



INKONSTELLATION

InKonstellation Ausbildungsakademie

Köln

Abschlussarbeit

Der Systemischen Coachinausbildung

zur Erlangung der Zertifizierung zum

System Coach

über das Thema:

Systemisches Coaching und Konfliktmanagement:

Anwendung des Inneren Teams im Coaching

von

Barbara Wroblewski

Abgabedatum:

28. Januar 2025

Abstract

Diese Arbeit untersucht die Anwendung des Modells des Inneren Teams nach Schulz von Thun im systemischen Coaching und dessen Beitrag zur Konfliktlösung. Das Modell bietet eine strukturierte Methode, um innere Anteile zu identifizieren, die häufig im Zentrum persönlicher und zwischenmenschlicher Konflikte stehen. Mithilfe einer systematischen Literaturrecherche wird aufgezeigt, wie Coaches das Modell nutzen können, um Klient*innen bei der Selbstreflexion, Entscheidungsfindung und der Bearbeitung innerer Konflikte zu unterstützen. Studien und Fallbeispiele veranschaulichen die praktische Wirksamkeit des Ansatzes in beruflichen und privaten Kontexten. Die Ergebnisse zeigen, dass das Innere Team eine differenzierte Betrachtung innerer Dynamiken ermöglicht und nachhaltige Lösungen fördert, indem es die Reflexionsfähigkeit und die Handlungskompetenz der Klient*innen stärkt. Gleichzeitig werden Limitationen deutlich. Die Methode setzt ein hohes Maß an Reflexionsbereitschaft voraus und erfordert von Coaches eine fundierte Schulung, um eine flexible und individualisierte Anwendung sicherzustellen. Zudem weist der aktuelle Forschungsstand Lücken auf, insbesondere in Bezug auf empirische Langzeitstudien zur Wirksamkeit des Modells. Abschließend formuliert die Arbeit praxisnahe Empfehlungen für Coaches, darunter die Integration des Modells in systemische Ansätze, sowie Ansätze für zukünftige Forschung, um die Einsatzmöglichkeiten und langfristigen Effekte des Inneren Teams weiter zu fundieren.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.2	Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.3	Beitrag für die Praxis	1
1.4	Gang der Arbeit	2
2	Theoretischer Hintergrund	3
2.1	Konflikte	3
2.2	Konfliktmanagement.....	4
2.3	Definition Coaching und Abgrenzung zu anderen Beratungsformen	5
2.4	Das Innere Team nach Schulz von Thun.....	6
3	Forschungsstand	8
3.1	Systemisches Konfliktmanagement im Coaching.....	8
3.2	Studien zum Inneren Team im Coaching	8
3.3	Forschungslücken.....	9
4	Fragestellung	10
5	Methode	11
5.1	Vorgehen bei der Literaturrecherche	11
5.2	Zielsetzung der Methode.....	11
6	Ergebnisse	13
6.1	Ergebnisse der Analyse	13
6.2	Erfolgreiche Anwendungen des Inneren Teams.....	14
6.3	Wirksamkeit im Coaching-Prozess	16
7	Diskussion	19
7.1	Reflexion der Ergebnisse	19
7.2	Stärken und Schwächen des Modells.....	22
7.3	Implikationen für die Coaching-Praxis	23
7.4	Mögliche Anwendungsfelder	24

8	Fazit	26
8.1	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	26
8.2	Schlussfolgerungen für die Anwendung im systemischen Coaching	26
8.3	Limitationen	27
	Literaturverzeichnis	

Diese Arbeit hat einen Umfang von 8441 Wörtern.

Systemisches Coaching und Konfliktmanagement: Anwendung des Inneren Teams im Coaching

1 Einleitung

Konflikte sind unvermeidlich – aber wie werden sie zum Wendepunkt? Wo Menschen zusammenkommen, entstehen Konflikte – sowohl im Arbeitsalltag als auch im Privatleben. Gefährlich werden sie, wenn sie ungelöst bleiben oder eskalieren. Die Folgen für Unternehmen können gravierend sein: Demotivation der Mitarbeiter, Misstrauen und sogar erhebliche finanzielle Schäden (Kirkland, 2020). Für Individuen können Konflikte zu familiären Zerwürfnissen bis hin zu psychischen Traumata führen, wenn sie nicht gelöst werden (Glasl, 2013). Ein gutes Konfliktmanagement kann solchen Entwicklungen vorbeugen. Doch was bedeutet das genau? Welche Arten von Konflikten gibt es, wie lassen sie sich frühzeitig erkennen und konstruktiv bewältigen? Und wie kann man im privaten Umfeld "gutes" Konfliktmanagement praktizieren oder erlernen?

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Konflikte sind eine unvermeidbare Realität menschlichen Zusammenlebens. Ihre Komplexität stellt Coaches vor die Herausforderung, sowohl die inneren Dynamiken eines Klienten als auch die systemischen Wechselwirkungen zu berücksichtigen (Greif, 2008). Oft sind Konflikte von emotionaler Intensität und vielfältigen Perspektiven geprägt, was ihre Bearbeitung erschwert (Schreyögg, 2019). Das Modell des Inneren Teams nach Schulz von Thun (1998) bietet eine kreative Methode, um innere Konflikte sichtbar und bearbeitbar zu machen. Es ermöglicht Klienten, unterschiedliche "Stimmen" und Bedürfnisse zu erkennen, die als stabile Persönlichkeiten eines inneren Teams bestehen und innere Zerrissenheit in Einklang zu bringen. Gleichzeitig kann das Modell dazu beitragen, zwischenmenschliche Konflikte besser zu verstehen, indem die inneren Anteile der beteiligten Personen reflektiert werden.

Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen, wie das Modell des Inneren Teams in systemischen Coaching-Prozessen effektiv angewendet werden kann, um Konflikte auf individueller und systemischer Ebene zu bearbeiten. Es soll untersucht werden, wie dieses Modell zur Konfliktlösung beiträgt und welche Potenziale und Grenzen es im Coaching-Kontext bietet.

1.3 Beitrag für die Praxis

Diese Arbeit leistet einen Beitrag zur Praxis des systemischen Coachings, indem sie die theoretischen Grundlagen des Inneren Teams mit praktischen Anwendungsbeispielen im Konfliktmanagement verbindet (Schulz von Thun, 2004). Für Coaches bietet sie konkrete Ansätze

und Werkzeuge, um Klienten in der Bearbeitung ihrer Konflikte zu unterstützen. Gleichzeitig soll sie Klienten dazu ermutigen, Konflikte nicht nur als Hindernisse, sondern als Chancen für persönliche und berufliche Weiterentwicklung zu betrachten (Stelter, 2020). Auch für die wissenschaftliche Forschung liefert diese Arbeit wertvolle Impulse, indem sie das Modell des Inneren Teams im Kontext von Konfliktmanagement vertieft und seine praktische Anwendung untersucht. Sie trägt dazu bei, die Schnittstelle zwischen systemischer Theorie und Coaching-Praxis weiter auszubauen (Rauen, 2014).

1.4 Gang der Arbeit

Diese Arbeit gliedert sich in acht Kapitel, die systematisch aufeinander aufbauen. Nach der Einführung, in der die Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit skizziert wurden, folgt in Kapitel 2 der theoretische Hintergrund. Hier werden die grundlegenden Konzepte des Konfliktmanagements, die Klassifizierung von Konflikten sowie das Modell des Inneren Teams dargestellt. Kapitel 3 gibt einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand. Dabei wird sowohl auf bestehende Erkenntnisse zur Anwendung des Inneren Teams im Coaching als auch auf identifizierte Forschungslücken eingegangen. In Kapitel 4 wird die zentrale Forschungsfrage formuliert, die den Rahmen der Arbeit vorgibt. Kapitel 5 beschreibt die methodische Herangehensweise der Arbeit. Kapitel 6 präsentiert die Ergebnisse der Analyse. Hierbei werden praktische Beispiele für den erfolgreichen Einsatz des Inneren Teams im Coaching vorgestellt und dessen Wirksamkeit im Vergleich zu anderen Methoden des Konfliktmanagements reflektiert. Kapitel 7 diskutiert die Ergebnisse kritisch. Es werden die Stärken und Schwächen des Modells aufgezeigt, Implikationen für die Coaching-Praxis abgeleitet und mögliche Anwendungsfelder identifiziert. Abschließend fasst Kapitel 8 die zentralen Erkenntnisse zusammen, beleuchtet Limitationen der Arbeit und gibt einen Ausblick auf zukünftige Forschung.

2 Theoretischer Hintergrund

Um die Bedeutung systemischen Coachings im Kontext des Konfliktmanagements zu verstehen, ist es unerlässlich, die zugrunde liegenden theoretischen Konzepte zu betrachten. Dieses Kapitel liefert einen Überblick über die zentralen Begriffe und Ansätze, die für das Verständnis und die Anwendung von Konfliktmanagement im Coaching relevant sind. Es werden die Grundlagen des Konfliktmanagements, die Dynamik und Klassifizierung von Konflikten sowie die Definition und Abgrenzung von Coaching beleuchtet. Diese theoretische Basis dient als Fundament für die Analyse und Anwendung des Modells des Inneren Teams in späteren Kapiteln.

2.1 Konflikte

Konflikte sind ein allgegenwärtiges Phänomen im menschlichen Zusammenleben und können je nach Art und Kontext unterschiedliche Auswirkungen haben. Sie entstehen aus Widersprüchen, die zwischen verschiedenen Bedürfnissen, Zielen oder Werten auftreten und sind somit ein natürlicher Bestandteil sozialer Systeme (Glasl, 2013).

