

Das Innere Team

von

Friedmann von Schulz von Thun

Methode und Herangehensweise

Abschlussarbeit- Ausbildung zum Systemischen Coach bei InKonstellation

Hannover, Januar 2024

Executive Summary.....	1
1. Einführung: Das innere Team.....	2
2. Innere Pluralität.....	3
3. Das Innere Team-Arbeitstechnik.....	4
3.1 Die inneren Teammitglieder.....	6
4. Das Innere Team im Coaching.....	8
5. Schlussbemerkungen	10
6. Quellenverzeichnis.....	11

Executive Summary

Wo Menschen kommunizieren, interagieren und zusammenkommen, können Missverständnisse und Unklarheiten aufkommen. Nicht selten geraten wir aber auch mit uns selbst in Konflikt. Schulz von Thun gibt mit seinem Modell des inneren Teams, Menschen die Möglichkeit, die verschiedenen „Seelen in der Brust“ kennenzulernen und eine Metaperspektive auf das eigene innere Team einzunehmen. Diese innere Pluralität, die ihren Ausdruck in verschiedenen Stimmen findet, wird allerdings häufig als ein qualvolles Hin-und Hergerissensein sowie als ein Anzeichen dafür angesehen, dass etwas nicht mit einem stimmt.

Das Modell des Inneren Teams hilft, verständlich zu machen, dass jene „zwei Seelen“-meist sind es dann doch mehr- in unserer Brust“ eher die menschliche Regel als die Ausnahme sind. Bei diesem Modell handelt es sich Schulz von Thun zufolge um eine Metapher, die uns zudem helfen kann, die ungreifbaren seelischen Vorgänge zugänglicher zu machen. Jene seelischen Kräfte oder Gefühle werden mit abgrenzbaren Anliegen als „Personen“, als „Botschafter“, als Mitglieder eines größeren Teams mit kognitiven, emotionalen sowie motivationalen Anteilen verstanden. Diese Personalisierung kann als ein wesentliches Merkmal neben der Visualisierung aufgeführt werden. So werden bei der Visualisierung die verschiedenen „Seelen“ als personale Einheiten „in die Brust“ gemalt, wodurch eine Desidentifikation mit eben jenen Anteilen und eine Metaperspektive auf das Geschehen ermöglicht werden. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass es sich bei dem entwickelten Team um eines handelt, welches zu einem bestimmten Zeitpunkt mit Bezug auf ein bestimmtes Thema/Anlass erhoben wurde und somit kein „ideales Team“ darstellt.

Die Methode des Inneren Teams wird häufig im Coaching eingesetzt, wenn innere Konflikte gelöst und Klient*innen sich mehr Klarheit über die verschiedenen inneren „Seelen“, die sich in einem Konflikt bewegen, geschaffen werden sollen. Es hilft, eine Desidentifikation mit eben jenen Seelen zu erreichen und eine Metaperspektive auf das innere Geschehen einzunehmen sowie einen Umgang bzw. veränderte Aufstellung des Teams zu erreichen, denn nur wenn ich im Inneren „alle beisammen“ und vereint habe, kann ich nach außen hin klar, authentisch und situationsgemäß reagieren.

1. Einführung: Das Innere Team

„Faust klagt über die zwei Seelen in seiner Brust; ich beherberge aber eine ganze Menge, die sich zanken. Es geht da zu wie in einer Republik.“ (Otto von Bismarck, zitiert nach Parr, 1992, S. 125).

Das Modell des inneren Teams kann als Weiterentwicklungsmöglichkeit, intrapsychische Prozesse visuell zugänglich zu machen, verstanden werden. Mittels gradueller Desidentifikation erhält dieser das Werkzeug, sich seiner inneren Pluralität bewusst werden zu lassen, übergeordnete Blickwinkel einzunehmen und damit einen Impuls sowohl identitätsgemäß und authentisch als auch situations- und systemgerecht zu kommunizieren. Auch während der Coachingausbildung wird das Modell des Inneren Teams als ein Modell, das die innere Pluralität des menschlichen Seelenlebens in Analogie zu einer Arbeitsgruppe zu fassen versucht, vorgestellt. Des Weiteren wird es als phänomenologisch statt theoriegeleitet eingeführt, da innere Wortmelder so aufgenommen werden, wie sie erscheinen, die nicht zwangsläufig in Bezug zu einer Theorie von der Persönlichkeit des Menschen gestellt werden müssen.

