

Das innere Team im Coaching Kontext

Abschlussarbeit im Rahmen der Prüfung und Zertifizierung zum systemischen Coach

Ausbildungsinstitut: INKONSTELLATION Zülpicher Straße 357, 50935 Köln

Eingereicht von:
Lena Rucki, Truderinger Straße 148E, 81825 München

München, den 19.11.2024

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Das Tool “Inneres Team” im Coaching Prozess	3
a) Ursprung und Entwicklung des Konzepts “Inneres Team”	3
b) Das innere Team im Detail	3
c) Das innere Team Modell in der Praxis	4
d) Mögliche Anwendungsbereiche des inneren Teams im Coaching	5
3. Vor- und Nachteile des inneren Teams im Coachings	6
a) Vorteile des inneren Teams	6
i) Förderung der Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung	6
ii) Es gibt nicht nur ein RICHTIG	7
b) Herausforderungen des inneren Teams im Coaching	7
i) Grenzen im Coaching	7
ii) Schwierigkeiten bei der Umsetzung ohne Begleitung	7
iii) Zeit- und Ressourcenaufwand	7
4. Selbsterfahrung mit dem inneren Team	8
5. Fazit und Ausblick	8
Literaturverzeichnis	10

1. Einleitung

Diese Arbeit stellt das Konzept des „Inneren Teams“ vor, erläutert dessen Bedeutung im Coaching und beleuchtet sowohl Vorteile als auch Herausforderungen. Dabei wird auf die theoretischen Grundlagen von Friedemann Schulz von Thun und auf Erfahrungen aus der Praxis eingegangen, um das Modell umfassend darzustellen. Abschließend werden mögliche Weiterentwicklungen diskutiert.

2. Das Tool „Inneres Team“ im Coaching Prozess

a) Ursprung und Entwicklung des Konzepts „Inneres Team“

Das Konzept des „Inneren Teams“ wurde von Friedemann Schulz von Thun in den 1990er Jahren entwickelt. Schulz von Thun erkannte, dass Menschen eine innere Vielstimmigkeit besitzen und stellte fest, dass Menschen nur eindeutig und klar kommunizieren können, wenn sich die inneren Anteile im Einklang befinden. Genau diese Einsicht führte zur Entstehung des inneren Teams.¹ Dieses Modell wurde speziell entwickelt, um das Wissen über die Vielstimmigkeit und die widersprüchliche Natur des Menschen greifbar zu machen und gezielt in Coaching- und Trainingsprozessen anzuwenden.² Jeder Mensch trägt verschiedene innere Anteile in sich, die bei Entscheidungen und in der Kommunikation zum Vorschein kommen können. Diese inneren „Stimmen“ stehen miteinander entweder im Einklang oder im Konflikt. Häufig entfalten sie ihre Wirkung unbewusst.³

b) Das innere Team im Detail

Das ‚Innere Team‘, entwickelt von Friedemann Schulz von Thun, beschreibt die innere Pluralität mit einer Vielfalt innerer Stimmen, die in verschiedenen Situationen zum Ausdruck kommen und wird primär als Metapher gesehen.⁴ Die „Teammitglieder“, wie z.B. der „innere Kritiker“ oder der „Optimist“, prägen das Verhalten und die Entscheidungen einer Person. Die Coaching-Methode des inneren Teams hat viel Potenzial, wenn eine Person das Gefühl eines inneren „Kampfes“ oder „Widerstände“ in sich verspürt und diese Widersprüche visualisieren und verstehen möchte. Warum es sich wie ein Widerstand oder Kampf anfühlt, ist einfach begründet: Innerhalb dieser Situation kommt es zwischen den verschiedenen „Teammitgliedern“ zu einer sogenannten „Inneren Uneinigkeit“. Jede dieser Stimmen hat eine Botschaft und einen „Namen“. Außerdem ist wichtig zu betonen, dass es bei jedem inneren Team sowohl Vorreiter als auch Nachzügler gibt. Es gibt offensichtliche Anteile, die leicht zu greifen sind für eine Person. Auf der anderen Seite gibt es auch Teammitglieder,

¹ Vgl. Kumbier, 2013, S.102.

