

Das Innere Team im Business Coaching

Praxisbeispiel zur Verdeutlichung des Umgangs
mit inneren Spannungen in Entscheidungsprozessen

Abschlussarbeit

von

Yvonne Kuch

Systemisches Business Coaching

2026

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Das Modell des Inneren Teams	4
2.1 Grundidee der inneren Vielstimmigkeit	4
2.2 Das Oberhaupt und die innere Führung	5
2.3 Typen innerer Teammitglieder	5
2.4 Die Innere Ratsversammlung	6
2.5 Die fünf Phasen der inneren Konfliktbearbeitung	7
2.6 Stimmigkeit als Zielkriterium	8
3. Entscheidungskonflikte im Business-Kontext	8
4. Anwendung des Inneren Teams im Business Coaching	10
4.1 Klärung der Ausgangssituation	10
4.2 Identifikation der inneren Teammitglieder	10
4.3 Analyse und Würdigung der einzelnen Stimmen	11
4.4 Ergebnis des Prozesses	12
5. Chancen und Grenzen der Methode im Business-Kontext	13
5.1 Chancen	13
5.2 Grenzen	14
6. Fazit	15
7. Literaturverzeichnis	15

1. Einleitung

Sogenannte Konflikte oder Spannungen können ganz klein im Stillen beginnen und manchmal unbemerkt im Inneren zu brodeln anfangen. Konflikte gibt es nicht nur im privaten Umfeld, sondern oftmals auch im beruflichen Kontext. Hier können Missverständnisse oder Meinungsverschiedenheiten unter Kollegen und Vorgesetzten zu innerlichen Konflikten führen, die sich so stark ausbreiten können, dass die betroffene Person diese Konflikte auch ins Privatleben mitnimmt. Es ist daher von Vorteil, Konflikte und Spannungen zu erkennen, zu differenzieren und zu analysieren: Wer spielt bei dem Konflikt eigentlich eine Rolle? Welche innere Stimme ist wie laut oder leise und warum? Konnte der Konflikt vielleicht verhindert werden? All das sind Fragen, bei denen der Coach seinen Coachee unterstützen kann, selbst auf die Lösung zu kommen.

Im systemischen Coaching können unterschiedliche Modelle zum Verständnis und zur Unterstützung bei inneren Konflikten oder Spannungen angewendet werden. Methoden sind beispielsweise das Riemann-Thomann-Modell oder das Innere Team von Schulz von Thun. Diese Abschlussarbeit befasst sich mit dem Inneren Team von Friedemann Schulz von Thun, dem Entstehen innerer Spannungen und der Frage, wie gerade diese Spannungen Einfluss auf das berufliche Miteinander und somit auch auf Arbeitsergebnisse haben können. Das Modell zeigt, wie wichtig es ist, seine inneren Persönlichkeitsanteile zu kennen, zu verstehen und sich bei Konflikten damit auseinanderzusetzen.¹

Das Innere Team ist dabei Teil einer umfassenden kommunikationspsychologischen Trilogie. In seinem dreibändigen Werk „Miteinander reden“ hat Schulz von Thun zunächst das Kommunikationsquadrat (auch Vier-Ohren-Modell genannt) als Grundlage menschlicher Kommunikation entwickelt, bevor er im dritten Band die innere Pluralität des Menschen in den Mittelpunkt stellte.² Das Innere Team bildet somit die konsequente Weiterentwicklung der Frage, was auf der „Innenseite“ der Kommunikation geschieht, wenn eine Person mit sich selbst nicht einig ist.

Ziel dieser Arbeit ist es aufzuzeigen, wie innere Differenzierung unserer Persönlichkeit zu Spannungen führen und was das im Business-Kontext zu welchen Durch die Veranschaulichung des Inneren Teams nach dem Modell von Friedemann Schulz von Thun möchte ich aufzeigen, wie mit der Methode im systemischen Coaching gearbeitet werden kann: Wie man seine inneren

¹Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 21 ff.

²Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 28 ff.

Konflikte , wie die dazugehörigen innerlichen Persönlichkeitsanteile und dem Coachee gegebenenfalls zu einer Lösung seines inneren Konfliktes kann. Ebenfalls möchte ich auf eventuelle Grenzen des Modells aufmerksam machen.