Schulz von Thun selbst versteht das Modell des Inneren Teams als eine Weiterentwicklungsmöglichkeit, intrapsychische Prozesse visuell zugänglich zu machen. Mittels gradueller Desidentifikation erhält der Klient das Werkzeug, sich seiner inneren Pluralität bewusst werden zu lassen, übergeordnete Blickwinkel einzunehmen und damit einen Impuls sowohl identitätsgemäß und authentisch als auch situations- und systemgerecht zu kommunizieren. (Schulz von Thun, 1998, S. 15). Infolgedessen basiert Schulz von Thun zufolge das Modell des inneren Teams in der Visualisierung der Persönlichkeitsdispositionen (Sekundärpersonen) durch den Klienten selbst. Mittels dieser Technik wird das Problem von dessen primärer Person abstrahiert und kann gesondert analysiert werden. Hierbei wird davon ausgegangen, dass ein inneres Team sich analog zu einem realen Team verhalte, diese Parallelitätsthese fasst Schulz von Thun wie folgt zusammen:

„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.“ (Schulz von Thun, 1998, S. 15)

Die Aufgabe des Oberhauptes (Primärperson) sei es hierbei, je nach Situation eine entsprechende Aufstellung der Teilnehmer zu positionieren, um diese adäquat zu lösen. In alltäglichen Herausforderungen entstehen bisweilen ambivalente Haltungen. Durch das Versetzen in die Metaperspektive können Sekundärinstanzen wahrgenommen und neu entdeckt werden. Die verschiedenen „Seelen“ werden als personale „Einheiten „in die Brust“ gemalt, wodurch eine Desidentifikation, Heraustreten aus dem Geschehen sowie die soeben erwähnte Metaperspektive möglich werden. Zu beachten ist, dass das innere Team ein konkret erhobenes Team zu einem bestimmten Zeitpunkt und zu einem bestimmten Thema/Anlass darstellt. Die hierbei auftretenden Anteile/Botschafter zu einem bestimmten Thema stellen daher kein „ideales Team“ vor, sondern eher eine Durcheinander von inneren Positionen, die in Konkurrenz miteinander stehen.

2. Innere Pluralität

Die innere Pluralität beschreibt die verschiedenen „Stimmen“ bzw. Charaktereigenschaften innerhalb einer Primärperson. So ist die Metapher der inneren Pluralität auf die Triebreduktionstheorie Sigmund Freuds zurückzuführen. Anders als in verwandten Ansätzen wird die Pluralität nach Schulz von Thun allerdings nicht als pathologisch, sondern als normales Phänomen potentieller inneren Reichtums verortet. Die erarbeiteten Sekundärinstanzen stellen hierbei eine metaphorische Abbildung von Persönlichkeitsdispositionen dar, die für die Klienten greifbar und überschaubar sind. Schulz von Thun klassifiziert diesbezüglich wesentliche Charaktereigenschaften (Stammspieler), verdeckte, im Hintergrund agierende (Gegenspieler) und vernachlässigte bzw. unterdrückte Dispositionen (Verbannte). Infolgedessen unterscheidet sich die „Meldung“ einer Sekundärperson hinsichtlich ihres Zeitpunkts (Frühmelder vs. Spätmelder), ihrer Stärke (laut vs. Leise) ihrer Akzeptanz (willkommen vs. Unwillkommen), ihres Wirkungskreises (Innen-oder Außendienst) als auch ihrer Art und Weise (offensichtlich oder subversiv).

Die gegenseitige Interaktion der Teammitglieder beeinflusst schließlich Fühlen, Denken und Handeln der Primärperson. Einheiten (die situationsbezogen) eher im Innendienst auftreten, äußern sich zumeist in Emotionen, Assoziationen und Gedanken. Die im Außendienst tätigen

werden insbesondere in der interpersonellen Kommunikation wie Tonfall, Sprache, Gestik und Mimik zum Ausdruck gebracht.