Innere Konflikte beziehen sich auf Spannungen innerhalb eines Individuums. Sie entstehen, wenn eine Person zwischen widersprüchlichen Gefühlen, Werten oder Entscheidungen steht. Beispiele hierfür sind Loyalitätskonflikte, Zielkonflikte oder moralische Dilemmata. Diese Art von Konflikten kann zu Stress und Unsicherheit führen, bietet jedoch auch die Chance für persönliches Wachstum und Selbsterkenntnis (Berckhan, 2015). Zwischenmenschliche Konflikte treten zwischen zwei oder mehreren Personen auf und entstehen häufig durch unterschiedliche Interessen, Kommunikationsprobleme oder Missverständnisse. Solche Konflikte können in persönlichen Beziehungen, Teams oder Arbeitsgruppen auftreten und reichen von kleineren Meinungsverschiedenheiten bis hin zu ernsthaften Streitigkeiten (Fischer-Epe, 2020). Soziale Konflikte betreffen größere Gruppen oder Gesellschaften und basieren oft auf strukturellen Ungleichheiten, kulturellen Unterschieden oder konkurrierenden Interessen. Beispiele sind Konflikte zwischen sozialen Klassen, ethnischen Gruppen oder politischen Lagern. Diese Konflikte haben meist weitreichendere Konsequenzen und erfordern oft systemische Lösungsansätze (Ropers, 2002).

Die Ursachen von Konflikten sind vielfältig und können in drei Hauptkategorien unterteilt werden. Sachliche Konflikte entstehen aus Meinungsverschiedenheiten über Fakten, Ziele oder Ressourcen. Ein typisches Beispiel ist der Wettbewerb um knappe Ressourcen, etwa Zeit, Geld oder Raum (Fisher, 2000). Emotionale Konflikte basieren auf Gefühlen wie Eifersucht, Angst oder Ärger. Sie entstehen oft durch Missverständnisse, verletzende Kommunikation oder unausgesprochene Bedürfnisse. Diese Konflikte sind besonders schwierig zu lösen, da sie tiefere,

oft verborgene Ursachen haben (Glasl, 2013). Systemische Konflikte resultieren aus den Strukturen oder Dynamiken eines Systems, wie beispielsweise in Organisationen oder Familien. Beispiele hierfür sind Rollenunklarheiten, Machtungleichgewichte oder widersprüchliche Erwartungen (König & Schattenhofer, 2020).

Die Dynamik von Konflikten folgt oft einer Eskalationsspirale, wie von Friedrich Glasl beschrieben. Sie beginnt mit einem Spannungsfeld und kann sich über die Phasen der Verhärtung, der Polarisierung und der Zerstörung bis hin zur völligen Unversöhnlichkeit entwickeln (Glasl, 2013). Das frühzeitige Erkennen von Konflikten und ein gezieltes Konfliktmanagement sind daher entscheidend, um Eskalationen zu verhindern und konstruktive Lösungen zu ermöglichen (Schwarz, 2013).

2.2 Konfliktmanagement

Konfliktmanagement umfasst den gezielten und methodischen Umgang mit Konflikten, um diese konstruktiv zu bewältigen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Konflikte sind ein natürlicher Bestandteil menschlicher Interaktionen, können jedoch bei fehlender Klärung negative Auswirkungen haben. Gleichzeitig bieten sie Potenzial für persönliches und gemeinschaftliches Wachstum, wenn sie lösungsorientiert angegangen werden. So kann beispielsweise ein Team, das aufgrund unklarer Rollen und Verantwortlichkeiten in Konflikte gerät, durch den Einsatz von Konfliktmanagement-Methoden wie klaren Kommunikationsregeln und moderierten Gesprächen den Konflikt erfolgreich bewältigen. Dies führt zu gesteigerter Effizienz, verbessertem gegenseitigen Verständnis und einer stärkeren Zusammenarbeit (Fischer-Epe, 2016). Im beruflichen Kontext ist Konfliktmanagement entscheidend, um die Zusammenarbeit zu fördern, die Produktivität zu steigern und ein positives Arbeitsklima zu schaffen. Effizientes Konfliktmanagement hilft, Spannungen frühzeitig zu erkennen, Missverständnisse zu klären und eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit zu schaffen (Schwarz, 2013). Auch im persönlichen und sozialen Bereich spielt Konfliktmanagement eine wichtige Rolle. Innerfamiliäre Auseinandersetzungen, Meinungsverschiedenheiten in Partnerschaften oder soziale Konflikte können emotionale Belastungen verursachen, die sich negativ auf das Wohlbefinden von allen Beteiligten auswirken. Hier trägt ein achtsamer Umgang mit Konflikten dazu bei, Beziehungen zu stärken und gegenseitiges Verständnis zu fördern (Berckhan, 2015). Es gibt verschiedene Ansätze, wie Konflikte bewältigt werden können. Zwei zentrale Herangehensweisen sind der mediative und der systemische Ansatz.

Der mediative Ansatz zielt darauf ab, Konfliktparteien durch einen neutralen Dritten (Mediator) zu unterstützen, eigenverantwortlich Lösungen zu finden. Der Fokus liegt auf der Kommunikation und dem Austausch von Perspektiven, wobei die Bedürfnisse und Interessen aller

Beteiligten im Vordergrund stehen. Ziel ist es, sogenannte Win-Win-Lösungen zu entwickeln, die von allen Parteien akzeptiert werden können (Friedrichs, 2014).

Der systemische Ansatz betrachtet Konflikte aus einer ganzheitlichen Perspektive, indem er die Dynamiken und Wechselwirkungen innerhalb eines Systems analysiert. Im Fokus stehen nicht nur die beteiligten Personen, sondern auch die Beziehungen und Strukturen, die den Konflikt beeinflussen. Systemisches Konfliktmanagement nutzt Fragetechniken und andere Interventionen, um Perspektivwechsel zu fördern und nachhaltige Lösungen zu ermöglichen (von Schlippe & Schweitzer, 2021).

Die Wahl des Ansatzes hängt von der jeweiligen Situation, den beteiligten Personen und den Zielen ab. Beide Methoden können jedoch auch kombiniert werden, um die Konfliktlösung effektiv zu gestalten.

2.3 Definition Coaching und Abgrenzung zu anderen Beratungsformen

Coaching ist eine eigenständige Beratungsform, die sich durch ihren prozessorientierten, ressourcenfokussierten und klientenzentrierten Ansatz auszeichnet. Es ist ein strukturiertes und zielorientiertes Verfahren, das Einzelpersonen oder Gruppen dabei unterstützt, Lösungen für spezifische Anliegen zu finden und ihre persönliche oder berufliche Entwicklung zu fördern. Es basiert auf einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen Coach und Klient, die durch Vertrauen, Wertschätzung und offene Kommunikation geprägt ist. Eine präzise Definition liefert Greif (2008): „Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen in beruflichen oder privaten Kontexten“. Ziel ist es, durch Reflexion und gezielte Interventionen das eigene Denken, Fühlen und Handeln weiterzuentwickeln. Coaching ist ressourcen- und lösungsorientiert, wobei der Fokus darauf liegt, das Potenzial der Klienten zu entfalten und ihre Selbstwirksamkeit zu stärken. Selbstwirksamkeit bezeichnet das Vertrauen einer Person in die eigene Fähigkeit, Herausforderungen zu bewältigen und durch eigenes Handeln gewünschte Ergebnisse zu erzielen (Stelter, 2020).

Beim Coaching wird mit psychisch gesunden Menschen gearbeitet, die ihre Herausforderungen oder Ziele bewältigen möchten, während die Therapie auf die Behandlung psychischer Erkrankungen abzielt. Ein weiterer Unterschied liegt darin, dass Therapie, im Gegensatz zu Coaching, oft rückwärtsgerichtet ist, da sie sich auf die Analyse und Heilung vergangener Traumata konzentriert. Coaching hingegen ist zukunftsorientiert und darauf ausgerichtet, konkrete Lösungen für aktuelle Fragestellungen zu entwickeln (Schreyögg, 2019).

Im Gegensatz zur Beratung gibt Coaching keine direkten Ratschläge oder vorgefertigten Lösungen. Während Berater als Experten spezifisches Wissen vermitteln, agieren Coaches als Prozessbegleiter. Sie stellen Fragen, regen zur Reflexion an und schaffen Raum für die Entwicklung

eigener Lösungsansätze durch den Klienten. Beratung ist häufig inhaltlich orientiert, Coaching hingegen methodisch und prozessbezogen (Rauen, 2014).

Konfliktmanagement ist ein zentraler Bestandteil des Coaching-Prozesses, da Konflikte – ob innerlich oder zwischenmenschlich – häufig der Auslöser für Coaching-Anfragen sind. Konflikte können zum Beispiel das persönliche Wohlbefinden beeinträchtigen, die Leistungsfähigkeit mindern und Beziehungen belasten. Im Coaching geht es darum, Klienten dabei zu unterstützen, Konflikte zu erkennen, zu verstehen und eigenständig Lösungen zu entwickeln. Ein effektives Konfliktmanagement hilft, emotionale Blockaden aufzulösen, fördert die Selbstreflexion und ermöglicht neue Perspektiven. Besonders im systemischen Coaching wird Konfliktmanagement als Prozess verstanden, der nicht nur den Einzelnen, sondern auch die Dynamiken des gesamten Systems berücksichtigt. Ziel ist es, Klienten zu befähigen, Konflikte konstruktiv zu nutzen, um Wachstum und positive Veränderungen zu fördern. Durch gezielte Methoden oder das Modell des Inneren Teams wird der Klient ermutigt, Verantwortung für den Umgang mit Konflikten zu übernehmen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Konfliktmanagement im Coaching schafft somit die Grundlage für persönliche und berufliche Entwicklung.

2.4 Das Innere Team nach Schulz von Thun

Das Modell des Inneren Teams, entwickelt von Friedemann Schulz von Thun, ist ein zentraler Ansatz im Kommunikations- und Konfliktmanagement. Es bietet eine praxisnahe Möglichkeit, die innere Vielstimmigkeit eines Menschen sichtbar und bearbeitbar zu machen. Schulz von Thun beschreibt das Innere Team als eine Metapher für die verschiedenen inneren Anteile, die jede Person in sich trägt. Diese Anteile, die als stabile Persönlichkeiten oder "Stimmen" verstanden werden können, repräsentieren unterschiedliche Wünsche, Bedürfnisse, Werte oder auch Ängste (Schulz von Thun, 2020).

