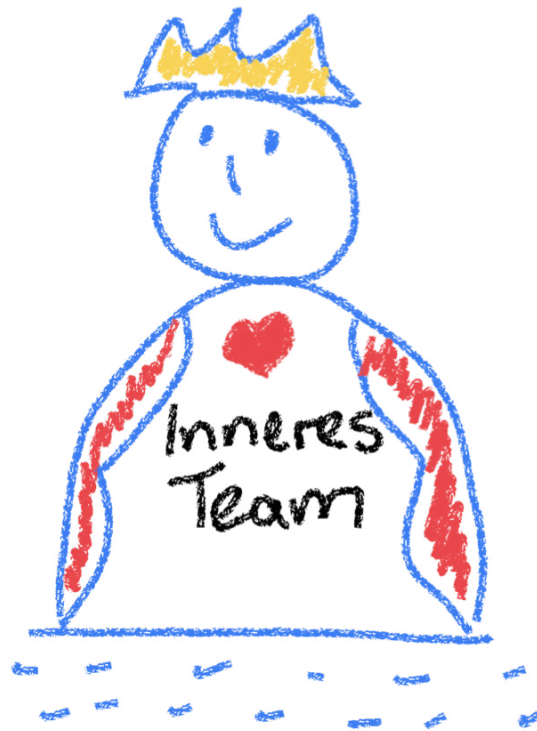


**„Das innere Team in Aktion“
Friedemann Schulz von Thun**



Abschlussarbeit 09/2025 - 04/2026

inKonstellation, Stuttgart

von Lea Stein

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Friedemann Schulz von Thun Biografie und Hintergrund	3
3. Grundidee und Definition des Inneren Teams	4
4. Aspekte und Perspektiven des Modell „inneres Team“	5
5. Mitglieder und typische Rollen im Inneren Team	6
5.1 Beispiele für innere Anteile:	6
6. Das Oberhaupt – die Leitungsrolle	7
7. Vorgehensweise des inneren Teams	8
7.1 Visualisierung des inneren Teams	8
7.2 Grundannahmen des inneren Teams	9
8. Inneres Team „in Aktion“ – ein kurzes Beispiel	9
9. Anwendungsfelder des Inneren Teams	10
10. Chancen und Grenzen der Methode	11
11. Fazit	11
Literaturverzeichnis & Abbildungsverzeichnis	12

1. Einleitung

Wir alle kennen das Gefühl, innerlich hin- und hergerissen zu sein: Ein Teil von uns möchte unbedingt etwas tun, ein anderer Teil hat Angst oder lehnt es ab. Dieses Erleben beschreibt Friedemann Schulz von Thun mit der Metapher des „Inneren Teams“. Das Modell hilft zu verstehen, warum wir manchmal widersprüchlich denken, fühlen und handeln, und wie wir trotzdem zu klaren Entscheidungen kommen können. In meiner Arbeit stelle ich das Konzept des Inneren Teams vor, zeige seine Ziele und Arbeitsweise und erläutere, wie es praktisch „in Aktion“ anhand eines Fallbeispiel eingesetzt werden kann.

2. Friedemann Schulz von Thun Biografie und Hintergrund

Friedemann Schulz von Thun ist ein deutscher Psychologe und Kommunikationswissenschaftler, der vor allem durch sein Vier-Ohren-Modell bekannt wurde. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren damit, wie Menschen verständlich und stimmig miteinander kommunizieren können. Im Rahmen dieser Arbeit entwickelte er mehrere Modelle der Kommunikationspsychologie, zu denen auch das Innere Team gehört. Die Idee dahinter: Wer gut mit anderen kommunizieren will, muss zuerst Klarheit über die eigene innere Situation gewinnen.

Friedemann Schulz von Thun wurde am 6. August 1944 in Soltau geboren und wuchs in Hamburg auf. Nach der Grundschule besuchte er die altsprachliche Gelehrtenschule des Johanneums in Hamburg, wo er 1965 sein Abitur ablegte. Anschließend leistete er bis 1967 Wehrdienst und begann danach ein Studium der Psychologie mit Pädagogik und Philosophie an der Universität Hamburg, das er 1971 als Diplom-Psychologe abschloss.

