

**Erste Praxiserfahrung**  
**mit dem**  
**Inneren Team**

**Abschlussarbeit der Ausbildung „Systemisches Coaching“**

von

Alexandra Kirchrath

**Einleitung**

**Das Modell vom Inneren Team**

**Wann befrage ich das Innere Team?**

**Fallbeschreibung**

**Fazit**

## **Einleitung**

„Die innere Klarheit ist die Grundlage menschlicher Souveränität.“<sup>1</sup>

Dieses Zitat von Schulz von Thun hat mich in seiner Klarheit und seiner Universalität genauso beeindruckt, wie das gesamte Konzept des Inneren Teams, mit dem ich mich in meiner Arbeit beschäftigen möchte.

In meiner Ausbildung zum Systemischen Coach bei InKonstellation hat die Besprechung des Inneren Teams einen nachhaltigen Eindruck bei mir hinterlassen. Die Sprachlosigkeit, wenn der Klient - womöglich zum allerersten Mal - sein Inneres Team, deren Aussagen, Werte, Konflikte und „Verhalten“ bewusst betrachtet, macht sofort klar, wie viel dies in kurzer Zeit im Denken verändern kann. Diese Erkenntnis hat mich nicht nur dazu veranlasst, häufiger in mich hineinzuhören, mein inneres Team zu betrachten, sondern ich habe auch immer deutlicher verstanden, wie wertvoll und hilfreich dieses Bild im alltäglichen Leben und vor allem auch im Systemischen Coaching ist, wie aktiv dieses Team ist, überall und zu jeder Zeit.

Im Folgenden werde ich zu Beginn kurz das Modell des Inneren Teams veranschaulichen, danach werde ich Anwendungsbereiche vor allem im Systemischen Coaching aufzeigen. Im Anschluss werde ich ein Beispiel aus eigener Coaching-Erfahrung beschreiben, das der Kern meiner Arbeit darstellt und das für mich sehr deutlich gemacht hat, dass die Arbeit mit dem Inneren Team oft zu einem wichtigen Schritt verhelfen kann.

## **Das Modell vom Inneren Team**

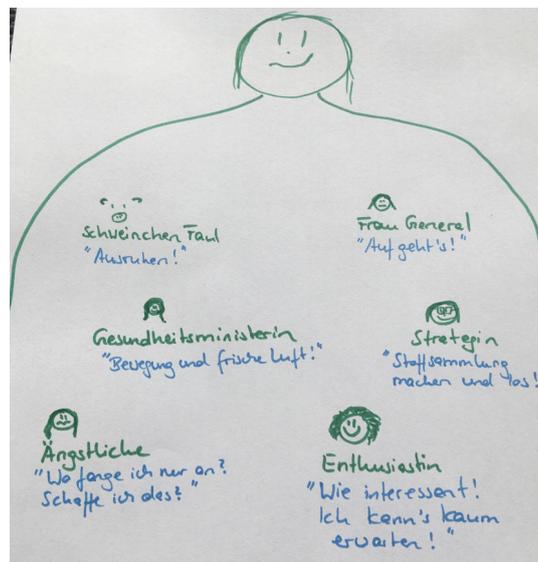
Dem Modell vom Inneren Team liegt die Annahme einer inneren Pluralität zugrunde. Der Annahme nach trägt jeder von uns unterschiedliche innere Anteile in sich (innere Stimmen/Impulse), was völlig normal ist. Diese Anteile sind Ausdruck verschiedener Werte, Erfahrungen, Ängste und Ziele. Entsprechend sind sich diese inneren Anteile nicht immer einig, was zu innerer Ambivalenz und gegebenenfalls zu einer Handlungs- und

---

1 Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden: 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Reinbeck 1998. S.98

Entscheidungsunfähigkeit führen kann.<sup>2</sup> Friedemann Schulz von Thun hat den kompletten 3. Band seiner Buchreihe „Miteinander reden“ seinem Modell vom Inneren Team gewidmet und es ausgiebig beleuchtet.