Das Modell ist besonders hilfreich, da es Menschen ermöglicht, innere Konflikte zu erkennen und aufzulösen. Oft stehen widersprüchliche innere Anteile einem klaren Entscheidungsprozess im Weg oder erschweren die Kommunikation mit anderen. Durch die Arbeit mit dem Inneren Team wird den Personen ein Bewusstsein für ihre innere Vielstimmigkeit vermittelt. Dies fördert nicht nur die Selbstreflexion, sondern auch die Entwicklung eines integrierten und authentischen Verhaltens (Bachmann & Meier, 2018).

Die Arbeit mit dem Inneren Team folgt meist einem strukturierten Prozess, der sowohl analytische als auch kreative Elemente beinhaltet. Zu den häufigsten Anwendungsmöglichkeiten gehört die Lösung innerer Konflikte, bei der Personen innere Widersprüche benennen und verstehen können. Beispielsweise könnte jemand einen "ängstlichen Anteil" und einen "mutigen Anteil"

identifizieren, die im Konflikt stehen. Indem beide Stimmen Gehör finden und ihre Anliegen formulieren, kann ein Dialog entstehen, der zu einer ausgewogenen Entscheidung führt.

Die Analyse des Inneren Teams ermöglicht es Personen zudem, herauszufinden, welche inneren Stimmen in bestimmten Situationen dominieren, was zu bewussterem und zielgerichteterem Handeln führt. Beispielsweise kann ein übermächtiger "Perfektionist" durch die Integration eines "gelassenen Anwalts" ergänzt werden, um stressbedingtes Verhalten zu reduzieren (Fischer-Epe, 2016).

Ein weiteres Anwendungsszenario ist die Vorbereitung auf schwierige Gespräche. Menschen lernen, ihre inneren Anteile zu sortieren und klarzustellen, welche Botschaft sie vermitteln wollen, was ihnen hilft, in Gesprächen souveräner und authentischer aufzutreten.

Das Modell des Inneren Teams berücksichtigt auch systemische Zusammenhänge, wodurch es besonders geeignet ist, Wechselwirkungen zwischen inneren und äußeren Konflikten zu beleuchten. Ein Beispiel hierfür ist eine Führungskraft, die unter Druck steht, eine unpopuläre Entscheidung im Team durchzusetzen. Während ihr "pflichtbewusster Anteil" auf die Umsetzung der Unternehmensziele drängt, meldet sich gleichzeitig ein "empathischer Anteil", der die Bedürfnisse der Teammitglieder berücksichtigt wissen will. Mithilfe des Inneren Teams kann die Führungskraft diese inneren Stimmen analysieren und in Einklang bringen, wodurch sie sowohl eine klare Entscheidung trifft als auch die Teamkommunikation verbessert. Die innere Vielstimmigkeit wird in den Kontext des sozialen Systems der Führungskraft eingebettet, was die Entwicklung von Lösungsansätzen ermöglicht, die sowohl die persönliche als auch die zwischenmenschliche Ebene berücksichtigen (Schulz von Thun, 2004).

Insgesamt ist das Innere Team somit ein vielseitig einsetzbares Instrument, das sowohl zur Bearbeitung innerer Konflikte als auch zur Verbesserung der Kommunikation und des Verhaltens in sozialen Kontexten beiträgt. Seine Stärke liegt in der Visualisierung und Integration der inneren Anteile, wodurch Menschen befähigt werden, ihre Potenziale effektiver zu nutzen (Schulz von Thun, 2020).

3 Forschungsstand

Der aktuelle Forschungsstand im Bereich des systemischen Konfliktmanagements im Coaching verdeutlicht, dass Konflikte eine zentrale Rolle in der Arbeit von Coaches einnehmen. Insbesondere die Anwendung systemischer Ansätze, wie die im Modell des Inneren Teams nach Schulz von Thun, hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Dieses Modell bietet durch seine bildhafte Darstellung innerer Anteile und deren Kommunikation ein praktikables Werkzeug, um innere und zwischenmenschliche Konflikte zu analysieren und zu bewältigen.

3.1 Systemisches Konfliktmanagement im Coaching

Systemisches Konfliktmanagement bezieht sich auf die Betrachtung und Bearbeitung von Konflikten innerhalb eines größeren Zusammenhangs, wie beispielsweise Teams, Organisationen oder familiären Systemen. Laut König und Schattenhofer (2020) liegt der Schwerpunkt auf der Identifikation von Dynamiken und Wechselwirkungen, die Konflikte verursachen oder verstärken können. Ein effektiver Coaching-Ansatz kombiniert dabei methodische Kompetenzen mit einem systemischen Verständnis der beteiligten Akteure. Die Forschung zeigt, dass Coaches häufig mit Konflikten konfrontiert werden, die sowohl auf der zwischenmenschlichen Ebene als auch auf der persönlichen Ebene auftreten (Greif, 2021).

3.2 Studien zum Inneren Team im Coaching

Das Modell des Inneren Teams eignet sich hervorragend zur Analyse innerer Konflikte und Entscheidungsblockaden. Es ermöglicht laut Schulz von Thun (2020) eine differenzierte Betrachtung innerer Dialoge, wodurch Unsicherheiten bearbeitet und innere Anteile in Einklang gebracht werden können. Studien zeigen, dass Coaches mithilfe des Modells die Selbstreflexion fördern und die Konfliktlösungsfähigkeit ihrer Klient*innen signifikant steigern können (Knobloch, 2020).

In der Praxis wird das Innere Team erfolgreich in Einzel- und Gruppencoachings eingesetzt. Eine Studie von Meier und Bachmann (2018) belegt, dass das Modell besonders effektiv ist, um emotionale Blockaden zu lösen. Klient*innen berichteten über eine verbesserte Selbstwahrnehmung, eine gesteigerte Klarheit in Entscheidungsprozessen und eine erhöhte emotionale Stabilität. Darüber hinaus zeigt die Studie, dass durch die Arbeit mit dem Inneren Team häufig neue Perspektiven entwickelt werden, die die persönliche und berufliche Weiterentwicklung unterstützen.

Knobloch (2020) hebt zudem hervor, dass die Visualisierung der inneren Anteile im Coaching-Prozess ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Diese Methode erleichtert es Klient*innen, ihre inneren Konflikte greifbar zu machen und effektive Lösungsstrategien zu erarbeiten. Eine weitere

Untersuchung von Bachmann und Meier (2018) zeigt, dass das Modell auch in Gruppensettings wirksam ist, insbesondere in der Arbeit mit Führungskräften. Hier wird das Innere Team genutzt, um die Kommunikation und Entscheidungsfindung im Team zu verbessern, indem es zur Reflexion über eigenes Verhalten und dessen Wirkung auf andere fördert.

Zusammengefasst bestätigen die Studien, dass das Modell des Inneren Teams nicht nur die persönliche Entwicklung unterstützt, sondern auch die Dynamiken in sozialen und beruflichen Kontexten positiv beeinflussen kann. Diese Vielseitigkeit macht das Modell zu einem wertvollen Werkzeug im systemischen Coaching.

3.3 Forschungslücken

Trotz der bisherigen Erkenntnisse gibt es Bereiche, die noch unzureichend erforscht sind. So fehlt es an umfassenden empirischen Studien, die die langfristigen Auswirkungen der Anwendung des Inneren Teams im systemischen Coaching untersuchen. Ebenso ist die Verbindung zwischen der Nutzung des Modells und den messbaren Verbesserungen in der Konfliktkompetenz der Klient*innen bislang wenig dokumentiert. Die vorliegende Arbeit trägt dazu bei, diese Lücken zu adressieren, indem sie die Anwendung des Inneren Teams im Kontext von Konfliktmanagement näher untersucht und dessen spezifische Vorteile herausarbeitet.

Der Forschungsstand zeigt die Relevanz des Inneren Teams und des systemischen Ansatzes für das Konfliktmanagement im Coaching. Dennoch sind weitere Studien notwendig, um die Wirksamkeit des Modells systematisch zu analysieren und seine Anwendungsmöglichkeiten zu erweitern.

4 Fragestellung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Rolle des Inneren Teams nach Schulz von Thun im systemischen Coaching und dessen Anwendung im Konfliktmanagement. Ziel ist es, die spezifischen Stärken des Modells in der Bearbeitung von inneren und zwischenmenschlichen Konflikten zu analysieren. Auf Basis der theoretischen Grundlagen und des aktuellen Forschungsstands ergeben sich die folgenden zentralen Fragestellungen:

1. Wie kann das Modell des Inneren Teams im Coachingprozess effektiv eingesetzt werden, um Konflikte zu erkennen und zu lösen?
2. Welche Vorteile bietet das Innere Team im Vergleich zu anderen Ansätzen im Coaching für die Bearbeitung von Konflikten?
3. Inwiefern trägt die Anwendung des Inneren Teams dazu bei, die Konfliktkompetenz von Klienten nachhaltig zu verbessern?

Diese Forschungsfragen sollen durch eine umfassende Analyse des Modells des Inneren Teams beantwortet werden. Dabei werden theoretische Erkenntnisse mit praktischen Beispielen verknüpft, um die Wirksamkeit und Anwendungsmöglichkeiten des Ansatzes im Coachingkontext aufzuzeigen. Ein besonderer Fokus liegt auf der Frage, wie das Modell Klienten dabei unterstützt, innere Klarheit zu gewinnen und ihre Handlungskompetenz im Umgang mit Konflikten nachhaltig zu stärken. Darüber hinaus wird untersucht, in welchen spezifischen Coaching-Situationen das Innere Team besonders wirksam eingesetzt werden kann.

Die Arbeit verfolgt das Ziel, die Bedeutung des Inneren Teams als Werkzeug im systemischen Coaching weiter zu untermauern und praxisnahe Handlungsempfehlungen für Coaches zu entwickeln.

5 Methode

Die vorliegende Arbeit basiert auf einer qualitativen Literaturrecherche. Ziel dieser Methode ist es, fundierte Erkenntnisse aus bestehenden Forschungsergebnissen zum Modell des Inneren Teams im systemischen Coaching und dessen Anwendung im Konfliktmanagement zu gewinnen. Im Rahmen der Recherche wurden relevante Fachliteratur, wissenschaftliche Artikel sowie praxisbezogene Berichte analysiert und ausgewertet.