Diese Arbeit gliedert sich in mehrere Abschnitte. Als Erstes wird im Hauptteil das Modell des Inneren Teams nach Schulz von Thun theoretisch erläutert, einschließlich zentraler Konzepte wie dem Oberhaupt, der Inneren Ratsversammlung und den fünf Phasen der inneren Konfliktbearbeitung. Im Anschluss werden typische Konflikte im Business-Kontext näher beschrieben. Darauf aufbauend folgt ein konkretes Praxisbeispiel, welches im Business Coaching angewendet werden kann.

2. Das Modell des Inneren Teams

2.1 Grundidee der inneren Vielstimmigkeit

Friedemann Schulz von Thun entwickelte das Modell des Inneren Teams als kommunikationspsychologisches Konzept, das erstmals 1998 im dritten Band seiner Reihe „Miteinander reden“ ausführlich dargestellt wurde.³ Er definiert einen einzelnen Menschen nicht nur als eine einheitliche Persönlichkeit, sondern stützt seine Annahme darauf, dass jeder Mensch mehrere innere Anteile mit unterschiedlichen Bedürfnissen . Diese inneren Stimmen können unterschiedliche Meinungen, Werte und Überzeugungen vertreten, welche zu einer inneren Anspannung führen können.

Die Grundmetapher ist dabei die eines Teams: So wie in einem realen Team verschiedene Mitglieder unterschiedliche Rollen, Kompetenzen und Perspektiven einbringen, existieren auch im Inneren eines Menschen verschiedene Teilpersönlichkeiten, die miteinander kooperieren, aber auch in Konflikt geraten können.⁴ Schulz von Thun spricht davon, dass wir nicht nur „eines Sinnes“ sind, sondern in wichtigen Lebens- und Berufsfragen häufig „mehrere Seelen in unserer Brust“ wohnen, etwas, was bereits Goethe im Faust formulierte.

Diese innere Pluralität ist dabei keineswegs pathologisch, sondern Ausdruck einer gesunden seelischen Differenzierung. Je reifer und erfahrener ein Mensch ist, desto mehr innere Stimmen kann er entwickeln, die verschiedene Lebenserfahrungen, Werte und Bedürfnisse

³Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 33 f.

⁴Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 52 ff.

repräsentieren.⁵ Die Herausforderung besteht darin, diese Vielfalt nicht als Chaos, sondern als Ressource zu begreifen und die inneren Stimmen in einen produktiven Dialog zu bringen.

2.2 Das Oberhaupt und die innere Führung

Ein zentrales Konzept im Modell des Inneren Teams ist das sogenannte **Oberhaupt**. Das Oberhaupt ist das ICH, die übergeordnete Instanz, die nach außen als geschlossene Persönlichkeit auftritt und nach innen die Organisation der verschiedenen Stimmen übernimmt.⁶ Es fungiert gleichsam als Teamleiter, der dafür sorgt, dass alle relevanten Stimmen Gehör finden, und der letztlich eine Entscheidung trifft.

Schulz von Thun vergleicht die Rolle des Oberhauptes mit der einer guten Führungskraft: Es muss sowohl moderieren als auch entscheiden können. Ein gutes Oberhaupt ist jemand, der alle Teammitglieder, auch die Leiseren oder Unbequemeren, zu Wort kommen lässt, bevor es eine integrierte Stellungnahme formuliert.⁷ Probleme entstehen dann, wenn das Oberhaupt seine Führungsrolle nicht versteht: Entweder lässt es sich von einer besonders lauten Stimme dominieren, oder es vermeidet die Auseinandersetzung gänzlich, sodass keine klare Entscheidung zustande kommt.

Im Coaching-Kontext ist das Oberhaupt von besonderer Bedeutung, weil der Coach den Coachee darin unterstützt, diese innere Führungskompetenz zu stärken. Der Coach fragt bewusst: „Wer führt eigentlich gerade Ihr inneres Team?“ Diese Frage regt den Coachee an, seine eigene innere Führung zu reflektieren und zu erkennen, ob möglicherweise eine einzelne Stimme unverhältnismäßig dominiert.⁸

2.3 Typen innerer Teammitglieder

Schulz von Thun unterscheidet verschiedene Typen von inneren Teammitgliedern, die in unterschiedlicher Weise am inneren Geschehen beteiligt sind:⁹

Stammspieler sind jene inneren Anteile, die uns schon lange begleiten und „in der vordersten Reihe“ sitzen. Sie prägen unsere Persönlichkeit dominant und melden sich in vielen Situationen

⁵Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 73 ff.

⁶Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 82 ff.

⁷Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 95 ff.

