



1. MÄRZ 2026

SPANNUNG ALS CHANCE
SYSTEMISCHE PERSPEKTIVEN AUF KONFLIKTE,
AMBIVALENZ UND PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG



Inhaltsverzeichnis

1	<i>Einleitung</i>	2
2	<i>Konfliktarten und deren Wahrnehmung</i>	4
3	<i>Bedeutung von Konstruktivismus, Zirkularität und Ressourcenorientierung in Konfliktsituationen</i>	4
4	<i>Riemann – Thomann – Modell</i>	6
4.1	Die 4 Grundausrichtungen des Modells	6
4.2	Anwendung des Riemann-Thomann-Modells im Coaching-Prozess	8
4.3	Das Riemann-Thomann-Modell im Kontext von Krankheit und Abschied	8
5	<i>Das Innere Team nach Schulz von Thun</i>	9
5.1	Anwendung des Inneren Teams im Coaching-Prozess	10
5.1.1	Das Innere Team aufstellen	12
5.2	Das Innere Team im Kontext von schwerer Krankheit und Abschied	12
6	<i>Diskussion</i>	14
7	<i>Literaturverzeichnis</i>	16
8	<i>Abbildungsverzeichnis</i>	16

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung verschiedener Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Ich habe mich bemüht die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate und Texte zu ermittelt. Sollte ich jemanden übersehen haben, bitte ich die Person sich mit mir in Verbindung zu setzen.

1 Einleitung

Sie sind allgegenwärtig. Ob in der Partnerschaft und Familie, unter Freunden, im Job, in der Wirtschaft und Politik oder auch mit uns selbst. Mal bewerten wir sie als klein und überwindbar, manchmal erscheinen sie unendlich groß und unlösbar. Sie können leise oder laut, konstruktiv oder belastend sein. Wie wir mit ihnen umgehen, ist sehr individuell.

Die Rede ist von *Konflikten*.

Schon die Wortherkunft verrät, dass Konflikte da entstehen, wo unterschiedliche Bedürfnisse, Werte und Ziele aufeinandertreffen. Vom lateinischen Wort „confligere“ stammend, bedeutet es so viel wie „zusammenstoßen“ oder „kämpfen“. Sie sind demnach Spannungen die auftreten, wenn mindestens zwei unterschiedliche Impulse oder Zielsetzungen gleichzeitig aktiv sind. Da sie ein normaler Teil unserer menschlichen Entwicklung und sozialen Interaktionen sind, stellt sich nicht die Frage, ob, sondern wie wir mit ihnen umgehen. Schon die deutsche Lyrikerin Anke Maggauer-Kirsche sagte: „Wer Konflikten aus dem Weg geht, kommt darin um.“

Wer sind wir also im Konflikt? Der Vermeider, der unangenehme Situationen scheut? Oder die Nachgiebige, die lieber ihre Bedürfnisse hintenanstellt, weil die der anderen wichtiger erscheinen? Sind wir die Durchsetzungsstarke, die um jeden Preis ihren Willen durchboxt, ohne Rücksicht auf Verlust? Streben wir nach einem Kompromiss, der weder die eine noch die andere Person zufriedenstellt? Oder erscheint uns doch die Kooperation die beste Lösung, weil sie sich an den Bedürfnissen beider Konfliktparteien gleichermaßen orientiert?

Bedeutsame Fragen, denen ich während meiner Weiterbildung zur systemischen Coach auf den Grund gehen konnte. Ich lernte, wie eng Konflikte mit Veränderungsprozessen verknüpft sind, sowohl im inneren Erleben als auch im sozialen Gefüge. Je stärker sich meine innere Haltung und Perspektiven veränderten, desto mehr Spannungen traten zutage. Diese konnte ich nach und nach als einen Hinweis auf persönliche Entwicklung verstehen.

Besonders intensiv spürbar waren diese ambivalenten Gefühle, als ein geliebter Mensch schwer erkrankt ist. Wir mussten uns innerhalb der Familie mit dem nahenden Tod auseinandersetzen, was für jeden einzelnen und für das gesamte System zur Zerreihsprobe wurde. Der Wunsch nach Selbstfürsorge trat der Tendenz zur Aufopferung gegenüber. Widersprüchliche Emotionen, wie Liebe und Wut, mussten verstanden, der Umgang dem Dilemma der eigenen Bedürfnisse wollte gefunden werden. Die Reflexion des eigenen Konfliktverhaltens und dem der anderen Familienmitglieder gab mir die Kraft dieses Spannungsverhältnis gut halten zu können.

Mag es im ersten Moment schwer erscheinen in solch einer Ausnahmesituation etwas Positives zu finden, möchte ich dies dennoch versuchen. Vor diesem Hintergrund werde ich in dieser Abschlussarbeit Konflikte nicht primär als Problem sehen, sondern sie vielmehr aus einer systemischen Perspektive betrachten.