5.1 Vorgehen bei der Literaturrecherche

Die Literaturrecherche wurde systematisch durchgeführt, um thematisch relevante Publikationen aus den Bereichen Coaching, Konfliktmanagement und Kommunikationspsychologie zu identifizieren. Dabei lag ein besonderer Fokus auf Arbeiten, die das Modell des Inneren Teams nach Schulz von Thun behandeln und dessen Bedeutung für die Kommunikationspsychologie und das Konfliktmanagement beleuchten. Zu den genutzten Quellen gehören:

- Fachbücher, insbesondere Werke von Schulz von Thun, die das Konzept des Inneren Teams begründen und zentrale Grundlagen der Kommunikationspsychologie darstellen. Ergänzt wurden diese durch Literatur anderer Autoren, die systemisches Coaching und Konfliktmanagement praxisnah beleuchten (Schulz von Thun, 1998; 2004).
- Wissenschaftliche Veröffentlichungen aus peer-reviewed Journals, die das Modell des Inneren Teams und seine Anwendung im Coaching theoretisch und empirisch untersuchen, wie beispielsweise in der *Zeitschrift für Coachingforschung oder im Journal of Coaching Practice* (Bachmann & Meier, 2018).
- Praxisberichte und Fallstudien, die den Einsatz des Inneren Teams in Coaching-Prozessen und Konfliktsituationen praxisnah darstellen.

Die Recherche erfolgte über Datenbanken wie SpringerLink und Google Scholar. Dabei wurden sowohl aktuelle als auch etablierte Grundlagenliteratur berücksichtigt. Als zentrale Auswahlkriterien dienten die Aktualität der Quellen, ihre wissenschaftliche Relevanz sowie die Nähe zur praktischen Anwendung im Coaching und Konfliktmanagement. Durch diese systematische Herangehensweise konnten fundierte Erkenntnisse aus bestehender Forschung gewonnen werden, die sowohl die theoretischen Grundlagen als auch die praktische Relevanz des Modells des Inneren Teams beleuchte.

5.2 Zielsetzung der Methode

Die angewandte Methode zielt darauf ab, die theoretische Fundierung des Modells des Inneren Teams mit praxisnahen Anwendungsbeispielen zu verknüpfen. Dabei wird analysiert, welche spezifischen Vorteile das Modell für die Bearbeitung von Konflikten bietet und wie es im

Coachingprozess effektiv eingesetzt werden kann. Die gewählten Quellen ermöglichen es, einen umfassenden Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu gewinnen, bestehende Wissenslücken zu identifizieren und fundierte Aussagen über die praktische Relevanz des Modells zu treffen.

6 Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Arbeit basieren auf einer Analyse der Literatur zu systemischem Coaching und zum Modell des Inneren Teams. Sie verdeutlichen die Bedeutung dieser Methode für die Konfliktbearbeitung und liefern praxisnahe Beispiele für deren erfolgreiche Anwendung im Coaching-Kontext.

6.1 Ergebnisse der Analyse

Die Analyse der Literatur zeigt, dass das Modell des Inneren Teams nach Schulz von Thun eine zentrale Rolle im systemischen Coaching einnimmt, insbesondere bei der Bearbeitung von Konflikten. Dieser Ansatz ermöglicht es Klient*innen, innere Widersprüche und verschiedene Stimmen ihres Selbst zu identifizieren, zu ordnen und aufeinander abzustimmen. Dadurch wird eine reflektierte Entscheidungsfindung gefördert und die Fähigkeit gestärkt, Konflikte sowohl auf persönlicher als auch auf zwischenmenschlicher Ebene konstruktiv zu lösen (Schulz von Thun, 2015).

Eine zentrale Erkenntnis der Analyse ist, dass das Modell des Inneren Teams besonders wirksam ist, wenn Klient*innen innere Zerrissenheit erleben. Die Literatur zeigt, dass Konflikte häufig durch unklare oder widersprüchliche innere Bedürfnisse entstehen, die sich auch in der äußeren Kommunikation widerspiegeln (König & Volmer, 2018). Durch die Identifikation und den Dialog der verschiedenen inneren Stimmen können Klient*innen ihre innere Klarheit erhöhen und authentischere Entscheidungen treffen. Dabei zeichnet sich das Modell durch seine Vielseitigkeit aus, da es flexibel auf unterschiedliche Kontexte angewandt werden kann, beispielsweise im beruflichen Umfeld bei Teamkonflikten oder in privaten Beziehungen bei inneren Spannungen (Greif, 2021).

Ein zentrales Ziel im Coaching-Prozess ist dabei die Integration der inneren Anteile. Wie Schulz von Thun (2004) betont, tragen alle Stimmen im Inneren Team eine positive Absicht. Auch wenn einige Anteile zunächst als hinderlich erscheinen, wie z. B. ein innerer Kritiker oder ein ängstlicher Teil, können sie bei genauerer Betrachtung wichtige Schutz- oder Entwicklungsfunktionen erfüllen. Die Methode ermutigt dazu, diese Anteile wertzuschätzen und ihre Anliegen zu berücksichtigen. Dank dieser theoretischen Fundierung und ihrer pragmatischen Anwendbarkeit stellt die Methode ein effektives Werkzeug im Coaching-Prozess dar (Greif, 2021).

Die Ergebnisse der Literaturrecherche unterstreichen, dass das Modell des Inneren Teams nicht nur theoretisch fundiert ist, sondern auch praktische Werkzeuge für die Konfliktbearbeitung bietet. Es ermöglicht Coaches, Klient*innen dabei zu unterstützen, nicht nur innere Klarheit zu gewinnen, indem sie die verschiedenen inneren Stimmen und deren Anliegen identifizieren, sondern

darüber hinaus, konstruktive Lösungen zu entwickeln, indem unterschiedliche Perspektiven miteinander in Einklang gebracht werden, anstatt in einem inneren Widerspruch zu verharren. Zudem fördert die Arbeit mit dem Inneren Team langfristige Veränderungen, da sie die Selbstreflexion stärkt und die Fähigkeit verbessert, mit zukünftigen Konflikten selbstbewusst umzugehen.

Zusammenfassend zeigt die Analyse, dass das Modell des Inneren Teams eine vielseitige Methode darstellt, die sich sowohl für individuelle Entwicklungsprozesse als auch für die Lösung komplexer Konflikte eignet. Insbesondere im Coaching-Kontext ermöglicht es, innere Dynamiken sichtbar zu machen und Klient*innen darin zu unterstützen, diese zu verstehen und zu nutzen. Die Verbindung zwischen Theorie und Praxis ist bei diesem Modell besonders ausgeprägt. Fachbücher wie „Miteinander reden 3“ von Schulz von Thun (2020) und wissenschaftliche Artikel wie die Arbeiten von König und Volmer (2018) oder Bachmann und Meier (2018) liefern wertvolle Einsichten in die praktische Anwendbarkeit und Effektivität dieser Methode. Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass das Modell nicht nur zur Lösung aktueller Konflikte beiträgt, sondern auch langfristig die persönliche Konfliktkompetenz stärkt.

6.2 Erfolgreiche Anwendungen des Inneren Teams

Das Modell des Inneren Teams findet vielfältige Anwendungsmöglichkeiten im Coaching und hat sich in der Praxis als äußerst wirksam erwiesen, um innere Konflikte zu lösen und Handlungsfähigkeit zu stärken.

Ein ausführliches Beispiel für die Anwendung des Modells des Inneren Teams zeigt die Arbeit mit einer Lehrerin, die im Coaching ihren inneren Konflikt zwischen beruflichem Perfektionsstreben und dem Wunsch nach mehr persönlicher Zeit für Familie und Hobbys bearbeiten wollte. Die Lehrerin schilderte, dass sie sich permanent überfordert fühlte, da sie den Anspruch hatte, jede Unterrichtsstunde bis ins Detail vorzubereiten und für ihre Schüler*innen eine perfekte Lernumgebung zu schaffen. Gleichzeitig vermisste sie Momente der Ruhe und Zeit für ihre Familie, was in ihr Gefühle von Schuld und Unzufriedenheit auslöste. Im Coaching-Prozess führte der Coach die Lehrerin durch die Methode des Inneren Teams, indem er sie zunächst einlud, die verschiedenen inneren Stimmen zu identifizieren, die in diesem Konflikt eine Rolle spielen. Die Lehrerin erkannte zwei besonders dominante Stimmen. Auf der einen Seite die "Perfektionistin", die großen Wert darauf legte, dass die Unterrichtsvorbereitung bis ins letzte Detail ausgearbeitet war. Sie argumentierte, dass nur durch perfekte Arbeit die Anerkennung von Schüler*innen, Kolleg*innen und der Schulleitung sichergestellt werden könne. Zudem äußerte die Perfektionistin die Sorge, dass ein Nachlassen in der Qualität langfristig negative Auswirkungen auf ihre Karriere haben könnte. Auf der anderen Seite den „Familienmensch“, der hingegen die Sehnsucht nach mehr

Zeit für die Familie und Hobbys ausdrückte. Der Familienmensch betonte die Wichtigkeit von Erholung und Balance, da die Lehrerin zunehmend Anzeichen von Erschöpfung und emotionaler Überlastung zeigte. Nachdem die Stimmen identifiziert worden waren, unterstützte der Coach die Lehrerin dabei, die Anliegen und Ängste beider Seiten ausführlich zu beleuchten. In einem imaginären Dialog ließ der Coach die Lehrerin abwechselnd in die Rolle der Perfektionistin und des Familienmenschen schlüpfen, sodass sie deren Perspektiven detaillierter erkunden konnte. Zum Beispiel äußerte die Perfektionistin, dass nur durch harte Arbeit und äußerste Genauigkeit die Schüler*innen optimal gefördert werden könnten. Der Familienmensch hingegen wies darauf hin, dass ein Burnout drohe, wenn die Lehrerin keine Grenzen setze und sich keine Erholungszeiten zugestehe. Im nächsten Schritt moderierte der Coach eine Art "Verhandlung" zwischen den Stimmen. Hierbei stellte er gezielte Fragen wie: „Was könnten diese beiden Seiten voneinander lernen?“ oder „Wie könnten Perfektionistin und Familienmensch zusammenarbeiten, um dein Wohlbefinden zu fördern?“ Durch diesen Prozess begann die Lehrerin, eine gemeinsame Lösung zu entwickeln, die den Anliegen beider Seiten gerecht wurde. Am Ende des Coaching-Prozesses entschied sich die Lehrerin, ihre Unterrichtsvorbereitung zu optimieren, indem sie den Fokus auf die wichtigsten Kernaufgaben legte und weniger relevante Details delegierte oder vereinfachte. Zusätzlich plante sie feste Zeiten für die Familie und Hobbys in ihren Alltag ein, um für eine bessere Balance zu sorgen. Sie erkannte, dass sie auch mit einem hohen, aber realistischen Qualitätsanspruch ihre Ziele erreichen und gleichzeitig ihrem Bedürfnis nach Erholung gerecht werden konnte. Dieser Ansatz verhalf der Lehrerin nicht nur zu mehr Klarheit über ihre inneren Konflikte, sondern auch zu einem nachhaltigeren Umgang mit ihren Ressourcen. Das Modell des Inneren Teams zeigte ihr, dass scheinbar gegensätzliche Bedürfnisse nicht zwangsläufig im Widerspruch stehen, sondern sich durch Integration und Ausgleich sinnvoll miteinander verbinden lassen (Knobloch, 2020).

