



INKONSTELLATION

**Abschlussarbeit
Andreas Rausch**

**Das Modell vom
“Inneren Team”**

nach Friedemann Schulz von Thun

Klassifizierung:
Coaching Tools & Methoden

Eingereicht am:

23.01.2026

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | Einleitung | 1 |
| 2. | Theoretischer Rahmen: Stimmigkeit als Kommunikationsideal | 1 |
| 3. | Das Modell des „Inneren Teams“ - Grundlagen | 2 |
| 3.1 | Innere Pluralität als Normalfall | 2 |
| 3.2 | Innendienst und Außendienst: Von innerer Dynamik zu äußerer Kommunikation | 4 |
| 3.3 | Das Oberhaupt: Innere Führung, Moderation und Integration..... | 4 |
| 3.4 | Inneres Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, bearbeiten, integrieren..... | 5 |
| 3.5 | Persönlichkeitsaufbau: Außenseiter, Verbannung und innere Teamentwicklung | 6 |
| 3.6 | Kontext und Variation: Situationsabhängige Mannschaftsaufstellungen..... | 6 |
| 3.7 | Situationslehre und doppelte Blickrichtung in der Beratung | 7 |
| 4. | Methodik der Arbeit mit dem Inneren Team in einem Coaching-Prozess..... | 7 |
| 5. | Kritische Würdigung und Grenzen des Ansatzes | 10 |
| 6. | Schluss und Fazit | 10 |

1. Einleitung

Kommunikation ist im Alltag selten eine rein technische Frage der Formulierung. Sie ist vielmehr eine Praxis der situativen Orientierung: Wir müssen in konkreten Momenten entscheiden, „was“ wir sagen und „wie“ wir es sagen.

Das zentrale Anliegen von Friedemann Schulz von Thun besteht darin, Menschen einen „Suchkompass“ an die Hand zu geben, der ihnen in kommunikativen Entscheidungssituationen Orientierung geben kann. Dieser Kompass weist in zwei Richtungen. Als übergeordnetes Kriterium für angemessene Kommunikation formuliert Schulz von Thun das Ideal der „Stimmigkeit“, definiert als „doppelte Übereinstimmung sowohl mit mir selbst als auch mit dem Charakter der Situation“ (Schulz von Thun, 2013, S.14).

Neben sachlichen Informationen und Apellen senden Menschen in unserer Kommunikation – bewusst oder unbewusst – auch innere Anteile. Dabei wird in der Kommunikation auch eine „Beziehungs-Seite“ vermittelt, in der Menschen zu erkennen geben, wie sie zu dem Adressaten stehen und eine „Selbstkundgabe“ übermitteln, in der sich innere Persönlichkeitsanteile „... in ihrer Identität («Wer bin ich, wofür stehe ich?») und in ihrer Befindlichkeit («Wie ist mir ums Herz?») ...“ zeigen (Schulz von Thun, 2013, S. 39).

Die entscheidende Komplikation entsteht nach Schulz von Thun jedoch dort, wo er die innere Einheit des Subjekts problematisiert: „*Denn der Mensch ist mit sich selbst nicht ein Herz und eine Seele*“ und zu nahezu jeder praktischen Frage gibt es „... vielfältige und widersprüchliche innere Wortmeldungen“ (Schulz von Thun, 2013, S. 18, kursiv im Original). Er beschreibt eine innerliche Pluralität der Menschen, die sie bewegt und die in der Kommunikation zum Ausdruck kommt. Genau an diesem Punkt setzt die Metapher des „Inneren Teams“ an (vgl. (Schulz von Thun, 2013, S. 17-20).

Die vorliegende Seminararbeit fasst den Ansatz systematisch zusammen und legt den Schwerpunkt auf die Arbeit mit dem Inneren Team.

Dabei werden (1) die theoretischen Grundlagen des Stimmigkeitsbegriffs erläutert. Im Weiteren (2) auf die innere Pluralität eingegangen, die aus Sicht von Schulz von Thun ihre Ursache einerseits aus einer anthropologischen Dimension (das im Menschen angelegte Konfliktpotential) und soziologischen Dimension (im Sinne von Rollenkonflikten) hat (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 182–190). Um schließlich (3) die Arbeitstechnik für Selbstklärung, innere Führung und situationsgerechte Kommunikation aufzuzeigen. Ergänzend wird die Beratungsperspektive mit „doppelter Blickrichtung“ aufgegriffen und eine kritische Würdigung des Ansatzes vorgenommen.

2. Theoretischer Rahmen: Stimmigkeit als Kommunikationsideal

Schulz von Thun stellt „Stimmigkeit“ als Leitkriterium für gute Kommunikation in den Mittelpunkt. Der Begriff bündelt zwei Anforderungen: Kommunikation soll zugleich selbstkongruent und kontextkongruent sein. Für ihn soll Kommunikation „authentisch, identitätsgemäß“ sowie „situations- und systemgerecht“ sein (Schulz von Thun, 2013, S.17).

Die innere Dimension wird im Text ausdrücklich erweitert: Es geht nicht nur um momentane Gefühlsauthentizität (z. B. nicht freundlich zu lächeln, wenn Ärger aufkommt), sondern um eine existenziellere Passung. Gleichzeitig warnt Schulz von Thun vor einer Einseitigkeit, die lediglich das Innere absolut setzt. Wer zwar „authentisch“ ist, aber den „Gehalt der Situation“ verfehlt, handelt womöglich ehrlich, aber dennoch „daneben“. Situationen stiften eine „... geordnete und sinnvolle Form des Aufeinander-Bezogen-Seins“ (Schulz von Thun, 2013, S. 16) und stellen Rollenanforderungen, Erwartungsstrukturen und normative Grenzen bereit, die kommunikativ zu berücksichtigen sind. Deshalb wird die Forderung nach Situationsgerechtigkeit im Text systemisch vertieft: Jede Situation besitzt einen systemischen Hintergrund, der erst erkundet werden muss (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 16–17).

Aus dieser Doppelperspektive entwickelt Schulz von Thun ein Ethikverständnis, das humanistische und systemische Denkformen verbindet. Er spricht von einer „dualen“ Ethik, die die die Verpflichtung aus seiner Sicht mitbringt „... zum Gelingen des Ganzen beizutragen, dessen Teil man ist, und zugleich zum

Gelingen des Ganzen beizutragen, das man selbst ist!“ (Schulz von Thun, 2013, S. 17) In dieser Ver-
 schränkung sollen „... «Selbstverwirklichung» und «Hingabe» nicht als Gegensatz, sondern als einan-
 der bedingende und befördernde Prinzipien gelebt werden...“ (Schulz von Thun, 2013, S. 18, Hervor-
 hebungen im Original).