Um das Verständnis für die Entstehung von Konflikten zu schärfen, möchte ich dabei u.a. auf den Konstruktivismus eingehen. Dieser besagt, dass „wir nicht auf die Wirklichkeit reagieren, sondern auf unsere Vorstellung von ihr.“ (Watzlawick, 1981, S. 23) Konflikte entstehen demzufolge nicht allein aus „Tatsachen“, sondern aus den unterschiedlichen Bedeutungszuschreibungen und Erwartungen. Auch die Entstehung intra-, interpersoneller und sozialer Konflikte und deren Rolle im Kontext persönlicher Veränderungsprozesse sollen beleuchtet werden. Hierbei spielt ein zirkuläres Verständnis von Kausalität eine große Rolle. Verhalten wird nicht einfach als Ursache oder Wirkung betrachtet, sondern als Teil eines wechselseitigen Prozesses innerhalb eines Systems. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf Konfliktdynamiken, die mit existentiellen Erfahrungen verbunden sind. In solchen Übergangsphasen bündeln sich oft emotionale Belastung und Fragen zur eigenen Identität. Die Analyse komplexer Spannungsfelder soll aufzeigen, wie Konflikte auch unter Druck als Entwicklungsressource genutzt werden können.

Systemische Modelle, wie das Riemann-Thomann-Modell und das Modell zum Inneren Team von Schulz von Thun, können dazu beitragen, Konflikte besser zu verstehen und zu begleiten. Während das Riemann-Thomann-Modell verschiedene Bedürfnisse und deren Spannungsverhältnisse beleuchtet, hilft das Modell des Inneren Teams, innere Mehrstimmigkeit zu visualisieren und strukturieren. Beide theoretischen Ansätze können dazu beitragen, Ambivalenzen zu klären und innere Dynamiken sichtbar zu machen, um konstruktive Lösungsprozesse zu unterstützen.

Ziel ist es außerdem meine eigene persönliche Entwicklung im Rahmen der Ausbildung zur systemischen Coach zu reflektieren. Theoretisches Wissen soll mit systemischer Haltung und meinen Erfahrungen verbunden werden, um daraus Erkenntnisse für meine zukünftige Coaching-Praxis abzuleiten.

2 Konfliktarten und deren Wahrnehmung

Grundsätzlich lassen sich Konflikte auf verschiedene Arten unterscheiden. Intrapersonelle (innere) Konflikte zeigen widersprüchliche Motive oder Werte innerhalb einer Person auf. Diese Unvereinbarkeit kann in einer „Entweder-oder-Logik“ münden. Interpersonelle (zwischenmenschliche) Konflikte entstehen, wenn zwei oder mehr Personen in ihren Gedanken, Gefühlen oder Handlungen nicht übereinstimmen. Soziale oder systemische Konflikte sind Auseinandersetzungen innerhalb größerer Gruppen wie Familien, Teams oder Organisationen. (Inkonstellation Ausbildungsakademie, 2025)

Auch die Wahrnehmung von Konflikten unterscheidet sich. Als positiv wahrgenommen können sie eine Chance zur Reflexion und zum Austausch bieten und die Beziehungen sowie die Kompromissbereitschaft stärken. Bei neutralem Erleben können verschiedene Perspektiven und Erwartungen sachlich besprochen werden. Ist das Empfinden negativ, können Stress, Missverständnisse und Ängste zu Disharmonie führen und im schlimmsten Fall eskalieren. Die Lösung eines Konflikts hängt dabei stark von der Transparenz und dem offenen Umgang miteinander ab.

Gelingt es Konflikte grundsätzlich als Chance zu verstehen, können neue Perspektiven entwickelt und bestehende Muster hinterfragt werden. Anstatt sie ausschließlich als Belastung wahrzunehmen, können sie helfen bewusster zu kommunizieren, offener miteinander zu reden und besser auf die Bedürfnisse des Gegenübers einzugehen. Eine Art Schatz, der bei Innovation, Selbstreflexion und sowohl bei persönlichem als auch gemeinschaftlichem Wachstum unterstützt.

3 Bedeutung von Konstruktivismus, Zirkularität und Ressourcenorientierung in Konfliktsituationen

Im systemischen Coaching wird davon ausgegangen, dass die Wirklichkeit nicht einfach objektiv ist, sondern von jedem von uns ganz individuell konstruiert wird. Die Lehre des Konstruktivismus besagt, dass „jeder Mensch in seinem eigenen Wirklichkeitsgebäude lebt, errichtet aus seinen Gedanken und Gefühlen, gefestigt mit seinen subjektiven Wahrnehmungen, untermauert mit seinen Handlungen und schließlich erlebt als die (einzige) Realität.“ (Wehrle, 2017, S. 18). Da Menschen durch ihren ganz persönlichen WahrnehmungsfILTER schauen, ist anzunehmen, dass uns Konflikte nie loslassen werden. Vielmehr geht es darum wie wir mit ihnen umgehen. Spannend kann hier die Selbstreflexion sein. Welche eigenen Konfliktmuster habe ich ausgebildet und wie manage ich sowohl innere als auch zwischenmenschliche Konflikte? Es geht nicht darum nach

einem „richtig“ oder „falsch“ zu suchen, sondern unterschiedliche Perspektiven zu verstehen. Ergänzend verdeutlicht das Inselmodell, dass jeder Mensch auf seiner eignen, biografisch geprägten „Insel“ lebt. Konflikte entstehen somit nicht nur durch unterschiedliche Meinungen, sondern durch verschiedene Lebenswirklichkeiten.

So auch in sozialen Systemen, wie beispielsweise Familien. Als komplexe Strukturen leben sie von wechselseitiger Interaktion, Kommunikation und Einflussnahme, Zirkularität genannt. (Inkonstellation Ausbildungsakademie, 2025) Aus diesen Dynamiken entstehen typische Muster im Sprechen, Denken und Handeln. Tritt ein unvorhersehbares, erschütterndes Ereignis ein, verändert sich oft die Wahrnehmung einzelner Personen. Das hat Auswirkungen auf das ganze System. Im Bild des Inselmodells treffen hier unterschiedliche Lebenswelten aufeinander. Jeder reagiert aus seiner eigenen inneren Logik heraus, da ein und dieselbe Situation unterschiedlich bewertet werden. Wirkt die eine Person wütend und traurig, klammert sich die nächste an jeden Funken Hoffnung und wieder die nächste zieht sich zurück und macht alles mit sich allein aus.