² Vgl. Kumbier, 2013, S.102

³ vgl. Meyer, 2020

⁴ Vgl. Meyer, 2020 (Internetseite, siehe Literaturverzeichnis)

die tiefer in der Person schlummern und etwas mehr Zeit brauchen, um ins Bewusstsein zu gelangen.⁵ Dabei sind gerade diese Anteile sehr spannend für die “Gruppendynamik” des inneren Teams. Üblicherweise stehen diese Anteile immer in Beziehung zueinander.

Diese Technik hilft dabei, die verschiedenen Anteile zu erkennen und in Entscheidungsprozesse zu integrieren, sodass alle Persönlichkeitsanteile berücksichtigt werden. Es ist wichtig zu betonen, dass die Konstellation der erkannten inneren Stimmen nur eine Momentaufnahme darstellen und sich je nach Situation verändern kann. Zu einem späteren Zeitpunkt könnte sich die “Teamaufstellung” völlig verändern, da neue Bedürfnisse, Stimmungen oder Prioritäten zu anderen inneren „Teammitgliedern“ führen können.⁶ Jedoch können einige Mitglieder häufigere Hauptdarsteller in unterschiedlichen Situationen sein, da sie als Charaktereigenschaft der Person angesehen werden⁷, z.B. Peter ist von Haus aus ein zurückhaltender, unsicherer Typ. Bei seinem inneren Team kann mit großer Wahrscheinlichkeit “der Ängstliche” oder “der Unsichere” Anteil aufkommen.

c) Das innere Team Modell in der Praxis

Der Coachingprozess mit dem „Inneren Team“ beginnt in der Regel mit der Visualisierung der inneren Anteile. Der Klient wird aufgefordert, seine verschiedenen Persönlichkeitsanteile zu benennen und ihnen bestimmte Eigenschaften, Wünsche und Ziele zuzuordnen. Diese Anteile werden häufig auf einem Blatt Papier oder in Form einer Skizze dargestellt, um eine klare Übersicht zu schaffen. Im nächsten Schritt gehe ich auf die einzelnen Schritte genauer:

1. Der Coach bereitet die Session entsprechend vor. Für diese Methode bietet sich ein Flipchart + verschiedenfarbige Marker sehr gut an
2. Diese Methode sollte gut eingeleitet werden, sodass der Klient eine gute Vorstellung hat, was ihn erwartet und was sie bewirken soll.
3. Der Coach führt den Klienten durch den Prozess der Identifikation der verschiedenen Stimmen. Diese können durch Fragen wie „Welche inneren Stimmen hören Sie gerade?“ oder „Welche Anteile in Ihnen sind im Konflikt?“ aufgedeckt werden.
4. Der Klient zeichnet seine verschiedenen Persönlichkeitsanteile selbst, was ihm den Zugang zu inneren Konflikten erleichtert. Die Figuren sollen einfach gehalten sein – es geht nicht um künstlerische Qualität, sondern darum, die einzelnen Stimmen klar und nachvollziehbar darzustellen. Wenn der Klient möchte, kann er den Stimmen

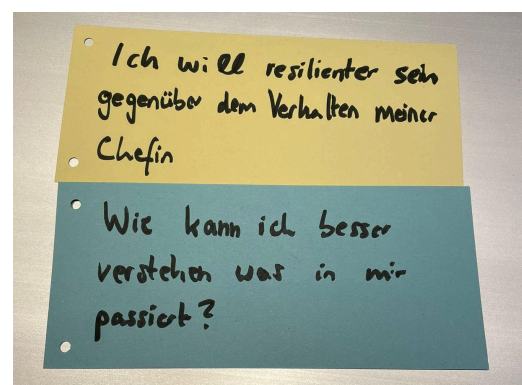
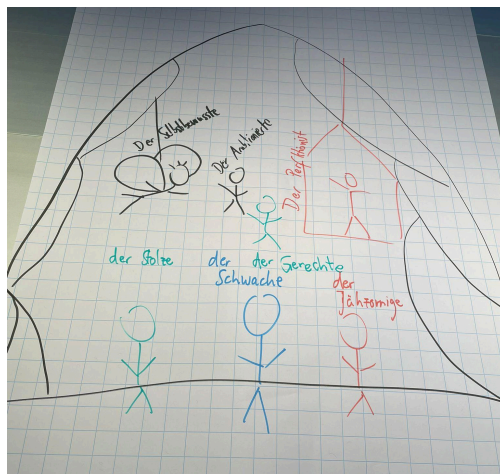
⁵ vgl Geusen, 2022 S.30

⁶ vgl Geusen, 2022 S.25

⁷ Vgl. <https://karrierebibel.de/inneres-team/>

auch Gesichter oder andere Details hinzufügen, um sie lebendiger und persönlicher zu gestalten.