Die innere Dimension der Stimmigkeit wird als existenzielle Verantwortung beschrieben: Der Mensch
 möchte „dazu stehen können“, was er sagt; sonst „verfehle“ er sich selbst (vgl. Schulz von Thun, 2013,
 S. 16–17). Das impliziert, dass Kommunikation nicht nur interaktional, sondern auch identitätsrelevant
 ist.

Um die Stimmigkeit in der Kommunikation im Hinblick auf die personale und situative Seite zu überprü-
 fen zu können, schlägt er ein „Vier-Felder-Schema“ zur Verortung des Gesagten vor:

| | | Der Situation | |
|------------|-------------|---------------|--------------------|
| | | entsprechend | nicht entsprechend |
| Mir selbst | Gemäß | stimmig | daneben |
| | nicht gemäß | angepasst | verquer |

Abb. 1: Vier-Felder-Schema zum Konzept der Stimmigkeit, mit personaler und situativer
 Komponente (vgl. Schulz von Thun, 2013, S.353)

3. Das Modell des „Inneren Teams“ - Grundlagen

3.1 Innere Pluralität als Normalfall

Das Modell des Inneren Teams baut auf der These auf, dass innere Vielstimmigkeit allgegenwärtig ist.
 Schulz von Thun schreibt, es sei „keine Ausnahme, sondern eine menschliche Regel“, dass „mindestens
 «zwei Seelen (und meist viel mehr) in unserer Brust» wohnen“. Reaktionen auf Menschen und Ereig-
 nisse, wie auch Entscheidungen sind nicht einheitlich und klar, sondern häufig „... gemischt, undeutlich,
 vielfältig, schwankend, hin- und hergerissen“ (Schulz von Thun, 2013, S. 25).

Schulz von Thun führt das Innere Team ausdrücklich als Metapher ein, um innere Prozesse anschaulich
 und greifbar zu machen. Dabei werden die inneren Teammitglieder von Schulz von Thun als „energie-
 geladene seelische Einheiten“ beschrieben, die „ein Anliegen enthalten“ und sich bei bestimmten An-
 lässen melden. Sie sind für ihn weder mit Verhaltensweisen noch mit isolierten Gefühlen identisch.
 Kommunikationspsychologisch werden Teammitglieder daher am treffendsten als „Urheber innerer Bot-
 schaften“ gefasst (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 35–40).

Durch die Metapher werden diese energiegeladene seelische Einheiten zu Persönlichkeiten, die man
 sich vorstellen kann, denen man Namen geben kann und die ein Anliegen oder ihre Meinung vorbringen
 können. Dabei können auch in einem inneren Team eine Vielstimmigkeit und Pluralität vorherrschen
 und sich Dynamiken zeigen, wie man es auch bei realen Teams findet (vgl. Schulz von Thun, 2013, S.
 35–36).

Unter anderem an Hand eines Musterbeispiels einer Studentin, die von einem Mitstudenten gefragt wird,
 ob sie ihre Aufzeichnungen ihm zur Verfügung stellen würde, illustriert Schulz von Thun, wie innere
 Stimmen gleichzeitig oder zeitversetzt auftreten. Ein freundlicher Anteil in der Studentin mag solidarisch
 spontan zustimmen („Na klar, kannst du haben!“), ein anderer Anteil der Herausgabe aber widerstre-
 bend begegnen („Warum kann dieser Schmarotzer sich nicht mal selbst auf den Hosenboden set-
 zen!?“), (Schulz von Thun, 2013, S. 26). Dies kann zeitversetzt passieren oder sich in einer gleichzeiti-
 gen Ambivalenz zeigen, die sich in einem zögerlichen „herumdrücken“ oder wahrnehmbarer Differen-
 zen zwischen Gesagtem und nonverbalen Körpersignalen ausdrücken und so zu „diskordante“ bzw.
 „inkongruente“ Äußerungen führen. Dies stellt für ihn weder einen moralischen Mangel („Lug und Trug“)
 dar, noch eine pathologische Persönlichkeitsstörung. Es handelt sich für ihn eher um eine „noch nicht
 integrierte Reaktion“ (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 27-29).

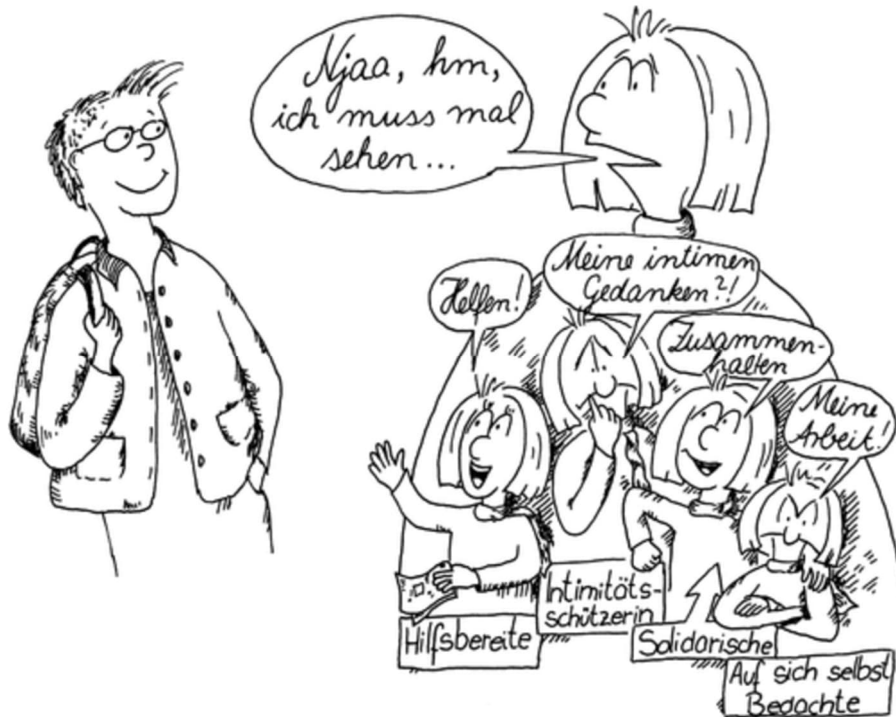


Abb. 2: Innere Pluralität mit Uneinigkeit, Streit und vehementer innerer Gruppendynamik (Quelle: Schulz von Thun, 2013, S.32)

Was die Mitglieder des Inneren Teams „auf dem Herzen haben“, besitzt die Struktur einer Nachricht mit Selbstkundgabe, Sachinhalt, Beziehung und Appell (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 39–40). Dieser Anschluss an Band 1 („Miteinander reden 1“) ist aus Sicht von Schulz von Thun methodisch für den Coaching-Prozess bedeutsam, da hinter der Äußerung eines inneren Teammitglieds unterschiedliche Intentionen verbergen können, welche wiederum unterschiedlich aufgenommen werden können (vgl. Schulz von Thun, 2008, S. 13–43). An dem Musterbeispiel illustriert Schulz von Thun, dass der hilfsbereite Anteil der Mitstudentin einen Impuls bei ihr aufkommen lässt, wie „«Du willst immer das liebe, nette Mädchen sein, das von allen gemocht wird. Aber in meinen Augen bist du konfliktscheu und feige!»“ (Schulz von Thun, 2013, S. 39).