Ein weiteres Beispiel stammt aus einem Führungskräfte-Coaching. Eine Führungskraft befindet sich in einer komplexen Konfliktsituation: Sie fühlt sich hin- und hergerissen zwischen ihrem Wunsch, ein harmonisches Verhältnis zu ihrem Team zu wahren und der Notwendigkeit, harte Unternehmensziele durchzusetzen. Im Coaching schildert sie, dass sie unter dem Druck der Zielvorgaben leidet und gleichzeitig Angst hat, das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden zu verlieren, wenn sie strenge Maßnahmen einführt. Mithilfe des Modells des Inneren Teams lädt der Coach die Führungskraft ein, die verschiedenen inneren Stimmen zu identifizieren, die in diesem inneren Konflikt zu Wort kommen. Die Führungskraft benennt zunächst den "Friedenswahrer", der sich für Harmonie, Ausgleich und ein positives Arbeitsklima einsetzt. Dieser äußert die Sorge, dass klare Anweisungen oder strikte Vorgaben zu Unmut und Frustration im Team führen könnten. Dann wird

der "Ergebnisorientierte" identifiziert, der den Fokus auf die Zielerreichung legt und betont, dass das Unternehmensergebnis von ihrer Durchsetzungsfähigkeit abhängt. Weitere Stimmen, wie der "Selbstzweifler", die befürchtet, es ohnehin nicht allein recht machen zu können, oder der "Perfektionist", der nach fehlerfreien Lösungen strebt, werden ebenfalls erkennbar. Der Coach unterstützt die Führungskraft dabei, jede dieser Stimmen zu erkunden. In einem Rollenspiel oder durch Visualisierung gibt die Führungskraft den Stimmen Raum, ihre Anliegen ausführlich darzustellen. Zum Beispiel erklärt der "Friedenswahrer", dass er für eine vertrauensvolle Teamdynamik sorgen möchte, weil er befürchtet, dass die Mitarbeitenden sonst die Motivation verlieren. Der "Ergebnisorientierte" argumentiert hingegen, dass ohne klare Vorgaben und Entscheidungen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefährdet ist. In der nächsten Phase moderiert der Coach einen Dialog zwischen den Stimmen. Dabei hilft er der Führungskraft, die Perspektiven nicht als gegensätzlich, sondern als potenziell ergänzend zu betrachten. Durch gezielte Fragen wie „Welche gemeinsamen Ziele könnten der Friedenswahrer und der Ergebnisorientierte verfolgen?“ oder „Wie könnten diese Stimmen einander unterstützen?“ wird eine Brücke zwischen den inneren Positionen geschlagen. Die Führungskraft erkennt, dass klare Zielvorgaben mit einer respektvollen Kommunikation kombiniert werden können, sodass die Erwartungen des Unternehmens erfüllt werden, ohne die Beziehung zum Team zu belasten. Um die Erkenntnisse zu festigen, entwickelt die Führungskraft im Coaching konkrete Maßnahmen: Sie plant, regelmäßige Teamgespräche einzuführen, in denen sie transparent über die Unternehmensziele informiert, gleichzeitig aber auch auf die Sorgen und Bedürfnisse des Teams eingeht. Zudem übt sie, in schwierigen Gesprächen ihre Botschaften klar und wertschätzend zu formulieren. Das Ergebnis dieses Prozesses ist eine gestärkte Selbstreflexion und ein authentischer Führungsstil. Die Führungskraft kann die unterschiedlichen Anteile ihres Inneren Teams so integrieren, dass sie sowohl den Anforderungen des Unternehmens als auch den Bedürfnissen ihres Teams gerecht wird. Dieser Ansatz zeigt exemplarisch, wie das Modell des Inneren Teams dazu beitragen kann, innere Konflikte zu klären und lösungsorientierte Strategien für komplexe Situationen zu entwickeln (Fischer-Epe, 2020).

Diese Beispiele verdeutlichen, wie das Innere Team nicht nur bei der Bewältigung persönlicher innerer Konflikte, sondern auch in beruflichen Kontexten wirkungsvoll eingesetzt werden kann. Die Methode unterstützt Klient*innen dabei, innere Widersprüche zu erkennen, diese in Einklang zu bringen und dadurch klarere und authentischere Entscheidungen zu treffen.

6.3 Wirksamkeit im Coaching-Prozess

Die Wirksamkeit des Modells des Inneren Teams im Coaching-Prozess zeigt sich insbesondere in seiner Fähigkeit, innere Dynamiken differenziert zu beleuchten und nachhaltige

Veränderungen bei Klient*innen zu fördern. Im Unterschied zu anderen Methoden des Konfliktmanagements, wie der Mediation oder der lösungsfokussierten Gesprächsführung, hebt sich das Innere Team durch seinen ressourcenorientierten Ansatz hervor, der sowohl kognitive als auch emotionale Aspekte integriert. Während Mediation darauf abzielt, Konflikte zwischen Parteien zu moderieren und gemeinsame Lösungen zu finden, fokussiert sich das Innere Team darauf, innere Konflikte zu analysieren, die häufig die Ursache äußerer Spannungen sind (Schulz von Thun, 2020; Greif, 2021).

Die Literatur zeigt, dass Klientinnen durch die Identifikation ihrer inneren Anteile lernen, komplexe innere Widersprüche zu erkennen und konstruktiv aufzulösen (Schulz von Thun, 2020; König & Volmer, 2018). Ein zentraler Vorteil dieser Methode liegt darin, dass sie nicht nur kurzfristige Lösungen bietet, sondern auch langfristige Kompetenzen zur Konfliktbewältigung stärkt. Durch den Dialog zwischen den inneren Stimmen entwickeln Klientinnen ein tieferes Verständnis für ihre Bedürfnisse, Ängste und Ambitionen, was ihnen hilft, authentischere Entscheidungen zu treffen (Greif, 2021).

Ein Beispiel aus dem beruflichen Coaching zeigt, wie das Modell des Inneren Teams einem Klienten helfen kann, die Balance zwischen klaren Vorgaben und einem kooperativen Führungsstil zu finden. Durch die Arbeit mit seinen inneren Anteilen konnte er unterschiedliche Perspektiven integrieren und eine Führungsstrategie entwickeln, die sowohl die Effizienz als auch das Teamklima förderte (Fischer-Epe, 2020). Ein weiteres Beispiel aus dem privaten Bereich verdeutlicht, wie das Modell genutzt werden kann, um familiäre Konflikte zu lösen. Eine Klientin, die sich zwischen ihrem Bedürfnis nach Gerechtigkeit und ihrem Wunsch nach Harmonie hin- und hergerissen fühlte, lernte, ihre inneren Anteile in einen Dialog zu bringen. Dadurch konnte sie ihre Anliegen klar und respektvoll formulieren, ohne die Beziehung zu belasten (Knobloch, 2020).

Studien belegen die Effektivität des Inneren Teams für nachhaltige Veränderungen im Coaching-Prozess. Laut Greif (2021) und Fischer-Epe (2020) fördert das Modell nicht nur die Reflexion und Integration innerer Anteile, sondern auch die Entwicklung einer eigenverantwortlichen Haltung, die Klient*innen in zukünftigen Konflikten anwenden können. Diese Fähigkeit, eigenständig Lösungen zu entwickeln, hebt das Innere Team von rein verhaltensorientierten oder kognitiven Ansätzen ab.

Insgesamt unterstreicht die Literaturrecherche, dass das Modell des Inneren Teams durch seine theoretische Fundierung und praktische Anwendbarkeit eine wirksame Methode im systemischen Coaching darstellt. Es ermöglicht Coaches, Klient*innen dabei zu unterstützen, ihre Selbstwahrnehmung zu schärfen, innere Widersprüche zu klären und nachhaltige, individuelle

Lösungen zu entwickeln. Dies macht das Modell sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext zu einem wertvollen Werkzeug.

7 Diskussion

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass das Modell des Inneren Teams nach Schulz von Thun ein wirksames Werkzeug zur Bearbeitung sowohl innerer als auch zwischenmenschlicher Konflikte im Coaching darstellt. Im Folgenden werden die Erkenntnisse im Hinblick auf die ursprüngliche Fragestellung reflektiert, die Stärken und Schwächen des Modells kritisch beleuchtet und mögliche Implikationen für die Coaching-Praxis sowie potenzielle Anwendungsfelder diskutiert.