Auch ich bin gerade wieder in so einer Situation. Ich muss mit meiner Coaching-Abschlussarbeit beginnen. Stattdessen sitze ich regungslos auf dem Stuhl und starre aus dem Fenster. Vielleicht packe ich auch eine Kiste, schließlich ziehe ich bald um. Und dann denke ich mir: Das Innere Team! Ich möchte darüber schreiben und: Ich muss mit ihm konferieren! Was ist da los? Schweinchen Faul sagt „Lass mich doch endlich mal ausruhen. Die Welt steht eh still – Corona!“, „Bist du verrückt?! Nichts steht still, vor allem nicht unser Zeitplan! Von alleine tut sich nichts!“, so Frau General. „Ich weiß gar nicht, wie ich anfangen soll...ob ich das alles schaffe? Ob ich gut genug bin?“ wirft die Ängstliche ein. „Entspannung ist sehr wichtig, und Bewegung auch, raus an die frische Luft. Du sitzt nur rum“ gibt die Gesundheitsministerin zu bedenken. „Hilft alles nichts“, meint die Strategin „Stoffsammlung und ran an den Speck!“ „Oh ja, was für ein cooles Thema, das interessiert mich so!“ pflichtet ihr die Enthusiastin bei. Der Teamleader hat sich alle Stimmen angehört und beschlossen: Jetzt 2 Stunden arbeiten, danach gibt's zur Belohnung was Leckeres zu essen, einen kleinen Spaziergang in der Sonne und abends einen Krimi auf dem Sofa ohne schlechtes Gewissen.“



3

---

2 Vgl ebd.

3 Eigenes Bild nach Modell von Schulz von Thun

Wenn sich die innere Ambivalenz zu einer – nicht nur kurzfristigen – Entscheidungs- oder Handlungsunfähigkeit auswächst, kann die Betrachtung des inneren Teams ein entscheidender Schritt zur Klärung bringen. Im allerersten Schritt sogar dadurch, sich (beziehungsweise dem Klienten) überhaupt klarzumachen, woher diese Unfähigkeit, zu beginnen oder vielleicht auch mit etwas aufzuhören, etwas aufzugeben, kommt. Der erste Schritt ist es oft, sich seiner Stimmen überhaupt bewusst zu werden.

### **Wann befrage ich das Innere Team?**

Gerade, wenn es um Entscheidungen geht oder darum, sich etwas abzugewöhnen oder etwas zu beginnen, tun wir uns im Leben oft schwer. Die meisten Menschen kennen ihre Problematik bei Entscheidungen, geben zu, dass sie sich generell damit schwertun, sich nächtelang im Bett herumwälzen, andere werfen eine Münze, wiederum andere haben – so wirkt es auf den ersten Blick – eine besondere Gabe, sich Entscheidungen nicht so schwer zu machen.

Für die meisten gilt: Der erste Schritt scheint häufig schwer. „Einerseits und andererseits“ schießen uns in den Kopf, was in der einen Sekunde klar war, wird in der nächsten plötzlich wieder umgeworfen. Was nach außen hin unter Umständen wankelmütig wirken kann, trägt im Prinzip jeder in sich. „Das Instrument der inneren Stimmen setzt genau hier an – bei der Schaffung von Konsens.“<sup>4</sup> Wenn Coach und Klient im Coachingprozess auf eine Entscheidungsproblematik treffen, kann die Betrachtung und Arbeit mit dem inneren Team zu einem entscheidenden Schritt verhelfen. Die Situation klar zu umreißen, kann bei der Betrachtung des Inneren Teams zudem von Bedeutung sein, da in unterschiedlichen Situationen andere Teammitglieder aktiv sein können.

Manchmal sind diese „inneren Teamkonflikte“ durchaus aber etwas weniger offensichtlich, wie ich später auch in meinem eigenen Beispiel aus der Praxis zeigen werde. Manchmal ist die Stagnation, das Gefühl, nicht mehr weiter zu wissen beziehungsweise das Gefühl oder die Angst etwas nicht mehr zu schaffen, keinen Ausweg zu sehen, ein Schweigen oder der Rückzug ein Zeichen dafür, dass in uns gerade sehr viel passiert.

„Nach Auswertung von über 100 Erfahrungsberichten komme ich (...) zu dem Schluss, dass in der Regel die Wirkungen einer Beschäftigung mit dem Modell des Inneren Teams auf die

---

4 Radatz; Sonja: Einführung in das systemische Coaching, Heidelberg 2006, 2010

persönliche Entwicklung als sehr positiv erlebt werden, und zwar vor allem in dreierlei Hinsicht:<sup>5</sup> Schulz von Thun konkretisiert dies mit der „Befreiung aus dem Gebot der Einheitlichkeit“ – Der Mensch erkennt, dass die widersprüchliche Vielfalt nicht etwa eine Schwäche oder gar eine pathologische Störung ist. Das Innere Team als „Ordnungs- und Klärungshilfe“ hilft, das eigene Chaos besser zu verstehen und anzusehen. Und die „Erleichterung der Selbstakzeptierung“ macht es mitunter möglich, diesen inneren Konflikt auch nach außen offen darzulegen.<sup>6</sup>