Zusätzlich differenziert Schulz von Thun mögliche Adressaten innerer Botschaften. Ein Teammitglied kann sich an den Teamchef richten, an ein anderes Teammitglied oder an ein äußeres Gegenüber. Diese Mehradressiertheit erklärt, warum innere Konflikte oft zugleich Selbstkonflikte und Beziehungskonflikte sind. Wer sich selbst innerlich kritisiert, spricht nicht selten in gleicher Art und Weise über andere. Die Teammetapher hilft, diese Verschachtelung zu entwirren: Was ist innere Selbstansprache, was ist innerer Streit und was ist kommunikative Positionierung nach außen (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 39–40).

Der Nutzen der Metapher des inneren Teams liegt darin, dass sie Selbstbeobachtung und Selbststeuerung ermöglicht. Sie erlaubt es, innere Regungen nicht als chaotisch zu erleben, sondern als Beiträge verschiedener innerer Akteure, die jeweils ein Anliegen der verschiedenen inneren Anteile vertreten.

Innere Ambivalenz ist für Schulz von Thun kein Defizit, sondern das Ausgangsmaterial von Entwicklung und Verstehen der inneren Pluralität oder, wie es Schulz von Thun bezeichnet, der „«inneren Gruppendynamik», die für ihn, verbunden „... mit der Fähigkeit zu einer inneren Teambildung, eine große Quelle von Kraft und Klarheit darstellt“ (Schulz von Thun, 2013, S. 25). Wer innere Pluralität ignoriert, läuft wiederum Gefahr, in Selbstbilder zu flüchten oder innere Konflikte in den Außenraum zu verlagern (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 25–26).

Damit werden die Menschen von der Vorstellung entlastet, Widersprüchlichkeit sei „falsch“, und lenkt den Blick auf die Entwicklungsaufgabe der Integration. Integration bedeutet dabei nicht, dass eine Stimme „gewinnen“ muss, sondern dass die Gesamtperson zu einer stimmigen, tragfähigen Entscheidung oder Äußerung kommt, die möglichst viele relevante Anliegen berücksichtigt.

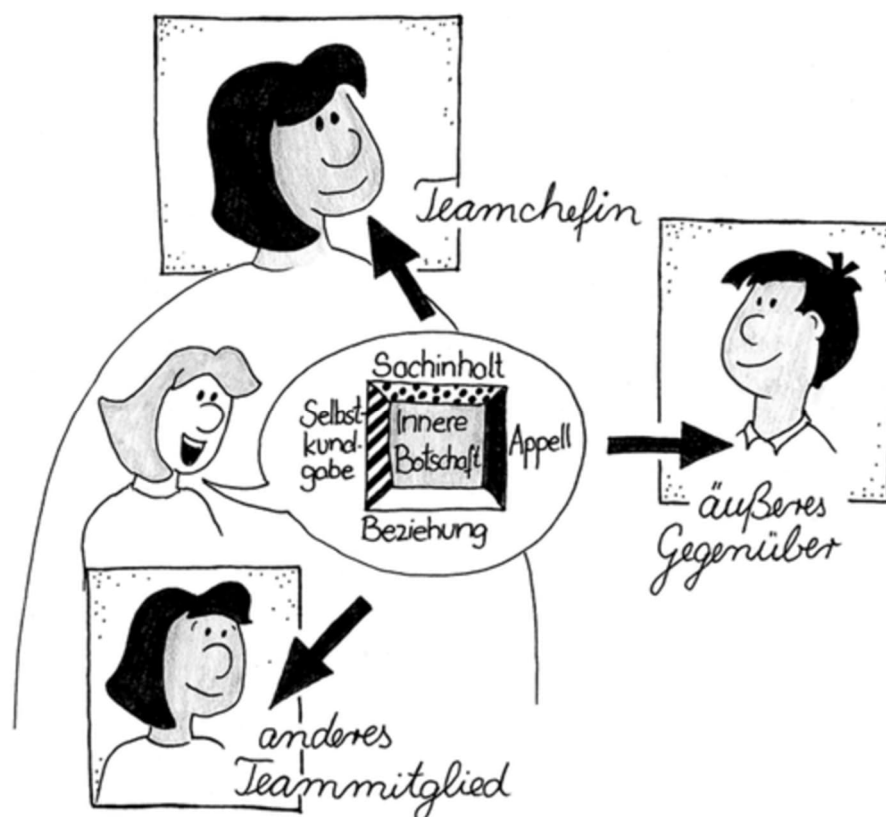


Abb. 3: Die quadratische Struktur innerer Botschaften mit drei möglichen Adressaten (Quelle: Schulz von Thun, 2013, S.39)

3.2 Innendienst und Außendienst: Von innerer Dynamik zu äußerer Kommunikation

Ein zentrales Merkmal des Modells ist die Unterscheidung von Innendienst und Außendienst. Die Unterscheidung erklärt, warum Menschen manchmal etwas sagen, das ihnen „nicht entspricht“: Nicht die Gesamtperson spricht, sondern ein dominanter Anteil, der unmittelbar aufkommt und dessen Botschaft schnell präsent ist. Schulz von Thun bezeichnet diese Anteile auch als „Außendienstler“, die als Wortführer in sozialen Situationen auftreten und die Ton, Unterton, Mimik und Verhalten im Außen prägen. Im Innendienst sind die Teammitglieder Teilnehmer des Selbstgesprächs. Schulz von Thun betont, dass „innere Stimmen“ häufig als Gefühl, Impuls, Körpersignal oder „Befehl an die Gesamtperson“ auftreten und sich in Stimmungen, Motiven, Gedanken und körperlichen Signalen äußern. Diese Anteile äußern sich manchmal nur in nonverbalen Signalen und kommen nur bei intensiven Nachspüren mit ihrer Botschaft und Protest auf. Inkongruente Kommunikation – etwa ein verbales „Ja“ bei abweisender Mimik – wird so als Ausdruck innerer Konkurrenz verstanden (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 28, 41–43).