Ein weiterer Punkt der systemischen Arbeit ist die Ressourcen- und Lösungsorientierung. Richtet sich der Blick auf vorhandene Fähigkeiten, Stärken, Werte und Bewältigungsstrategien, können auch in schweren Zeiten Ressourcen, wie Zusammenhalt, Fürsorge und Humor sichtbar werden. Kleine Momente der Nähe sind wertvoll, echtes Interesse am Gegenübers macht den Unterschied aus. Diese Perspektive verändert die innere Haltung. Auch wenn ein Konflikt bestehen bleibt, wird dieser nicht mehr nur als Defizit wahrgenommen. Vielmehr kann er zum Ausdruck für Engagement und Bedeutung werden. Dieser Perspektivwechsel kann bewirken, dass ein Konflikt weniger bedrohlich erscheint und als zirkulärer Prozess innerhalb sozialer Systeme verstanden wird. So können Ressourcen im System sichtbar werden, die vorher verborgen schienen.

Meine Bewertung von Konflikten hat sich seit dem Weiterbildungsbeginn stark verändert. Durch die Lehre des Konstruktivismus gehe ich wohlwollender mit mir und meiner Außenwelt um. Etwas Widersprüchliches darf nebeneinanderstehen. Nähe und Distanz, Verzweiflung und Hoffnung. So kann ich auch in herausfordernden Situationen, die entstehenden Dynamiken akzeptieren und unterschiedliche Sichtweisen tolerieren. Auch die drei Grundpfeiler des Coachings *Haltung, Kontakt und Demut* bilden dafür eine aner kennenswerte Basis. Gleichzeitig lohnt es sich einen Blick auf die Ressourcen zu werfen. Eine Schatzkiste¹ aus bewusst wahrgenommenen, wiederentdeckten und neu entwickelten Fähigkeiten und Stärken, die als Kraftquelle dienen kann.

¹ Inhaltliche Anlehnung an: Ressourcen-Schatzsuche (Sabine Asgodom – So coache ich. 35 überraschende Impulse, mit denen Sie erfolgreicher werden; Kösel-Verlag, München, 2024)

4 Riemann – Thomann – Modell

Jeder Mensch ist ein Unikat. Aufgrund dieser Einzigartigkeit entstehen ganz individuelle Bedürfnisse im Konflikt. Sind für den einen Sicherheit und Nähe wichtig, kann dies für den anderen einengend und kontrollierend wirken. Während manche Menschen Stabilität und Verlässlichkeit schätzen, streben andere nach ständiger Veränderung und Entwicklung. Diese inneren Bedürfnisse und Gefühle sind maßgeblich für unser Denken und Handeln. So entstehen Missverständnisse nicht auf Grundlage des Nichtwollens, sondern eher auf der Basis unterschiedlicher Erwartungen.

Das Riemann-Thomann-Modell bietet mit seiner Persönlichkeits-, Beziehungs- und Entwicklungslehre einen differenzierten Zugang, um menschliche Unterschiede und ihre Auswirkung auf Kommunikation und Beziehung besser zu verstehen. (Thun, Schulz von Thun Institut für Kommunikation, 2026)

Nach Fritz Riemann (1975) und Christoph Thomann (1988) sind 4 Grundausrichtungen feststellbar. Alle vier kommen in unterschiedlicher Prägnanz bei jedem Menschen vor. Im Miteinander treten meist ein oder zwei Ausrichtungen besonders deutlich hervor. Welche dabei zutage tritt ist vom Kontext abhängig. Je diametraler sich zwei Parteien in ihren dominanten Ausrichtungen gegenüberstehen, desto schwerer ist der Konflikt zu lösen.

4.1 Die 4 Grundausrichtungen des Modells

Distanz

Menschen mit dieser Grundausrichtung wirken sachlich und eigenständig. Sie sehnen sich nach Ruhe, Freiheit und Abgrenzung. Konflikte entstehen, wenn Nähe als Vereinnahmung erlebt wird oder Autonomiebedürfnisse eingeschränkt erscheinen.

Nähe

Im Gegensatz zu den Distanzmenschen, erscheinen diese Personen empathisch und kontaktfreudig. Sie suchen Nähe, Vertrautheit und Sicherheit. Ist dies nicht gegeben, kann aus Angst vor Zurückweisung oder Beziehungsverlust ein Konflikt entstehen.

Dauer

Haben Menschen hauptsächlich ein Grundbestreben nach Dauer werden diese als zuverlässig und gewissenhaft wahrgenommen. Sie brauchen vorrangig Struktur, Verbindlichkeit und Stabilität und können Veränderungen als Bedrohung erleben.

Wechsel

Hingegen sind „Wechselmenschen“ spontan und neugierig. Sie bevorzugen Abwechslung, Unterhaltung und Kreativität. Starre Strukturen werden als einengend empfunden.