### **Fallbeispiel**

Die Klientin Frau K. kam mit dem Problem zu mir, einfach nicht mehr zur Ruhe zu kommen, kaum noch durchzuschlafen und in eine Erschöpfungsspirale geraten zu sein, in der sie sich bereits professionelle Hilfe gesucht hat. Dennoch beklagt sie, dass sie einfach weiterhin nicht richtig runterfahren kann. Die Mutter zweier jugendlicher Mädchen ist voll berufstätig, lebt in Scheidung, hat neben ihrer Berufstätigkeit noch ein zeitintensives Forschungsprojekt, eine Fernbeziehung und Angst, ihren gut durchgetakteten Alltag aufgrund ihrer Erschöpfung nicht mehr zu bewältigen. Sie ist reflektiert, hat sich bereits viele Ratschläge geholt, weiß, dass sie alles entschleunigen sollte. Was sie mir gegenüber zum Ausdruck brachte war aber, dass sie es nicht schafft diese „Theorie“ in die Praxis umzusetzen. Sie würde sich einen klaren Plan wünschen.

Zu Beginn des Coachings war es für mich sehr schwierig, eine Struktur, einen geplanten Weg einzuhalten. Die Klientin „brach leicht aus“, und lief mit mir wild durch „das Coachinghaus“, das ich zu Beginn unserer Sitzung als Leitfaden zur Auftragsklärung nutzen wollte, und auch gerne mal vor dessen Tür. Eine Situation mit der wir konkret arbeiten konnten, war schwer zu finden beziehungsweise beizubehalten. Schnell sprang die Klientin zwischen verschiedenen Situationen hin und her, zwischen Job und Privatem, zwischen Gegenwart und Vergangenheit, viele Menschen betraten in ihren Erzählungen die Bühne, und ich fand zunächst keinen Punkt, an dem ich wirklich anpacken konnte. Ich beschloss erst einmal (aktiv) zuzuhören und mich schließlich mit ihr auf eine Zielvorstellung zu einigen, vor allem

---

5 Schulz von Thun 1998, S. 136

6 Vgl. ebd. S.136.

für Stresssituationen, die sie als nahezu allgegenwärtig bezeichnete, zu einigen.

„Zu mehr Ausgeglichenheit finden, besser loslassen können“

lautet schließlich der erarbeitete Auftrag.

Eine ausführliche Analyse ihrer Gesamtsituation, die Wunderfrage, Visualisierungen, das Einbeziehen des Wertequadrats – alles bezeichnete die Klientin als interessant, aber wenig hilfreich, da sie das ja schon alles wisse.

Die Skalenarbeit, von der ich mir sehr viel erhoffte, wurde sehr emotional. Auf einer knappen 2 fühlte sich die Klientin. Manchmal stehe sie auf der 1, auf der 2 fühle es sich fast noch schlimmer an, besonders wenn sie zurückblicke. Das körperliche Gefühl der Trauer und der Erschöpfung wären dort viel deutlicher zu spüren als auf der 1, wo sie einfach komplett unter Strom stand. Die Stimmung war sehr schwer. Der Blick nach vorne, der Punkt, den sie gerne erreichen würde, war die 6. Auf dieser Position würde die Klientin eine Entspannung spüren, könnte ihrem Alltag mit einer gewissen Gelassenheit gegenüberreten und hätte das Gefühl, in einer Stresssituation nicht wieder auf die 1 zurückzufallen.

Ich fragte danach, wie sie es auf die 2 geschafft hätte, wie sie auf die 6 kommen könnte. Doch funktionierte das alles nicht so wie ich es mir vorgestellt hatte. Wir wandelten die Skala schließlich in einen Berg um, deren Spitze die 10 war, die 6 eine Hütte mit wundervoller Aussicht. Aber auch in diesem Bild kamen wir nicht weiter, meine Fragen beantwortete sie, aber ich verspürte etwas, was sich für mich wie Ungeduld anfühlte. Ich selbst hatte das Gefühl, einfach nirgendwo den richtigen Ansatzpunkt zu finden und dass alle meine Versuche ins Leere gingen.