⁸Vgl. Schulz von Thun/Stegemann (2004), S. 15 ff.

⁹Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 109 ff.

zuverlässig zu Wort. Beispielsweise kann bei einer Führungskraft die „Verantwortungsbewusste“ ein solcher Stammspieler sein, der sich bei jeder Entscheidung meldet.

Außenseiter hingegen sind selten gehörte Stimmen, die am Rand des inneren Teams stehen. Sie werden häufig überhört oder bewusst ignoriert, obwohl sie wichtige Impulse liefern können. Im beruflichen Kontext kann dies etwa eine kreative oder rebellische Stimme sein, die von den dominanteren Stammspielern übertönt wird.

Bewacher (auch Wächter genannt) sind innere Anteile, die eine schützende Funktion ausüben. Sie unterdrücken andere Stimmen nach dem Motto: „Unter keinen Umständen darf das herauskommen!“ Der Bewacher verhindert, dass bestimmte Gefühle oder Bedürfnisse nach außen dringen. Das kann kurzfristig funktionieren, aber nicht längerfristig.¹⁰

Widersacher nagen am Selbstwertgefühl und vertreten eine innere Kritik, die schmerzhaft sein kann. Dabei können sie jedoch auch eine wichtige korrigierende Funktion haben, wenn sie konstruktiv integriert werden. Ein typischer Widersacher im Business-Kontext wäre der „innere Kritiker“, der jede Entscheidung in Frage stellt.

Feindliche Antagonisten stellen grundsätzlich alles in Zweifel und vertreten diametral gegensätzliche Positionen. Sie sorgen für maximale innere Spannung, können aber auch eine Art „inneren Advocatus Diaboli“ darstellen, der vor Fehlentscheidungen schützt.¹¹

2.4 Die Innere Ratsversammlung

Die **Innere Ratsversammlung** ist das formale Verfahren, das Schulz von Thun für die innere Klärung beschreibt.¹² Dabei beruft das Oberhaupt, unterstützt durch den Coach, alle relevanten inneren Teammitglieder zusammen. Jede Stimme erhält die Möglichkeit, ihr Anliegen vorzutragen. Der Coach moderiert diesen Prozess, indem er den Coachee einlädt, sich nacheinander in die Perspektive jedes Teammitglieds zu versetzen. Das Ziel der Inneren Ratsversammlung ist die sogenannte **integrierte Stellungnahme**: eine Entscheidung oder Haltung, mit der das gesamte Innere Team einverstanden ist oder zumindest leben kann. Das Oberhaupt formuliert dabei eine Position, die alle wesentlichen Stimmen berücksichtigt, ohne eine einzelne Stimme zu ignorieren oder zu unterdrücken.¹³ Die integrierte Stellungnahme ist

¹⁰Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 130 ff.

¹¹Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 145 ff.

¹²Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 198 ff.

¹³Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 218 ff.

somit mehr als ein Kompromiss: Sie ist ein kreativer Akt, der die verschiedenen inneren Anliegen in einer neuen, übergeordneten Position vereint.

2.5 Die fünf Phasen der inneren Konfliktbearbeitung

Schulz von Thun beschreibt einen strukturierten Prozess zur inneren Konfliktbearbeitung, der in fünf Phasen verläuft:¹⁴

Phase 1: Identifikation der Kontrahenten. In dieser Phase werden die inneren Stimmen identifiziert, die an dem jeweiligen Konflikt beteiligt sind. Der Coachee wird angeleitet, genau hinzuhören, welche inneren Anteile sich zu Wort melden und welche Position sie vertreten. Hierbei ist es wichtig, auch leisere Stimmen und solche aus der Vergangenheit wahrzunehmen.

Phase 2: Monologische Selbstoffenbarung der Gegenspieler. Jede beteiligte Stimme erhält die Möglichkeit, sich vollständig auszusprechen, ohne unterbrochen zu werden. Der Coachee versetzt sich nacheinander in die Perspektive jedes Teammitglieds und lässt es seine Sichtweise, seine Sorgen und seine Bedürfnisse frei äußern. Diese Phase erfordert eine wertfreie Haltung, in der keine Stimme als „richtig“ oder „falsch“ bewertet wird.

Phase 3: Der Dialog: Auseinandersetzung zwischen den Konfliktpartnern. Nun treten die gegensätzlichen Stimmen in einen direkten Dialog miteinander. Der Coach kann diesen Prozess unterstützen, indem er beispielsweise fragt: „Was würde die Verantwortungsbewusste der Empathischen antworten?“ Durch diesen Dialog werden die tieferliegenden Spannungen und mögliche Verknüpfungen zwischen den Stimmen sichtbar.¹⁵

Phase 4: Versöhnung. In dieser Phase geht es darum, die positiven Aspekte des jeweiligen Gegenübers anzuerkennen. Jede Stimme wird eingeladen, zu formulieren, was sie an der gegensätzlichen Stimme wertschätzen kann oder welchen berechtigten Kern sie in deren Anliegen sieht. Durch diese wechselseitige Anerkennung wird die Grundlage für eine Integration geschaffen.

Phase 5: Teambildung durch das Oberhaupt. Abschließend übernimmt das Oberhaupt die Führung und formuliert eine integrierte Stellungnahme, die die Kernanliegen aller beteiligten Stimmen berücksichtigt. Es entscheidet, welcher Anteil in der konkreten Situation die Führung

¹⁴Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 245 ff.

¹⁵Vgl. Schulz von Thun/Stegemann (2004), S. 48 ff.

übernehmen soll und wie die anderen Stimmen berücksichtigt werden können. Das Ergebnis ist idealerweise eine Handlungsoption, die sich für den Coachee stimmig anfühlt.¹⁶

2.6 Stimmigkeit als Zielkriterium

Ein zentrales Zielkriterium im Modell von Schulz von Thun ist die **Stimmigkeit**. Darunter versteht er eine ebenso *situationsgerechte* wie *authentische* Kommunikation und Handlung.¹⁷ Eine Person verhält sich stimmig, wenn ihr Verhalten sowohl dem Charakter der Situation angemessen ist als auch wesensgemäß und echt. Also in doppelter Übereinstimmung: in Übereinstimmung mit sich selbst *und* in Übereinstimmung mit den Erfordernissen der Situation.

Schulz von Thun beschreibt hierzu ein Vier-Felder-Schema, das die beiden Dimensionen „Person“ (authentisch vs. nicht-authentisch) und „Situation“ (angemessen vs. nicht-angemessen) kreuzt. Daraus ergeben sich vier mögliche Verhaltensweisen: *stimmig* (authentisch und situationsgerecht), *angepasst* (situationsgerecht, aber nicht authentisch), *verquer* (authentisch, aber nicht situationsgerecht) und *daneben* (weder authentisch noch situationsgerecht).

Für das Business Coaching ist dieses Konzept besonders relevant, weil Führungskräfte häufig in Situationen geraten, in denen sie sich zwischen Anpassung und Authentizität entscheiden müssen. Das Innere Team hilft dabei, eine Position zu finden, die wirklich stimmig ist. Also sowohl der beruflichen Rolle gerecht wird als auch der eigenen Person treu bleibt.¹⁸

3. Entscheidungskonflikte im Business-Kontext

In beruflichen Situationen entstehen innere Konflikte zu den unterschiedlichsten Themen. Je nachdem aus welchem Blickwinkel betrachtet wird, kann sowohl auf Geschäftsführerebene ein innerer Konflikt entstehen. Beispielsweise wenn es um unternehmerische Entscheidungen geht, wie das Investieren in Innovation oder die Aufnahme zusätzlicher liquider Mittel, um das Unternehmen beim Wachstum zu unterstützen. Führungskräfte stehen oft in dem Konflikt, wirtschaftliche Interessen und persönliche Werte in Einklang zu bringen.¹⁹

Schulz von Thun, Ruppel und Stratmann betonen in ihrem Werk „Kommunikationspsychologie für Führungskräfte“, dass gerade in hierarchischen Strukturen besondere kommunikative

¹⁶Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 302 ff.

¹⁷Vgl. Schulz von Thun (2013), S. 320 ff.

¹⁸Vgl. Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann (2003), S. 42 ff.

¹⁹Vgl. Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann (2003), S. 68 ff.

Herausforderungen entstehen. Führungskräfte müssen nicht nur sachliche Entscheidungen treffen, sondern diese auch kommunikativ vermitteln. Wobei die Art der Kommunikation von der inneren Aufstellung der Führungskraft abhängt.²⁰ Besonders wenn ein Unternehmen umstrukturiert oder Entlassungen plant, kann das Innere Team helfen, unterschiedliche Perspektiven sichtbar zu machen und zu einer reflektierten Entscheidung oder Erkenntnis zu verhelfen.