Die vier Grundausrichtungen lassen sich in einem Koordinatensystem darstellen, das aus einer Raum- (Nähe–Distanz) und einer Zeitachse (Dauer–Wechsel) besteht. Dieses Modell verdeutlicht, dass sich Menschen sowohl in ihrem Umgang mit Nähe und Autonomie als auch in ihrer Haltung zu Stabilität und Veränderung unterscheiden. (Wikipedia, 2026)

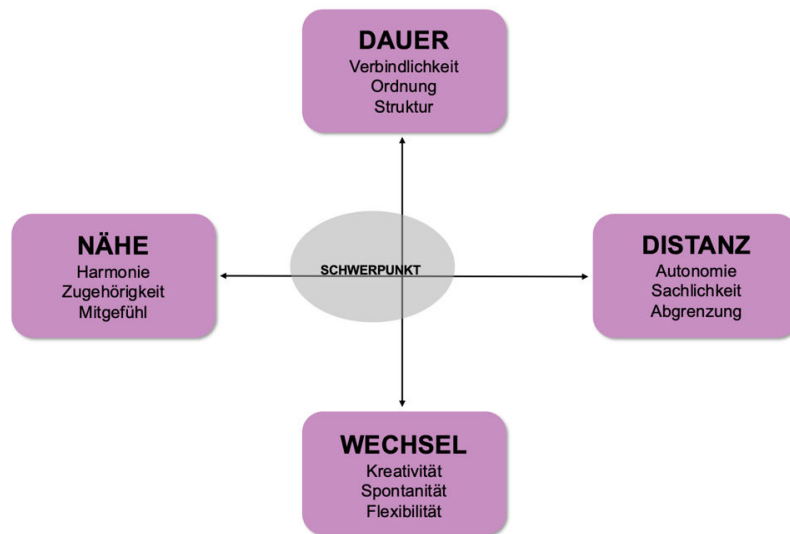


Abbildung 1 zeigt das Riemann-Thomann-Modell. Die vier Pole Nähe, Distanz, Dauer und Wechsel stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern bilden ein dynamisches Koordinatensystem. In diesem liegt kontextbezogen der persönliche Schwerpunkt.

Jeder Mensch trägt grundsätzlich alle Grundbestrebungen in sich, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung. Es kann hilfreich sein zu verstehen, wo der persönliche Schwerpunkt im Kontext des Ereignisses liegt. Gleichzeitig ist es auch entscheidend, wie groß der Bereich um den eigenen Schwerpunkt ist. Gelingt es im Rahmen der persönlichen Entwicklung den Handlungsspielraum zu vergrößern, erweitern sich die Verhaltensmöglichkeiten im Konflikt. Außerdem ist es zuträglich zu begreifen, wo sich der Konfliktpartner im Koordinatensystem befindet, um die Reaktionsweisen des Gegenübers ableiten und „die positive Absicht“ verstehen zu können. So zeigt das Modell auf, an welcher Stelle eine Person ihre Komfortzone verlassen sollte. Ein völlig konträres Verhalten kann erforderlich sein, um sich dem Konfliktpartner nähern zu können. (Wikipedia, 2026)

4.2 Anwendung des Riemann-Thomann-Modells im Coaching-Prozess

Im Coaching kann das Riemann-Thomann-Modell genutzt werden, um Konfliktdynamiken strukturiert zu betrachten und nachvollziehbar zu machen. Der Coachee erarbeitet an welchen Polen er sich ausrichtet und kann so den eigenen Schwerpunkt besser verstehen. Gleichzeitig kann er die Bedürfnisse, die die Konfliktpartei hat einordnen und diese so in Beziehung zu den eigenen setzen. Dieser Prozess kann mit gezielten Fragestellungen seitens des Coaches unterstützt werden. Hypothesenbildung kann helfen den Grund für die aufgetretenen Spannungen besser zu verstehen:

- Welche meiner Grundausrichtungen sind in der aktuellen Konfliktsituation besonders aktiviert? Und welche beim Konfliktpartner?
- Was könnte die positive Absicht hinter meinem und dem Verhalten des Gegenübers sein?
- Was können erste Schritte sein, um aufeinander zuzugehen und den Konflikt zu lösen?

Dies kann helfen, den Fokus weg von der Schuldfrage („Wer hat recht?“) hin zu einer systemischen Perspektive („Welche Bedürfnisse treffen aufeinander?“) zu verlagern.

Das Modell kann sowohl die Selbstklärung als auch die Empathiefähigkeit fördern und macht die eigenen und die Beweggründe anderer nachvollziehbarer. So können Handlungsspielräume erweitert, Konflikte bewältigt und die persönliche Entwicklung vorangetrieben werden.

4.3 Das Riemann-Thomann-Modell im Kontext von Krankheit und Abschied

Im familiären Kontext zeigt sich ganz deutlich, wie unterschiedlich wir mit schweren Krankheiten und Abschied umgehen. Näheorientierte Angehörige sehnen sich nach emotionaler Verbundenheit und wollen viel Zeit miteinander verbringen, sei es durch regelmäßige Telefonate oder persönliche Treffen. Distanzorientierte benötigen hingegen Rückzug, um das Erlebte für sich selbst zu verarbeiten. Die Dauerorientierten halten an ihren Routinen fest, zum Beispiel bei der Arbeit und im Sport, und suchen Halt in medizinischen Abläufen und organisierter Struktur, während die wechselorientierten Personen versuchen, neue Perspektiven oder alternative Möglichkeiten einzubringen.

Konflikte entstehen hier weniger aus einem Mangel an Liebe, sondern vielmehr aus diesen unterschiedlichen Wegen, mit der Situation umzugehen.

Als eine mir nahestehende Person schwer erkrankt ist, musste ich schmerzlich erfahren, wie sich die oben beschriebene Theorie in der Praxis anfühlt. Auf meinen inneren Konflikt bezogen wurden mehrere Pole aktiv, zum Beispiel mein Nähepol. Ich wollte am liebsten so viel Zeit mit ihr verbringen, wie möglich, sehnte mich nach Umarmungen und Trost. Doch die große räumliche Distanz

und die damit verbundenen organisatorischen Herausforderungen erschwerten dies. Uns halfen Telefonate. Der gemeinsame Austausch, miteinander lachen und sich gegenseitige Hoffnung schenken, gaben uns beiden Halt. Doch auch mein Distanzanteil meldete sich, der sich nach Freiraum und Ruhe sehnte, um das Geschehene zu begreifen und zu akzeptieren. Beides zog sehr stark an mir. Dem Impuls meinen Koffer zu packen und sofort in die Heimat zu fahren, stand das Pflichtbewusstsein gegenüber, meine Arbeit vernünftig zu erledigen und mir danach einen Spaziergang im Wald zu gönnen mit entspannter Musik auf den Ohren. Diese innere Zerrissenheit verstand ich erst wirklich, als ich sie nicht mehr moralisch bewertete, sondern als eine Spannung zwischen zwei legitimen Bedürfnissen akzeptierte.

Auch im Familiensystem wurde schnell deutlich, wie unterschiedlich die Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder waren. Mit meiner systemischen Sichtweise versuchte ich für jeden Verständnis zu entwickeln und bei aufkommenden Spannungen untereinander zu vermitteln. Das Riemann-Thomann-Modell half mir, innere und äußere Konflikte zu entpathologisieren und besser zu verstehen.

5 Das Innere Team nach Schulz von Thun

„Willst du ein guter Kommunikator sein, dann schau' auch in dich selbst hinein!“

Friedemann Schulz von Thun

Konflikte fühlen sich oft widersprüchlich und unübersichtlich an. Einerseits wollen wir etwas, andererseits auch nicht. Wir reagieren impulsiv und verstehen uns im nächsten Moment selbst nicht mehr. Gerade in solchen Situationen wird deutlich, dass in uns nicht nur eine Stimme spricht.

Die Methode des „Inneren Teams“, in den 1990er Jahren vom Hamburger Psychologen Friedemann Schulz von Thun entwickelt, setzt genau hier an. Sie versteht Persönlichkeit als ein Zusammenspiel verschiedener innerer Anteile, die jeweils eigene Bedürfnisse, Werte und Erfahrungen vertreten, innere Pluralität genannt. Da es in einem Team bekanntermaßen auch mal zur Sache gehen kann, lohnt es sich, den einzelnen Akteuren bewusst Gehör zu schenken. Wann diese auf die Bühne treten ist von der Situation abhängig. Einige sind laut, klar und handlungsfähig. Andere sind eher leise und zögerlich und oft überhören wir sie, obwohl sich gerade bei diesen das Hin- und Hören lohnt. (Thun, Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen, 1992)

Innere Konflikte entstehen häufig dann, wenn mehrere dieser Anteile gleichzeitig das Zepter in die Hand nehmen wollen. Will der eine handeln, mahnt der andere zur Zurückhaltung. Einer sucht Nähe, ein anderer braucht Abstand. Dieses innere Spannungsfeld ist ein Ausdruck unserer

Komplexität. Entscheidend ist deshalb die Fähigkeit innerlich einen Schritt zurückzutreten und eine Metaperspektive einzunehmen. Eine Art innere Führungskraft, die die unterschiedlichen Stimmen anhört, diese ernst nimmt und koordiniert. Schulz von Thun definiert diese als „Oberhaupt“, welche als bewusster Teil des Ichs fungiert. (Thun, Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen, 1992) Ohne diese Metaposition dominieren oft die lauten Anteile. Mit ihr entsteht Klarheit, um die verschiedenen Perspektiven in Beziehung zu setzen. So kann aus einem zerstrittenen Miteinander ein kooperatives und handlungsfähiges Team werden.

Kombiniert man dieses Wissen mit dem Riemann-Thomann-Modell, wird erkennbar, dass sich die inneren Teammitglieder häufig an grundlegenden Bedürfnissen entlang positionieren. So können sich diese an zwei völlig verschiedenen Polen ausrichten, was zur inneren Spannung führt. Die Verbindung beider Modelle hilft, sowohl grundlegende Bedürfnisse als auch komplexe innere Dynamiken besser zu verstehen und gezielt für persönliche Entwicklungsprozesse zu nutzen.

5.1 Anwendung des Inneren Teams im Coaching-Prozess²

Findet das Modell Anwendung im Coaching ist es ratsam „sauber“ zu arbeiten. Sorgfältiges Vorgehen gewährleistet Prozessqualität und führt zu nachhaltigen Erkenntnissen.

Konkrete Fragen fördern die Erkenntnistiefe

Die Formulierung der Fragen ist entscheidend für die Qualität. „Warum bin ich so verzweifelt?“ oder „Aus welchem Grund ziehe ich mich zurück?“ sind zwar legitim, doch bleibt die Arbeit mit dem Inneren Team eher abstrakt. Bei solchen allgemeinen Fragestellungen kann es passieren, dass die Ergebnisse eher oberflächlich ausfallen. Um mehr Einsicht zu bekommen, sollte sich die Frage auf eine konkrete Situation beziehen. Anstelle von „Aus welchem Grund ziehe ich mich zurück?“ ist „In welcher konkreten Situation habe ich mich zuletzt nach Autonomie und Ruhe gesehnt?“ besser formuliert. Durch das situative Konkretisieren werden emotionale und rationale Dynamiken deutlicher. Die inneren Stimmen reagieren dann nicht mehr auf etwas Abstraktes, sondern auf spezifische Interaktionen mit bestimmten Personen in einem klar definierten Kontext. So wird sichtbar, welche Anteile aktiviert und welche Bedürfnisse berührt wurden.

