

# Projektarbeit „Das Innere Team“ nach Friedemann Schulz von Thun

Erläuterung und Ablauf anhand eines Praxisbeispiels

Verfasst von Kian Janami (2.2.2025)

## 1. Einführung

*„Denn der Mensch ist mit sich selbst nicht ein Herz und eine Seele“<sup>1</sup>*

Das Modell des Inneren Teams des Psychologen und Kommunikationswissenschaftlers Friedemann Schulz von Thun betrachtet den Menschen als ein System mit verschiedenen Persönlichkeitsanteilen, die alle mit eigener Stimme sprechen.

Von Thun spricht hier von der Pluralität des menschlichen Innenlebens und unterstellt hierbei, dass der Mensch in seinen Entscheidungen und Handlungsweisen dem Verhalten eines Teams ähnelt. Die Teammitglieder kommen hierbei mit vielfältigen und teils widersprüchlichen Standpunkten zu Wort, was sich nach außen als Wortführer und Handlungsträger und nach innen als kritisches Selbstgespräch darstellt<sup>2</sup>. In diesem Team stellt das Selbst - das bewusste ICH mit seinen Zielen und Wünschen - den Teamleiter (“das Oberhaupt”) dar, der versucht, die einzelnen Teammitglieder mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen, Gefühlen und Werten zu identifizieren und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten.

Speziell im Coaching kommen die Klienten meist mit einem in sich abgegrenzten Thema, das bei genauer Betrachtung dann aber doch auch stark mit Verhaltensweisen in anderen Lebensbereichen verknüpft ist. Das bedeutet, dass sich die inneren Teammitglieder sehr wahrscheinlich nicht nur bei der spezifischen Fragestellung zu Wort melden, sondern auch in anderen Bereichen eine Rolle spielen. Um die Komplexität möglichst gering zu halten, wird die Anzahl der Anteile auf 5-7 beschränkt, obwohl bei genauem Hineinhören des Coachees oft noch mehr Anteile zum Vorschein kommen. Primär geht es darum, die Anteile zu identifizieren, die am stärksten auf das (unbewusste) Verhalten des Coachees einwirken. Diese können sowohl positiver als auch negativer Natur sein, wobei die Bewertung sich hierbei ausschließlich auf die Zielerreichung bezieht.

Denn die grundlegende Annahme ist, dass jeder Persönlichkeitsanteil seine Daseinsberechtigung hat und im Kern eine positive Absicht verfolgt. Zumeist sind diese Anteile mit ihren Verhaltensweisen in der sehr frühen Vergangenheit des Coachees entstanden und waren eine Schutzstrategie, um sich dem damaligen Resonanzfeld (z.B. Familie, Freundeskreis...) anzupassen. Waren diese Verhaltensweisen und Denkmuster damals noch förderlich, können sie in der aktuellen Lebenssituation eher hinderlich sein. Sie wirken oft unbewusst auf das Verhalten des Coachees ein und stehen ihm bei der Erreichung von gesteckten Zielen im Weg.

Durch gezieltes Explorieren der jeweiligen Anteile sollen die Bedürfnisse dahinter identifiziert und somit so ein Verständnis darüber erlangt werden, was sie

---

1

Schulz von Thun: Miteinander reden: 3; 2014, S.19

2

Schulz von Thun: Miteinander reden: 3; 2014, S.21

benötigen, um an der Erreichung der Ziele mitzuwirken. Letztendlich ist es das Ziel, die Einflüsse der eher schädigenden Anteile zu reduzieren und die förderlichen Anteile mit stärkerer Stimme sprechen zu lassen, um mit einem abgestimmten und effizienteren Inneren Team die gesteckten Ziele zu erreichen.

## **2. Ablauf**

Um die Methode möglichst genau und praxisnah zu erläutern, wird im Folgenden ein Beispiel aus dem beruflichen Kontext gewählt und anhand von diesem der Ablauf des Modells erläutert.