Viele schenken ihrer inneren Pluralität keine große Beachtung. Auf dem geradlinigen Weg effektiver Lebensführung bedeutet sie häufig eine lästige Komplikation, manchmal auch ein qualvolles Hin- und Hergerissensein, welches bis zur Lähmung führen kann. So glauben einige, dass etwas mit ihnen nicht stimmt, wenn sie gegenläufige Strömungen in sich vorfinden. Sobald aber erst einmal erkannt haben, dass es keine Ausnahme, sondern eine Regel ist, dass mindestens „zwei Seelen“ (und meist viel mehr) in unserer Brust“ wohnen und dass das Durchschauen der daraus resultierenden „inneren Gruppendynamik“, verbunden mit der Fähigkeit zu einer inneren Teambildung, eine große Quelle von Kraft und Klarheit darstellt, dann lohnt es sich mit diesem Stück Menschenkunde näher zu befassen.

3. Das Innere Team-Arbeitstechnik

Jedes Teammitglied hat eine Botschaft. Der Text dieser Botschaft ist nicht zwangsläufig von Beginn an gegeben, muss erst durch eine innere Erkundung „spruchreif“ gemacht werden. Die Botschaft ergibt sich durch Selbsterkundung, im Fall einer Kommunikationsberatung durch die angeleitete Selbstklärung mit Hilfe eines Klärungshelfers. Demnach sind Menschen meistens gut in der Lage, am inneren Widerhall der Worte zu überprüfen, ob der Text kognitive, emotionale und motivationale Komponenten hat. Es sind Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse, Werthaltungen, Normen sowie Befehle darin enthalten. Von daher ist es sinnvoll, einen „menschlichen Botschafter in Kleinformat“ in die Brust zu zeichnen.

Wenn die Botschaft bekannt ist, kann dem jeweiligen Mitglied ein Name gegeben werden. Häufig ergeben sich demnach sehr individuelle sowie witzige Namen. Wenn sich jemand in einem System gut auskennt, wie beispielsweise der griechischen Mythologie, werden ihm entsprechende Namen wie der Prometheus in mir, oder aus der Literatur: Parzifal, Don Juan, der eingebildete Kranke einfallen. Auch Symbole (Bilder) können helfen, den Wesensgehalt eines Mitglieds genauer zu bestimmen, z.B. eine Peitsche für den Antreiber, ein Paragraph für den Juristen in mir. Sobald wir den vorläufigen Namen oder/und das Symbol haben, können wir die Botschaft anschließend nochmal genauer erkunden.

Als Zwischenergebnis lässt sich festhalten, dass die Stimmen in ihrer auftretenden Vielzahl in mehrfacher Hinsicht verschieden sind, unabhängig von ihrem Inhalt:

- Es gibt *Frühmelder* und *Spätmelder*. Frühmelder sind sogleich da und nehmen auf das Geschehen Einfluss. Spätmelder kommen manchmal erst nach Stunden oder Tagen an, wirken dann aber sehr „präsent“ und dominant.
- Es gibt *laute* und *leise Stimmen*. Die leisen Stimmen sind oft nur vernehmbar, wenn wir innehalten, aus der Betriebsamkeit aussteigen und die durchgängige Geräuschkulisse des Alltags vorübergehend abschalten.
- Es gibt mehr oder minder willkommene sowie unwillkommene Stimmen. Hierbei werden die unwillkommenen Stimmen als unangenehm empfunden, die man gerne loswerden würde. Allerdings beginnt die Selbstakzeptierung mit dem Willkommenheißen gerade dieser „schwarzen Schafe“. Hierzu sagt Schulz von Thun:

„Wenn es innere Mitarbeiter (innen) gibt, zu denen ich nicht stehen kann, dann sind diese dazu verurteilt, sich in den seelischen Untergrund zu verziehen und was von meiner inneren Wahrheit übrigbleibt, ist eine ideologisch erwünschte Teilperson, die ich in den Kontakt schicke und auf „die Menschheit loslasse“- ohne es womöglich zu merken. Diese unerwünschten Stimmen melden sich dann aber teilweise als körperliches Symptom zurück“ (Schulz von Thun 1998, S.34).

