

# Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 141, Januar 2015

Thema:

## COACHING FORMAT „DAS INNERE TEAM“

INHALT:

- Schulz von Thun: Das Innere Team
- Aspekte des Inneren Teams
- Das Innere Team im Coaching
- Die Inneren Teammitglieder
- Inneres Konfliktcoaching
- Zu guter Letzt...

# Schulz von Thun: Das Innere Team

Quelle: [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de)

Das Innere Team ist ein Persönlichkeitsmodell des Hamburger Psychologen Friedemann Schulz von Thun. Die Pluralität des menschlichen Innenlebens wird darin mit der Metapher eines Teams und seines Leiters dargestellt. Das soll die Selbstklärung in zwiespältigen Situationen unterstützen und damit die Voraussetzung für eine klare und authentische Kommunikation nach außen bieten.

## Motivation

In den ersten beiden Bänden seines Hauptwerks *Miteinander reden* hat sich Schulz von Thun mit dem Thema der funktionierenden Kommunikation beschäftigt. Dabei stellte sich heraus, dass eine der wichtigsten Voraussetzungen klarer Kommunikation die Selbstklärung ist. 1998 brachte er *Miteinander reden 3* heraus, das seine Kommunikationslehre um diesen Punkt erweitert. Indem er das Modell des inneren Teams vorstellt, möchte er eine Anleitung zur Selbsthilfe liefern.

## Das innere Teammitglied

Ausdrücklich stellt das innere Teammitglied keine von Neurologen bestätigte Realität dar - es handelt sich um eine Metapher, die sich in der Selbstklärung als nützlich erwiesen hat. Das innere Teammitglied soll dabei den eindimensionalen Antrieb eines Menschen darstellen. Jedes Teammitglied will aber immer nur das Beste für den Teamchef. Es ist weder im Sinne multipler Persönlichkeiten eine wiederum plurale Teilpersönlichkeit, noch ist es mit Gefühlen oder Verhaltensweisen zu verwechseln. Sie sind eine der Wirkungen eines oder mehrerer Teammitglieder, können also nur selten in einen dauerhaften und zwangsläufigen Zusammenhang mit einem Teammitglied gebracht werden.

Teammitglieder unterscheiden sich auf vielfältige Weise - sie sind laut oder leise, melden sich schnell oder langsam, sind dominant im Außenkontakt oder zeigen sich nur nach innen, wo sie als Gedanke, Gefühl, Impuls, Stimmung oder Körpersignal auftreten. Zwischen Teammitgliedern herrscht eine ähnliche Gruppendynamik wie im wirklichen Leben auch. In ihrer Gesamtheit spiegeln sie die Lebenserfahrungen eines Menschen wider, darunter die Meinung von Eltern, Freunden und Lebenspartnern oder die Werte von Gemeinschaften, denen man sich zugehörig fühlt.



## Der Teamleiter

Als Teamleiter bezeichnet Schulz von Thun das übergeordnete „Ich“, die zusammenhaltende Instanz, die entweder dem Dialog seiner Teammitglieder passiv folgt oder aber aktiv eingreift, in jedem Fall aber bei außenwirksamen Entscheidungen das letzte Wort hat. Es können viele Aspekte der wirklichen Teamführung auf den inneren Teamleiter übertragen werden.

## Die innere Teamsitzung

Steht ein Mensch vor einer schwierigen Entscheidung, führt er mehr oder weniger bewusst eine innere Teamsitzung durch. Durcheinander, uneinheitliche Äußerungen (z. B. ungutes Bauchgefühl gegen rationales Argument) und eine Dominanz der lauten, schnellen und beliebten Teammitglieder prägen in der Realität oft die nicht bewusst kontrollierten Teamsitzungen. Trotzdem gelingt es dem Teamleiter dank seiner Übung, in vielen Fällen eine zufrieden stellende Entscheidung herbeizuführen. Bei besonders schwierigen oder ungewohnten Entscheidungen muss das aber nicht mehr der Fall sein. Dann empfiehlt Schulz von Thun eine Teamsitzung nach den Regeln der Kunst.