7.1 Reflexion der Ergebnisse

Die erste Forschungsfrage dieser Arbeit lautete:

1. *Wie kann das Modell des Inneren Teams im Coachingprozess effektiv eingesetzt werden, um Konflikte zu erkennen und zu lösen?* Die Analyse zeigt, dass das Modell des Inneren Teams Menschen dabei unterstützt, innere Anteile zu identifizieren, ihre Anliegen zu verstehen und in Beziehung zueinander zu setzen. Dieses strukturierte Vorgehen ermöglicht es Klient*innen, einen produktiven Umgang mit inneren Konflikten zu entwickeln und eigenständige Lösungsstrategien zu finden. Dabei basiert die Wirksamkeit des Modells auf mehreren zentralen Aspekten. Der erste Schritt im Coaching-Prozess besteht darin, die verschiedenen inneren Stimmen oder Anteile zu benennen, die in einem Konflikt aktiv sind. Diese Stimmen repräsentieren oft unterschiedliche Wünsche, Ängste oder Werte, die miteinander in Konkurrenz stehen. Laut Schulz von Thun (2020) trägt die bewusste Wahrnehmung dieser Anteile dazu bei, Klarheit über die inneren Dynamiken zu schaffen. Studien wie die von Bachmann und Meier (2018) zeigen, dass Klient*innen durch diesen Prozess ihre inneren Konflikte präziser benennen und besser verstehen können. Diese Bewusstwerdung bildet die Grundlage für die Entwicklung konkreter Lösungen.

Nachdem die inneren Stimmen identifiziert wurden, liegt ein Schwerpunkt des Modells auf der Erforschung der Beziehungen zwischen diesen Anteilen. Schulz von Thun (2020) betont, dass Konflikte oft dadurch entstehen, dass innere Stimmen in einem Widerspruch zueinander stehen oder sich gegenseitig blockieren. Ein Beispiel hierfür wäre ein "Perfektionist", der höchste Ansprüche stellt und ein "Selbstfürsorger", der nach Entlastung und Ruhe verlangt. Indem diese Stimmen im Coaching-Prozess in einen imaginären Dialog gebracht werden, können ihre jeweiligen Anliegen besser aufeinander abgestimmt und Konflikte entschärft werden.

Ein zentrales Ziel des Inneren Teams ist es, Klient*innen dabei zu unterstützen, konkrete und nachhaltige Lösungsstrategien zu entwickeln. Hierbei wird Wert darauf gelegt, dass alle

inneren Stimmen Gehör finden und ihre Anliegen in die Lösung integriert werden. Diese ganzheitliche Herangehensweise stärkt nicht nur die Selbstreflexion sondern auch die Eigenverantwortung der Klient*innen. Laut Greif (2021) führt dies dazu, dass die entwickelten Lösungen als stimmig wahrgenommen werden, was ihre Umsetzung erleichtert.

Besonders in systemischen Kontexten erweist sich das Modell als hilfreich, da es die Wechselwirkungen zwischen inneren und äußeren Konflikten berücksichtigt. Innere Spannungen, wie beispielsweise Unsicherheiten oder widersprüchliche Werte, spiegeln sich oft in der äußeren Kommunikation und im Verhalten wider. Durch die Arbeit mit dem Inneren Team wird nicht nur der innere Konflikt bearbeitet, sondern auch die Fähigkeit gestärkt, mit äußeren Konflikten konstruktiv umzugehen. Dies wird durch Studien wie die von Fischer-Epe (2020) bestätigt, die zeigen, dass Klient*innen nach der Arbeit mit dem Inneren Team ihre Kommunikationsfähigkeit verbessern und Konflikte effektiver lösen können.

Ein weiterer zentraler Aspekt des Modells ist die Möglichkeit, emotionale Blockaden zu lösen. Emotionen wie Angst, Wut oder Schuldgefühle können dazu führen, dass Klient*innen in Konflikten verharren und keine klaren Entscheidungen treffen können. Durch den Dialog zwischen den inneren Stimmen wird ein Raum geschaffen, in dem diese Emotionen angenommen und verarbeitet werden können. Laut Bachmann und Meier (2018) führt dies nicht nur zu einer emotionalen Entlastung, sondern stärkt auch die Fähigkeit, in ähnlichen Situationen selbstbewusst zu handeln.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Modell des Inneren Teams im Coachingprozess effektiv eingesetzt werden kann, um Konflikte zu erkennen und zu lösen. Es bietet eine strukturierte Vorgehensweise, die von der Identifikation innerer Anteile über die Bearbeitung ihrer Beziehungen bis hin zur Entwicklung konkreter Lösungsstrategien reicht. Die Ergebnisse der Literatur, insbesondere von Schulz von Thun (2020), Greif (2021) und Bachmann und Meier (2018), belegen, dass das Innere Team sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext erfolgreich angewendet werden kann.

Die zweite Fragestellung lautete:

- 2. Welche Vorteile bietet das Innere Team im Vergleich zu anderen Ansätzen im Coaching für die Bearbeitung von Konflikten?* Im Vergleich zu anderen Ansätzen wie der Mediation oder der lösungsfokussierten Gesprächsführung zeichnet sich das Modell des Inneren Teams durch seine ressourcenorientierte und tiefgehende Arbeitsweise aus. Während die Mediation darauf abzielt, zwischen Konfliktparteien zu vermitteln sowie eine gemeinsame Lösung zu finden und die lösungsfokussierte Gesprächsführung auf die schnelle Identifikation sowie Umsetzung von Zielen fokussiert ist, geht das Innere Team einen Schritt weiter. Es ermöglicht die systematische

Bearbeitung der inneren Dynamiken, die häufig die Grundlage für äußere Konflikte bilden. Forschungsergebnisse und Praxisberichte (z. B. Greif, 2021; Fischer-Epe, 2020) belegen, dass Klient*innen durch die Arbeit mit dem Inneren Team nachhaltigere Veränderungen und eine tiefere Zufriedenheit mit den erzielten Lösungen erreichen. Dieser Vorteil lässt sich auf mehrere Aspekte des Modells zurückführen. Anders als Ansätze, die primär auf die Konfliktlösung zwischen Personen abzielen, legt das Innere Team den Fokus auf die Analyse und Klärung innerer Spannungen. Innere Widersprüche, wie das Schwanken zwischen der Angst vor Konfrontation und dem Wunsch nach Gerechtigkeit, können durch die Identifikation und den Dialog der inneren Stimmen bewusst gemacht und bearbeitet werden. Dies wird beispielsweise in Studien von König und Volmer (2018) deutlich, die zeigen, dass Klient*innen durch die Integration ihrer inneren Anteile stimmigere Entscheidungen treffen können.

Ein weiterer Vorteil des Modells ist die höhere Zufriedenheit mit den erzielten Lösungen. Laut Greif (2021) und Fischer-Epe (2020) fühlen sich Klient*innen durch die aktive Einbindung ihrer inneren Anteile stärker in den Lösungsprozess involviert. Dies führt dazu, dass die individuell entwickelten Strategien als authentisch wahrgenommen werden. Die systematische Bearbeitung innerer Spannungen sorgt zudem dafür, dass Lösungen nicht nur als pragmatisch, sondern auch als emotional befriedigend empfunden werden, da sie auf einer tieferen Ebene mit den persönlichen Werten und Bedürfnissen übereinstimmen.

Zudem bietet das Modell des Inneren Teams eine hohe Flexibilität, da es in verschiedenen Kontexten anwendbar ist. Im beruflichen Coaching kann es beispielsweise bei Teamkonflikten oder Führungsthemen eingesetzt werden, während es im privaten Kontext bei familiären oder persönlichen Spannungen wirksam ist (Knobloch, 2020). Diese Vielseitigkeit wird in der Literatur als einer der Gründe für die weit verbreitete Anwendung des Modells genannt (Schulz von Thun, 2020).

Zusammenfassend zeigt die Analyse, dass das Modell des Inneren Teams nicht nur eine effektive Methode zur Bearbeitung innerer Konflikte darstellt, sondern auch im Vergleich zu anderen Ansätzen durch seine ressourcenorientierte und tiefgehende Vorgehensweise überzeugt. Die höhere Zufriedenheit der Klient*innen mit den erzielten Lösungen sowie die Förderung langfristiger Verhaltensänderungen unterstreichen den besonderen Wert dieses Modells im systemischen Coaching.

Die dritte Fragestellung lautete:

3. *Inwiefern trägt die Anwendung des Inneren Teams dazu bei, die Konfliktkompetenz von Klienten nachhaltig zu verbessern?* Die Ergebnisse der Analyse und die reflektierten Studien belegen, dass das Modell des Inneren Teams nicht nur bei der Bearbeitung aktueller Konflikte wirksam

ist, sondern auch die langfristige Konfliktkompetenz von Klientinnen stärkt. Durch die Arbeit mit dem Inneren Team lernen Klient*innen, ihre inneren Dynamiken besser wahrzunehmen und zu verstehen. Dies ermöglicht ihnen, zukünftige Konflikte eigenständig zu erkennen und konstruktiv zu bewältigen.

Ein wesentlicher Aspekt ist die Förderung langfristiger Verhaltensänderungen. Klient*innen entwickeln ein tieferes Verständnis für ihre eigenen Bedürfnisse, Ängste und Handlungsmuster, was ihnen hilft, auch in neuen Konfliktsituationen flexibel und souverän zu reagieren. Fischer-Epe (2020) hebt hervor, dass die Integration innerer Anteile Klient*innen befähigt, selbst in schwierigen Situationen eine stimmige und reflektierte Haltung einzunehmen.

Zudem betonen Studien wie die von Greif (2021) und Bachmann und Meier (2018), dass die nachhaltige Verbesserung der Konfliktkompetenz auch auf der emotionalen Verarbeitung von Blockaden basiert. Emotionen wie Angst oder Schuldgefühle, die oft zu inneren Spannungen führen, können im Coaching bearbeitet werden, was nicht nur zu einer emotionalen Entlastung, sondern auch zu einer stärkeren Resilienz im Umgang mit Konflikten beiträgt.

Darüber hinaus bietet das Modell des Inneren Teams Klient*innen Werkzeuge, um ihre Konfliktkompetenz langfristig zu stärken. Dies schließt die Fähigkeit ein, widersprüchliche innere Stimmen eigenständig zu erkennen, in einen Dialog zu bringen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Die Studien von Knobloch (2020) und Fischer-Epe (2020) zeigen, dass diese Herangehensweise dazu beiträgt, nicht nur akute Konflikte zu lösen, sondern auch die persönliche und soziale Kompetenz im Umgang mit Konflikten zu fördern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Modell des Inneren Teams über die unmittelbare Konfliktbearbeitung hinaus einen bedeutenden Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Konfliktkompetenz von Klientinnen leistet. Es kombiniert Reflexion, Strukturierung und Integration innerer Anteile, wodurch Klient*innen langfristig befähigt werden, authentische und effektive Entscheidungen zu treffen und ihre Konfliktkultur weiterzuentwickeln.