### Erläuterung und Ankündigung der Methode

Sollte dem Coachee das Modell des Inneren Teams nicht bekannt sein, wird ihm dieses kurz erläutert und er wird gefragt, ob er sich darauf einlassen möchte. Dieser Schritt ist wichtig, um die entsprechende Offenheit für diese Methode sicherzustellen.

### Formulierung einer klaren Fragestellung

Die Fragestellung bzw. Zielformulierung für die Anwendung des Inneren Teams kann, muss aber nicht, der übergeordneten Zielformulierung der Coaching Session entsprechen. Wichtig ist, dass die Formulierung konkret genug ist, um die inneren Stimmen zu diesem Thema wahrzunehmen.

Konkrete Fragestellung: Soll ich mich mit meiner Coaching Ausbildung selbstständig machen?

### Identifizierung der Anteile

Welche Stimmen können beim Coachee bei diesem Thema vernommen werden?

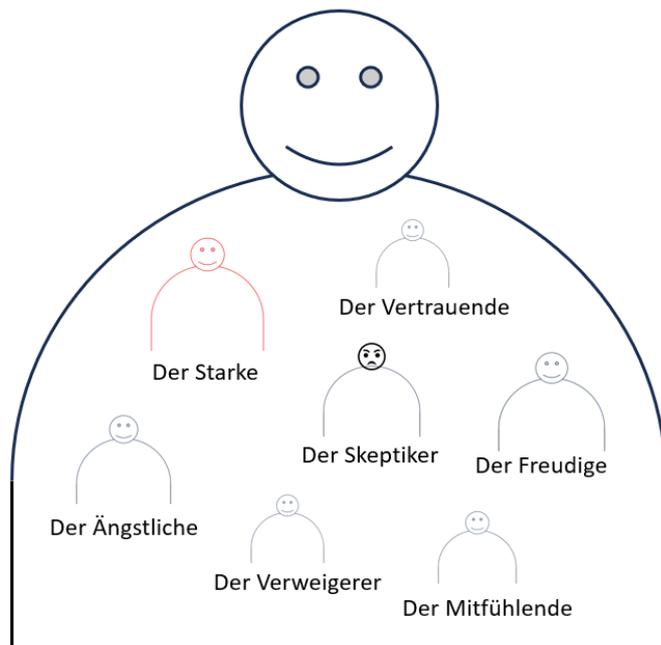
Der Coachee wird nun gebeten, in sich hineinzuhören, welche Stimmen er bei dieser Fragestellung wahrnimmt. Diese sollen dann vom Coachee in einen schematischen Körper eingezeichnet und benannt werden (vgl. Grafik 1). Das Zeichnen selbst sollte durch den Coachee erfolgen, damit er weiterhin die aktive Rolle im Prozess behält. Natürlich kann es aber auch an den Coach delegiert werden, sollte das in dem Moment die bessere Variante sein.

Die einzelnen Anteile werden hierbei in den Brustbereich gezeichnet. Wichtig ist, dass die Darstellung in Form von skizzierten Männchen erfolgt, um die vernommenen Stimmen zu personifizieren und als virtuelles Team sichtbar zu machen. Diese Visualisierung und damit Externalisierung des Inneren Teams kann durch weitere grafische Anpassungen verstärkt werden.

So kann zum Beispiel mit der Größe der Männchen gespielt werden, wenn die Stimmen leiser oder lauter wahrgenommen werden. Tritt in Verbindung mit dem Anteil direkt ein Gefühl auf, das in einer bestimmten Körperregion wahrgenommen wird, so kann dieses beim Einzeichnen direkt verortet werden. Auch die Darstellung in unterschiedlichen Farben ist hilfreich, sollte mit dem Anteil direkt eine entsprechende Farbe assoziiert werden. Abgesehen von der Prämisse, dass die Darstellung in Männchen-Form erfolgen soll, sind der Darstellung sonst keine Grenzen gesetzt.