Dazu müssen zunächst die Teammitglieder, die sich zu der Frage äußern wollen, identifiziert werden. Oft gelingt das erstaunlich gut, wenn man sich ein wenig Zeit nimmt, in sich hineinzuhören. Anschließend sollte jedes Teammitglied das Recht bekommen, seine Botschaft unkritisiert vorzubringen. Eine freie Diskussion gibt allen die Möglichkeit, gehörig aneinander zu geraten. Der Teamleiter sollte dabei gut aufpassen, um danach die strittigen Fragen und die Positionen dazu zusammenfassen zu können. Hierbei ist Führungstalent besonders wichtig - der Teamleiter sollte neutral bleiben und alle Positionen wertschätzen. Auf dieser Basis kann dann auch - wie in wirklichen Teams - über einen Kompromiss nachgedacht werden. Zum Abschluss kann man das Ergebnis zusammenfassen und noch einmal die Zustimmung aller Teilnehmer einholen.

Dieses Vorgehen hat mehrere Vorteile. Weil man sich in seiner Pluralität akzeptiert, ist es nicht nötig, wichtige Bedürfnisse zu vernachlässigen, um schnell eine einheitliche Meinung hervorzubringen. Ein authentischeres Ergebnis führt häufig zu höherer Selbstzufriedenheit - und schließlich hilft die Selbstklärung, späteres Unwohlsein in dieser Fragestellung schnell zu verstehen und damit umzugehen.

## Weitere Aspekte des inneren Teams

Die Metapher des inneren Teams kann aber noch weit reichender eingesetzt werden. In *Miteinander reden 3* stellt Schulz von Thun außerdem folgende Konzepte vor:

- Inneres Konfliktmanagement
- Nicht-Akzeptanz von Teammitgliedern und seine Folgen
- Teamaufbau in Innen- und Außenkontakt
- Situationsabhängige Teamzusammensetzung



## Aspekte des Inneren Teams

Häufig erleben wir in der Kommunikation mit anderen Menschen - vom alltäglichen Dialog bis hin zu existenziellen Grundfragen - eine vielfältige und widersprüchliche innere Reaktion. Wir wägen ab, sind uns innerlich uneins, halten einen inneren Dialog, gehen mit uns in Klausur oder sind mit dem Gespräch nicht im Reinen. Alle diese Beschreibungen weisen auf eine innere Pluralität hin, die Schulz von Thun mit der Metapher des **Inneren Teams** beschreibt, Goethe mit den „zwei Seelen, ach, in meiner Brust“.

Das Modell des Inneren Teams dient als Metapher für die verschiedenen Stimmen, die sich immer dann zu Wort melden, wenn verschiedene Strömungen, Werte, Erfahrungshintergründe oder Wesensmerkmale in uns angesprochen werden. Dabei unterscheidet man im Inneren Team zwischen

- Früh- und Spätmeldern
- lauten und leisen Stimmen
- willkommenen und unwillkommenen Stimmen.

Die Mitglieder im Inneren Team können sowohl im **Innendienst** als auch im **Außendienst** wirksam werden. Im Innendienst nehmen sie am Selbstgespräch als innere Stimmen, Initiatoren von Motiven und Gedanken teil. Als Außendienstler vertreten sie das Team in der zwischenmenschlichen Kommunikation auf dem sozialen Spielfeld und machen sich als Wortführer oder als Unterton bemerkbar.

Jedes Mitglied des Inneren Teams hat eine **Botschaft**, die nicht immer eindeutig und klar erkennbar ist. Meistens sind dies Gedanken, Gefühle, Werthaltungen, Bedürfnisse und Verhaltensmuster, die in der jeweiligen Situation eine Bedeutung erlangen und von uns noch nicht vollständig berücksichtigt worden sind. Um diese Botschaften besser integrieren zu können, bekommen ihre Träger einen Namen, der sich auf den Inhalt ihrer Aussage bezieht. (Beispielsweise: Der Ängstliche, der Moralische, der Übermütige, der Kindliche).

V.I.E.L Coaching + Training



## Das Innere Team im Coaching

Das innere Team ist ein Teile-Modell, um zu verstehen, dass wir Menschen mehrere Kräfte in uns tragen. Die verschiedenen Persönlichkeitsteile mit ihren Botschaften wollen bei Konflikten oder Entscheidungen beachtet und gewürdigt werden. Die inneren Kräfte können sogar im direkten Widerspruch zueinander stehen: Einen anstehenden Konflikt gleichzeitig austragen und vermeiden zu wollen, ist ein Beispiel für einen derartigen inneren Widerspruch. Ziel im Coaching des Inneren Teams ist es, alle relevanten inneren Teile oder Kräfte, bei der Entscheidung für ein Vorgehen zu integrieren.