5. Im nächsten Schritt wird die innere Stimme „personifiziert“ – beispielsweise als „die Optimistin“ oder „der Zyniker“. Diese Personalisierung hilft dem Coachee, sich ein klares Bild von den Charaktereigenschaften und der Rolle jeder inneren Stimme zu machen, was die Identifikation und das Verständnis dieser Anteile erleichtert.
6. Der Coach fragt den Klienten, welche Botschaft die jeweilige innere Stimme in dieser Situation vermitteln möchte. Es wird empfohlen, diese Aussagen auf einem separaten Blatt zu notieren, um das Bild des „Inneren Teams“ übersichtlich zu halten und nicht zu überladen.
7. Beim Modell des inneren Teams wird jede innere Stimme als grundsätzlich positiv betrachtet, da sie eine hilfreiche Absicht verfolgt. Der Coach geht gezielt auf diese Absichten ein, indem er bei jeder Stimme nach ihrem Beitrag und ihren Beweggründen fragt, was dem Klienten hilft, alle Seiten seiner Persönlichkeit besser zu verstehen und zu integrieren.
8. Danach sprechen Klient und Coach z.B. über die Position, Größe oder Wichtigkeit der Anteile und welche Veränderungen wünschenswert wären und erarbeiten anhand dieses „Bildes“ heraus, was der Klient tun könnte, um den inneren Konflikt zu verkleinern.⁸
9. Ein weiterer optionaler Schritt wäre es, die inneren Teammitglieder in Interaktion treten zu lassen und herauszufinden, wie sich die verschiedenen Stimmen auch gegenseitig unterstützen oder ergänzen können.



9

⁸ Vgl. Geusen, 2022, S.30.

⁹ eigene Abbildungen

d) Mögliche Anwendungsbereiche des inneren Teams im Coaching

Das „Innere Team“ kann in einer Vielzahl von Coaching-Kontexten eingesetzt werden. Mögliche Anwendungsbereiche könnten sein:

- **Führungskräfte- und Teamcoaching:** Das „Innere Team“ kann Führungskräften helfen, ihre eigenen inneren Spannungen zu erkennen und besser mit Stresssituationen umzugehen. Es fördert auch die Fähigkeit, klar und authentisch zu kommunizieren.¹⁰
- **Entwicklung der Persönlichkeit:** Im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung unterstützt das innere Team die Person dabei, ihre inneren Stärken und Schwächen besser zu verstehen und auszubalancieren.¹¹
- **Konfliktmanagement:** In Konfliktsituationen hilft das Tool, innere Widersprüche zu analysieren, die zu äußeren Spannungen führen können. Es kann sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich eingesetzt werden.¹²
- **Entscheidungsfindung:** Das innere Team erlaubt, widersprüchliche Impulse zu ordnen und in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, was zu Entscheidungen führt, die authentisch und im Einklang mit den eigenen Werten stehen¹³

3. Vor- und Nachteile des inneren Teams im Coachings

Im anschließenden Kapitel werden die Vor- und Nachteile des inneren Teams im Coaching beschrieben. Hierbei werden sowohl Selbsterfahrungen beschrieben als auch indirekte Zitate genutzt, die entsprechend gezeichnet werden.

a) Vorteile des inneren Teams

i) *Förderung der Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung*

Das Modell des inneren Teams bietet eine wertvolle Möglichkeit der Selbstreflexion, indem es Menschen hilft, ihre innere Pluralität bewusst wahrzunehmen und diese Teammitglieder miteinander in Beziehung zu setzen. Durch die Visualisierung und Bewusstmachung dieser Anteile wird es dem Klienten möglich, die eigene innere Dynamik zu erkennen und zu hinterfragen. Dies fördert nicht nur das Verständnis für die eigenen Verhaltensmuster,

¹⁰ Vgl. Kumbier, 2013, S. 103.

¹¹ Vgl. Kumbier, Geusen, 2022, S.36.