Folgende Fragen helfen den Prozess zu initiieren:

- Welche Anteile melden sich?
- Was nimmst du wahr?
- Wie laut oder leise ist die Stimme?
- Welchen Namen würdest du ihm/ ihr geben?
- ...



Grafik 1: Identifizierung der vernommenen Stimmen mit Benennung; Quelle: Eigendarstellung

### Tieferes Eintauchen

Welche Stimmen wirken auf das Verhalten des Coachees, die bisher nicht vernommen wurden?

Was brauchen sie, um am gewünschten Verhalten/ Ziel mitzuwirken?

Wie anfänglich beschrieben ist es das Ziel, die Stimmen auf 5-7 zu beschränken. Oft ist es jedoch so, dass gerade die ersten Stimmen zwar leicht benannt werden können, aber bedeutende Stimmen erst etwas später zum Vorschein kommen. Wurden vom Coachee bereits Anteile benannt und eingezeichnet, werden diese

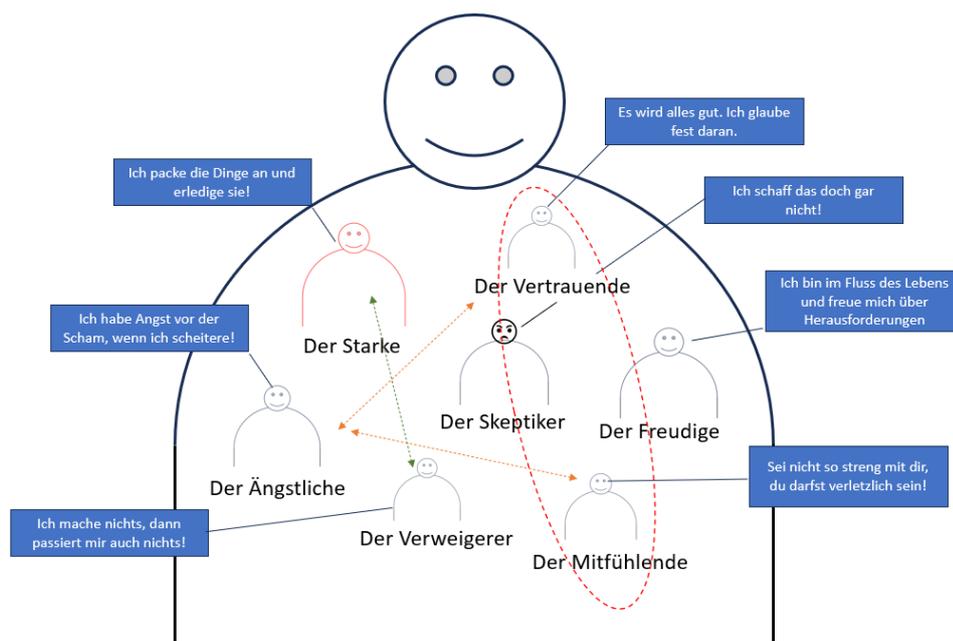
nun gemeinsam nochmal genauer beleuchtet. Durch gezielte Fragen können dann ebendiese unbewussten Anteile aufgedeckt werden und / oder die Bedürfnisse hinter den Bedürfnissen identifiziert werden. Hier können andere Coaching tools wie die Hypothesenfragen und Wunderfragen angewendet werden, um beim Coachee neue Denkprozesse anzustoßen und neuen Lösungsraum aufzumachen.

- Was würde passieren, wenn Teammitglied A für eine gewisse Zeit in Urlaub gehen würden? Wer würde sich dann melden?
- Welcher Anteil, der momentan noch nicht hörbar ist, würde bei der Erreichung des Ziels unterstützen können?
- Was braucht Anteil B, um seine Widerstände aufzugeben?
- Gibt es Anteile, die immer gemeinsam auftauchen?
- Wozu könnte dieser Anteil gut sein?
- Welche Emotionen gehören zu dem Anteil?