Für die Arbeit als Coach ist wichtig, dass innere Botschaften nicht immer als Sprache erscheinen. Die Aufgabe eines Coaches besteht darin, diese Signale zu dolmetschen: „Indem wir aus der Regung eine Verlautbarung machen, verhalten wir uns wie ein Dolmetscher“ (Schulz von Thun, 2013, S. 41–43). Der Coach hilft als Dolmetscher dem Teamchef, den inneren Diskurs zu strukturieren und damit die Voraussetzung für stimmige Außenkommunikation zu schaffen.

3.3 Das Oberhaupt: Innere Führung, Moderation und Integration

Wenn innere Pluralität der Normalfall ist, braucht es eine Instanz der Koordination. Schulz von Thun gibt dieser Instanz verschiedene Synonyme wie „Teamchef“, „Trainer“ oder „Dirigent“, im Sinne der

genderneutralität aber vornehmlich „Oberhaupt“. Das Oberhaupt ist nicht einfach eine weitere Stimme neben anderen, sondern eine reflexive Metaposition, die Beiträge anhören, gewichten und zu einer Entscheidung führen kann (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 21–22).

Schulz von Thun listet folgende Kernaufgaben des Oberhauptes auf, die deutlich macht, dass die innere Führung eine komplexe, mehrdimensionale Kompetenz darstellt (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 81–83):

- „Kontrolle: Selbstkontrolle, Selbstbeherrschung“,
- „Moderation: Für geordnete und kreative innere Teambesprechungen sorgen“,
- „Integration: Aus dem «Haufen» ein Team machen“,
- „Konfliktmanagement“,
- „Personal- und Teamentwicklung“ sowie
- „Personalauswahl und Einsatzleitung“ für situationsangemessene Mannschaftsaufstellungen.

Ein wichtiger Aspekt liegt nach Schulz von Thun auf der wertschätzenden Haltung des Oberhauptes gegenüber den Teammitgliedern. Dies ist aus seiner Sicht wichtig, damit alle relevanten inneren Persönlichkeitsanteile wahrgenommen und als Anteil angenommen werden, um offen deren Botschaft und Motivation zu Tage tragen (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 100–101).

Schulz von Thun beschreibt den inneren Diskurs als eine Teamkonferenz, in der das Oberhaupt zuhört, Beiträge aufnimmt, aber auch ordnend eingreift und aus einer „reflektierenden Metaposition“ über die Angemessenheit entscheidet. Gleichzeitig ist das Oberhaupt um Lösungen bemüht, die möglichst versucht die in den „Beiträgen enthaltenen Substanz“ zu berücksichtigen. Das Ideal der inneren Führung wird ausdrücklich als anspruchsvoll beschrieben, da nach seiner Erfahrung die Wahrnehmung von Menschen ist, dass es sich bei den inneren Anteilen eher um ein „Chaos“, „Getümmel“ handelt mit „inneren Schreihälsen“, die leise Stimmen „mundtot“ machen. Das Modell fungiert hier als Gegenentwurf, in der Schulz von Thun die Führung nicht darin sieht Widerspruch auszuschalten, sondern Raum für geordnete Aushandlung zu schaffen (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 100–101).

Bemerkenswert ist die normative Begründung dieser inneren Führungskompetenz. Schulz von Thun formuliert, die „Stärkung der inneren Führungskraft“ sei Teil des menschlichen „Evolutionprojekts“ und ein Anliegen psychologischer Entwicklungshilfe (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 81–83). Damit wird innere Führung zu einem Bildungsziel in Beratung, Training und Selbstreflexion.

3.4 Inneres Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, bearbeiten, integrieren

Konflikte sind im Inneren Team nicht nur möglich, sondern unvermeidlich und – in einem funktionalen Sinn – notwendig. Schulz von Thun beschreibt innere Konflikte als existenziell, weil sie die Vielfalt von Motiven, Normen und Bedürfnissen abbilden, die in komplexen Situationen gleichzeitig relevant sein können. Zugleich verursachen ungelöste Konflikte Energieverlust und Handlungshemmung. Dies ist insbesondere aus seiner Sicht relevant, da ein inneres Team nicht wie ein reales Team „aufgelöst“ oder personell verändert werden kann (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 32–34, 168–169). Deshalb gilt für innere Konflikte zugespitzt: „Bis dass der Tod euch scheidet!“ (Schulz von Thun, 2013, S. 168). Daher müssen innere Konflikte bearbeitet werden, weil es keine dauerhaft tragfähige Fluchtoption gibt.

Für den Umgang mit Konflikten ist eine zentrale Hürde der Widerstand gegen die Konfliktbearbeitung. Wie in realen Teams werden Konflikte zwar als belastend erlebt, aber das „Auf-den-Tisch-Bringen“ ist unangenehm. Der Text zitiert typische Selbstsabotage-Fragen: „Muss das sein? Entschärft er sich nicht vielleicht von selbst wieder? Kommt Zeit, kommt Rat? Macht das Reden darüber nicht noch alles schlimmer?“ (Schulz von Thun, 2013, S. 169). Hier wird das Oberhaupt als Führungskraft gefordert, die – gegen Widerstände – eine Konfliktbearbeitung „ansetzt“ und zugleich angstlindernde Vorarbeit leistet (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 168–169).

Eine weitere Erschwerung besteht darin, dass innere Anteile bzw. Teammitglieder so stark ineinander verwickelt sein können, dass sie als ein einziger unklarer Block erscheinen, den Schulz von Thun auch als „Klumpatsch“ bezeichnet. Methodisch bedeutet das, dass eine Differenzierung vor der Lösungssuche kommen muss. In der Selbstreflexion muss das Oberhaupt zunächst herausarbeiten, welche

unterschiedlichen Anliegen im scheinbar einheitlichen Gefühlsgemisch stecken. Im Coaching ist es die Aufgabe eines Coaches seine oder seinen Coachee in der Selbstreflexion zu unterstützen (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 169–171). Erst wenn die Konfliktparteien wieder als unterscheidbare Stimmen erscheinen, kann Moderation und Verhandlung beginnen.