Den situativen Kontext berücksichtigen

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die sorgfältige Einbettung der inneren Dynamik in den äußeren Kontext. Die Arbeit mit dem Inneren Team darf nicht losgelöst von situativen Rahmenbedingungen erfolgen. Systemisch betrachtet entsteht Verhalten immer im Zusammenspiel von Person

² Inhaltliche Anlehnung an: „Von Coach zu Coach: 6 typische Fehler bei der Arbeit mit dem Inneren Team und wie du sie umgehst <https://www.schulz-von-thun.de/aktuell/von-coach-zu-coach-6-typische-huerden-beim-inneren-team-und-wie-du-sie-umgehst#2/6>

und Kontext. Beziehungen, Rollenerwartungen und institutionelle Rahmenbedingungen beeinflussen entscheidend, welche inneren Anteile aktiv werden. Die zentrale Frage sollte also immer sein: Ist meine innere Reaktion stimmig, sowohl für meine eigene Persönlichkeit als auch für den äußeren Kontext? Ohne Klarheit über den Kontext besteht die Gefahr, impulsive innere Regungen zu legitimieren, die in der Situation möglicherweise nicht hilfreich sind. Die Erkundung der äußeren Situation ist Voraussetzung für die differenzierte Erhebung des Inneren Teams.

Klarheit bei Namensgebung und Leitsatz

Die Qualität der Arbeit zeigt sich besonders in der Namensgebung der einzelnen Teammitglieder. Es reicht nicht aus, Emotionen einfach als innere Anteile zu definieren wie „die Hoffende“ oder „der Überforderte“. Gefühle sind ein erster Zugang, aber sie beschreiben noch nicht das zugrunde liegende Bedürfnis oder den Wert dahinter. Erst die tiefere Nachfrage: „Wer in dir fühlt sich überfordert und wofür steht dieser Anteil?“ ermöglicht eine differenziertere Identifikation. Zum Beispiel könnte hinter Überforderung ein dringender Wunsch nach Ruhe und Entschleunigung oder ein Bedürfnis nach Struktur im Chaos stecken. Außerdem sollten innere Teammitglieder klare Aussagen machen. Solche „Slogans“ oder „Leitsätze“ verdeutlichen Positionen und zeigen Konfliktlinien auf. Bei der Namensgebung kann es zudem hilfreich sein nach der positiven Absicht und den Eigenschaften des Teammitglieds zu fragen, um eine negative Konnotation zu vermeiden.

Dopplungen erkennen und vermeiden

Eine ungenaue Erhebung kann dazu führen, dass viele ähnliche Teammitglieder auftauchen. Wenn mehrere Anteile fast identische Interessen vertreten, handelt es sich häufig um Doppelungen. Eine große Anzahl innerer Stimmen kann darauf hindeuten, dass die Ausgangsfrage nicht präzise genug formuliert wurde oder dass einige Anteile noch nicht richtig verstanden sind. Ziel sollte es sein maximal sieben Teammitglieder zu benennen, sonst wird die Arbeit zu komplex. Die Frage nach den Bedürfnissen der einzelnen Anteile kann bei der Differenzierung helfen.

Visualisierung als zentraler Wirkfaktor

Die bildhafte Darstellung des Inneren Teams ist kein dekoratives Element, sondern ein wesentlicher Bestandteil dieser Methode. Durch Visualisierung entsteht zum einen Identifikation („Das ist ein Teil von mir“) und gleichzeitig Distanzierung („Es ist nur ein Teil von mir“). Diese Gleichzeitigkeit fördert Selbstreflexion und Selbststeuerung enorm. Das Innere wird nach außen getragen ohne dabei entfremdet zu werden. Einfache symbolische Darstellungen reichen völlig aus. Visualisierung sorgt für Klarheit, fördert emotionale Verarbeitung und unterstützt nachhaltige Integration. Sie ist keineswegs optional, sondern ein fester Bestandteil qualitativ hochwertiger Arbeit mit dem Inneren Team.

5.1.1 Das Innere Team aufstellen

Wurden durch gezielte Fragen und Reflexion die einzelnen Teammitglieder herausgearbeitet, geht es an die bildhafte Darstellung. Es ist vollkommen ausreichend einfache Figuren zu malen, ansonsten könnte es bei weniger kreativen Coachees zur Überforderung kommen. Zuerst wird eine Art „Steuereinheit“ zu Papier gebracht. Es kann hilfreich sein, wenn der Coachee das Gesicht dieser selber malt, um im Verlauf des Coachings eine eventuelle Veränderung des Ausdrucks zu reflektieren. In der Steuereinheit werden anschließend die einzelnen Teammitglieder dargestellt. Jedem Anteil werden ein prägnanter Name und eine spezifische Botschaft zum Beispiel in Sprechblasen zugewiesen. Emotionen können mittels charakteristischer Körperhaltung und Mimik verdeutlicht werden, zudem kann ein Geschlecht zugeordnet werden. Die räumliche Anordnung der Protagonisten macht innere Dynamiken sichtbar und zeigt welche sich gegenüberstehen, eine Koalition bilden oder isoliert wirken. Dominante Anteile werden häufig größer und zentraler dargestellt, während leise Stimmen am Rand positioniert sein können. Alle Protagonisten werden in die Steuereinheit gemalt und dürfen das System auch nicht verlassen, da sie für die Reflexion entscheidend sind. Durch die Visualisierung wird die innere Vielstimmigkeit deutlich. Der Coachee erkennt, dass widersprüchliche Impulse nebeneinander existieren dürfen, ohne sich gegenseitig auszuschließen.