In dem konkreten Beispiel könnte die *Visionärin* ein inneres Teammitglied sein, das Wachstum und Zukunftssicherung fordert. Der *Sicherheitsorientierte* mahnt im Gegenzug zur Vorsicht und genauen wirtschaftlichen Betrachtung. Die *Empathische* denkt an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von den Veränderungen betroffen sein werden. Und möglicherweise gibt es einen *inneren Zweifler*, der die eigene Kompetenz für solche weitreichenden Entscheidungen in Frage stellt.

Betrachtet man die Arbeitsebene, kann der innere Konflikt beispielsweise darin bestehen, ob ein gewisser Mitarbeiter gekündigt werden soll und ein anderer Mitarbeiter befördert oder gar eine komplette Umstrukturierung der Abteilung wirtschaftlicher wäre. Hier zeigt sich das Innere Team besonders deutlich: Die wirtschaftlich Denkende sieht die Notwendigkeit einer Kündigung, während die Loyale die langjährige Zusammenarbeit betont und die Gerechtigkeitsliebende nach fairen Kriterien sucht.

Gerade in Führungspositionen können innere Rollen- und Loyalitätskonflikte entstehen. Manchmal ist es die Empathie zum Mitarbeiter oder vielleicht sogar eine Freundschaft unter Kollegen, die einen inneren Konflikt auslösen kann, wenn beispielsweise eine Kündigungswelle droht und der bestimmte Kollege davon betroffen ist. Führung bedeutet, zwischen Nähe und Distanz, Empathie und Autorität zu balancieren, und endet oftmals in einem schwierigen Entscheidungskonflikt. Hier kann das Innere Team von Schulz von Thun helfen, Klarheit in der Situation zu schaffen.²¹

Typische Entscheidungskonflikte im Business-Bereich können sein:

- **Führungskonflikte:** Wie viel Kontrolle ist nötig, wie viel Freiraum ist möglich? Wann muss ich durchgreifen, wann delegieren?
- **Rollenkonflikte:** Bin ich in dieser Situation Kollegin, Vorgesetzte oder Freundin? Welche Rolle hat gerade Vorrang?

²⁰Vgl. Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann (2003), S. 91 ff.

²¹Vgl. Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann (2003), S. 112 ff.

- **Loyalitätskonflikte:** Stehe ich zu meinem Mitarbeiter oder folge ich den Vorgaben der Geschäftsleitung?
- **Wertkonflikte:** Kollidieren wirtschaftliche Unternehmensziele mit meinen persönlichen ethischen Überzeugungen?
- **Karrierekonflikte:** Soll ich eine Beförderung annehmen, die mehr Verantwortung, aber weniger Work-Life-Balance bedeutet?

All diese Konflikte lassen sich mit dem Modell des Inneren Teams strukturiert bearbeiten, indem die beteiligten Stimmen identifiziert, gewürdigt und in eine integrierte Stellungnahme überführt werden.

4. Anwendung des Inneren Teams im Business Coaching

Anhand eines fiktiven Praxisbeispiels möchte ich nachfolgend einen inneren Konflikt näher beschreiben. Es geht konkret um eine Führungsperson, welche aufgrund von Restrukturierung gezwungen ist, einen Teil ihres Teams zu kündigen, darunter auch eine langjährige befreundete Mitarbeiterin. Seitdem steht die Managerin in einem inneren Konflikt: Sie kommt mit der Situation nicht zurecht, da sie einerseits die vorgegebenen Maßnahmen ihres Unternehmens umsetzen muss, andererseits ihre langjährige Freundin nicht verletzen möchte und im inneren Konflikt als Vorgesetzte versus Freundin steht. Sie findet keine Lösung und sucht einen Business Coach auf, der mit ihr die Situation und den Konflikt betrachtet.

Die generelle Rolle eines Coaches ist die eines Moderators, der eine strukturierende Funktion übernimmt und als Prozessbegleiter zu sehen ist, niemals als Berater. Allein durch Fragetechniken wird versucht, den Klienten selbst zu einem für ihn stimmigeren Gefühl zu bringen.²² Der Coach klärt als Erstes die Entscheidungssituation und formuliert zusammen mit der Klientin das Ziel. Hierbei kann das Coaching-Haus als Methode für Ziel und Auftrag dienen.

4.1 Klärung der Ausgangssituation

Zu Beginn des Coachings werden Ziel und Auftrag definiert. Dies kann mithilfe des Coaching-Hauses . Ziel ist es, ein festzulegen, und den inneren Konflikt in einem Satz so genau wie möglich zu definieren. Fragen wie „Worum geht es genau?“, „Welche Entscheidungen stehen an?“ und „Welche Handlungsoptionen sind realistisch?“ führen die Managerin dazu, ihr Inneres Team aufzustellen.

²²Vgl. Schulz von Thun/Stegemann (2004), S. 102 ff.

4.2 Identifikation der inneren Teammitglieder

Das Modell „Inneres Team“ von Schulz von Thun beschreibt eine wirksame Methode in der Kommunikationspsychologie. Der Coach bemerkt die inneren Spannungen seines Klienten und wählt bewusst diese Methode aus. Hierbei wird zunächst das Problem des Klienten oder die Zielsetzung genau definiert. Der Coach stellt bewusste Fragen, um die inneren Stimmen bzw. Teammitglieder zu ermitteln, und kann diese visuell beispielsweise auf kleinen Karten oder einem Flipchart verdeutlichen. Nachdem die inneren Teammitglieder definiert sind, versucht der Coach, noch weitere Stimmen, z.B. aus der Vergangenheit, zu bestimmen, sodass die Vielschichtigkeit der unterschiedlichen Argumente Gehör findet. Oftmals kommen so Stimmen zum Vorschein, die im ersten Moment gar nicht in Betracht kamen, die die Klientin schlichtweg nicht wahrgenommen hat. Gerade verbannte Teammitglieder (vgl. Abschnitt 2.3.1) können hier eine wichtige Rolle spielen. Zur besseren Visualisierung können die Teammitglieder benannt oder aufgezeichnet werden. Beispielhaft gewählte Stimmen können wie folgt beschrieben werden:

Die Traurige: Die Managerin fühlt sich traurig bei dem Gedanken Ihre Freundin entlassen zu müssen. Sie spürt einen Druck in der Magen Gegend und ein körperliches Unwohlsein.

Die Erschöpfte: Ist von der Vorgabe des Vorgesetzten völlig erschöpft und müde. Ihr fällt es schwer sich zu motivieren. Die Dauerbelastung setzt ihr immer mehr zu

Die Nachdenkerin: Die Managerin überlegt wie Sie die Situation entkräften könnte. Sie überlegt das Gespräch mit dem Vorgesetzten zu suchen um eine eventuelle Möglichkeit einer Abteilungsversetzung zu sprechen.

Die Wütende: Die Managerin ist wütend über die Entscheidung des Managements und das fehlende „Rückrad“ die wirtschaftliche Situation des Unternehmens der Belegschaft zu erklären. Sie findet die Haltung des Managements Ungerecht den Mitarbeitern gegenüber.

4.3 Analyse und Würdigung der einzelnen Stimmen

Die beispielhaft gewählten Teammitglieder haben nicht nur unterschiedliche Stimmungs- und Gemütslagen, sondern auch unterschiedliche Bedürfnisse. Manche sind laut, manche leise, manche in sich gekehrt, andere behalten absichtlich Informationen bei sich. Im Sinne der fünf Phasen nach Schulz von Thun (vgl. Abschnitt 2.5) befinden wir uns hier in den Phasen 2 und 3: Jede einzelne Stimme wird wertfrei gewürdigt (monologische Selbstoffenbarung), anschließend werden Beziehungen zueinander hinterfragt und gewichtet (Dialog). Dabei wird keine Stimme als „richtig“ oder „falsch“ angesehen. Durch das genaue Hinhören auf die unterschiedlichen Teammitglieder entsteht ein differenziertes Verständnis des inneren Konfliktes.

Ablauf des Coachings im konkreten Beispiel: Förderung von Klarheit und Entscheidungsfähigkeit:

Nach der Zieldefinition und Aufstellung des Inneren Teams notiert der Coach das Innere Team auf Karten oder Ähnlichem, um es visuell zu vereinfachen, und bringt in unserem Beispiel gedanklich alle Mitglieder an einen Tisch, gewissermaßen in eine *Innere Ratsversammlung*. Die Managerin beschreibt, ohne zu werten jede einzelne Rolle. Der Klient lässt jede Stimme einzeln sprechen und versetzt sich in die Rolle jedes einzelnen Teammitglieds. Der Coach könnte beispielsweise fragen: „Wer führt eigentlich das Team?“ Diese Frage zielt direkt auf das Oberhaupt ab. Die Managerin beschreibt, dass sie emotional sehr aufgewühlt ist und die Emotionen den Prozess bestimmen, während die Führungsrolle nicht aktiv moderiert. Diese Erkenntnis ist bereits ein wichtiger Schritt: Das Oberhaupt muss seine Führungsrolle wieder übernehmen. Besondere Aufmerksamkeit gibt der Coach dem Teammitglied „Die Nachdenkerin“. Hier versucht der Coach durch gezielte Fragestellungen wie beispielsweise „Ob eine Versetzung fachlich möglich wäre?“ und was die Managerin daran hindert, mit ihrem Vorgesetzten zu sprechen, die Situation zu klären. Der Coach unterstützt die Managerin dabei, aus einer Meta-Perspektive die Situation zu betrachten. Eine Technik, die auch in der praktischen Arbeit mit dem Inneren Team beschrieben wird.²³

4.4 Ergebnis des Prozesses

Nachdem alle inneren Teammitglieder gewürdigt wurden (Phase 4: Versöhnung), kommt die Managerin zu folgender Selbsterkenntnis:

- Ich bin in dieser Situation primär Führungskraft.
- Die Freundschaft ist Teil meines privaten Lebens.
- Ich darf traurig sein und trotzdem klar handeln.
- Ich prüfe die Versetzungsoption sachlich, nicht aus Schuldgefühl.

Diese Selbsterkenntnis entspricht einer **integrierten Stellungnahme**: Das Oberhaupt hat die verschiedenen Stimmen gehört und integriert und formuliert nun eine Position, die sowohl der beruflichen Rolle als auch den persönlichen Werten der Managerin gerecht wird. Die

Entscheidung fühlt sich *stimmig* an, sie ist situationsgerecht (angemessen für die berufliche Situation) und authentisch (sie entspricht den Werten der Managerin).

Nachdem alle inneren Stimmen transparent gemacht wurden, versucht der Coach, die Stimmen zusammenzubringen und durch die Integration ihrer Kernanliegen zu einer für die Managerin gut anfühlenden Entscheidung zu bringen. Dabei sollen die einzelnen Stimmen nicht eliminiert, sondern integriert werden. In unserem konkreten Beispiel kommt die Managerin zu dem Ergebnis, mit ihrem Vorgesetzten zu sprechen und so zu versuchen, ihre langjährige Freundin in eine andere Fachabteilung zu versetzen. Der Coach durch gezielte Fragetechniken die Managerin in ihrem Entschluss.

Ziel des gesamten Prozesses ist es, mit dem Modell von Schulz von Thun den Klienten zu alternativen Denk- und Handlungsoptionen gelangen zu lassen. Der Klient kommt selbst auf Zusammenhänge; die unterschiedlichen Stimmen helfen dabei, eine differenzierte Perspektive zu finden und eine ausgewogenere Balance bei Entscheidungen zu erreichen. Das Modell kann zu mehr Klarheit und Entscheidungsfähigkeit beim Klienten führen. Die Rolle des Coaches ist hierbei immer die des Moderators: Er stellt Fragen und versucht, den Klienten selbst zu einer Lösung zu verhelfen.

5. Chancen und Grenzen der Methode im Business-Kontext

5.1 Chancen

Gerade im Business Coaching bietet das Modell des Inneren Teams mehrere Vorteile:

- Durch die Aufstellung und genaue Erläuterung des Inneren Teams können unterschiedliche Stimmen gehört und Entscheidungsprozesse strukturiert werden.
- Klienten gelangen oft zu Selbsterkenntnis und reflektieren eigene Werte oder Situationen.
- Gerade in Führungspositionen oder generell in der Arbeitswelt kann das Modell helfen, Konflikte zu reflektieren und eigene Werte zu erkennen.
- Das Konzept des Oberhaupts stärkt die Selbstführungskompetenz der Coachees.
- Die visuelle Darstellung der inneren Teammitglieder macht abstrakte innere Prozesse greifbar.
- Das Modell ist kulturell und branchenübergreifend anwendbar und verlangt keine spezifischen Vorkenntnisse des Klienten.