3.5 Persönlichkeitsaufbau: Außenseiter, Verbannung und innere Teamentwicklung

Ein vertiefender Aspekt des Modells betrifft die Frage, wie Persönlichkeit über Zeit entsteht und stabilisiert wird. Schulz von Thun formuliert, dass auf der „inneren Seelen-Bühne“ nicht alle Mitspieler gleichermaßen auftreten; manche agieren „vor“ und manche „hinter dem Vorhang“ (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 21–22). Diese Bühnenmetapher ergänzt die Teammetapher um einen Entwicklungsaspekt: Teammitglieder können verdrängt, marginalisiert oder in den „Untergrund“ verbannt werden. Die Verbannung einzelner Mitspieler kann kurzfristig psychische Ordnung schaffen, ist aber langfristig häufig „überaus nachteilig“ – sowohl für den „inneren Betriebsfrieden“ als auch für die Stimmigkeit (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 21–22). Wenn Menschen zu bestimmten Anteilen „nicht stehen können“, ziehen sich diese Anteile in den seelischen Untergrund zurück und melden sich ggf. „durch die Hintertür“ wieder, etwa als Symptom (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 32–34).

Schulz von Thun skizziert daher eine Perspektive der „inneren Teamentwicklung“ durch Integration „innerer Außenseiter“. Für die Praxis bedeutet das: Nicht nur laute Hauptstimmen verdienen Aufmerksamkeit, sondern gerade auch die peinlichen, schamhaften, ängstlichen oder aggressiven Stimmen, die das Selbstbild bedrohen. Selbstakzeptanz und Selbstintegration erhöht die Handlungsfreiheit, weil mehr psychische Ressourcen dadurch verfügbar gemacht werden (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 21–22, 255–258).

Für die Seminararbeit ist dieser Punkt besonders relevant, weil er zeigt, dass das Innere Team nicht nur ein Entscheidungsmodell, sondern ein Persönlichkeitsmodell ist. Es beschreibt, wie Identität aus der Aushandlung unterschiedlicher innerer Positionen entsteht und wie Entwicklungsarbeit darin besteht, diese Aushandlung bewusster, würdiger und konflikttoleranter zu gestalten.

3.6 Kontext und Variation: Situationsabhängige Mannschaftsaufstellungen

Schulz von Thun betont, dass innere Teamaufstellungen nicht nur persönlichkeitsbedingt, sondern stark kontextabhängig sind. Je nach Person, Rolle, Thema und Herausforderung treten andere Untergruppen zusammen; die inneren Teams sind, in moderner Analogie, oft „Projektgruppen“ (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 43–45).

Die Vielfalt möglicher Kontexte wird breit beschrieben: Alltagssituationen, besondere Ereignisse, Lebensthemen, Aufgaben, politische Fragen, Beziehungspartner und Rollen. Diese Liste macht deutlich, dass das innere Team nicht nur private Innenwelt betrifft, sondern gesellschaftliche und kulturelle Einflüsse in die Person hineinträgt (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 43–45).

Für die Arbeitstechnik ist Kontextabhängigkeit entscheidend, weil sie erklärt, warum Selbstklärung immer fallbezogen sein sollte, damit man nicht „vom Hundertsten ins Tausendste“ kommt. Das Innere Team wird nicht „an sich“ analysiert, sondern in Bezug auf eine konkrete Fragestellung und einen situativ-systemischen Rahmen (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 376–378).

Die Lehre von der Variation innerer Aufstellungen wird in der Systematik des Buches explizit hervorgehoben: „So wie ein guter Trainer je nach taktischen Umständen seine Mannschaftsaufstellung variiert ... so betreten wir die Spielfelder des Lebens mit sehr unterschiedlichen ‚inneren Mannschaftsaufstellungen‘“ (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 21–22). Diese Trainer-Analogie verdeutlicht, dass Flexibilität eine Kompetenz ist: Stimmigkeit steigt, wenn die passende Mannschaft aufgestellt wird.

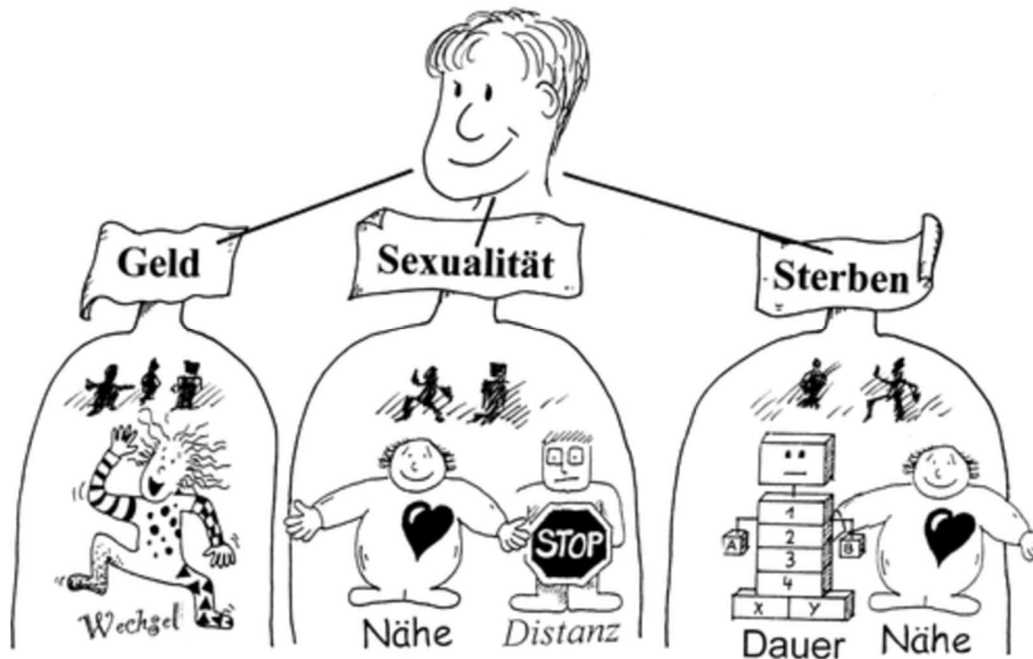


Abb. 4: Unterschiedliche Mannschaftsaufstellungen ein und derselben Person in Bezug auf verschiedene Themen (schematisches Beispiel), (Quelle: Schulz von Thun, 2013, S.313)

3.7 Situationslehre und doppelte Blickrichtung in der Beratung

Der Ansatz mündet in eine Beratungskunst mit „doppelter Blickrichtung“ (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 21–22). In der Kommunikationsberatung wird zunächst der äußere Kontext ermittelt und anschließend die innere Aufstellung darauf bezogen. Der Kontext kann besonders im beruflichen Bereich sehr komplex sein und strukturelle, historische, beziehungs-dynamische sowie situationslogische Dimensionen enthalten (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 376–378).