7.2 Stärken und Schwächen des Modells

Das Modell des Inneren Teams überzeugt durch seine intuitive Anwendbarkeit und seine Fähigkeit, komplexe innere Prozesse visuell darzustellen. Diese Eigenschaften erleichtern Menschen den Zugang zu ihrem Inneren und fördern die Selbstreflexion (Schulz von Thun, 2020). Ein Beispiel hierfür ist ein Klient, der in einem Entscheidungsprozess feststeckt und sich zwischen der Sicherheit seines aktuellen Jobs und dem Wunsch nach einer beruflichen Veränderung entscheiden muss. Durch die Visualisierung seiner inneren Anteile konnte er erkennen, welche Bedürfnisse und Ängste hinter diesen Stimmen stehen. Mithilfe des Inneren Teams wurde ein

Dialog zwischen den beiden Stimmen geschaffen, der es ihm erleichterte, eine ausgewogene Entscheidung zu treffen. Diese visuelle Darstellung macht abstrakte innere Prozesse greifbar und fördert ein tiefgehendes Verständnis der eigenen Konflikte (Fischer-Epe, 2020).

Jedoch erfordert das Modell ein hohes Maß an Reflexionsbereitschaft seitens der Klient*innen, was nicht in allen Coaching-Situationen gegeben ist. Menschen, die wenig Zugang zu ihren Emotionen haben oder in stark belastenden Situationen sind, könnten Schwierigkeiten haben, die inneren Stimmen zu identifizieren und zu benennen.

Zudem ist es essenziell, dass Coaches darauf verzichten, das Modell mechanistisch anzuwenden. Das bedeutet in diesem Zusammenhang, das Modell starr oder schematisch zu nutzen, ohne es individuell an die Bedürfnisse und Erfahrungen der Klient*innen anzupassen. Ein mechanistischer Ansatz könnte beispielsweise darin bestehen, die inneren Stimmen zu kategorisieren oder sie in einem festen Muster darzustellen, anstatt flexibel auf die persönliche Dynamik der Klient*innen einzugehen. Dies würde die Vielfalt und Komplexität der inneren Prozesse nicht ausreichend berücksichtigen und könnte den Entwicklungsprozess behindern (Stelter, 2020). Die Gefahr besteht darin, dass der Coaching-Prozess dadurch oberflächlich bleibt und Klient*innen sich nicht wirklich gehört oder verstanden fühlen. Indem Coaches jedoch auf eine individuelle und situative Anpassung achten, können sie sicherstellen, dass die Arbeit mit dem Inneren Team die Reflexionsfähigkeit der Klient*innen fördert und ihnen die Möglichkeit gibt, authentische und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

7.3 Implikationen für die Coaching-Praxis

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass das Innere Team besonders geeignet ist, um Menschen bei der Bearbeitung innerer Konflikte und der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Für die Coaching-Praxis ergeben sich daraus mehrere wichtige Implikationen:

Weiterbildung: Coaches sollten umfassend in der Anwendung des Inneren Teams geschult werden, um dessen Potenzial vollständig auszuschöpfen. Eine fundierte Ausbildung ermöglicht es ihnen, die Methode sicher und effektiv einzusetzen und typische Fallstricke zu vermeiden. Beispielsweise könnten unzureichend geschulte Coaches Gefahr laufen, die inneren Stimmen von Klient*innen falsch zu interpretieren oder den Prozess zu stark zu lenken, was die Authentizität und Wirksamkeit des Modells beeinträchtigen könnte (Fischer-Epe, 2020). Eine gezielte Weiterbildung befähigt Coaches, den Dialog zwischen inneren Stimmen ihrer Klient*innen so zu moderieren, dass eine echte Reflexion und Integration möglich wird. Die Konsequenz ist eine höhere Qualität des Coachings, die den Klient*innen nachhaltige Ergebnisse und stärkere Handlungskompetenzen bietet.

Flexibilität: Das Modell des Inneren Teams sollte nicht schematisch angewandt werden, sondern flexibel und individuell an die spezifischen Bedürfnisse und Ziele der Klient*innen angepasst werden. Dies bedeutet, dass Coaches nicht mit vorgefertigten Kategorien oder starren Abläufen arbeiten sollten, sondern die Dynamik und Komplexität der inneren Anteile jedes Menschen berücksichtigen müssen. Zum Beispiel kann bei einer Führungskraft mit einem ausgeprägten "Perfektionisten" und einem "Teamplayer" die Gewichtung der Stimmen je nach Situation und Kontext variieren. Ein flexibler Ansatz ermöglicht es, auf solche Variationen einzugehen und die Methodik entsprechend anzupassen (Knobloch, 2020). Die Konsequenz ist ein Coaching-Prozess, der Klient*innen als individuelle Persönlichkeiten wahrnimmt und dadurch authentischere und wirksamere Ergebnisse erzielt.

Integration in systemische Ansätze: Die Kombination des Inneren Teams mit anderen systemischen Methoden, wie der zirkulären Fragetechnik oder der Arbeit mit Skalen, kann dessen Wirksamkeit in komplexen Coaching-Situationen deutlich erhöhen. In einem Team-Coaching könnten beispielsweise zunächst die Dynamiken der Teammitglieder analysiert und anschließend mit dem Inneren Team die individuellen Anteile jedes Mitglieds beleuchtet werden. Diese Integration ermöglicht es, sowohl individuelle als auch gruppensystemische Aspekte zu berücksichtigen (Greif, 2021). Die Konsequenz ist eine ganzheitlichere Bearbeitung von Konflikten, die nicht nur die Selbstwahrnehmung der Einzelnen stärkt, sondern auch die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Teams fördert.

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Innere Team eine wertvolle Methode für die Coaching-Praxis ist, die durch fundierte Weiterbildung, flexible Anwendung und systemische Integration ihre volle Wirkung entfalten kann. Coaches, die diese Implikationen berücksichtigen, sind in der Lage, Klient*innen effektiver zu unterstützen und deren Konfliktkompetenz sowie Entscheidungsfähigkeit nachhaltig zu verbessern.

7.4 Mögliche Anwendungsfelder

Das Modell des Inneren Teams bietet eine nennenswerte Vielseitigkeit und kann in verschiedenen Coaching-Kontexten effektiv eingesetzt werden. Neben dem klassischen Einzelcoaching findet es auch Anwendung in Team- und Führungskräftecoachings, wo es genutzt wird, um Gruppenprozesse und Konfliktlösungen zu unterstützen.

Im Einzelcoaching wird das Modell vor allem dazu verwendet, innere Konflikte zu bearbeiten und Entscheidungsprozesse zu erleichtern. Ein Klient, der beispielsweise zwischen beruflicher Sicherheit und dem Wunsch nach Veränderung schwankt, kann mithilfe des Inneren Teams seine inneren Stimmen identifizieren und einen Dialog zwischen diesen Anteilen entwickeln.

Dies stärkt die Selbstwahrnehmung und führt zu einer reflektierten und authentischen Entscheidung (Fischer-Epe, 2020).

In Team- oder Gruppensettings unterstützt das Modell des Inneren Teams die Klärung von Rollen und Dynamiken innerhalb der Gruppe. Es hilft den Teammitgliedern, ihre eigenen inneren Anteile zu reflektieren und besser zu verstehen, wie diese ihr Verhalten und ihre Kommunikation im Team beeinflussen. Insbesondere innere Zerrissenheit, wie etwa der Widerspruch zwischen dem Wunsch, hohe Standards durchzusetzen und der Sorge, die Harmonie im Team zu gefährden, kann die Zusammenarbeit in Gruppen erheblich beeinflussen. Durch die Arbeit mit dem Inneren Team können solche Spannungen offengelegt und bearbeitet werden. Dies führt dazu, dass Teammitglieder bewusster und konstruktiver miteinander umgehen. Die Methode fördert Transparenz und Verständnis für individuelle Verhaltensweisen, was die gegenseitige Wertschätzung stärkt und die Kooperation im Team verbessert (Knobloch, 2020).

In der Führungskräfteentwicklung hat sich das Modell als besonders wirksam erwiesen, da es die Reflexion von Entscheidungsprozessen und die Verbesserung kommunikativer Kompetenzen ermöglicht. Mithilfe des Inneren Teams können Führungskräfte innere Anteile und deren Dynamiken erkennen, verstehen und in Einklang bringen. Dies trägt dazu bei, dass Entscheidungen nicht nur klarer und überzeugender getroffen werden, sondern auch empathisch, transparent und zielorientiert kommuniziert werden (Schulz von Thun, 2020).

Die Diskussion verdeutlicht die Vielseitigkeit des Modells des Inneren Teams, zeigt jedoch auch die Notwendigkeit, es verantwortungsvoll und individuell angepasst einzusetzen. Sowohl im Einzel- als auch im Gruppencoaching ist es entscheidend, das Modell flexibel an die Bedürfnisse der Klient*innen oder Teams anzupassen, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen (Greif, 2021).

8 Fazit

Die vorliegende Arbeit zielte darauf ab, die Anwendung des Modells des Inneren Teams im systemischen Coaching zu analysieren und dessen Beitrag zur Konfliktlösung zu bewerten. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern eine fundierte Grundlage, um die Methode sowohl theoretisch als auch praktisch einzuordnen und deren Stärken sowie Limitationen aufzuzeigen.

8.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Die vorliegende Arbeit hat untersucht, wie das Modell des Inneren Teams nach Schulz von Thun im systemischen Coaching zur Konfliktlösung eingesetzt werden kann. Die Analyse zeigt, dass das Modell eine wertvolle Methode darstellt, um innere Konflikte sichtbar zu machen und individuelle Lösungswege zu entwickeln. Es fördert die Selbstreflexion, unterstützt die Integration widersprüchlicher Anteile und hilft Klient*innen, Entscheidungen auf Grundlage eines harmonisierten inneren Dialogs zu treffen (Schulz von Thun, 2020).