Von 1971 bis 1973 war er Assistent bei Reinhard Tausch und promovierte 1973 mit einer Arbeit über verständliche Wissensvermittlung, aus der das „Hamburger Verständlichkeitskonzept“ hervorging. 1975 habilitierte er sich und wurde auf eine

Professur für Schul- bzw. Pädagogische Psychologie an der Universität Hamburg berufen, die er bis zu seiner Emeritierung 2009 innehatte. Parallel zur Universitäts Tätigkeit entwickelte er seit Anfang der 1970er-Jahre Kommunikations- und Verhaltenstrainings für Lehrkräfte und Führungskräfte und prägte die Trainings Landschaft in Deutschland maßgeblich.

In den 1970er-Jahren entwickelte Schulz von Thun das Kommunikationsquadrat („Vier-Ohren-Modell“), das er 1981 im ersten Band seiner Buchreihe „Miteinander reden“ veröffentlichte; die Trilogie wurde zu einem Standardwerk der Kommunikationspsychologie. Zwischen 1993 und 1998 erarbeitete er das Modell des Inneren Teams, das die inneren Anteile eines Menschen und ihre Rolle für stimmige Kommunikation beschreibt und später unter anderem in „Miteinander reden 3“ und „Das innere Team in Aktion“ dargestellt wurde. ¹„Willst du ein guter Kommunikator sein, dann schau auch in dich selbst hinein“. 2007 gründete er das Schulz von Thun-Institut für Kommunikation in Hamburg, das seine Konzepte in Aus- und Weiterbildungen weiterführt.

3. Grundidee und Definition des Inneren Teams

„Der Mensch als pluralistische ²Gesellschaft“ ist ein Aufsatz von Friedemann Schulz von Thun, in dem er sein Modell des Inneren Teams als grundlegende Sicht auf die menschliche Persönlichkeit beschreibt. Gemeint ist: In einem Menschen wirken viele unterschiedliche innere Stimmen, Bedürfnisse und Werte zusammen – ähnlich wie in einer pluralistischen Gesellschaft verschiedene Gruppen mit verschiedenen Interessen zusammenleben.

Zum Beispiel die vorsichtige Stimme, der leistungsorientierte Antreiber, der bequeme Genießer oder die ängstliche Zweiflerin.