Schulz von Thun betont, dass beide Bilder – das situativ-systemische Bild und die innere Aufstellung – wechselseitig aufeinander bezogen sind. Im „Beratungsdialog“ eines Coachings „bewegen sich“ die Bilder „aufeinander zu“: Die innere Aufstellung strebt danach, dem Kontext gerechter zu werden, und der Kontext kann aufgrund innerer Werte und Ziele als veränderungswürdig erkannt werden (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 376–378). Damit ist Beratung nicht bloß Anpassung an Gegebenheiten, sondern kann zu Kontextkritik und Veränderungsimpulsen führen.

Damit ist aus Sicht von Schulz von Thun „Stimmigkeit“ „weniger an ihrem Resultat und mehr an ihrer Suchrichtung definiert“ (Schulz von Thun, 2013, S. 199). Diese Formulierung ist zur Einordnung wichtig, weil Stimmigkeit nicht in einem bestimmten Kommunikationsmuster per se zu sehen ist, sondern in einem Prozess, in dem Innen- und Außenanforderungen ernst genommen und aufeinander bezogen werden.

Im Sinne der doppelten Blickrichtung interessiert – in Anlehnung an Stierlin – „das Individuum im System“ und das „System im Individuum“ (Schulz von Thun, 2013, S. 200). Diese Doppelperspektive macht das Modell anschlussfähig an systemische Therapie und Organisationsberatung, ohne die humanistische Dimension der Selbstverwirklichung aufzugeben.

4. Methodik der Arbeit mit dem Inneren Team in einem Coaching-Prozess

Das Modell des inneren Teams ist nicht nur beschreibend, sondern insbesondere handlungsorientiert angelegt. Schulz von Thun verbindet es mit einer konkreten Arbeitstechnik, die er in der Trias „Botschaft,

Name, Bild“ zusammenfasst. Ziel ist, diffuse Regungen so zu konkretisieren, dass hierüber ein innerer Dialog geführt werden kann (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 29–32).

Die Aufstellung des inneren Teams ist anlassbezogen und bedarf der Erfassung und intensiven Beleuchtung des situativen Kontextes, damit Coachee und Coach die Besonderheiten der Situation verstanden wurde (vgl. Schulz von Thun Institut, 2026).

Der erste Schritt besteht darin, die Botschaft „spruchreif“ zu machen. Häufig ist zunächst nur ein Impuls spürbar („Nö, seh ich gar nicht ein!“), der erst durch Selbsterkundung des Coachee zu einer differenzierten Botschaft wird. Hinter der Botschaft stehen Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse sowie Werte und Glaubenssätze des Coachees (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 28).

Der zweite Schritt ist die Namensgebung. Namen strukturieren Wahrnehmung, schaffen Distanz und fördern Wiedererkennbarkeit. Dabei ist entscheidend, dass der Name nicht moralisch abwertet, sondern den Anteil, der eine differenzierte Botschaft hat, griffig beschreibt, wobei die Namen sich auch ändern können. Mit zunehmender Klärung kann sich zeigen, dass mehrere Mitglieder des inneren Teams „eine Allianz bilden“ oder dass hinter einer scheinbar einfachen Stimme eine komplexere Motivlage steckt, die es sinnvoll machen die Mitglieder differenziert zu betrachten (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 29–32).

Ziel muss sein, dass Coachee und Coach wirklich verstanden haben, wofür dieses innere Teammitglied steht. Was möchte es? Wovor hat es Sorge? Welche Emotionen kommen auf? Denn Gefühle sind hilfreich, um sich der Botschaft des Teammitglieds anzunähern und die Emotion zu erspüren, auch um die Relevanz zu erkunden. Die aufkommenden Emotionen erfassen jedoch noch nicht das Wesen des inneren Anteils, diese mit den inneren Teammitgliedern gleichzusetzen, beispielsweise „die Ängstliche“, „die Wütende“, „der Übergangene“, „der Euphorische“ würde zu kurz greifen. Ein differenzierteres Bild kann entstehen, wenn die oder der Coachee genauer ergründet, wer in ihr oder ihm diese Emotionen aufkommen lässt, wer sich ängstlich, wütend, übergangen oder euphorisch fühlt. Aus dem Grund lohnt es, das dahinterliegende Bedürfnis oder auch die Wertvorstellungen und Glaubenssätze zu erkunden. Eine sorgsam Erkundung des passenden Namens und der Stimmigkeit mit dessen Botschaft erhöht den Erkenntnisgewinn für die oder den Coachee.

Dabei erhöht sich die Prägnanz, wenn die oder der Coachee den Teammitgliedern Botschaften im Sinne von Aussagen zuordnen kann. Werden den Teammitgliedern Fragen durch die oder den Coachee zugeordnet, so bleiben die Verwicklungen und die Botschaften dieser Teammitglieder im Vagen. Manche Teammitglieder sind nur eine Reaktion auf eine innere Ambivalenz, eine Spannung und nicht geklärte innere Gegensätze dar. Dies äußert sich beispielsweise in Teammitgliedern, die bezeichnet werden als einen „Hin- und Hergerissenen“ oder eine „Überforderte“. In all diesen Fällen gilt es von Seiten des Coach die Botschaft zu hinterfragen (vgl. Schulz von Thun Institut, 2026).

Der dritte Schritt ist die Visualisierung des inneren Teams, welches diese verschiedenen Botschaften sendet. Dazu soll jede Botschaft visualisiert werden durch einen „«menschlichen Botschafter in Kleinformat»“, die oder der als ein Anteil des jeweiligen Menschen dargestellt wird. Hierzu schlägt Schulz von Thun vor, dass die oder der Coachee sich zeichnet und im Brustbereich, ähnlich einer Bühne („inneren Seelen-Bühne“), die einzelnen „Botschafter“ eingezeichnet (visualisiert) werden. Dabei können auch Symbole den Wesensgehalt des einzelnen Botschafters genauer zu bestimmen. Dominante Stimmen treten groß in den Vordergrund, leisere im Hintergrund, Allianzen nah beieinander, Gegner auf Distanz. Dieses Bild dient als kognitive Landkarte: Es macht innere Dynamik sichtbar, ohne sie zu vereinfachen. Gleichzeitig erlaubt es, Veränderungen über die Zeit hinweg zu dokumentieren. (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 30, 45–46). Die Visualisierung macht einen großen Unterschied für die oder den Coachee, da das Bild andere Gehirnmareale anspricht und „... eine deutliche Identifikation (es ist ein Teil von mir) bei gleichzeitiger Disidentifikation (es ist nur ein Teil von mir)“ ermöglicht (vgl. Schulz von Thun Institut, 2026).