Mir kam die Idee, ihr inneres Team zu befragen, obwohl hier keine direkte Entscheidungsproblematik vorzuliegen schien – was ich bis dahin für den Moment hielt, an dem man das Innere Team ins Spiel bringen könnte. Sie wusste, dass sie „runterfahren“ muss, **entschied** sich aber in einem solchen Moment fast immer fürs Weiterarbeiten. Da war sie ja im Prinzip, meine lange gesuchte Entscheidungssituation. Und ich hatte damit für mich den Aufhänger gefunden, das Innere Team auf die Bühne zu holen. Bereitwillig ließ sich meine Klientin auch darauf ein.

Was wir dann gemeinsam zu sehen und zu hören bekamen, war nicht nur für mich als Coach,

sondern ganz offensichtlich auch für sie als Klientin höchst spannend und aufschlussreich. Es ergaben sich zwei klare Gruppen, in denen die eine Seite mit 4 Stimmen die Klientin lautstark bei der Arbeit hielt. Da gab es „die Verantwortungsbewusste“, die sich um ihre Kinder, aber auch um ihren Beruf sorgte. Die Perfektionistin, die „Keine halben Sachen!“ forderte, die Antreiberin, die klar äußerte „Ohne Fleiß kein Preis. Stillstand nicht möglich!“ und die „Ehrgeizige“ deren Credo lautete: „Ich habe schließlich jahrelang und hart daran gearbeitet, um so weit zu kommen.“ Laut und deutlich konnte sie diese Stimmen in sich vernehmen.

„Gibt es da noch andere Stimmen? Welche die dagegen protestieren? Oder vielleicht ganz leise?“

Faulheit und Angst/Krankheit lagen dann nach einigem Überlegen der arbeitswütigen Front gegenüber. Mehr Stimmen meldeten sich zunächst nicht. Schwierig wurde es, vor allem den beiden separaten Stimmen Werte zuzuordnen, denn wie die Begriffe schon aussagten, war ihnen auf den ersten Blick nicht viel Positives abzugewinnen. Sie sprachen wohl für sich, der positive Wert war sozusagen ihre Rettung aus der Erschöpfung. Andere Namen hielt die Klientin für nicht passend oder beschönigend. Wir betrachteten das Team und ich stellte die Frage, ob alle da seien, oder ob wir in der Teamkonstellation vielleicht noch jemanden brauchen könnten. Dies rief bei meiner Klientin die Vernünftige auf den Plan. Die Stimme, die für Selbstfürsorge stand. Ich fühlte Erleichterung, nicht nur bei mir. Das Team schien verfahren, doch die Klientin überlegte, wie sie die Vernünftige in das Team integrieren könnte.

„Woran würde denn der Chef erkennen, dass sich etwas tut mit dem Team und der Neuen?“

Nach einer Überlegungszeit wechselte die Klientin aus der Bildebene in ihre konkrete Situation.

Sich fünf Minuten vor einer Kerze Zeit für sich nehmen, war der Deal, den wir erarbeiteten. Jeden Tag erschien ihr noch zu unrealistisch, auf jeden zweiten Tag konnten wir uns einigen und dies sollte mir mit jeweils einer kurzen SMS mitgeteilt werden. Bei dieser Einigung hatte ich das erste Mal das Gefühl, eine gewisse Erleichterung bei der Klientin zu spüren und konnte ein Lächeln vernehmen.

In der zweiten Sitzung und nach ausführlicher Beschäftigung mit „Miteinander reden: 3“ von Schulz von Thun meinerseits, wollte ich mich auch in der darauffolgenden Sitzung mit ihr nochmal dem Inneren Team zuwenden. Denn damit war es mir gelungen, die Klientin in einer

Situation zu „halten“. Außerdem hatte ich das Gefühl, dass die Teamdynamik noch etwas genauer betrachtet werden und daran weitergearbeitet werden könnte. Die Klientin wirkte auf mich gelöster. Die „Teamkarten“ waren zuhause geblieben, wir legten das momentan aktive Team mit neuen Karten auf den Boden. Die Verantwortungsbewusste, die Antreiberin, die Vernünftige und die Ängstliche.

Auf der Suche nach der immer zur Arbeit treibenden Kraft, stießen wir ganz klar auf die Antreiberin, die die Verantwortungsbewusste mit für ihre Zwecke einspannte. Das Team reagierte im Gespräch und im Hinblick auf unsere Zielvorstellung und „rügte“ die Antreiberin, die sich nach Angaben der Klientin jetzt ein bisschen beleidigt zurückzog – schließlich würde sie „den Laden am Laufen halten“, – aber das Team keinesfalls verlassen wollte. Sie fühle sich lediglich unverstanden, würde sich aber (als durchaus wichtige Kraft im Team) auf Kompromisse einlassen.