¹² Wissen aus der Weiterbildung

¹³ Wissen aus der Weiterbildung

sondern auch die Selbstwahrnehmung im Alltag. Die methodische Arbeit mit dem inneren Team ermöglicht es, innere Konflikte zu erkennen und eine Balance zwischen den verschiedenen inneren Stimmen zu finden. Dies kann insbesondere in Stresssituationen oder bei schwierigen Entscheidungen zu mehr Klarheit und innerer Ruhe führen.

ii) *Es gibt nicht nur ein RICHTIG*

Das innere Team Modell nimmt der Persönlichkeit die Eindimensionalität und erlaubt mehreren Persönlichkeitsfacetten ihren Platz und Richtigkeit zu finden. So ist es auch den "weniger schönen" oder "negativen" Anteilen möglich, gehört und wahrgenommen zu werden. Diese Möglichkeit zählt auf die Persönlichkeitsentwicklung ein.¹⁴

b) Herausforderungen des inneren Teams im Coaching

i) *Grenzen im Coaching*

Das innere Team stößt insbesondere bei tiefgreifenden emotionalen oder psychischen Problemen an seine Grenzen. Bei Klienten, die mit tief verwurzelten inneren Konflikten oder traumatischen Erfahrungen konfrontiert sind, kann die Methode zu komplex werden, um ohne weitere therapeutische Unterstützung wirksam zu sein. Dies liegt an der Vielzahl und Widersprüchlichkeit der inneren Anteile, die sich in solchen Fällen nur schwer in einen überschaubaren Coaching-Prozess integrieren lassen. Während diese Methode sehr hilfreich ist, um alltägliche Konflikte und Entscheidungsprozesse zu unterstützen, ist es weniger geeignet für schwerwiegende psychische Herausforderungen, die eine umfassendere therapeutische Intervention erfordern. In solchen Fällen kann es sinnvoll sein, den Coaching-Prozess mit psychotherapeutischen Methoden zu ergänzen, da Coaching - und das innere Team als Werkzeug - klare Grenzen hat, wenn es um pathologische Zustände oder tiefsitzende Traumata geht.¹⁵

ii) *Schwierigkeiten bei der Umsetzung ohne Begleitung*

Ein weiterer Nachteil des inneren Team besteht darin, dass es ohne professionelle Begleitung nur schwer umzusetzen ist. Die Methode erfordert in der Regel die Anleitung durch einen Coach oder Therapeuten, der den Klienten durch den Prozess der Identifikation und Integration der verschiedenen inneren Anteile führt. Insbesondere in komplexen oder

¹⁴ Vgl. Geusen, 2022, S. 36.

¹⁵ Wissen aus Weiterbildung

hoch emotionalen Situationen kann es für den Klienten schwierig sein, alleine einen klaren inneren Dialog zu führen oder die verschiedenen Stimmen richtig zu identifizieren.

iii) Zeit- und Ressourcenaufwand

Die Methode kann sehr zeitaufwendig sein, da ggfs. mehrere Sitzungen erforderlich sind, um alle relevanten inneren Anteile zu identifizieren und in einen Dialog zu bringen. Für Klienten, die schnelle Lösungen suchen, kann der Prozess als langwierig oder umständlich empfunden werden.

4. Selbsterfahrung mit dem inneren Team

Meine Erfahrungen mit dem Coaching-Tool des „Inneren Teams“ sind unterschiedlich ausgefallen. Als Coach durfte ich bereits erleben, wie wirkungsvoll und kraftvoll dieses Instrument bei der Auflösung innerer Konflikte sein kann. Eine meiner Klienten konnte sich gut auf den Prozess einlassen und dabei innere Stimmen in sich entdecken, die für sie völlig neu und überraschend waren. Diese Erfahrung bestätigte mir die Effektivität des Tools aus der Perspektive eines Coaches.

Als Coachee jedoch erlebte ich den Prozess anders. Obwohl ich offen für Coaching-Methoden bin, fiel es mir schwer, die tiefer liegenden, oft verborgenen Stimmen in mir selbst wahrzunehmen und diese auch noch entsprechend zu benennen. Ich hatte Schwierigkeiten, mir diese Stimmen genau vorzustellen. Wie wir im Modul Konfliktmanagement besprochen haben, sind es häufig die zuletzt auftretenden Stimmen, die den größten Erkenntnisgewinn bringen. In meinem Fall blieben diese Stimmen jedoch aus, was bei mir Unsicherheit und ein gewisses Unwohlsein im Prozess auslöste – trotz der Geduld und Gelassenheit meiner Coachin.