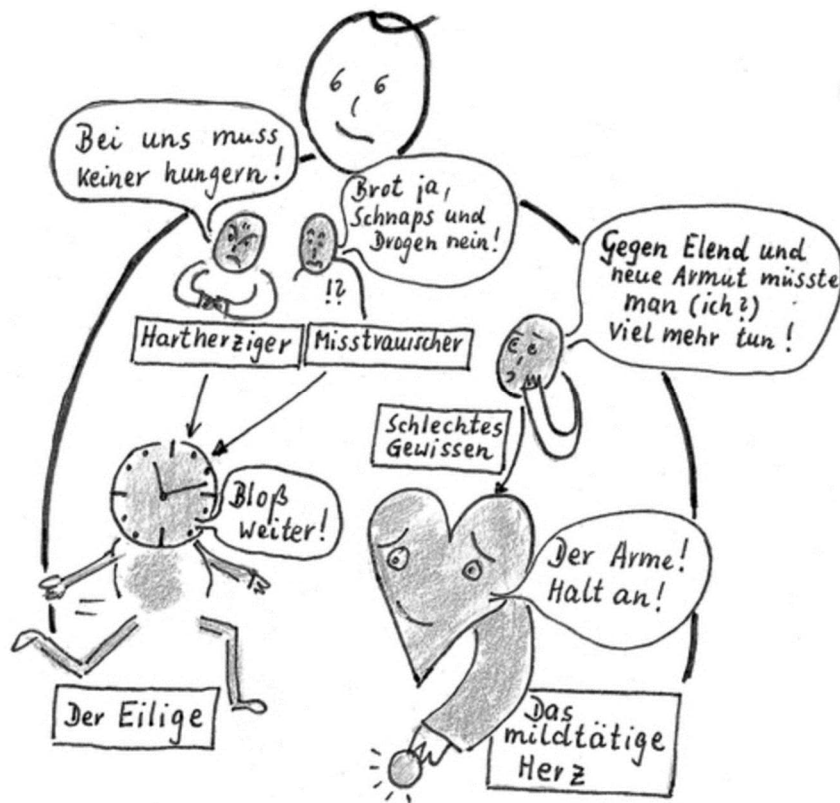


Abb. 5: Beispiel für eine innere Konstellation zum Thema «Bettler» [Ergänzung des Autors: zur Visualisierung möglicher innerer Botschaften, wenn ein Bettler um eine Gabe bittet] (Quelle: Schulz von Thun, 2013, S.49)

Zur Visualisierung besteht die Möglichkeit, dass der Coachee seine innere Seelen-Bühne und seine inneren Teammitglieder auf einem Flipchart oder Whiteboard aufzeichnet, wobei es nicht auf das zeichnerische Talent ankommt, sondern dem Coachee klar ist, welches Teammitglied er dort vor Augen hat (vgl. Landsiedel, 2026).

Wenn Du nicht so viel Platz (oder so viele Stühle) hast, kannst Du Dir auch auf verschiedene Blätter Papier stellen, die Du auf dem Boden verteilst. Wichtig ist dabei, dass die jeweiligen Mitglieder räumlich klar unterschieden werden können.

Methodisch bedeutsam ist außerdem das Rollenwechseln: Die Person schlüpft nacheinander in die Rolle der jeweiligen Teilperson und spricht in Ich-Form, was diese zu sagen hat Schulz von Thun verweist hier auf Kleists Gedanken, dass sich Gedanken (und Gefühle) „erst beim Sprechen verfertigen“. In der Praxis bedeutet das: Selbstklärung entsteht häufig nicht durch stummes Nachdenken, sondern durch dialogisches Aussprechen. Hierzu kann auch ein gestalttherapeutischer Ansatz verfolgt werden, in dem die/der Coachee für jedes Teammitglied einen Stuhl aufstellt und sich nacheinander auf die verschiedenen Stühle setzt, um sich mit diesem Teil vorübergehend zu identifizieren und in sich hereinzuhorchen. Auch können sich die Teammitglieder Diskurse führen, in dem der Coachee jeweils die Stühle wechselt (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 30, 58). Alternativ können auch Blätter ausgelegt werden, die auf dem Boden verteilt werden, so dass diese räumlich klar unterschieden werden können auch im Sinne der Allianzen und konträren Stimmen. Hiernach stellt sich die/der Coachee nacheinander auf die jeweiligen Blätter bzw. Positionen, um auch hier vorübergehend in Kontakt zu kommen mit diesem Anteil (vgl. Landsiedel, 2026).

Ein zentraler Erkenntnisgewinn der Methode besteht darin, dass sie zum einen die unterschiedlichen Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse sowie Werte und Glaubenssätze differenziert als Teammitglieder des inneren Teams visualisiert. Zum anderen auch Zeit und Raum für Teammitglieder und ihre Botschaften gibt, die üblicherweise im Hintergrund bleiben oder auch bleiben sollen sowie Teammitglieder, die

erst nach intensiven Auseinandersetzung hervortreten. Das Modell fördert daher eine Haltung der Geduld und Erkundung (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 29-32).

5. Kritische Würdigung und Grenzen des Ansatzes

Trotz der anschaulichen Methodik, welche Wege aufzeigt, dass Menschen mit ihren Inneren Anteilen und deren unterschiedlichen Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse sowie Werte und Glaubenssätze differenziert in Verbindung treten können, und diese auf diesem Wege an- und wahrnehmen können, handelt es sich bei dem „Inneren Team“ um eine Metapher, wie es Schulz von Thun betont. Metaphern können überklären: Sie machen Komplexität handhabbar, riskieren aber Vereinfachungen. Insbesondere kann die Teammetapher den Eindruck erwecken, innere Prozesse seien stets sprachlich verhandelbar. Tatsächlich sind viele affektive oder traumabezogene Prozesse nur begrenzt durch Selbstmoderation zu steuern. Schulz von Thun grenzt hier selbst ab und verweist darauf, dass bei schweren Störungen psychotherapeutische Hilfe angezeigt sein kann (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 35–36, 168–169).

