkeitsanteile, die für das jeweilige Problem eine Rolle spielen. Im Modell des Inneren Teams ist jeder Gesichtspunkt, der für das Problem eine Rolle spielt, durch ein Teammitglied vertreten.

Die Teammitglieder werden durch Strichmännchen oder Symbole auf der Arbeitsfläche skizziert. Jedes Mitglied bekommt dabei einen Namen und formuliert einen Schlüsselsatz. Um den Schlüsselsatz zu formulieren, überlegt der Klient, welche Botschaft das jeweilige Teammitglied ihm überbringt.

Manchmal kann der Schlüsselsatz auch fehlen. Je genauer das jeweilige Teammitglied aber charakterisiert ist, desto aussagekräftiger ist seine Rolle. Sowohl der Name und die Botschaft werden zusammen mit dem Symbol auf der jeweiligen Arbeitsfläche eingetragen.

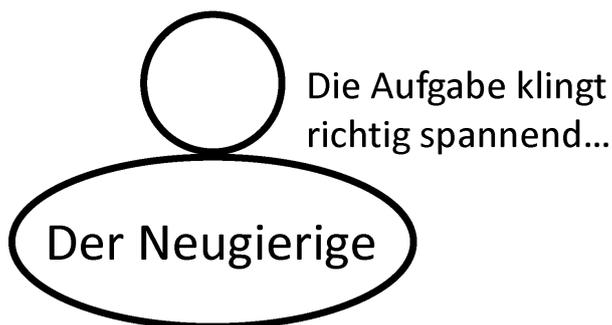


Abb. 4-1 Beispiel: Ein visualisierter innerer Anteil mit Namen und Schlüsselsatz

Um das innere Team zu visualisieren, wird auf der Arbeitsfläche eine Person mit einem Kopf und einem großen Bauch gezeichnet. Auf diese Zeichnung werden nach und nach, sobald sie sichtbar werden, Teammitglieder mit ihrem Namen und deren Schlüsselsatz eingetragen. Dabei gilt es zu beobachten, welche Stimmen sich melden. Sind sie groß oder klein? Sind sie mehr im Vordergrund oder im Hintergrund? Relevant ist es auch, wie die Stimmen zueinanderstehen: Dicht nebeneinander, gegeneinander, hintereinander, am Rand, etc. Das Ergebnis der Visualisierung ist ein Bild, das das System und Wechselspiel des Inneren Teams veranschaulicht.