Im Coaching ist es von zentraler Bedeutung die innere Teamleitung zu stärken. Dafür ist es wichtig, dass der Coachee die Fähigkeit entwickelt, seine unterschiedlichen Anteile wahrzunehmen, deren Anliegen wertzuschätzen und das Zusammenspiel dieser zu fördern. Letzteres kann durch Fragen unterstützt werden:

- Was macht es mit dir, wenn du auf dein Inneres Team schaust?
- Wie kannst du es schaffen, dass sich die Bedürfnisse der Protagonisten anders verteilen?
- Wohin kannst du diesen Anteil verschieben und wie fühlt er sich an dieser Stelle?
- Was kannst du zukünftig tun, wenn du wieder in eine solche Situation kommst?

Die Würdigung der Teammitglieder verändert die innere Dynamik nachhaltig und fördert Selbstwirksamkeit. Durch die bewusste Moderation der inneren Anteile entsteht ein respektvoller Umgang mit Ambivalenz selbst dann, wenn äußere Umstände nicht veränderbar sind.

5.2 Das Innere Team im Kontext von schwerer Krankheit und Abschied

Im Umgang mit der schweren Erkrankung eines nahestehenden Menschen wurde mein Inneres Team besonders deutlich spürbar. Widersprüchliche Anteile, wie Hoffnung und Realismus, Stärke und Überforderung, Nähe und Rückzug wurden gleichermaßen aktiviert.

In mir zeigte sich eine hoffende Stimme, die an positiven Wendungen festhalten wollte, ebenso wie eine realistische Instanz, die medizinische Fakten klar benannte. Ein verantwortungsvoller Anteil wollte für die Familie stark sein, während ein verletzlicher Teil Trauer, Angst und Erschöpfung empfand. Die Spannung entstand nicht, weil eine dieser Stimmen „falsch“ gewesen wäre, sondern weil diese alle berechnigte Anliegen vertraten.

Erst durch die bewusste Anerkennung dieser inneren Mehrstimmigkeit entwickelte sich Selbstmitgefühl. Ich musste mich nicht mehr für eine Haltung entscheiden, sondern konnte Ambivalenz als menschliche Reaktion auf eine Ausnahmesituation verstehen.

EMOTION	GEDANKE	BEDÜRFNIS	ANTEIL	LEITSATZ	POL
Hoffnung	Vielleicht geschieht noch ein Wunder, wenn wir fest daran glauben. Sie hat einen starken Willen und wird das schaffen.	Entlastung Zuversicht Wohlbefinden	„Optimistin“	Ich vertraue darauf, dass alles gut werden wird.	Nähe
Nüchternheit	Die Prognose ist sehr eindeutig. Die Chancen stehen schlecht.	Fakten Sachlichkeit	„Realistin“	Wir sollten die Situation mal objektiv betrachten.	Dauer Distanz
Trauer und Angst vor Verlust	Ich will dich nicht verlieren. Es tut so weh.	Sehnsucht nach Liebe Zugehörigkeit Geborgenheit	„die Kleine“	Ich wünsche mir eine liebevolle Familie.	Nähe Dauer
Wut	Warum denn ausgerechnet jetzt? Das passt so gar nicht in meiner aktuellen Situation!	Stabilität Perfektion Lebendigkeit	„Ehrgeizige“	Ich will erfolgreich sein und meine Ziele erreichen.	Distanz Wandel
Vorwurf	Warum war ich nicht öfters da oder hab mich gemeldet? War es gut so weit wegzuziehen?	Autonomie, Neugier Veränderung	„Freiheitsliebende“	Ich bestimme über mein Leben und tue das, was mir Spaß macht.	Wechsel

Abbildung 3 zeigt die Auseinandersetzung mit meinen eigenen inneren Anteilen bezogen auf eine konkrete Situation. Es wird deutlich, wie wichtig die präzise Benennung der einzelnen Teammitglieder ist. Aus einer Emotion heraus lässt sich noch kein innerer Anteil ableiten. Die Frage nach deren Bedürfnissen ist wichtig.

Das Riemann-Thomann-Modell und das Modell des Inneren Teams wurden für diese Betrachtung kombiniert.

6 Diskussion

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, Konflikte nicht primär als Störung wahrzunehmen, sondern als eine Art Entwicklungschance zu sehen. Aus systemischer Perspektive erscheint dies zeitgemäß. Der konstruktivistische Ansatz macht deutlich, dass Konflikte oft weniger aus objektiven Tatsachen entstehen, sondern aus den unterschiedlichen Bedeutungen, die wir ihnen beimessen. Damit rückt die klassische Schuldfrage in den Hintergrund und der Fokus liegt auf Wechselwirkungen und Beziehungsmustern.