Darüber hinaus betonen Schulz von Thun, Ruppel und Stratmann die besondere Eignung des Modells für Führungskräfte, da es die Fähigkeit zur inneren Differenzierung stärkt, die für komplexe Führungsentscheidungen unerlässlich ist.²⁴

5.2 Grenzen

Das Modell eignet sich für Klienten, die bereit sind, sich mit ihren inneren Stimmen auseinanderzusetzen und sich selbst zu reflektieren. Nicht jeder Coachee hat Zugang zu seiner inneren Vielstimmigkeit oder ist bereit, sich auf die Metapher eines „inneren Teams“ einzulassen. In solchen Fällen kann es sinnvoll sein, andere Coaching-Methoden zu wählen oder das Modell behutsam einzuführen. Im beruflichen Umfeld kann es bei Klienten, die unter starkem psychischem Druck stehen, auch zu einer Verstärkung belastender Gefühle kommen. Mitarbeiter, die eventuell kurz vor Burnout stehen, können durch die intensive Auseinandersetzung mit ihren inneren Stimmen zusätzlich belastet werden. Hier stößt der Coaching-Ansatz an seine Grenzen und sollte durch einen therapeutischen Ansatz ergänzt oder ersetzt werden. Der Coach trägt die Verantwortung, die Grenze zwischen Coaching und Therapie zu erkennen und gegebenenfalls an entsprechende Fachpersonen zu verweisen. Eine weitere Grenze ist die Gefahr der Vereinfachung: Das Innere Team arbeitet mit einer Metapher, die zwar anschaulich, aber auch reduktionistisch sein kann. Nicht jeder innere Konflikt lässt sich adäquat als „Teamkonflikt“ abbilden. Tiefliegende psychische Muster, traumatische Erfahrungen oder strukturelle Probleme am Arbeitsplatz erfordern andere Interventionsformen. Außerdem ist die Methode zeitintensiv: Eine sorgfältige Arbeit mit dem Inneren Team erfordert mehrere Sitzungen, um die Teammitglieder vollständig zu identifizieren, zu würdigen und zu einer integrierten Stellungnahme zu gelangen. Im Business-Kontext, in dem häufig schnelle Lösungen gefordert werden, kann dieser Zeitbedarf eine Herausforderung darstellen.

Schließlich sei darauf hingewiesen, dass das Konzept der Verbannung (vgl. Abschnitt 2.3.1) besondere Vorsicht erfordert: Wenn im Coaching verbannte Teammitglieder „zurückgeholt“ werden, kann dies starke emotionale Reaktionen auslösen, die im Rahmen eines Business Coachings möglicherweise nicht angemessen aufgefangen werden können.²⁵

6. Fazit

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass Entscheidungskonflikte im Business-Kontext selten ausschließlich sachlicher Natur sind. Hinter oder Entscheidung Spannungen Das Beispiel zeigt, wie sich eine Person auf der Führungsebene und auch auf der persönlichen Ebene in konkurrierenden Rollen befindet.

Das Modell des Inneren Teams nach Schulz von Thun bietet hierbei eine gut strukturierte Möglichkeit, diese inneren Spannungen sichtbar zu machen und systematisch zu bearbeiten. Zentrale Konzepte wie das Oberhaupt als innere Führungsinstanz, die verschiedenen Typen von Teammitgliedern, die Innere Ratsversammlung als Klärungsformat und die fünf Phasen der inneren Konfliktbearbeitung geben sowohl dem Coach als auch dem Coachee einen klaren methodischen Rahmen an die Hand.

Durch die unterschiedlichen Teammitglieder und deren Charaktere können die Belastungen im Inneren auftreten. Ein Hineinhören in das Innere Team erlaubt, konkurrierende Stimmen zu integrieren und letztlich eine Entscheidung zu treffen, die sich stimmig anfühlt. Das Kriterium der Stimmigkeit, das Schulz von Thun als doppelte Übereinstimmung von Authentizität und Situation definiert, ist dabei eine wertvolle Orientierung für die Qualität der gefundenen Lösung.

Gerade im Business-Kontext können wirtschaftliche Unternehmensentscheidungen mit persönlichen Werten kollidieren. Das Modell kann dabei helfen, Klarheit zu schaffen und unterstützt die Selbstreflexion.

7. Literaturverzeichnis

Schulz von Thun, Friedemann (2013): *Miteinander reden 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. ISBN 978-3-499-60545-1.

Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johannes/Stratmann, Roswitha (2003): *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. ISBN 978-3-499-61531-3.

Schulz von Thun, Friedemann/Stegemann, Wibke (Hg.) (2004): *Das Innere Team in Aktion: Praktische Arbeit mit dem Modell*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. ISBN 978-3-499-61644-0.