¹vgl. Schulz von Thun, Sonderausgabe 2014, S.18

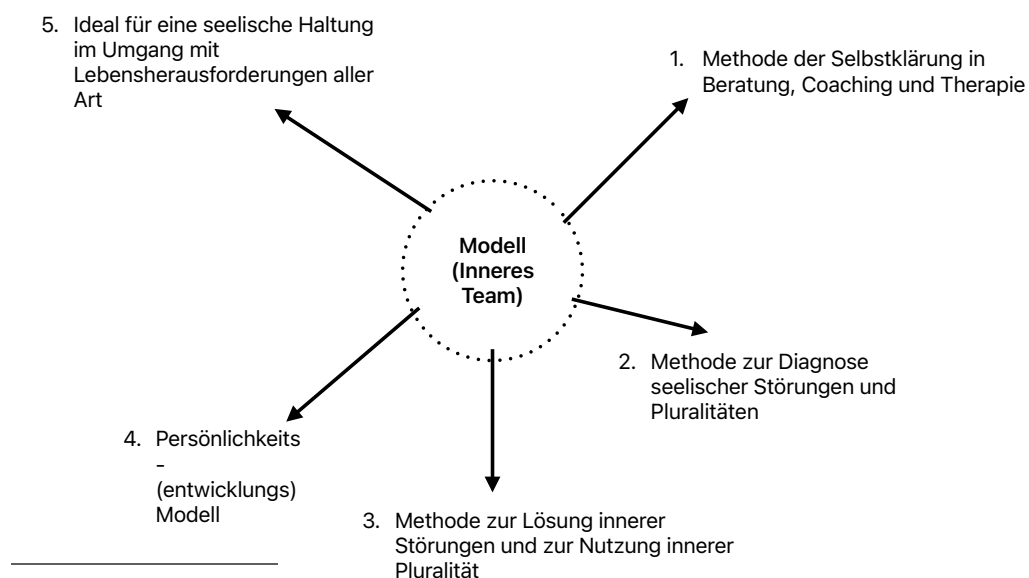
²vgl. Schulz von Thun, S. 15 ff

In einer konkreten Situation melden sich mehrere dieser inneren Stimmen, manchmal harmonisch, manchmal im Streit. Das gesamte Bündel dieser Stimmen bildet unser inneres Team.

Nach Schulz von Thun ist diese innere Pluralität nichts Krankes, sondern im Gegenteil wünschenswert, weil sie Vielfalt, Kreativität und Differenzierungsfähigkeit ermöglicht. Entscheidend ist jedoch, ob es eine gute „innere Gesprächsleitung“ gibt: Also ein reflektiertes Ich, das diese vielen inneren Positionen wahrnimmt, moderiert und zu verantwortlichen Entscheidungen führt, statt sie sich chaotisch bekämpfen zu lassen. Wenn das gelingt, wird aus dem „zerstrittenen Haufen“ ein kooperierendes Inneres Team, das nach innen und außen zu stimmigem Handeln und besserer Kommunikation beiträgt.

4. Aspekte und Perspektiven des Modell „inneres Team“

Das Modell des Inneren Teams verfolgt mehrere Aspekte. Erstens soll es helfen, die eigene innere Pluralität bewusst wahrzunehmen, also zu erkennen: In mir sprechen mehrere Teile, und sie haben alle Gründe für ihre Haltung. Zweitens unterstützt es dabei, innere Konflikte zu sortieren und zu bearbeiten, anstatt sie zu verdrängen oder sich von ihnen überrollen zu lassen.³



³ Abb. Schulz von Thun, S. 25

Drittens stärkt es die Selbstführung:

Wer sein Inneres Team kennt und leitet, kann klarer entscheiden und nach außen stimmiger, authentischer und situationsgerechter kommunizieren. Dadurch eignet sich das Modell besonders für Coaching, Beratung, Führungskräfteentwicklung und persönliche Selbstreflexion.

5. Mitglieder und typische Rollen im Inneren Team

In einem Inneren Team gibt es unterschiedliche Typen von Teammitgliedern, die ganz verschiedene Rollen einnehmen können. Häufig wird zum Beispiel von Stammspielern gesprochen, also Anteilen, die sich oft melden und einen starken Einfluss auf unser Verhalten haben. Daneben gibt es leise, zaghafte Stimmen, die sich zwar selten melden, aber wichtige Bedürfnisse ausdrücken. Manche Anteile sind innere Kritiker, Bewacher oder Widersacher, die vor Gefahren warnen oder peinliche Situationen verhindern wollen. Andere Anteile sind spontane, kreative oder genussorientierte Stimmen, die für Lebensfreude und Flexibilität sorgen. Entscheidend ist: Kein Anteil ist „per se schlecht“ – die Frage ist, ob er zur Situation passt und ob er im Gesamtteam angemessen berücksichtigt wird.

5.1 Beispiele für innere Anteile:

Der innere Kritiker:

- Ich weiße gnadenlos auf Fehler hin. So komme ich jeder möglichen Kritik von außen vor.

Innere Kinder:

- Viele von uns sind sehr traurig, wütend oder hoffnungslos. Die meisten kann man jedoch nicht sehen, weil sie weggesperrt sind.

Der Rebell:

- Ich habe keine Lust, ständig zu tun, was ich soll.

Der Beschützer:

- Wenn jemand unsere Grenzen überschreitet, gehe ich in den Rückzug oder in den Angriff.⁴

6. Das Oberhaupt – die Leitungsrolle

Zentral im Modell ist die Figur des „Oberhauptes“ oder der inneren Teamleitung. Damit ist die Instanz gemeint, die all diese inneren Stimmen wahrnimmt, koordiniert und letztlich Entscheidungen trifft. Das Oberhaupt entspricht unserem reflektierten Ich, das Verantwortung für das Ganze übernimmt.

Es hat die Aufgabe, eine Art „Teamsitzung“ zu moderieren:

- Kontrolle: Selbstkontrolle, Selbstbeherrschung
- Moderation: Für geordnete und kreative innere Teambesprechungen sorgen.
- Integration: Aus dem „Haufen“ ein Team machen.
- Konfliktmanagement: Verfeindete Mitglieder aus ihrem Konflikt heraus helfen.
- Personal- und Teamentwicklung: Die Förderung einzelner Mitglieder, sowie die Förderung und Kooperation des Gesamtklimas.
- Personalauswahl und Einsatzleitung: Für eine gegebene Aufgabe/Situation die richtige Mannschaft aufstellen.⁵

Alle wichtigen Anteile sollen zu Wort kommen, ihre Sicht darstellen und gehört werden. Am Ende soll das Oberhaupt eine Lösung finden, die den verschiedenen Anliegen so weit wie möglich gerecht wird und gleichzeitig zur äußeren Situation passt. Ist diese Leitung schwach oder überfordert, erleben wir uns oft zerrissen, widersprüchlich oder blockiert.

⁴Mayer, 2022, S. 26/27

⁵ vgl. Schulz von Thun, Sonderausgabe 2014, S. 82/83

7. Vorgehensweise des inneren Teams

Die praktische Arbeit mit dem Inneren Team folgt meist einigen wiederkehrenden Schritten. Zunächst wird eine konkrete Situation oder Fragestellung bestimmt, etwa: „Soll ich den Job wechseln?“ oder „Wie gehe ich mit einem Konflikt in der Klasse um?“. Danach versucht man herauszufinden, welche inneren Teammitglieder in dieser Situation aktiv sind. Man gibt ihnen Namen, die zu ihrer Haltung passen, z.B. „die Vorsichtige“, „der Karrieremensch“, „die Bequeme“, „der Harmonie-Sucher“. Anschließend werden diese Anteile visualisiert – zum Beispiel durch eine Zeichnung, Kärtchen, Figuren auf dem Tisch oder Stühle im Raum. Jeder Anteil bekommt Raum, seine Botschaft auszusprechen: Was will er? Wovor warnt er? Welche Befürchtungen und Hoffnungen hat er? In einer moderierten „Teamsitzung“ hört das Oberhaupt alle Stimmen an, sucht nach Gemeinsamkeiten und Konflikten und versucht, eine Lösung oder einen Kompromiss zu finden. Zum Schluss wird festgelegt, wie sich die Person konkret verhalten will und welche Anteile dabei im Vordergrund stehen sollen.

7.1 Visualisierung des inneren Teams

- Einfache Figuren
- Emotionen mit Mund und Armen
- Männlich / Weiblich / Divers
- Erst verstehen dann visualisieren
 1. Name klären
 2. Symbol finden
 3. Haupt-Botschaft in Sprechblase⁶

⁶ Flip Chart inKonstellation 2025/2026

7.2 Grundannahmen des inneren Teams

- Persönlichkeit = obere Instanz + inneres Team
- Innere wie äußere Teamführung benötigt Interessen an den Team Gliedern
- Teammitglieder sind Ressourcen
- Teammitglieder sind Teil unserer Biografie (auch die unbeliebten)
- Die Botschaft der Teammitglieder will gehört werden.
 - Coaching = Raum des Gehört-Werdens
- Nicht immer ist es sinnvoll, voll authentisch zu sein.
 - Bin ich authentisch, passe ich womöglich nicht in den Kontext⁷

8. Inneres Team „in Aktion“ – ein kurzes Beispiel

Stell dir vor, jemand hat ein Problem mit seinem Selbstwert (siehe Abbildung unten).

Im Inneren Team melden sich mehrere Stimmen:

Die Gebrauchte: „Möchte gebraucht werden.

Die Unsichere: „Möchte Sicherheit.

Die Selbstliebende: „Möchte sich selbst annehmen können.

Das innere Kind: „Möchte erwachsener mit Kritik umgehen können.

Die humorvolle: „Möchte mehr Leichtigkeit in ihrem Leben.

Die Impulsive: „Möchte sich selbst schützen.

Die Verletzte: „Möchte alte Wunden loslassen.

Die hin- und her geschobene: „Möchte für sich selbst eintreten.

In einer inneren Teamsitzung würden diese Anteile nacheinander zu Wort kommen.

Das Oberhaupt hört zu, fragt nach und versucht zu verstehen, worum es jedem Anteil wirklich geht. Dann wird versucht einen Weg oder einen Kompromiss zu finden mit dem alle Teammitglieder leben können.

⁷ Flip Chart, inKonstellation, 2025/2026



9. Anwendungsfelder des Inneren Teams

Das Modell wird in vielen Bereichen eingesetzt. Im Coaching hilft es Menschen, berufliche Entscheidungen zu treffen, ihre Rolle als Führungskraft zu klären oder mit Stress und Überforderung umzugehen. In der Beratung und Psychotherapie unterstützt es Klientinnen und Klienten dabei, innere Konflikte zu erkennen, Selbstakzeptanz zu entwickeln und alte Muster zu hinterfragen. Auch im pädagogischen Kontext – etwa in Schule oder Ausbildung – kann das Innere Team genutzt werden, um Jugendlichen zu zeigen, dass Widersprüchlichkeit normal ist und man lernen kann, verantwortungsvoll mit ihr umzugehen. Insgesamt fördert die Arbeit mit dem Inneren Team eine reifere Selbstwahrnehmung und eine stimmigere Kommunikation nach außen.

10. Chancen und Grenzen der Methode

Die Arbeit mit dem Inneren Team bietet viele Chancen. Sie ist anschaulich, leicht verständlich und ermöglicht es, komplexe innere Vorgänge bildhaft darzustellen. Menschen erleben oft eine Entlastung, wenn sie merken: „Ich bin nicht chaotisch oder verrückt – ich habe einfach mehrere nachvollziehbare Anteile in mir.“

Gleichzeitig gibt es auch Grenzen. Das Modell setzt ein gewisses Maß an Selbstreflexion voraus und ersetzt keine tiefenpsychologische Therapie bei schweren Störungen. Außerdem besteht die Gefahr, dass man Anteile vorschnell bewertet („gut“ vs. „schlecht“), statt ihre Funktion zu verstehen. Deshalb ist es wichtig, behutsam vorzugehen und die Leitung des Oberhauptes ernst zu nehmen.

11. Fazit

Das Innere Team nach Schulz von Thun zeigt auf verständliche Weise, dass unsere Persönlichkeit aus vielen verschiedenen Stimmen besteht, die alle eine wichtige Botschaft haben. Wenn wir lernen, diese Stimmen wahrzunehmen, zu würdigen und gut zu koordinieren, können wir klarere Entscheidungen treffen und authentischer auftreten. Das Modell bietet damit eine wertvolle Grundlage für persönliche Entwicklung, erfolgreiche Kommunikation und professionelle Beratung.

Literaturverzeichnis & Abbildungsverzeichnis

Flip Chart, InKonstellation (eigene Notizen), Stuttgart 2025/2026

Heike Mayer, Ich stehe mir selbst nicht mehr im Weg, Knauer Verlag, München, 2022

Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden 3, Rowohlt Taschenbuch Verlag,
Reinbek 2013

Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden 3, Rowohlt Taschenbuch Verlag,
Reinbek 2014

Friedemann Schulz von Thun, Wibke Stegemann (Hg.), Das innere Team in Aktion,
Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, 09/2025

Abbildung, Fallbeispiel (eigene Zeichnung), Stuttgart, 2025/2026

Abbildung, Schulz von Thun, Miteinander reden 3, Rowohlt Taschenbuch Verlag,
Reinbek 2014 (von mir nachgebildet)