...

Der Coachee erlangt hierbei ein tieferes Verständnis und Bewusstsein darüber, welche Anteile am inneren Dialog beteiligt und was die Bedürfnisse dahinter sind. Auch bietet es die Möglichkeit zu sehen, welche Anteile vielleicht in die gleiche Richtung wirken und ggfls. bestärkend auf hinderliche Anteile Einfluss nehmen können.

Um das besser zu veranschaulichen, wurden in diesem konkreten Praxisbeispiel folgende inneren Beobachtungen gemacht:



Grafik 2: Identifizierung der Anteile mit Benennung, Aussagen und Analyse; Quelle: Eigendarstellung

- Der Anteil der „Ängstliche“ nimmt bisher eine starke Rolle ein; seine Angst vor dem Scheitern und der damit assoziierten Scham ist groß.
- Die Gegenspieler sind der „Mitfühlende“ und der „Vertrauende“. Diese bilden eine Allianz, die positiv auf den „Ängstlichen“ einwirkt.
- Der Gegenspieler des „Verweigeres“ ist in diesem Fall der „Starke“, der durch seine Verhaltens- und Denkmuster positiv auf den Verweigerer einwirkt.

Wie tief auf die einzelnen Anteile eingegangen wird, hängt u.a. von der verfügbaren Zeit, der Offenheit bzw. vom Leidensdruck des Coachees ab. So könnte in diesem Beispiel noch weiter untersucht werden, wo die Scham herkommt oder wie Scheitern in der Wahrnehmung des Coachees definiert ist. Ansonsten ist es nur notwendig so tief reinzugehen, wie zur Erreichung des gemeinsam definierten Zieles notwendig ist. Während des ganzen Prozesses ist es wichtig, stets wertschätzend auf die Anteile zu blicken und die entsprechenden Ressourcen dahinter gemeinsam mit dem Coachee zu identifizieren.

### Aufbau des neuen Inneres Teams

Wie soll das künftige Innere Team aufgebaut sein, damit das Ziel erreicht werden kann?

War die Betrachtung bisher noch vergangenheitsorientiert, geht es nun darum, neue Verhaltensweisen für die Zukunft zu entwickeln. Die gewonnenen Erkenntnisse über die bestehenden Anteile können nun genutzt werden, um ein neues Inneres Team mit mehr Schlagkraft aufzubauen. Der Coachee wird nun angeleitet ein Team zu erstellen, dass ihn näher in Richtung Zielerreichung bringt.

Folgende Fragen können unter anderem Impulse geben:

- Welches Teammitglied soll mehr zu sagen haben?
- Welches soll künftig etwas leiser sein?
- Welches Teammitglied soll neu mit aufgenommen werden?
- Was kann Teammitglied A künftig helfen, seine Widerstände aufzugeben?
- ...



Grafik 3: Darstellung des neuen Inneren Teams; Quelle: Eigendarstellung

- Der Coachee möchte die Anteile des „Ängstlichen“ und des „Verweigerers“ leiser wahrnehmen und stellt diese im neuen Inneren Team kleiner dar. Gleichzeitig hat er verstanden, welche Bedürfnisse hinter dem „Verweigerer“ liegen und wie er ihn künftig dazu bewegt, seinen Widerstand aufzugeben.
- Der „Vertrauende“ und „Mitfühlende“ sollen als Gegenspieler künftig lauter wahrgenommen werden und sind daher größer dargestellt. Der Coachee assoziiert diese starken Anteile mit Orange und hat sie deshalb in entsprechender Farbe dargestellt.
- Der Coachee hat in seinem Team als neues Mitglied „den Weisen“ mit aufgenommen, der bereits die Weisheit für die richtigen Entscheidungen in sich trägt. Dieser war bisher noch nicht vernehmbar, soll aber künftig durch gezielte Aufmerksamkeit zum vollwertigen Teammitglied heranwachsen.