Gleichzeitig birgt diese Sichtweise Herausforderungen. Wird ein Konflikt ausschließlich als „Chance“ betrachtet, kann das schnell zur Idealisierung führen. Gerade in belastenden Situationen können sie Überforderung und Rückzug verstärken. Ein differenzierter Blick ist hier notwendig. Zwar besitzen Konflikte Entwicklungspotential, doch dafür braucht es Reflexion, die Bereitschaft zum Dialog und einen sicheren Rahmen.

Die Kombination von Konstruktivismus, Zirkularität und Ressourcenorientierung bietet dafür ein solides Fundament. Das zirkuläre Verständnis von Ursache und Wirkung ermöglicht, festgefahrene Dynamiken in Familien oder anderen sozialen Systemen neu zu betrachten. Verhalten wird nicht isoliert bewertet, sondern als Teil eines gegenseitigen Einflussprozesses gesehen. Das entlastet, macht aber auch individuelle Verantwortung nicht obsolet. Eine professionelle systemische Haltung balanciert diese beiden Perspektiven.

Das Riemann-Thomann-Modell hilft, konfliktreiche Bedürfnisse entlang von Dimensionen wie Nähe–Distanz oder Dauer–Wechsel besser zu verstehen. Es ist anschaulich, leicht auf Kommunikationssituationen übertragbar und unterstützt, Unterschiede im Verhalten zu erkennen. Gleichzeitig sollte man im Coaching vorsichtig mit Typologisierungen umgehen. Wird das Modell zu schematisch genutzt, besteht die Gefahr, Menschen auf dominante Grundausrichtungen zu reduzieren. Es ist sinnvoll es als Orientierungshilfe zu nutzen, ohne Menschen dabei in Schubladen zu stecken.

Das Konzept des Inneren Teams ergänzt diese strukturelle Sichtweise um eine intrapersonelle Ebene. Es erkennt Ambivalenz als Teil innerer Komplexität an und fördert Selbstmitgefühl. Besonders im Zusammenhang mit existenziellen Erfahrungen zeigt sich hier seine Stärke. Widersprüchliche Gefühle dürfen gleichzeitig bestehen, ohne sofort gelöst werden zu müssen. Aber auch diese Methode erfordert Präzision und Kontextklärung. Ohne klare Fokussierung könnte die Arbeit damit schnell oberflächlich oder überkomplex werden.

Beide Modelle zusammen eröffnen einen kraftvollen Ansatz für Theorie und Praxis. Sie zeigen, wie persönliche Reifung eng mit systemischem Denken verbunden ist. Eigene Erfahrungen reflektiert einzubringen, verstärkt die Tiefe und Authentizität der Analyse, gleichzeitig bleibt die Herausforderung bestehen, subjektive Erlebnisse kritisch und wissenschaftlich einzuordnen.

Konflikte sind also weder per se destruktiv noch automatisch förderlich. Sie spiegeln Unterschiede wider, sowohl im Innen als auch im Außen. Ob sie belastend oder entwicklungsfördernd wirken, hängt von der Haltung, der Reflexionsfähigkeit und der Qualität der Begleitung ab.

Die Ausbildung zur systemischen Coach möchte ich als einen meiner persönlichen Meilensteine beschreiben. Es ist unglaublich, wie sich durch das Verständnis des Konstruktivismus meine innere Haltung verändert hat. Meine Reflexionsfähigkeit wurde dadurch geschärft und zugleich habe ich begriffen, dass meine Bedürfnisse und die der anderen gleichwertig sind. Gleichzeitig habe ich einen enormen Reifungsprozess durchlebt, was den Umgang mit Konflikten angeht. Spannungen müssen nicht aufgelöst werden, denn ich habe gelernt sie halten zu können. Fühlte ich mich früher ausgeliefert, kann ich heute mein inneres Team moderieren und die Anliegen der einzelnen Anteile besser nachvollziehen. Aus der persönlichen Krise wurde professionelle Kompetenz, die für meine Rolle als Coach entscheidend ist.

Selbstverständlich ist dieser Entwicklungsprozess noch nicht abgeschlossen und ich freue mich darauf weiter zu Lernen. Dabei sind Rückschläge erlaubt. Ertappe ich mich dabei, kann ich diesen mit Wohlwollen und Nachsicht begegnen. Auch dabei spielen *Kontakt, Haltung und Demut*, mir selbst und auch anderen gegenüber, eine wichtige Rolle.

7 Literaturverzeichnis

- Berliner Team GbR. (4. März 2026). *www.berlinerteam.de*. Von https://www.berlinerteam.de/blog/konflikte-loesen-konstruktiv-konfliktgespraeche/#:~:text=Drei%20Schritte%20zum%20Konflikt%20*%20Wahrnehmung.%20*%20Bewertung.%20*%20Interpretation. abgerufen
- Inkonstellation Ausbildungsakademie. (2025). *Systemische Coachinausbildung*. Köln.
- Inkonstellation Ausbildungsakademie. (2025). *Systemische Coachinausbildung*. Köln.
- Thun, F. S. (1992). *Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH.
- Thun, F. S. (24. Februar 2026). *Schulz von Thun Institut für Kommunikation*. Von <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-riemann-thomann-modell> abgerufen
- Watzlawick, P. (1981). *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?* München: Piper.
- Wehrle, M. (2017). *Die 500 besten Coaching-Fragen*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Wikipedia. (24. Februar 2026). *Riemann-Thomann-Modell*. Von <https://de.wikipedia.org/wiki/Riemann-Thomann-Modell> abgerufen

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Riemann-Thomann-Modell

Abbildung 2: Auseinandersetzung mit meinen eigenen inneren Anteilen