Studien, wie die von Bachmann und Meier (2018), bestätigen, dass die Arbeit mit dem Inneren Team die Entscheidungsfähigkeit stärkt und zu einem klareren Verständnis der inneren Dynamiken führt. Fischer-Epe (2020) hebt hervor, dass die visuelle Darstellung der inneren Anteile abstrakte Konflikte greifbar macht und die Selbstwahrnehmung deutlich verbessert.

Das Modell ermöglicht im Coaching eine ganzheitliche Betrachtung von Konflikten, indem es sowohl die inneren Anteile als auch die äußeren Systemdynamiken einbezieht. Damit wird ein zentrales Ziel des systemischen Coachings, nämlich die Verbindung zwischen individuellen und systemischen Perspektiven erfolgreich unterstützt (Greif, 2021).

Zusammenfassend zeigt die Arbeit, dass das Modell des Inneren Teams sowohl durch seine theoretische Fundierung als auch durch seine pragmatische Anwendbarkeit überzeugt. Es stellt eine zentrale Methode dar, um systemisches Denken im Coaching-Kontext konkret umzusetzen und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

8.2 Schlussfolgerungen für die Anwendung im systemischen Coaching

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass das Modell des Inneren Teams eine flexible und wirkungsvolle Methode zur Bearbeitung innerer und zwischenmenschlicher Konflikte darstellt. Es bietet Coaches ein strukturiertes Framework, das als methodisches Gerüst dient. Dieses Gerüst unterstützt Coaches dabei, den Coaching-Prozess gezielt zu leiten, indem es eine klare Struktur für die Analyse und Integration innerer Anteile vorgibt, ohne die individuelle Anpassung einzuschränken (Schulz von Thun, 2020).

Für eine effektive Anwendung ist es essenziell, dass Coaches das Modell individuell an die Bedürfnisse ihrer Klient*innen anpassen. Ein starrer Einsatz könnte die Vielfalt und Dynamik der

inneren Anteile nicht ausreichend berücksichtigen und den Coaching-Prozess dadurch einschränken. Stattdessen sollte das Modell individuell flexibel und situativ eingesetzt werden, um den spezifischen Herausforderungen und Zielen der Klient*innen gerecht zu werden (Stelter, 2020).

Die Integration des Inneren Teams mit anderen systemischen Methoden, wie der Arbeit mit Skalen oder zirkulären Fragetechnik, kann die Effektivität zusätzlich steigern. Durch diese Kombination werden nicht nur die inneren Prozesse der Klient*innen, sondern auch die systemischen Dynamiken in ihrem Umfeld reflektiert. Eine solche ganzheitliche Herangehensweise schafft die Grundlage für nachhaltige Veränderungen und fördert die Verankerung neuer Verhaltensweisen (Greif, 2021).

Eine fundierte Weiterbildung der Coaches ist ein weiterer zentraler Aspekt. Studien zeigen, dass gut geschulte Coaches die Reflexion und Konfliktkompetenz ihrer Klient*innen deutlich besser fördern können, da sie die Methode präzise und sensibel anwenden. Ohne diese Schulung besteht das Risiko von Fehlinterpretationen oder oberflächlicher Arbeit, was den Erfolg des Coaching-Prozesses beeinträchtigen könnte (Bachmann & Meier, 2018).

Das Modell des Inneren Teams ist vielseitig und findet nicht nur im Einzelcoaching Anwendung, sondern auch in Team- und Führungskräfteentwicklungen. Hier unterstützt es die Reflexion gruppenspezifischer Prozesse und verbessert die Kommunikation innerhalb des Teams. Durch die Arbeit mit den individuellen inneren Anteilen der Mitglieder wird die Zusammenarbeit gestärkt und ein besseres Verständnis für kollektive Dynamiken geschaffen (Fischer-Epe, 2020).

Mit seiner theoretischen Fundierung und seiner Anpassungsfähigkeit bietet das Modell eine wertvolle Grundlage für das systemische Coaching. Durch eine verantwortungsvolle Anwendung, die sowohl die individuellen als auch die systemischen Perspektiven berücksichtigt, können Coaches nachhaltige Ergebnisse erzielen und die Selbstwirksamkeit ihrer Klient*innen stärken.

8.3 Limitationen

Neben den allgemeinen Herausforderungen bei der Anwendung des Modells des Inneren Teams wurden im Rahmen dieser Arbeit auch spezifische Begrenzungen deutlich, die sich auf die Methodik und den Umfang der Untersuchung beziehen.

Eine zentrale Limitation dieser Arbeit ist die ausschließliche Fokussierung auf qualitative Literaturrecherche und theoretische Analysen. Obwohl diese Ansätze wertvolle Einblicke in die Anwendung und Effektivität des Inneren Teams liefern, fehlen empirische Datenerhebungen oder eigene Praxisbeispiele, die die Ergebnisse weiter stützen könnten. Insbesondere zur langfristigen Wirksamkeit des Modells in unterschiedlichen Coaching-Kontexten konnten nur begrenzt belastbare Aussagen getroffen werden, da viele der genutzten Quellen auf spezifischen Fallstudien basieren (Bachmann & Meier, 2018; Schulz von Thun, 2020).

Eine weitere Begrenzung liegt in der Auswahl der untersuchten Ansätze. Der Schwerpunkt dieser Arbeit lag auf der Betrachtung des Inneren Teams und dessen Anwendung im Konfliktmanagement. Dadurch wurden andere potenziell relevante Coaching-Modelle und -Methoden nicht berücksichtigt. Dieser enge Fokus war zwar notwendig, um die Tiefe der Analyse zu gewährleisten, schränkt jedoch die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ein. Die Einbindung weiterer systemischer Ansätze könnte eine breitere Perspektive bieten und die Ergebnisse dieser Arbeit ergänzen (Greif, 2021).

Darüber hinaus wurde die Arbeit durch den begrenzten aktuellen Forschungsstand zum Modell des Inneren Teams eingeschränkt. Während viele theoretische und praxisorientierte Publikationen existieren, fehlen umfangreiche empirisch validierte Studien, die sowohl die kurz- als auch langfristigen Effekte des Modells in verschiedenen Coaching-Situationen untersuchen. Dies erschwert das Übertragen der in dieser Arbeit dargestellten Ergebnisse auf eine breitere Coaching-Praxis (Stelter, 2020).

Ein letzter Punkt betrifft die Anwendbarkeit der Erkenntnisse. Die in der Arbeit dargestellten Implikationen und Handlungsempfehlungen basieren auf idealtypischen Voraussetzungen, wie einer hohen Reflexionsbereitschaft der Klient*innen und einer fundierten Kompetenz der Coaches. In der Praxis können jedoch situative und individuelle Faktoren, wie Zeitdruck, organisatorische Einschränkungen oder unzureichende Coaching-Erfahrungen, die Umsetzung der Ergebnisse erschweren.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Ergebnisse dieser Arbeit wichtige Impulse für die Anwendung des Inneren Teams im systemischen Coaching liefern, jedoch in ihrer Aussagekraft durch methodische und inhaltliche Begrenzungen relativiert werden müssen. Zukünftige Forschungen, die empirische Daten und praxisnahe Untersuchungen einbeziehen, könnten diese Lücken schließen und eine breitere Fundierung der dargestellten Ansätze ermöglichen.

Literaturverzeichnis

- Bachmann, S., & Meier, A. (2018). Das Innere Team im Coaching: Methoden und Anwendungen. *Journal of Coaching Practice*, 4(3), 45–62.
- Berckhan, B. (2015). *Der kleine Konfliktberater: Lösungen finden ohne zu streiten*. Rowohlt.
- Fischer-Epe, M. (2016). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Beltz.
- Fischer-Epe, M. (2020). *Coaching: Methoden, Prozesse, Fallbeispiele*. Beltz.
- Fisher, R. (2000). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- Friedrichs, K. (2014). *Mediation als Methode: Konflikte konstruktiv lösen*. UTB.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation*. Haupt Verlag.
- Greif, S. (2008). *Coaching und seine wissenschaftlichen Grundlagen: Ergebnisse, Entwicklungen, Perspektiven*. Hogrefe.
- Greif, S. (2021). *Coaching und Konfliktlösung: Ein systemischer Ansatz*. Springer.
- Kirkland, J. (2020). The Cost of Workplace Conflict. *SHRM*.
- Kirkland, K. (2020). Managing Workplace Conflicts. *Harvard Business Review*.
- Knobloch, T. (2020). *Systemisches Coaching: Methoden und Modelle für die Praxis*. Beltz.
- König, K., & Schattenhofer, K. (2020). *Systemische Ansätze im Konfliktmanagement*. Beltz.
- König, K., & Volmer, J. (2018). *Das Innere Team in der Praxis: Methoden zur Arbeit mit inneren Anteilen im Coaching*. Springer.
- Meier, A., & Bachmann, S. (2018). Effekte des Inneren Teams im Coachingprozess. *Zeitschrift für Coachingforschung*, 5(2), 89–105.
- Rauen, C. (2014). *Coaching als Profession*. Hogrefe.
- Rauen, C. (2014). *Coaching-Tools: Die 55 besten Modelle aus der Praxis*. Beltz.
- Rauen, C. (2014). *Coaching und Beratung: Grundlagen – Methoden – Praxis*. Springer.
- Ropers, N. (2002). *Friedliche Konfliktbearbeitung: Eine Einführung*. Springer.
- Schreyögg, A. (2019). *Handbuch Coaching*. Beltz.
- Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden 3: Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (2004). *Klärungshilfe: Konflikte im Beruf lösungsorientiert angehen*. Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (2004). *Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation: Eine Einführung in Kommunikationspsychologie und Konfliktmanagement*. Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (2020). *Miteinander reden 3: Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. Rowohlt.

- Schwarz, G. (2013). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Springer Gabler.
- Stelter, R. (2020). *Grundlagen des systemischen Coachings*. Springer.
- Stelter, R. (2020). *Narrative Coaching: Geschichten, die Veränderungen bewirken*. Springer.
- Stelter, R. (2020). *Coaching als reflexive Praxis: Grundlagen und Perspektiven*. Springer.
- Stelter, R. (2020). *Coaching: A systemic perspective*. Routledge.
- von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2021). *Systemische Führung: Grundlagen und Konzepte*. Vandenhoeck & Ruprecht.