Dieses Verständnis über den inneren Dialog ermöglicht es dem Coachee als Oberhaupt das Innere Team zu steuern. Mit dem Bewusstsein und Verständnis über die einzelnen Teammitglieder kann der Coachee in einen inneren Dialog gehen und so auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder eingehen.

Da die Denk- und Verhaltensweisen teils schon seit Jahrzehnten ein festes Muster des Coachees darstellen, ist eine Anpassung auf neue Verhaltensweisen, wie im neuen Inneren Team festgelegt, nicht über Nacht möglich. Es bedarf Aufmerksamkeit, Energie und Geduld, bis diese neuen Verhaltensweisen ins Unterbewusste übergegangen sind. Durch stetiges Bewusstmachen und

Wiederholen kann nach ca. 60 Tagen damit gerechnet werden, dass die neuen Verhaltensweisen als unbewusste Routine das alte Muster ersetzen. Natürlich stellt diese Dauer nur einen Richtwert dar, der stark von der Individualität des Coachees abhängt.

Wie oben bereits dargestellt, reagiert das Unterbewusstsein stark auf visuelle Sinneseindrücke wie zum Beispiel Farben und Bilder, aber auch Klänge und Gerüche. Somit können diese Verhaltensänderungen bewusst unterstützt werden, indem die positiven Anteile mit möglichst vielen Sinnen angesprochen werden. Dank der Neuroplastizität des Gehirns können Synapsen so immer wieder neu verknüpft und damit neue Denk- und Verhaltensprozesse erlernt werden. Dazu formulierte der kanadische Psychobiologe Donald Hepp 1949 die Lernregel, dass diese kognitiven Verbindungen umso stärker und schneller geschehen, umso mehr Neuronen bei der Bildung beteiligt sind. Kurzum: „Neurons that fire together, wires together“<sup>3</sup>.

Nach diesem kurzen Exkurs in die Mechanismen des Unterbewussten wieder zurück zum Inneren Team: der Coachee könnte sich die neue Teamrunde an einem virtuellen Tisch vorstellen und gedanklich einen Dialog initiieren. Wo die Persönlichkeitsanteile früher noch unbewusst und im Verborgenen gewirkt haben, finden sie jetzt Anerkennung und werden mit ihren Bedürfnissen gesehen. Durch stetige Wiederholung kann so eine innere Haltung kultiviert werden, die förderliches Verhalten mit Hinblick auf die Zielerreichung begünstigt.

### **3. Fazit**

Das Modell des Inneren Teams ist ein sehr wichtiges Tool im Coaching, um in einer schwierigen Situation die verschiedenen Stimmen im Inneren zu identifizieren und um zu verstehen, welche Botschaften sie in sich tragen. Persönlichkeitsanteile, die bisher unbewusst waren, aber dennoch starken Einfluss auf die Denk- und Verhaltensmuster des Coachees hatten, können mit Hilfe dieses Modells aufgedeckt und im Sinne der Zielerreichung integriert werden. Es ist ein sehr vielschichtiges Modell, das sowohl die rationalen als auch die emotionalen Aspekte berücksichtigt. Durch gezielte Fragen werden die einzelnen Anteile mit dem Ziel beleuchtet, die dahinterliegenden Bedürfnisse zu verstehen. Auf diese Weise ist eine ganzheitliche Betrachtung möglich und eine effiziente Ausrichtung des Inneren Teams auf die gesteckten Ziele des Coachees wird deutlich realistischer. Auch schafft es Transparenz und ein Bewusstmachen über die Vorgänge im Innern, was dem Coachee auch in anderen Lebensbereichen eine bessere Selbststeuerung ermöglicht.

## Literatur- und Quellenverzeichnis:

- Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden: 3; 2014
- [www.science.org](http://www.science.org)
- Abbildungen alle Eigendarstellung