Im nächsten Schritt nahm die Klientin jeweils auf einem anderen Stuhl Platz, die ich schon vor der Sitzung in den Raum geholt hatte, um die Stimmen und Aussagen der einzelnen Stimmen genau zu klären. Die Stühle schienen es ihr sehr zu erleichtern, nicht in die Metaebene abzugleiten. Zurück auf ihrem Stuhl übertrug ich ihr die Aufgabe des Teamleaders. Aus dessen Position forderte sie Klarheit, Struktur und Vorschläge. Jede Stimme kam zu Wort, tat ihre Forderungen kund, es wurde diskutiert und sich schließlich auf Kompromisse geeinigt.

Der Teamleader machte eine Liste mit den Einigungen, Bedingungen, zeitlichen Angaben etc., die das Innere Team entschieden hatte. Für die vorgeschlagene „Entschleunigung auf Zeit“ gab es nun ganz klare Rahmenbedingung.

Die Klientin hielt ihren anfangs so sehr gewünschten Plan in ihren Händen, mit dem sie sich nach ihren Angaben wohlfühlte, der für Sie machbar schien und gegen den sich innerlich nichts regte. Die Ängstliche hatte zuvor nochmal gefragt, was denn passiere, wenn das mit dem Corona-Virus noch schlimmer würde. Der souveräne Teamleiter hatte sich kurzfristige Änderungen vorbehalten.

„Woran würde jemand von außen feststellen, dass Sie sich an ihren Plan halten?“

„Meine Töchter würden es daran merken, dass ich einen Film mit ihnen gucke oder mich abends mit ihnen zusammensetze und einen Tee trinke“, sagte meine Klientin nach einigem Zögern. Wir schlossen einen erneuten Deal.

„Ich stehe übrigens jetzt fast auf der 6“, sagte sie mir beim Rausgehen.

### **Fazit**

In meiner noch sehr übersichtlichen Erfahrung im Coaching, hat mich dieser Moment sehr beeindruckt: zum einen hat er mich sehr motiviert, zum anderen hat er mir gezeigt, was die für den Klienten „passende“ Intervention für eine Veränderung herbeiführen kann. Nach dem ausführlichen Vorgespräch hatte ich große Sorge diesen Auftrag anzunehmen, nach einer darauffolgenden kollegialen Fallberatung und dem Willen, der Klientin zumindest mit einem kleinen Schritt weiterzuhelfen, habe ich es dennoch getan. Ich musste sehr schnell lernen, dass im Coaching manchmal alles anders kommt, als vorher geplant. Trotz meiner Begeisterung für das Innere Team brachte ich selbiges erst sehr spät ins Spiel. Vor dem Coaching hatte ich für mich nämlich viele andere Fragen, Modelle und Interventionen als sinnvoller erachtet. Dennoch kam die entscheidende Wende – der Punkt, an dem ich gemerkt habe, dass etwas passiert – in dem Moment an dem „das erste Bild“ des Inneren Teams vor uns auf dem Boden lag. An der Körperhaltung und dem Schweigen der Klientin war für mich schnell zu vermuten, dass wir an einem Punkt waren, der die Perspektive änderte.

Für mich erscheint die Beschäftigung des Inneren Teams, wie eine Beschäftigung mit einer „anderen Welt“, die doch gleichzeitig ein Teil von uns und unserer Wirklichkeitskonstruktion ist und die nicht nur den größten Einfluss auf den hat, der in sich hineinsieht, sondern entsprechend auch auf die Systeme in denen wir uns bewegen. Ich bin mir sicher, dass die Arbeit mit dem Inneren Team und das Verständnis, das der Blick ins Innere Team vermitteln kann, zu sehr viel Klarheit führt. Letztlich ist es natürlich die Gesamtheit der Interventionen und Werkzeuge, die Flexibilität, die Haltung, mit der der Coach dem Klienten gegenübertritt, die über den Erfolg eines Coachings entscheiden können. Das Modell des Inneren Teams wird aber in jedem Fall etwas sein, was ich in meiner zukünftigen Tätigkeit als Coach sicherlich häufig zu Rate ziehen werde.

## **Literatur**

**Radatz, Sonja:** Einführung in das Systemische Coaching, Heidelberg 2006, 2010 (4.Auflage)

**Schulz von Thun, Friedemann:** Miteinander Reden: 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Reinbeck 1998, (28. Auflage 2019)