Wichtig ebenfalls zu berücksichtigen: diese inneren Mitglieder stehen (meist) nicht unverbunden nebeneinander, sondern nehmen miteinander Kontakt auf, reden miteinander, gehen Beziehungen (Gruppendynamiken) ein. Je nachdem welches innere Betriebsklima vorherrscht, werden wir uns mehr oder minder gut oder schlecht fühlen, werden wir unsere Kraft im Bewältigen der inneren Verhältnisse verbrauchen oder für kraftvolles Handeln zur Verfügung haben. Das innere Team ist das Entwicklungsziel, „der zerstrittene Haufen“ oft der reale Ausgangspunkt.

3.1 Die inneren Teammitglieder

Bei dem Bild des inneren Teams handelt es sich laut Schulz von Thun um eine Metapher, welches uns helfen kann, die „wenig“ greifbaren seelischen Vorgänge in den Griff zu bekommen. So handelt es sich laut Schulz von Thun bei einer Metapher um eine Konstruktion, die eine unbekannte Sache mit Begriffen einer bekannten Sache beschreibt, wodurch ein Licht auf jene unbekannte Sache geworfen wird. Wenn wir uns die Metapher des inneren Teams anschauen, so ist die unbekannte Sache das innere Vorfeld von Kommunikation und Handlung. Die bekannte Sache, die wir metaphorisch heranziehen, sind die Verhältnisse in Arbeitsgruppen und Teams.

Das Modell des inneren Teams bleibt auch dann eine Metapher, wenn neue Forschungsergebnisse zur Struktur und Wirkungsweise des menschlichen Gehirns es nahelegen, die Vorstellung eines einheitlichen Geistes aufzugeben und eher die Konföderation vieler „kleiner Geiste“ anzunehmen. Laut Schulz von Thun handele es sich hierbei um 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, also direkt in Aktion treten.

In der psychologischen Literatur werden diese Teilnehmer des seelischen Geschehens unterschiedlich benannt:

- „Teilpersönlichkeiten“ oder
- „Teile“
- „Stimmen“
- „Selbste“
- „Elemente (der Persönlichkeit)“
- „innere Personen“

Schulz von Thun vermeidet den Begriff von „Teilpersönlichkeit“, da der Begriff „Persönlichkeit“ reserviert ist für ein Gesamt, das die Vielfalt „unter einen Hut“ bringt. „Die Mitglieder des Inneren Teams“ versteht der Kommunikationspsychologe als einheitliche Impulsmuster, als eindimensionale Geraden im seelischen Kräfteparallelogramm, als Teile, die ein seelisches Anliegen vertreten- Infolgedessen seien diese mit Verhaltensweisen oder Gefühlen nicht gleichbedeutend (Schulz von Thun, 1998, S. 37).

So gibt es laut Schulz von Thun einige typische innere Teammitglieder:

Stammspieler:

Die Stammspieler stehen häufig in der vordersten Reihe und bestimmen die Auswirkung eines Menschen.

Außenseiter:

Der Außenseiter tritt häufig als Gegensatz zu den Stammspielern auf und taucht manchmal als Stimme gar nicht auf.

Feindliche Antagonisten:

Feindliche Antagonisten sind Teammitglieder, die miteinander in Konflikt stehen und oft gegensätzliche Stimmen haben.

Spätmelder

Spätmelder sind Teammitglieder, die sich auch erst Stunden bzw. Tage später melden können- in der Regel dann aber sehr laut und extrem in ihrer Ansicht auftreten.

Leise Zaghafte

Manche Teammitglieder sind besonders leise und nur dann zu hören, wenn die Person innehält oder durch andere Impulse auf diese Teammitglieder hingewiesen wird.

Bewacher

Diese sorgen dafür, dass andere Stimmen nicht zu Wort kommen. Hierbei vertreten sie häufig den Glaubenssatz: So darf man nicht sein oder „das kann man doch nicht sagen“, wodurch innere Konflikte entstehen können, die das Oberhaupt belasten können.

Widersacher:

Der Widersacher zielt häufig auf sensible Punkte des Oberhauptes und ist manchmal überrumpelnd in seinem Auftreten.

4. Das Innere Team im Coaching:

Erläutern des Modells:

Wer die Methode des inneren Teams im Coaching einsetzt, sollte zunächst in die Grundlagen des Modells einführen. Sollte das Modell bekannt sein, kann dieser Schritt wegfallen.

Problemstellung/Situationsbeschreibung:

Bevor es losgeht, bietet es sich an, das Problem nochmal auf den Punkt zu bringen. *Was genau soll geklärt werden?*

Benennung der inneren Teammitglieder:

In diesem Schritt sollen die inneren Teammitglieder zusammenkommen. Hierzu benennt das Oberhaupt wichtige Aspekte, Gefühle, Werte oder Persönlichkeitsanteile, die für das jeweilige Problem eine Rolle spielen und durch ein Teammitglied vertreten werden.

Die Teammitglieder werden durch Strichmännchen oder Symbole skizziert. Jedes Mitglied erhält einen Namen und einen Schlüsselsatz, wobei der Schlüsselsatz auch fehlen kann.

Als Ergänzungen/Alternativen für die bereits genannten Teammitglieder können folgende aufgeführt werden:

- Die Perfektionistin/Der Perfektionist
- Der Antreiber/Die Antreiberin
- Die Kritikerin/der Kritiker
- Die Ängstliche/der Ängstliche

Das Ziel der Teamkonferenz ist es hierbei, genauer darauf zu hören, was die einzelnen Mitglieder sagen. Dies gelingt besonders gut, wenn sich der Klient in die jeweilige Person hineinversetzt und mit ihrer Stimme spricht, wodurch tieferliegende Gedanken und Absichten zum Vorschein kommen.

Nachdem die wichtigsten Teammitglieder bekannt sind, wird ein Blick auf das Wechselspiel geworfen:

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 Wege stehen oder

Sich gegen andere verbünden?

Mit Blick auf eine Lösung können folgende Fragen des Coaches den Klienten weiterhelfen:

Wie kann das Team zukünftig besser zusammenarbeiten?

Wer sollte leiser oder lauter werden?

Wer sollte dazukommen?

Im letzten Schritt schaut der Klient nochmal auf sein inneres Team. Der Coach kann hierbei fragen, ob sich bzgl. Des Themas durch die Aufstellung des inneren Teams etwas verändert hat. In einer Folge-Session kann das innere Team erneut betrachtet werden. Zudem sollte dann reflektiert werden, ob evtl. weitere Stimmen gemeldet haben.

5. Schlussbemerkungen

Die Methode des inneren Teams zeigt, dass wir nicht nur zwischen Menschen ein Miteinander oder Gegeneinander finden, sondern auch innerhalb des Menschen. Sie zeigt auch, dass Stimmen, die gegensätzliche Richtungen einnehmen eher die menschliche Regel als die Ausnahme sind. Die Anwendung und Arbeit mit der Methode des inneren Teams hilft hierbei, jene verschiedene Stimmen zu identifizieren, zugänglicher sowie verständlicher zu machen. Sie ermöglicht aber auch eine Desidentifikation sowie eine Metaperspektive auf das innere Geschehen. Allerdings besteht die Herausforderung darin, die geeigneten Inneren Mitarbeiter zu einem gegebenen Problem zu identifizieren und zu Wort kommen zu lassen, um Klarheit zu verschaffen.

6. Quellenverzeichnis:

Schulz von Thun, Friedmann (1998): Miteinander reden:3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation.

[das Innere Team - Schulz von Thun Institut \(schulz-von-thun.de\)](#)

[Das Innere Team \(coaching-magazin.de\)](#)

[Dutine 2020_Das innere Team-libre.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](#)

[file:///C:/Users/megji/Downloads/Skript%20Megjide%20Hiseni.pdf](#)

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

Skript: Systemische Coachinausbildung- Inkonstellation. Coaching. Entwicklung. Persönlichkeit.