### Das Innere Team im Business-Coaching

Im Business-Coaching haben wir es häufig mit Führungskräften zu tun, die vor schwierigen Entscheidungen im Rahmen ihrer Aufgabe, ihres Unternehmens und ihrer Rollenerwartung stehen. In der Führungsrolle kommt erschwerend dazu, dass auch verschiedene äußere Rollenanforderungen mit dem Inneren Team der Führungskraft in Einklang gebracht werden müssen.

Es sind vier Standardmitglieder des Inneren Teams einer Führungskraft, die oftmals bei Entscheidungen im Führungskontext eine wichtige Rolle spielen:

- Der Chef, der Leistung fordert und beurteilt und auch Unternehmensinteressen durchsetzen muss.
- Der Teamcoach, der die Entwicklung des ganzen Teams im Auge haben und dafür sorgen muss, dass die Bedingungen für die Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters geschaffen werden und gerecht verteilt sind.
- Der Experte, der meint zu wissen, wie die Arbeit im Detail am besten zu machen ist.
- Der betroffene Mensch mit seinen persönlichen Werten, Wünschen, Interessen und Lernfeldern.

V.I.E.L Coaching + Training



## Die Inneren Teammitglieder

Typische Vertreter in einem Inneren Team können beispielsweise sein:



- der Antreiber: 'Da gibt es jetzt kein Zurück mehr!'
- der kühle Kopf: 'Bleib bei den Fakten und wäge die Vor- und Nachteile ab.'
- der Selbstzweifler: 'Ist das nicht eine Nummer zu groß für dich?'
- der Vorsichtige: 'Lass' es lieber so, wie es ist.'
- die Kommunikative: 'Ich brauche erst einmal den Austausch mit Anderen.'
- der kreative Kopf: 'Da eröffnet sich ja eine Unmenge an neuen Möglichkeiten.'
- die Abenteuerin: 'Ich bin gespannt, was da alles auf mich zukommt.'
- der Bequeme: 'Ich will mich nicht schon wieder entscheiden müssen.'

Ferner könnten auftreten: „die Fleißige“, „die Ordentliche“, „der Besserwisser“, „der Alleskönner“, „die Hilfsbereite“, „die auf sich selbst Achtende“, usw.

Literaturhinweise:

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander Reden, Band 3: Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. 1998.

Johannes Ruppel, Friedemann Schulz von Thun, Roswitha Stratmann: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. 2003.

Friedemann Schulz von Thun, Wibke Stegemann: Das Innere Team in Aktion - Praktische Arbeit mit dem Modell". 2004.

Friedemann Schulz von Thun: Klarkommen mit sich selbst und anderen: Kommunikation und soziale Kompetenz. 2004.



# Inneres Konflikt-Coaching

Zu einem Coaching zum Thema „Innere Konflikte“ könnten die folgende Vorgehensweise und die entsprechenden Fragen (hier in Stichworten) passen:

## Wie ist Ihr „Inneres Team“ zur Zeit strukturiert?

- Coachee präsentiert seine System-Visualisierung (z.B. auf Zettel, am Flipchart oder mittels Spielfiguren)
- Wer oder was fehlt noch?

## Wo liegt der zentrale / der stärkste Konflikt?

- die betroffenen Teile sprechen lassen
- jeder Teil auf einem Stuhl
- Meta-Position einnehmen
- Stühle wechseln und Bedürfnisse erforschen
- positive Absichten?
- Behinderungen? Wünsche!
- Ressourcen?
- Bedingungen? Verhandlungen!



## Win-Win-Lösungen entwickeln

- „Unter welchen Bedingungen sind Sie bereit zu kooperieren?“
- „Was brauchen Sie außerdem?“
- „Wie könnte eine perfekte Lösung aussehen?“
- System-Check: Einwände?
- Future Pace: Konkrete Vereinbarungen



**Und zu guter Letzt noch ein Beitrag zum Thema  
„Wenn ein inneres Teammitglied über andere obsiegt...“**



V.I.E.L Coaching Letter © 2015

Herausgeber:

V.I.E.L<sup>®</sup> Coaching + Training  
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR  
Elbberg 1, 22767 Hamburg  
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Alle Beiträge - soweit nicht anders vermerkt - © V.I.E.L  
Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung

