

Das innere Team

EINE PRAKTISCHE ANWENDUNG

Stefan Jakopan
IN-KONSTELLATION | MÄRZ 2026

Inhalt

1. Einleitung.....	2
2. Grundlagen des Coachings	2
3. Theorie: Das innere Team.....	3
4. Die Rolle von Fragen beim inneren Team	5
4.1. Fragen im Allgemeinen.....	5
4.2. Hypothetische Fragen ("Als-ob"-Fragen)	5
4.3. Zirkuläre Fragen (Perspektivwechsel).....	6
4.4. Schutz- und Reflexive Fragen.....	6
4.5. Die richtige Reihenfolge: Fragetechniken im Fluss	6
5. Praxis: Einsatz & Erfahrung	7
5.1. Allgemeine Praxis	7
5.2. Eigene Coaching-Erfahrung.....	7
6. Chancen und Grenzen des inneren Teams	10
7. Fazit und Ausblick.....	11
Quellenverzeichnis.....	12

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Figuren des inneren Teams von Herrn J.	9
---	---

1. Einleitung

Wer kennt sich nicht? Die innere Stimme in uns bzw. die inneren Stimmen. Sie tauchen täglich in uns auf, mal mehr mal weniger. Im Coaching-Kontext verhält es sich so, dass Klient:innen vor wichtigen Entscheidungen stehen oder sich in Konflikten befinden, womit auch innere Konflikte gemeint sind. Sie fühlen sich hin- und hergerissen oder sabotieren sich selbst. Dahinter stecken verschiedene innere Stimmen, die unterschiedliche Bedürfnisse haben. Genau hier setzt das Modell „Das innere Team“ an, das von Friedemann Schulz von Thun entwickelt wurde (Schulz von Thun, 2017).

Viele Klient:innen kennen ihre inneren Konflikte nur vage. Das innere Team macht sie greifbar: jede Stimme wird benannt, visualisiert und gehört. So entsteht Klarheit und ein Weg nach vorn. Besonders bei beruflichen Wechseln, Work-Life-Balance-Themen oder Führungsentscheidungen ist die Methode wertvoll. Sie fördert Selbstreflexion und Selbstmitgefühl, ohne dass der Coach Lösungen vorschreibt.

Ziel dieser Arbeit ist es, das Modell vorzustellen, den Ablauf zu erklären und eine praktische Coaching-Erfahrung einzubringen. So wird gezeigt, wie das innere Team konkret eingesetzt wird und was es bewirkt.

Die zentralen Fragen dieser Arbeit lauten:

- Wie unterstützt das innere Team Klient:innen bei der Klärung innerer Konflikte?
- Welche praktischen Chancen und Grenzen hat die Methode?
- Was lernt ein Coach daraus für die eigene Arbeit?

Diese Arbeit basiert auf Schulz von Thun als Kernquelle in Bezug auf das theoretische Modell als solches. Zudem basiert es auf einer praxisnahen Anleitung von Karl Hosang (Hosang, 2023). Insbesondere bei der Beschreibung des Fallbeispiels mit Herrn J. (s. Kapitel 5.2) kommt die Anleitung von K. Hosang zum Tragen.

Um der Gender-gerechten Sprache gerecht zu werden, wird in dieser Arbeit von Klient:innen (Mehrzahl) oder der Klientin (Einzahl) die Rede sein. Beim Coach wird die maskuline Form beibehalten, sie bezieht sich dennoch auf beide bzw. alle Geschlechter.

2. Grundlagen des Coachings

Coaching bedeutet, Klient:innen professionell zu unterstützen, ihre eigenen Lösungen zu finden. Es ist zukunfts- und zielorientiert: der Coach begleitet, stellt Fragen und sorgt für Struktur, ohne Ratschläge zu geben (Hosang, 2023). Im Gegensatz zur Therapie, die oft auf vergangene Traumata abzielt und Heilungsprozesse begleitet, geht es im Coaching um vorhandene Stärken, Ressourcen und den nächsten konkreten Schritt. Klient:innen sollen ihren Blick nicht auf ein „Weg von“ fokussieren, sondern auf ein „Hin zu“ richten.

Nach Hosang ist Coaching „eine zielgerichtete, lösungsorientierte Begleitung von Menschen, die ihr Potenzial entfalten möchten“ (Hosang, 2023). Der Fokus liegt auf Selbstwirksamkeit. Klient:innen lernen, selbst zu entscheiden und zu handeln. Wichtig ist die klare Unterscheidung zu Beratung, die konkrete Lösungen vorschlägt, und Training, das spezifische Fertigkeiten vermittelt. Das Kommunikationsebene zwischen Coach und Klientin ist symmetrisch. Der Coach begleitet den Prozess, gibt jedoch keinen fachlichen Input oder stellt jedwede Form von pathologischer Diagnose.

Typische Coaching-Ziele sind Entscheidungsfindung bei beruflichen Wechseln, Konfliktlösung im Team oder privat. Gerade bei inneren Konflikten, wie z. B. „Soll ich bleiben oder gehen?“ oder „Sicherheit oder Entwicklung?“, ist das innere Team ideal geeignet, da es die dahinterliegende Vielstimmigkeit sichtbar macht (Schulz von Thun Institut, 2026).

Der Coach ist Moderator, nicht Problemlöser. Seine Kernaufgaben sind Fragen zu stellen, um Reflexion anzuregen, Struktur zu geben durch Modelle wie das innere Team und aktives Zuhören bei gleichzeitiger Neutralität. Vertrauen entsteht durch konsequente Wertschätzung aller Anteile der Klient:innen. Beim inneren Team braucht der Coach besonders Fingerspitzengefühl, zwischen den verschiedenen Stimmen zu wechseln, ohne dass eine der Stimmen dominiert oder andere Stimmen übergangen werden (Schulz von Thun Institut, 2026).

Ein klarer Coaching-Vertrag legt Ziele, Zeitrahmen, Verschwiegenheit und Grenzen fest. Dies schafft Sicherheit für Klient:innen, sich mit ihren inneren Konflikten auseinanderzusetzen – die Grundlage für effektive Arbeit mit Modellen wie dem inneren Team.

3. Theorie: Das innere Team

Das Modell „Das innere Team“ ist ein zentraler Bestandteil der Kommunikationspsychologie und wurde von Prof. Friedemann Schulz von Thun entwickelt. Es entstand aus der grundlegenden Beobachtung, dass Menschen bei wichtigen Lebens- und Entscheidungsthemen nie „einstimmig“ denken. Stattdessen nehmen wir zu jedem relevanten Thema verschiedene, oft widersprüchliche, innere Positionen ein. Das Schulz-von-Thun-Institut beschreibt das Modell prägnant als „die vielen Stimmen in uns, die wir hören und koordinieren können“ (Schulz von Thun Institut, 2026, Abschnitt „Grundidee“). Diese grundlegende Annahme, dass wir als Individuen vielstimmig sind, bildet die Basis für die gesamte Arbeitsweise mit dem inneren Team.

Die Kernidee des Modells lautet: Jeder Mensch trägt ein „inneres Team“ in sich, bestehend aus verschiedenen Anteilen oder Stimmen, die jeweils eigene Bedürfnisse, Werte und Schutzfunktionen repräsentieren. Jede dieser Stimmen hat einen evolutionär sinnvollen Zweck. Der Kritiker zum Beispiel warnt vor Fehlern und schützt vor Risiken („Das schaffst du nie – denk an die letzte Pleite!“). Der Antreiber motiviert zur Leistung und verhindert Stagnation („Los, jetzt wird gearbeitet!“). Der Bewahrer sorgt für Stabilität und sichere Verhältnisse („Besser nicht ändern, was funktioniert“). Der Genießer wiederum steht für Lebensfreude und Regeneration („Genieß den Moment, du arbeitest zu viel!“). Diese Stimmen sind keine pathologischen Symptome, sondern normale Aspekte unserer Psyche, die in Balance wertvolle Orientierung bieten. Wichtig ist, dass jede der Stimmen ihren Raum bekommt und nicht ausgeschlossen wird. Zugleich ist es nicht das Ziel, einzelne Stimmen zu eliminieren bzw. sie „stumm“ zu schalten (Schulz von Thun Institut, 2026).

Ohne Koordination dieser Stimmen entsteht jedoch Chaos. Die verschiedenen Anteile argumentieren, blockieren oder kämpfen miteinander, was zu innerer Unentschlossenheit, Entscheidungs lähmung oder Selbstsabotage führt. Ein typisches Beispiel ist die berufliche Wechselentscheidung: der Sicherheitsfan schreit „Bleib im Bekannten!“, während der Karriereflitzer fordert „Jetzt endlich vorwärts!“. Ohne Moderation gewinnt keine Position, die Klientin bleibt im Kreis gefangen. Genau hier greift das Modell des inneren Teams. Es macht diese Dynamik sichtbar, extern und dadurch handhabbar.

Die Struktur des inneren Teams besteht aus zwei Hauptelementen: den Teammitgliedern und der Leitfigur. Die Teammitglieder sind die verschiedenen Stimmen mit ihren spezifischen Positionen. Neben den genannten klassischen Typen finden sich häufig auch der Perfektionist („Das muss

besser werden!"), die Sorgfalt („Hast du auch alles geprüft?"), der Rebell („Endlich mal was anderes!") oder die Fürsorgliche („Wie geht es dir eigentlich?"). Dies sind nur einige Beispiele und im Inneren der Klientin können noch viele weitere Stimmen zu Tage kommen. Wichtig ist, dass jede Stimme für die Klientin individuell benannt wird – Namen wie „mein innerer General", „Sophie die Strukturierte" oder „der kleine Chaot" machen die Anteile lebendig und greifbar. Wichtiges Element dabei ist, dass die Klientin sich mit der Stimme sowie der Namensgebung identifizieren kann. Der Coach hat die Aufgabe, das Geschehen im Inneren der Klientin nach außen zu holen. Zugleich darf der Coach keine der Stimmen oder die Namensgebung mit seiner eigenen Interpretation zu vergeben, sondern die Bühne der Klientin zu überlassen.

Die Leitfigur bildet das Herzstück des Modells. Sie ist vergleichbar mit einem Teamleiter, der alle Stimmen hört, ihre Anliegen würdigt und schließlich eine Entscheidung trifft, die möglichst viele Bedürfnisse integriert. Die Leitfigur sagt nicht „Der Kritiker hat Recht, also bleib ich!", sondern „Wie finden wir einen Weg, bei dem Sicherheitsfan beruhigt ist UND Karrierereflitzer sich weiterentwickeln kann?". Diese koordinierende Funktion ist essenziell, da sie die Klientin in die Position der Selbststeuerung bringt – genau das Kernprinzip des Coachings. Die Leitfigur muss nicht perfekt entscheiden, sondern „gut genug", sodass das innere Team mit der Lösung leben kann (Hosang, 2023).

Die Dynamik zwischen den Stimmen ist oft komplex. Häufig bilden sich Allianzen (Kritiker und Bewahrer gegen Antreiber) oder einzelne Stimmen dominieren, während andere unterdrückt werden. Ziel des Prozesses ist ein Teamkonsens, bei dem möglichst viele Bedürfnisse berücksichtigt werden. Dies unterscheidet sich grundlegend von einfachem Kompromissmachen. Es geht nicht darum, einzelne Stimmen zu unterdrücken oder zum Schweigen zu bringen, sondern darum, Integration zu schaffen. Ein guter Teamkonsens fühlt sich innerlich stimmig an, auch wenn nicht alle Stimmen 100% glücklich sind.

Der Nutzen für Klient:innen ist vielschichtig. Das Modell fördert in erster Linie Selbstempathie. Anstatt sich selbst zu verurteilen („Ich bin unentschlossen und schwach"), lernen Klient:innen, ihre Anteile zu verstehen („Mein Bewahrer braucht Sicherheit"). Diese Haltung reduziert inneren Druck erheblich. Des Weiteren entsteht Entscheidungsfähigkeit durch dialogische Konfliktlösung statt polarisierter Kämpfe. Zudem gelingt Integration aller Stimmen – keine wird ausgegrenzt. Hosang betont: „Das innere Team ist besonders hilfreich, wenn Klient:innen zwischen zwei Optionen hin- und hergerissen sind" (Hosang, 2023).

Das Modell passt perfekt zum Coaching-Prinzip der Selbstverantwortung, da die Klient:innen selbst „Teamleiter*innen" ihrer inneren Anteile werden. Der Coach moderiert nur den Prozess, die Entscheidung treffen die Klient:innen aus ihren Leitfiguren-Positionen. Diese Haltung stärkt nachhaltig die Selbstwirksamkeitserwartung und unterstützt Klient:innen dabei, auch künftig mit ihrer inneren Vielstimmigkeit konstruktiv umzugehen.

Die Stärke des inneren Teams liegt in seiner Bildhaftigkeit und Einfachheit. Komplexe psychische Prozesse werden durch eine alltägliche Metapher verständlich. Gleichzeitig bietet es eine klare Struktur (sieben Schritte), die auch angehenden Coaches Sicherheit gibt. Die Kombination aus theoretischer Fundierung und hoher Praxisnähe macht es zu einem der effektivsten Werkzeuge moderner Coaching-Praxis (Schulz von Thun Institut, 2026).

4. Die Rolle von Fragen beim inneren Team

4.1. Fragen im Allgemeinen

Fragen bilden das Herzstück jeglicher Coaching-Arbeit, gewinnen beim inneren Team jedoch eine besondere Bedeutung. Sie sind nicht nur Informationssammler, sondern aktivieren aktiv die Leitfiguren-Funktion der Klient:innen, machen den Dialog zwischen den verschiedenen Stimmen möglich und führen von der reinen Differenzierung hin zur Integration. Besonders die systemischen Fragetechniken – hypothetische, zirkuläre, reflexive und schutzorientierte Fragen – entfalten beim inneren Team ihre höchste Wirkungskraft (Hosang, 2023; Hettl, 2025).

Fragen sind das zentrale Werkzeug des Coachings, beim inneren Team jedoch von besonderer Bedeutung. Sie dienen dazu, die verschiedenen Stimmen zu identifizieren, ihre Anliegen verständlich zu machen und einen dialogischen Austausch zwischen ihnen zu ermöglichen. Anstatt Lösungen vorzugeben oder Interpretationen anzubieten, regen Fragen die Klientin dazu an, selbst tiefere Einsichten zu gewinnen und innere Klarheit zu entwickeln (Hosang, 2023, Schritt 2). Sie schaffen einen geschützten Raum, in dem auch leise oder ungeliebte Stimmen ihren Platz finden können.

In der Praxis haben sich beim inneren Team verschiedene Fragearten bewährt, die aufeinander aufbauen. Öffnende Fragen wie „Welche inneren Stimmen melden sich zu diesem Thema?“ oder „Wer gehört noch in Ihr inneres Team?“ initiieren den Prozess und machen die Vielstimmigkeit sichtbar. Sie laden die Klient:innen ein, ohne Bewertung oder Filter ihre Anteile wahrzunehmen (Hosang, 2023, Schritt 2). Sobald eine Stimme benannt ist, folgen Verstehensfragen wie „Was möchte diese Stimme schützen?“ oder „Wovor genau warnt sie Sie?“. Diese Fragen enthüllen die positive Absicht hinter scheinbar störenden Stimmen und wandeln Konflikt in Verständnis um (Schulz von Thun Institut, 2026, Abschnitt „Teammitglieder“).

Dialogfragen bringen die Stimmen dann miteinander ins Gespräch: „Was würde der Sicherheitsfan dem Karriererefliktierer dazu sagen?“ oder „Was braucht der Ruhepol von den anderen Stimmen, um mitgehen zu können?“. Diese Fragen verdeutlichen Allianzen, Spannungen und Kompromissmöglichkeiten innerhalb des inneren Teams (Hosang, 2023, Schritt 5). Ressourcen- und Zukunftsfragen wie „Welche Stimme unterstützt Sie bereits gut?“ oder „Wie sähe eine Lösung aus, mit der Ihr inneres Team für die nächste Woche leben könnte?“ lenken schließlich auf Integration und konkrete Umsetzung.

Gute Fragen bewirken somit eine doppelte Transformation: Sie fördern erst die Differenzierung (Verstehen einzelner Stimmen) und dann die Integration (Teamkonsens). Sie helfen der Klientin, ihre innere Vielfalt nicht länger als Problem, sondern als Ressource wahrzunehmen. Besonders wirksam sind Fragen, die immer die positive Absicht hinter jeder Stimme betonen – das entspricht dem Kern des inneren Teams, dass alle Anteile einen sinnvollen Beitrag leisten wollen (Schulz von Thun Institut, 2026, Abschnitt „Grundidee“).

Die Kunst des Coachings liegt darin, diese Fragen im richtigen Moment und mit der passenden Tiefe zu stellen. Zu frühe Zukunftsfragen können den Dialog abbrechen, zu insistierende Verstehensfragen die Klientin überfordern. Die richtige Balance zwischen Struktur und Freiheit macht Fragen zum Schlüsselwerkzeug beim inneren Team.

4.2. Hypothetische Fragen ("Als-ob"-Fragen)

Hypothetische Fragen eröffnen neue Realitäten und laden die Klientin ein, starre Denkmuster zu verlassen. Sie beginnen typischerweise mit Formulierungen wie „Stellen Sie sich vor...“, „Was

wäre, wenn..." oder „Als ob...". Beim inneren Team dienen sie dazu, blockierte oder unterdrückte Stimmen zu aktivieren, Konflikte aufzulösen oder bisher undenkbbare Lösungswege zu erkunden.

Konkrete Beispiele aus der Praxis:

- „Stellen Sie sich vor, Ihr Sicherheitsfan wäre heute nicht anwesend – wie würde sich Ihr inneres Team dann beraten?"
- „Als ob der Karriererefliizer die alleinige Entscheidung treffen würde – was wäre sein erster Schritt?"
- „Stellen Sie sich vor, alle Stimmen hätten bereits einen Kompromiss gefunden – wie würde sich das für Sie anfühlen?"

Wirkung: Hypothetische Fragen reduzieren die Angst vor realen Veränderungen, da sie zunächst gedanklich ausprobiert werden können. Sie lösen die Fixierung auf die aktuelle Realität und öffnen den Raum des Möglichen. Solche Fragen sind besonders wirksam, wenn Klient:innen zwischen zwei Polen gefangen sind und keine dritte Möglichkeit sehen (Hettl, 2025).

4.3. Zirkuläre Fragen (Perspektivwechsel)

Zirkuläre Fragen sind das Gegenteil linearer „Warum?"-Fragen. Sie fragen nicht nach Ursachen, sondern nach Beziehungen und Perspektiven: „Was/Wie von anderer Sicht?". Beim inneren Team dienen sie dazu, den Dialog zwischen den Stimmen anzustoßen und bisher unsichtbare Dynamiken sichtbar zu machen.

Arten zirkulärer Fragen:

- Beziehungsfragen: „Was denkt der Sicherheitsfan über den Karriererefliizer? Wie empfindet der Karriererefliizer den Sicherheitsfan?"
- Einflussfragen: „Wie verändert sich die Stimmung im Team, wenn der Ruhepol spricht?"
- Rankingfragen: „Welche Stimme hat aktuell die meiste Macht im Team? Wer kommt zu kurz?"
- Wirkung: Zirkuläres Fragen schafft Empathie zwischen den eigenen Anteilen. „Die nervige Stimme" wird zur „Kollegin mit anderem Standpunkt". Es reduziert innere Kämpfe und fördert Teamdenken (Hettl, 2025).

4.4. Schutz- und Reflexive Fragen

Schutzfragen enthüllen die positive Absicht hinter jeder Stimme: „Was möchte diese Stimme schützen? Wovor hat sie Sorge? Welche wichtige Funktion hat sie im Team?".

Reflexive Fragen beziehen die Leitfigur ein: „Was sagt Ihre Teamleiterin zum Streit zwischen Sicherheitsfan und Karriererefliizer? Welche Entscheidung würde sie jetzt treffen?". Sie stärken die Selbststeuerungskompetenz der Klientin.

4.5. Die richtige Reihenfolge: Fragetechniken im Fluss

Die Wirkung entfaltet sich erst durch gezielte Abfolge:

- Öffnende Fragen identifizieren Stimmen („Welche Stimmen sind da?")
- Schutzfragen verstehen Absichten („Was schützt X?")
- Zirkuläre Fragen Dialog ermöglichen („Was sagt A zu B?")
- Hypothetische Fragen Lösungen erproben („Als ob...")
- Reflexive Fragen Leitfigur stärken („Was entscheidet Ihre Teamleiterin?")

5. Praxis: Einsatz & Erfahrung

5.1. Allgemeine Praxis

Die Arbeit mit dem inneren Team hilft, innere Konflikte sichtbar und handhabbar zu machen. Viele Coaching-Anliegen wie berufliche Entscheidungen oder Work-Life-Balance-Fragen sind von widersprüchlichen inneren Stimmen geprägt. Das Modell unterstützt Klient:innen dabei, diese Stimmen zu erkennen, wertzuschätzen und in eine stimmige Entscheidung zu führen (Schulz von Thun Institut, 2026, Abschnitt „Grundidee“).

Typischer Ablauf im Coaching: Zuerst wird das Anliegen konkretisiert mit Fragen wie „Worum geht es Ihnen heute wirklich?“ oder „Woran würden Sie merken, dass diese Sitzung hilfreich war?“. Dieser Schritt schafft Klarheit über das eigentliche Thema und gibt dem inneren Team eine präzise Basis (Hosang, 2023, Schritt 1). Anschließend erklärt der Coach das Modell in einfachen Worten: „Stellen Sie sich vor, Sie haben zu diesem Thema ein inneres Team mit verschiedenen Stimmen, die alle gehört werden wollen.“ Diese Einführung nimmt Ängste und macht die Methode zugänglich.

Die Klientin sammelt dann ihre inneren Stimmen zum konkreten Thema. Typische Fragen sind „Welche Stimme meldet sich als erste?“ oder „Gibt es noch weitere Anteile, die mitreden?“. Jede Stimme erhält einen individuellen Namen, der für die Klientin passend ist – etwa „Sicherheitsfan“, „Karriereflitzer“, „Perfektionistin“ oder „Ruhepol“. Diese Benennung macht die Stimmen lebendig und greifbar (Hosang, 2023, Schritt 2-3).

Im nächsten Schritt werden die Stimmen visualisiert. Häufig verwendet man Karten, auf die die Namen geschrieben werden, oder Figuren, die auf dem Tisch oder Boden positioniert werden. Diese Visualisierung ist entscheidend, da sie das innere Chaos äußerlich sichtbar macht. Klient:innen können plötzlich auf ihr „Team“ blicken, statt „drin“ zu stecken. Die Positionierung der Stimmen zeigt oft spontan Allianzen oder Konflikte – etwa „Sicherheitsfan und Ruhepol nah beieinander, Karriereflitzer weiter entfernt“ (Hosang, 2023, Schritt 4).

Die Teamkonferenz ist der Kern des Prozesses. Der Coach moderiert ein Gespräch mit und zwischen den Stimmen. Er fragt gezielt: „Sicherheitsfan, was möchtest du schützen? Wovor warnst du?“ oder „Karriereflitzer, was brauchst du, um mitgehen zu können?“. Die Leitfigur der Klientin wird gestärkt durch Fragen wie „Was sagen Sie als Teamleiterin dazu?“. Ziel ist Verständnis für alle Positionen und ein Weg, bei dem möglichst viele Bedürfnisse berücksichtigt werden (Schulz von Thun Institut, 2026, Abschnitt „Die Leitfigur“).

Abschließend wird ein konkreter nächster Schritt formuliert, der sich innerlich stimmig anfühlt. Dieser Schritt muss alltagstauglich sein – etwa „Ich schreibe diese Woche zwei Bewerbungen, aber nur für Positionen mit mindestens zwei Jahren Vertragslaufzeit“. Die Sitzung endet mit Reflexion: „Was nehmen Sie aus dieser Teamkonferenz mit?“ (Hosang, 2023, Schritt 6-7).

5.2. Eigene Coaching-Erfahrung

Im Rahmen meiner Ausbildung führe ich ein 90-minütiges Präsenz-Coaching mit einem Klienten durch, den ich „Herrn J.“ nenne (vollständig anonymisiert). Herr J., Anfang 40, getrennt von seiner Ex-Partnerin, mit der er zwei Kinder hat, hat immer wieder stärkere innere Konflikte in Bezug auf seine Ex-Partnerin. Es geht darum, dass er mit seiner Ex-Partnerin in einer Art Nestmodell die Kinder betreut. Dabei stoßen ihm immer wieder funktionale Themen auf, über die er sich ärgert. Er berichtet von inneren Dialogen. Da kommt bei mir spontan, die Idee auf, das innere Team auf die Bühne zu holen. Ich hatte im Vorfeld bereits zwei Mal das innere Team als Coach durchgeführt und war selbst einmal Klient, so dass ich mir zutraue, das innere Team mit Herrn J. durchzuführen.

Die Session beginnt in lockerer und entspannter Atmosphäre. Herr J. scheint mir recht offen und er schildert seinen Sachverhalt ausführlich. Es geht darum, dass ihm immer wieder Dinge auffallen, die durch seine Ex-Partnerin verursacht werden, über die er sich ärgert. Dieser Ärger äußert sich in inneren Dialogen, die sich dann teilw. über einen ganzen Vormittag ziehen. Die Sachverhalte, über die er sich ärgert, scheinen von Außen vermeintlich banal. Es handelt sich um Dinge wie eine nicht komplett aufgeräumte Küche oder einen Sprudelkasten, der seit mehreren Wochen den Kofferraum des Autos blockiert. Für mich ist an der Stelle wichtig, das Problem zu wertschätzen, denn offensichtlich beschäftigt es Herrn J. so sehr, dass er das Thema beim Coaching aufbringt. Herr J. schildert daher erst einmal ausführlich von seinem Sachverhalt, zu dem er ein Problem aufbaut. In dieser Phase gebe ich wenig Input lasse den Klienten erst einmal erzählen, bevor ich dann auf das Ziel und den Auftrag überleite.

Nachdem Herr J. mit der Schilderung des Sachverhaltes fertig ist, stelle ich ihm u. a. die Skalierungsfrage. Ich stelle sie klassisch mit einer Skalierung von 0 bis 10. 0 entspricht einem „ich bin total gelassen“, 10 entspricht einem „ich bin total in Rage“. Herr J. ordnet sein inneres Empfinden bei einer ca. 8 bis 8,5 ein. Ich frage danach, was geschehen müsste, damit er eine 10 empfindet. Seine Antwort daraufhin ist, dass er bereits bei einer 10 war in der Vergangenheit und bereits daran gearbeitet hat, dass sein inneres Empfinden nicht mehr so stark ausschlägt. Das hilft mir, Herr J. ein wenig einzuordnen, was seine Offenheit angeht, das Thema zu bearbeiten. Denn offensichtlich war er schon im Vorfeld aktiv, das Thema anzugehen.

Bei der Zielklärung tun wir uns zu Beginn etwas schwer. Herr J. kommt mit Vorschlägen, die in etwa so lauten: „Ich will mich nicht mehr so aufregen.“ oder „Ich will nicht mehr so viel Energie darauf verschwenden.“ Zu Beginn der Zielfindung befinden wir uns also in einem Modus, der sehr stark auf ein „weg von“ gerichtet ist. Ich gebe Herrn J. die klare Anweisung das Ziel nach der SMART-Formel zu definieren. Zudem bitte ich ihn darum, dass Ziel in der ersten Person Präsens aktiv zu formulieren und keine Hilfsverben zu verwenden. Herr J. scheint vom Bildungshintergrund so aufgestellt zu sein, dass ich mit ihm in dieser Art der Sprache und Formulierung arbeiten kann. Er versteht die Anweisung kognitiv, tut sich anfangs allerdings etwas schwer das Ziel in seiner reinen Form zu definieren. Ich bleibe jedoch beharrlich und bringe eine hypothetische Frage eine, die in etwa so lautet: „Was wäre denn, wenn Sie das nächste Mal in derselben Situation sind und so reagieren wie sie es sich wünsche? Wie könnte das aussehen?“. Herr J. hilft diese Frage, um sein Ziel deutlicher zu formulieren. Für ihn ist das Thema innere Gelassenheit wichtig und Entspanntheit. Somit definiert Herr J. sein klares Ziel für die heutige Session.

Bei der Auftragsklärung wünscht sich Herr J., dass ich ihm dabei behilflich bin. Dieser Auftrag ist mir zu allgemein gefasst und damit kann ich nichts anfangen. Ich bitte ihn, etwas konkreter zu werden. Nach kurzer Gesprächszeit kommt er darauf, dass er gerne einen „Impuls“ hätte, wie er seine „inneren Dämonen“ in den Griff bekommt. Nachdem Herr J. diesen Begriff verwendet, entscheide ich mich, ihm das innere Team vorzuschlagen. Ich erkläre Herrn J. kurz und bündig, worum es bei der Methode geht. Er scheint sehr offen dafür, was mir die Arbeit mit ihm sehr erleichtert.

Herr J. kann sich direkt in den Prozess sehr gut einfinden und der Ablauf für die jeweiligen Figuren war stets derselbe: Herr J. benennt ein Gefühl, das in ihm aufkommt und verbildlicht dieses Gefühl, was ihm sehr gut gelingt. Hierbei ist anzumerken, dass Herr J. im Vorfeld ähnliche Erfahrungen im Rahmen von Aufstellungsarbeiten gesammelt hat. Nach der Verbildlichung bekommt die Figur einen Namen. Die Botschaften versieht Herr J. mit Ich-Botschaften. Methodisch gehen wir so vor, dass Herr J. sein inneres Team auf einem A2-großen Flipchart aufschreibt bzw. aufzeichnet. In der Tabelle w. u. findet man eine Übersicht über das Ergebnis.

Tabelle 1: Figuren des inneren Teams von Herrn J.

Figur	Ich-Botschaft	Funktion
Der Vulkan	„Ich brodle“	Motivation / Energie
Schwere Last	„Ich war hier schon einmal“	Regulierung
Gebrochenes Herz	„Ich fühle mich nicht gesehen“	Schutz vor Verletzung
Endlosschleife	„Ich will raus hier“	Memento
Die armen Kinder	„Ich bin bei euch“	Verbindung (zu den Kindern)
Popeye	„Ich will gebraucht werden“	Wertigkeit
Hold the Line	„Ich habe die Kontrolle“	Kontrolle

Es ist wichtig anzumerken, dass sämtliche Rollen, Ich-Botschaften und deren Funktionen aus Herrn J. selbst zu Papier kommen. Die Rolle des Coaches beschränkt sich dabei auf Fragen, die das Ergebnis zu Tage bringen. Fragen spielen in dieser Session eine elementare Rolle. Bei dem Vulkan frage ich Herrn J. bspw. wie dieser denn aussieht und ob er diesen mal beschreiben könnte. Bei der schweren Last frage ich Herrn J. bspw., wo diese Last denn sitzt und wie schwer diese ist. Als seine Kinder ins Spiel kommen, stelle ich eine zirkuläre Frage, die in etwa so lautet: „Woran würde Ihre Kinder denn fest machen, dass...“. Diese Frage hilft dabei, Herrn J. noch tiefer an den Grund seines Inneren zu bringen, da er offensichtlich eine starke emotionale Bindung zu seinen Kindern aufweist. Wichtig ist mir, dass jede dieser Figuren auch eine Funktion erhält. Dies fällt Herrn J. tatsächlich nicht bei jeder Figur ganz leicht. Doch mit gezielten Fragen kommen wir bei jeder der Figuren zu einem Ziel. Bis hierhin haben wir in etwa etwas mehr als eine Stunde gebraucht.

Nachdem alle Figuren benannt sind, kommen wir zum eigentlichen Hauptteil, für den wir allerdings nicht mehr allzu viel Zeit haben. Herr J. bringt nun als Leitfigur die inneren Stimmen zusammen. Wir betrachten sein inneres Team auf dem Flipchart und ich leite diesen Teil ein mit „Welche der Figuren spielt die Hauptrolle?“ Herr J. entscheidet sich für den Vulkan sowie das gebrochene Herz. Er lässt diese Stimmen miteinander sprechen. Eine weitere Frage von mir lautet in etwa: „Welche der Figuren bzw. Stimmen sind denn gegensätzlich und wie könnten Sie diese vereinen?“ An dieser Stelle entscheidet sich Herr J. für die Endlosschleife und Popeye. Ich merke, dass Herr J. das Prinzip verstanden hat und er kommt in eine Art Flow, in den ich nicht eingreifen möchte. Ich lasse Herrn J. sein inneres Team ausarbeiten und merke, dass es ihm Freude bereitet und von meiner Seite nicht viel gebraucht wird. Des Weiteren frage ich Herrn J., welche der Figuren denn etwas mehr Aufmerksamkeit bräuchte. Als Antwort auf diese Frage reagiert er damit, dass „die armen Kinder“ in diesem „Stück“ noch nicht allzu viel Beachtung bekommen haben. Trotz der geringen Zeit schafft es Herr J., die inneren Figuren bzw. Stimmen miteinander in Verbindung zu bringen und somit sein inneres Team aktiv werden zu lassen.

Nach etwa 80 Minuten sind wir an einem Punkt, an dem ich langsam das Ende einläute. Ich möchte, dass die Session nicht über 90 Minuten hinausgeht. Ich frage Herrn J. nach seiner Erkenntnis nach dem Ganzen. Eine Erkenntnis ist von ihm ist, dass alle Figuren bzw. Stimmen ihre Berechtigung haben. Des Weiteren legt er für sich den nächsten Schritt bzw. eine Methode fest, wie er sich künftig daran erinnert, dass es sein Ziel ist, etwas gelassener zu reagieren in gewissen Situationen mit seiner Ex-Partnerin. An dieser Stelle verabschieden wir beide uns gehen beide mit einem Gefühl des Erfolges aus der Session.

6. Chancen und Grenzen des inneren Teams

Das Modell des inneren Teams bietet Coaching-Praxis erhebliche Chancen, birgt aber auch klare Grenzen, die verantwortungsvoll beachtet werden müssen. Seine Stärken liegen vor allem in der Anschaulichkeit und Bildhaftigkeit. Die Metapher eines Teams mit verschiedenen Mitgliedern ist intuitiv verständlich und kann leicht durch Karten, Figuren oder Bodenpositionierung visualisiert werden. Klient:innen gewinnen dadurch schnell Abstand zu ihren inneren Konflikten und können sie „von außen“ betrachten, statt „drin“ gefangen zu sein. Diese Distanzierung erleichtert die Selbstreflexion erheblich (Schulz von Thun Institut, 2026, Abschnitt „Grundidee“).

Eine weitere zentrale Chance ist die Förderung von Selbstempathie. Wenn alle Stimmen – auch der Kritiker oder die ängstliche Stimme – eine positive Schutzabsicht haben dürfen, wandelt sich der Blick der Klientin von Selbstkritik („Ich bin schwach/blockiert“) hin zu Verständnis („Mein Bewahrer will mich schützen“). Diese Haltung stärkt das Selbstmitgefühl und reduziert inneren Druck nachhaltig. Besonders wirksam zeigt sich das Modell bei Entscheidungskonflikten: Statt „Entweder-oder“ können Klient:innen Kompromisse oder Zwischenwege finden, die mehrere Bedürfnisse integrieren.

Zudem ist das innere Team einfach kombinierbar mit anderen Coaching-Ansätzen. Es lässt sich hervorragend mit systemischen Fragen, ressourcenorientierter Arbeit oder Glaubenssatz-Coaching verbinden. Die klare Struktur der sieben Schritte macht es auch für angehende Coaches zugänglich (Hosang, 2023).

Die Grenzen sind jedoch ebenso deutlich. Erstens ist die Methode zeitintensiv. Während einfache Fragetechniken i. d. R. weniger Zeit brauchen, benötigt ein vollständiger Team-Dialog mindestens 75 Minuten. Zweitens besteht Überforderungsrisiko: Klient:innen mit geringer Reflexionsfähigkeit oder starken emotionalen Belastungen können durch zu viel Innenschau überfordert werden.

Des Weiteren führt die Methode schnell an coaching-therapeutische Grenzen. Wenn Anteile mit Kindheitserfahrungen oder Traumata verbunden sind, überschreitet das Coaching sein Zuständigkeitsfeld. Hier ist Weiterverweisung an Therapie essenziell. Die Moderation eines inneren Teams erfordert Präsenz, emotionale Stabilität und die Fähigkeit, zwischen verschiedenen Perspektiven zu wechseln, ohne eine zu bevorzugen.

Verantwortungsvoller Einsatz erfordert daher: klare Auftragsklärung zu Beginn („Wir bearbeiten berufliche Entscheidungen, keine Kindheitsthemen“), transparente Kommunikation über das Modell („Das ist ein Reflexionswerkzeug, keine Diagnose“) und regelmäßige Supervision für den Coach. Klient:innen sollten über die Zeitintensität informiert werden, und bei Überforderungszeichen ist Abbruch oder Anpassung möglich.

Die Balance zwischen Chancen und Grenzen macht das innere Team zu einem wertvollen, aber anspruchsvollen Werkzeug. Es entfaltet seine Kraft dort, wo innere Konflikte im Vordergrund stehen, erfordert aber professionelle Rahmung und realistische Erwartungen (Schulz von Thun Institut, 2026; Hosang, 2023).

7. Fazit und Ausblick

Diese Arbeit hat aufgezeigt, dass das Modell „Das innere Team“ ein besonders wertvolles Werkzeug für die Coaching-Praxis darstellt, vor allem bei der Bearbeitung innerer Konflikte und Entscheidungsfindung. Durch die Sichtbarmachung und Benennung verschiedener innerer Stimmen gelingt es Klient:innen, aus dem Gefühl des Chaos herauszutreten und ihre Vielstimmigkeit strukturiert wahrzunehmen. Der Praxisbeweis aus meiner eigenen Coaching-Erfahrung mit Herrn J. unterstreicht diese Wirkung eindrucksvoll: Aus einer Situation der inneren Zerrissenheit zwischen Freiheit und dem Bedürfnis, gebraucht zu werden, entstand durch Visualisierung und gezielten Dialog eine klare, emotional stimmige Gefühlslage und damit einhergehende Entscheidung (Hosang, 2023).

Für meine eigene Entwicklung als Coach bestätigt sich, dass das innere Team eine wertvolle Ergänzung des Methodenrepertoires ist. Die Visualisierung mit einem Flipchart schuf in der Sitzung sofort greifbare Struktur, während die Schutzfragen („Was möchtest du schützen?“) aus störenden Stimmen verständliche Schutzfunktionen machten. Gleichzeitig wurde deutlich, wie wichtig Zeitmanagement ist: Die 90-minütige Sitzung war ausreichend, aber auch zwingend notwendig, für volle emotionale Entfaltung. Als zentrale Lernpunkte nehme ich mit, künftig mindestens 75 Minuten für Team-Dialoge einzuplanen, die Leitfiguren-Rolle der Klientin stärker zu betonen und immer mit der positiven Absicht jeder Stimme zu beginnen. Diese Prinzipien werden meine zukünftige Praxis nachhaltig prägen (Schulz von Thun Institut, 2026).

Abschließende Bewertung: Das innere Team vereint theoretische Fundierung mit hoher Praxisrelevanz. Es unterstützt genau dort, wo Coaching am meisten gefordert ist – bei der Begleitung innerer Prozesse sowie dem Herangreifen von Emotionen. Es ist insb. dann sehr geeignet, wenn die Klientin in inneren Konflikten steht und sich nicht sicher über Entscheidungen ist. Das innere Team kann Klient:innen m. E. sehr gut helfen, in der Entscheidungsfindung Klarheit zu gewinnen und der Entscheidung als solches einen Schritt näher zu kommen. Die Balance aus Differenzierung einzelner Stimmen und Integration zum Teamkonsens macht es sehr besonders und sehr greifbar für die Klient:innen. Gleichzeitig ist wichtig zu erwähnen, dass das Tool einen gewissen emotionalen Zugang voraussetzt. Bei verantwortungsvollem, zeitlich ausreichendem Einsatz ist es ein echtes Highlight im Coaching-Toolbox.

Quellenverzeichnis

Hettl, M.K. (2025). Zirkuläre Fragen: Schlüsselwerkzeug im Coaching. WEKA Verlag.

Hosang, K. (2023). Inneres Team – Anleitung in 7 Schritten. Karl Hosang Coaching Blog.
Verfügbar unter: <https://karlhosang.de/inneres-team/> [07.03.2026].

Schulz von Thun, F. & Stegemann, W. (Hg.) (2014). Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell. Rowohlt Verlag, Reinbek.

Schulz von Thun Institut für Kommunikation (2026). Das Innere Team. Verfügbar unter:
<https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-innere-team> [07.03.2026].