Diese Erfahrung hat mich zu dem Schluss geführt, dass ich zwar sehr gerne mit dem „Inneren Team“ arbeite, es jedoch weniger gern bei mir selbst anwende. Mittlerweile habe ich das innere Team mehrfach in meinen Coachings angewandt und durfte feststellen, welche Magie dieses tolle Werkzeug versprühen kann und gehört nun auf jedenfall mit unter zu einem meiner liebsten Methoden.

5. Fazit und Ausblick

Das innere Team von Friedemann Schulz von Thun ist ein bereicherndes Werkzeug im systemischen Coaching, das es ermöglicht, die innere Vielstimmigkeit des Menschen zu erkennen und konstruktiv in den Entscheidungs- und Reflexionsprozess einzubeziehen. Die Methode hilft Klienten dabei, sich ihrer inneren Anteile bewusst zu werden und innere Konflikte zu verstehen und zu integrieren. Die Methode kann in verschiedenen Bereichen angewandt werden, z.B. in der Persönlichkeitsentwicklung, im Konfliktmanagement oder Entscheidungsfindungen.

Allerdings stößt das Modell an seine Grenzen, wenn tief verwurzelte psychische Themen oder traumatische Erfahrungen auftreten. In solchen Fällen ist eine professionelle therapeutische Begleitung unerlässlich, um die emotionale Sicherheit und Effektivität der Methode zu gewährleisten.

Zukünftig bietet das innere Team u.a. Potenzial für digitale Anwendungen und eine breitere Nutzung im beruflichen Kontext z.B. mit der Nutzung von virtuellen Whiteboards wie Miro oder MURAL könnten die Klienten ihre inneren Stimmen visuell darstellen. Ich bin mir sicher, dass man heutzutage die AI auch hervorragend für die Aufstellung eines inneren Teams nutzen kann. Die digitale Durchführung bringt natürlich auch Vorteile mit sich, sowohl für Coach als auch Klient, wie zum Beispiel Flexibilität, Ortsunabhängigkeit sowie eine nachhaltige Dokumentation.

Außerdem empfehle ich, wieder einen größeren Fokus auf Führungskräfte und ihre inneren Konflikte zu legen. Die heutige Zeit ist sehr schnelllebig und teilweise kommen die Mitarbeiter zu kurz. Bzw. aus eigener Erfahrung weiß ich, wie ausschlaggebend die Rolle einer Führungskraft ist und wie viel ihre Stimmung in dem gesamten Team ausmacht. Schulz von Thun betonte, dass eine gute Führungskraft nicht nur sein Team ins Büro führen muss, sondern auch sein "inneres Team". Dabei verwies er darauf, dass ein "schlechtes Arbeitsklima" in jedem Team schädlich sei.¹⁶ Wir lernen hier in der Weiterbildung, dass wir nur gut für unsere Klienten da sein können, wenn es uns selbst gut geht. Ich bin überzeugt davon, dass sich dieser Satz hervorragend auf Führungskräfte und ihr Team übertragen lassen kann. Meine Hypothese: Je besser Führungskräfte lernen, ihre inneren Konflikte zu erkennen und zu lösen, desto klarer und authentischer können sie ihre Mitarbeiter führen.

¹⁶ Vgl. Kumbier, 2013, S. 103.

Literaturverzeichnis

<https://www.christianhmeyer.de/arbeiten-mit-dem-inneren-team-grundlagen-und-vorgehensweise/>, 28.09.24

<https://karrierebibel.de/inneres-team/>, 18.11.24

Friedemann Schulz von Thun. Miteinander reden 3: Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2023.

Michael Geusen. Wenn das Thema mit nach Hause kommt: Eine qualitative Erhebung mit dem inneren Team bei Coaches (Masterthesis, M.A. Erziehungswissenschaften mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Pädagogische Hochschule Freiburg). Pädagogische Hochschule Freiburg, 2022.

Dagmar Kumbier. Das Innere Team in der Psychotherapie. Using the Inner Team in Therapy. CIP-Medien, 2013 (<https://sbt-in-berlin.de/cip-medien/07.-Kumbier.pdf>)