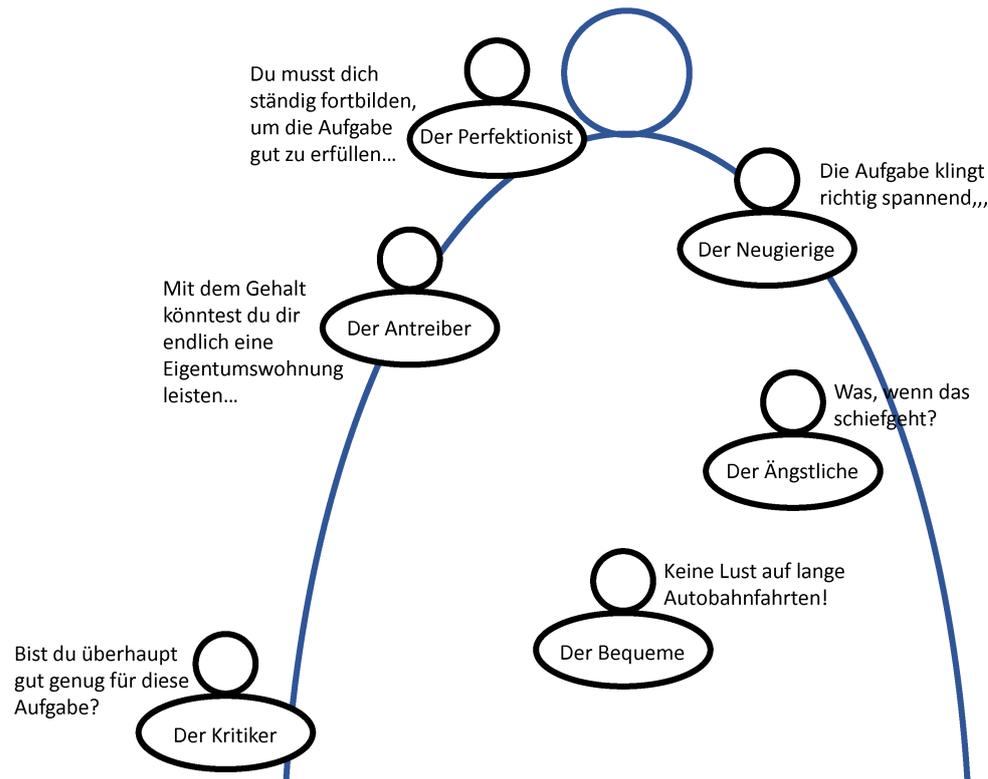


Abb. 4-2 Beispiel: Ein visualisiertes Inneres Team zum Thema Jobwechsel

Teammitglieder unterscheiden sich auf vielfältige Weise. Sie sind laut oder leise, melden sich schnell oder langsam, sind dominant im Außenkontakt oder zeigen sich nur nach innen, wo sie als Gedanke, Gefühl, Impuls, Stimmung oder Körpersignal auftreten. Zwischen Teammitgliedern herrscht eine ähnliche Gruppendynamik wie in Gruppen. In ihrer Gesamtheit spiegeln sichtbar gemachten inneren Stimmen die Lebenserfahrungen eines Menschen wider, darunter die Meinung von Eltern, Freunden und Lebenspartnern oder die Werte von Gemeinschaften, denen man sich zugehörig fühlt.

Da während der Aufstellung des Inneren Teams auch Teammitglieder zu Wort kommen können, die unangenehm oder peinlich sind, muss der Coach für eine wertschätzende und vertrauensvolle Atmosphäre sorgen. Das gilt auch für die Benennung der Teammitglieder. Jedes Teammitglied vertritt eine positive Absicht. Das sollte man bei der Namensgebung berücksichtigen (Harries-Hedder u. Schulz von Thun, 2015). Namen wie „Looser“ oder „Dummkopf“ sollten nach Möglichkeit vermieden werden. Tauchen sie doch auf, ist es interessant, durch Fragen zu erforschen, warum das so ist.

Die endgültige Teamzusammensetzung muss damit aber noch nicht feststehen. Weitere Teammitglieder können immer noch dazu kommen. Das sind dann die sogenannten Spätmelder.

4.5 Die „innere Teamsitzung“

Das Ziel der „inneren Teamsitzung“ ist es, das Oberhaupt auf konstruktive Art und Weise mit seiner inneren Vielfalt in Kontakt zu bringen. Seine Aufgabe ist es, die zur Sitzung auftauchenden Teammitglieder kooperativ zu führen und nochmal genauer darauf zu hören, was die einzelnen Mitglieder zu berichten haben. Dazu nimmt das

Oberhaupt die Meinungen und Botschaften der Teammitglieder wertschätzend und wohlwollend zur Kenntnis. Denn es gilt: Jedes Teammitglied hat eine positive Absicht, ganz gleich ob es sich kritisch, ablehnend, zögernd oder verhindernd verhält.

Das Oberhaupt versucht sich dazu in das jeweilige Teammitglied hineinzusetzen und mit seiner Stimme zu sprechen. Jeder der Kontrahenten darf seinen Standpunkt und seine Motive, Sorgen, Ängste, Bedenken, Zustimmung, Begeisterung, Ablehnung oder Kritik etc. darlegen. In dieser Phase dürfen alle Argumente, die auf den Tisch kommen kontrovers diskutiert werden.

Auf diese Weise kommen tieferliegende Gedanken und Absichten an die Oberfläche. Dieser Schritt kann auch parallel mit dem vorherigen stattfinden. Man kann die Anhörung der Mitglieder auch schon vornehmen, sobald sie ins „Sitzungszimmer“ kommen.

Wenn die wichtigsten Teammitglieder bekannt sind, wirft man einen Blick auf ihr Wechselspiel:

- Wer steht vorne?
- Welches Mitglied hat das Sagen?
- 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?

In einer Coaching-Situation unterstützt der Coach die Klärung durch entsprechende Fragen.

Manchmal geschieht es, dass die Namen der beteiligten Diskussionspartner geändert werden und eine positivere Bezeichnung bekommen. Dies ist dann der Fall, wenn bei all den gegensätzlichen Argumenten erkannt wird, welche positive Auswirkung der Standpunkt des Kontrahenten haben kann. Der Coach kann den Klienten ermutigen, die Wertschätzung in dem Gespräch mit den inneren Stimmen zu äußern, z.B.: Auch wenn ich dich als nervig empfinde, so sehe ich doch auch, dass es gut ist, dass es dich gibt. In dieser Phase kann entweder der Klient selbst (als Oberhaupt seines Inneren Teams) oder der Coach die genannten Punkte noch einmal strukturieren und zusammenfassen.

4.6 Teambildung durch das Oberhaupt

Vielen Menschen hilft es bereits, wenn das Team als Visualisierung vorliegt und die Teammitglieder bekannt sind. Die Selbstklärung ist dann in vollem Gang. Man beginnt damit, kreative Lösungen zu entwickeln, wie die Herausforderung der Ursprungssituation gelöst werden kann.

Dies kann z.B. in Form eines Brainstormings geschehen. Jeder, der etwas zur Lösung beitragen möchte, darf sich äußern. Nachdem das Oberhaupt vorher in die jeweiligen Rollen geschlüpft war, koordiniert es nun die Beiträge aus einer Metaposition. Es trifft dann auch die abschließende Entscheidung, wie mit der Situation künftig umgegangen wird.

Der Coach achtet darauf, dass der Klient diese Metaposition durchgängig beibehält und von außen strukturiert und moderiert. Letztlich geht es um Stärkung Deines Klienten als Chef seines Inneren Teams.

Eine vollständige Eintracht aller Teammitglieder ist nur in seltenen Fällen wahrscheinlich oder möglich. Das Durchdenken des zugrunde liegenden Systems hilft dem Klienten aber dabei, Entscheidungen zu treffen und die notwendigen Veränderungen anzugehen.

5 Fazit

Innere Konflikte und Ambivalenzen beeinträchtigen nicht nur das innere Gleichgewicht eines Menschen, sondern auch seine Entscheidungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit nach außen. Damit sind sie häufige Auslöser für ein Coaching, in dem die Methode des Inneren Teams eingesetzt wird.

Ein Mensch ist keine konsistente, gleichförmige Persönlichkeit. Jedes menschliche Wesen trägt in sich verschiedene Persönlichkeitsströmungen, die je nach Situation unterschiedlich stark zum Vorschein kommen. Friedemann Schulz von Thun nennt die Gesamtheit dieser inneren Anteile das Innere Team. Gemäß der Parallelitätsthese wirken innerhalb des Inneren Teams ähnliche Gruppendynamiken wie in der Außenwelt. Das heißt, ähnliche Vorgehensweisen zur Konfliktlösung können eingesetzt werden.

Wer sich auf die Metapher einlassen kann, hat ein hilfreiches Tool für Coaching, Beratung und Selbstreflexion zur Verfügung. Sich über die eigene Pluralität bewusst zu werden, trägt entscheidend zur Selbstklärung bei, denn jede innere Stimme hat ihre Berechtigung und Aufgabe, die durch ihr Wissen und ihre Weisheit zu einer Entscheidung beiträgt. Die Herausforderung besteht darin, alle Stimmen zu Wort kommen zu lassen, auch die unauffälligen und leisen Stimmen, um Einigkeit herzustellen. Ebenso wichtig ist es, alle Stimmen in der „inneren Teamsitzung“ willkommen zu heißen, auch die, die möglicherweise nicht dem eigenen Idealbild des Selbst entsprechen. Gerade diese haben eine wichtige Funktion. Werden sie nicht gehört, können sie eine psychische Belastung auslösen. Durch die Übung kann eine Stimmigkeit aller Stimmen hergestellt und die Handlungsfähigkeit wiedererlangt werden.

Das Modell des Inneren Teams hat sich im Konfliktcoaching sowohl für die Wahrnehmung und Diagnose zwischenmenschlicher Vorgänge und Verwicklungen als auch als Anstoß für persönliche Entwicklung als sehr erfolgreich erwiesen. Die Arbeit mit dem Inneren Team kann viele Impulse für neue Gedanken, Ideen und tragfähige Lösungsansätze geben. Beispiele aus dem Bereich der nachhaltigen Lebensführung gehören genauso dazu wie wichtige Lebensentscheidungen, Partnerschaft oder Karriere. Sobald innere Konflikte gelöst sind, können wir klarer kommunizieren und authentischer auftreten.

6 Abbildungsverzeichnis

- Abb. 4-1 Beispiel: Ein visualisierter innerer Anteil mit Namen und Schlüsselsatz 5
- Abb. 4-2 Beispiel: Ein visualisiertes Inneres Team zum Thema Jobwechsel 6

7 Quellen

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander Reden, Band 3: Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt, Reinbek 2007. Johannes Ruppel, Friedemann Schulz von Thun, Roswitha Stratmann: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt, Reinbek 2003

Friedemann Schulz von Thun, Wibke Stegemann (Hrsg.): Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell. Rowohlt, Reinbek 2004

Friedemann Schulz von Thun: Klarkommen mit sich selbst und anderen: Kommunikation und soziale Kompetenz. Rowohlt, Reinbek 2004

<https://www.christianhmeyer.de/arbeiten-mit-dem-inneren-team-grundlagen-und-vorgehensweise/>, 16.03.2023

<https://www.landsiedel-seminare.de/coaching-welt/wissen/coaching-tools/inneres-team.html>, 17.03.2023

<https://docplayer.org/17628358-Coaching-format-das-innere-team.html>, 17.03.2023

<https://www.anke-lueneburg.de/blog/news/wer-spricht-denn-da-darf-ich-vorstellen-die-mitglieder-ihres-inneren-teams>, 13.03.2023

<https://freischwimmen.com/innere-konflikte/>, 17.03.2023

<https://www.schulz-von-thun.de/>, 17.03.2023

https://de.wikipedia.org/wiki/Friedemann_Schulz_von_Thun, 17.03.2023

https://de.wikipedia.org/wiki/Miteinander_reden, 13.03.2023

<https://olafklinger.coach/coaching-blog/>, 17.03.2023

<https://www.coaching-magazin.de/themen/inneres-team>, 17.03.2023

<https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-innere-team>, 17.03.2023

<https://traincomed.de/konfliktcoaching/>, 15.03.2023

<https://karrierebibel.de/riemann-thomann-modell/>, 17.03.2023

<https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/themen/konflikt-coaching>, 17.03.2023

https://de.wikipedia.org/wiki/Inneres_Team, 17.03.2023

<https://www.dirk-beiser.de/teamtraining-coaching-stuttgart/transaktionsanalyse-systemtheorie-schulz-von-thun/das-innere-team/?cookie-consent-set=true>, 16.03.2023

<https://www.christianhmeyer.de/arbeiten-mit-dem-inneren-team-grundlagen-und-vorgehensweise/>, 15.03.2023

<https://www.inneres-team.de/miss-lexikon>, 17.03.2023

https://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationsstile_nach_Schulz_von_Thun, 17.03.2023