Weiterhin bleibt offen, wie genau das Oberhaupt in der Entwicklung entsteht und stabilisiert wird. Das Modell beschreibt Aufgaben der inneren Führung sehr überzeugend (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 81–83), doch die psychologische Genese dieser Metaposition wird nur teilweise ausgearbeitet.

Abschließend sei erwähnt, dass die normative Leitidee der Stimmigkeit überzeugend, aber nicht trivial umsetzbar scheint. Wenn Stimmigkeit „mehr an Suchrichtung“ als am Resultat hängt (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 199), stellt sich in der Praxis die Frage, wie man Suchrichtung überprüft. Welche Kriterien zeigen, dass Innen und Außen wirklich angemessen berücksichtigt wurden? Hier kann die Beratungspraxis eines Coachings mit Rückmeldeschleifen, Rollenklarheit und Kontextanalyse gearbeitet werden, aber eine vollständige Objektivierung ist aus Sicht des Autors nicht erreichbar.

Insgesamt überwiegen jedoch die Stärken: Das Modell verbindet spielerisch wissenschaftliche Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Beratungspraxis mit einer handlungsorientierten Methodik (Botschaft–Name–Bild) und einem ethischen Orientierungsrahmen als „Kompass“ (Stimmigkeit). Gerade die Verständlichkeit der Metapher erleichtert den Transfer in Bildung, Beratung und Alltag.

6. Schluss und Fazit

Mit dem „Inneren Team“ hat Schulz von Thun ein Modell entwickelt, das die innere Komplexität des Menschen bildhaft darlegt, sodass es sich als Ausgangspunkt für Selbstklärung und verantwortliches Handeln in der Selbstreflexion wie auch in der Beratungspraxis in einem Coaching gut eignet. Der zentrale gedankliche Rahmen ist das Ideal der Stimmigkeit: Kommunikation soll „doppelte Übereinstimmung“ schaffen – mit dem Selbst und mit der Situation (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 14–16). Diese doppelte Orientierung verhindert Einseitigkeiten, weil sie sowohl Selbsttreue als auch Situations- und Systemverantwortung einfordert.

Der besondere Beitrag des Inneren Teams liegt darin, innere Vielstimmigkeit methodisch greifbar zu machen. Der Mensch ist „nicht ein Herz und eine Seele“; widersprüchliche Impulse gehören zur Normalität (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 17–20, 25–26). Die Teammetapher übersetzt diese Pluralität in eine verständliche Sprache: Innere Stimmen werden als Mitglieder mit Anliegen sichtbar, die im Inneren kooperieren, konkurrieren und Konflikte austragen. Dadurch kann innere Uneinigkeit als bearbeitbare Gruppendynamik verstanden werden.

Die Arbeitstechnik „Botschaft–Name–Bild“ (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 29) ist dabei mehr als ein didaktisches Hilfsmittel. Sie strukturiert Selbstklärung als Prozess der Differenzierung, Würdigung und Integration. Besonders wichtig ist die Rolle des Oberhauptes: Innere Führung umfasst Moderation, Integration, Konfliktmanagement, Teamentwicklung und die situationsangemessene Aufstellung der Mannschaft (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 81–83). Das Oberhaupt steht damit für eine reflexive Kompetenz, die im Alltag oft gefordert, aber selten explizit geübt wird.

Besonderes Augenmerk legt Schulz von Thun auf das „innere Konfliktmanagement“, da aus seiner Sicht innere Konflikte nicht „wegorganisiert“ werden können. Für das Innere Team gilt zugespitzt: „Bis dass der Tod euch scheidet!“ (Schulz von Thun, 2013, S. 168). Gerade deshalb ist es sinnvoll, Konfliktbearbeitung als Führungsaufgabe zu verstehen und Widerstände ernst zu nehmen (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 168–169). Integration wird damit zum Kern psychischer Handlungsfähigkeit: Wer innere Außensteiter nicht verbannt, sondern einbindet, erweitert seine Optionen und erhöht die Wahrscheinlichkeit stimmiger Entscheidungen.

Für die Seminararbeit lässt sich abschließend festhalten, dass das „Innere Team“ ein wissenschaftlich anschlussfähiges, zugleich gut vermittelbares Modell ist, das Selbstklärung systematisiert und in Beratungskontexte übertragbar macht. Dabei stellt für Schulz von Thun die Erreichung des Ideals einer stimmigen Kommunikation, die einerseits „authentisch, identitätsgemäß“ und andererseits „situations- und systemgerecht“ sein soll (vgl. Schulz von Thun, 2013, S.17) ein Prozess oder Suchbewegung dar, die Innen- und Außenanforderungen aufeinander bezieht (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 199). Wer diese Suchbewegung kultiviert, gewinnt nicht nur kommunikative Kompetenz, sondern auch eine Form praktischer Selbstbildung – mit dem Ziel, aus dem „zerstrittenen Haufen“ ein tragfähiges inneres Team werden zu lassen (vgl. Schulz von Thun, 2013, S. 32–34).

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1: Vier-Felder-Schema zum Konzept der Stimmigkeit, mit personaler und situativer Komponente

Abb. 2: Innere Pluralität mit Uneinigkeit, Streit und vehementer innerer Gruppendynamik

Abb. 3: Die quadratische Struktur innerer Botschaften mit drei möglichen Adressaten

Abb. 4: Unterschiedliche Mannschaftsaufstellungen ein und derselben Person in Bezug auf verschiedene Themen (schematisches Beispiel)

Abb. 5: Beispiel für eine innere Konstellation zum Thema «Bettler» [Ergänzung des Autors: zur Visualisierung möglicher innerer Botschaften, wenn ein Bettler um eine Gabe bittet]

Literaturverzeichnis:

Schulz von Thun, 2013

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: 3, Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation; Kommunikation, Person, Situation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag (digitale Version), 2013

Schulz von Thun, 2008

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: 1, Störungen und Klärungen; Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag, 2008

Schulz von Thun Institut, 2026

Schulz von Thun Institut für Kommunikation: Von Coach zu Coach: 6 typische Fehler bei der Arbeit mit dem Inneren Team und wie du sie umgehst. Unter URL: <https://www.schulz-von-thun.de/aktuell/von-coach-zu-coach-6-typische-huerden-beim-inneren-team-und-wie-du-sie-umgehst> (abgerufen am 20.02.2026)

Landsiedel, 2026

Landsiedel NLP Training: Das Innere Team - Varianten in der Umsetzung. Unter URL: <https://www.landsiedel-seminare.de/coaching-welt/wissen/coaching-tools/inneres-team.html> (abgerufen am 20.02.2026)