



Das innere Team

Das Modell vom "Inneren Team" dient zur Selbst- und Rollenklärung. Hier kann die "Innenseite" der Kommunikation betrachtet werden. Ein Miteinander und Gegeneinander findet nicht nur zwischen den Menschen statt, sondern auch innerhalb des Menschen. Wir alle kennen Situationen, in denen sich mehrere Menschen in uns zu Wort melden die sich zu einem bestimmten Thema oder Vorfall uneinig sind. Diese unterschiedlichen Stimmen drücken unterschiedliche Meinungen in uns aus und nehmen Einfluss auf unsere Kommunikation und unser Handeln. Hierbei handelt es sich um eine ganz normale, menschliche und auch wünschenswerte "innere Pluralität". Diese inneren Stimmen können blockieren und lähmen. Wenn es gelingt diese uneinigen Stimmen in ein "inneres Team" umzuwandeln können diese als ideale "Mannschaftsaufstellung" für schwierige Herausforderungen genutzt werden.

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.

Das innere Teammitglied

Verschiedene Teile in uns – oder unterschiedliche Rollen und Perspektiven – verfolgen unterschiedliche Ziele und handeln nach unterschiedlichen Werten. Zur Visualisierung können Sie als Coach Zettel auf den Fußboden legen oder Sie wählen Stühle als Positionen der einzelnen Sichtweisen. Eine mögliche Auswahl an Teammitgliedern oder Anteilen:

- Teil für Gesundheit
- Teil für Karriere
- Teil für Familie
- Teil für Kreativität
- Teil für Genuss und Freude
- Teil für Autonomie und Freiheit
- Teil für Bindung und Nähe
- Teil für Wandel
- Teil für Ehrgeiz und Karriere

Damit Sie und Ihr Klient beim Wechseln von Positionen nicht den Überblick verlieren, wählen Sie Visualisierungsmethoden, wie Kärtchen oder Flipcharts. Notieren Sie darauf die wichtigen Kernaussagen Ihres Klienten, damit Sie jederzeit „zurückblättern“ können.

Ausdrücklich stellt das innere Teammitglied keine bestätigte Realität dar – es handelt sich um eine [Metapher](#), die sich in der Selbstklärung als nützlich erwiesen hat. Das innere Teammitglied soll dabei den Antrieb eines Menschen darstellen. Jedes Teammitglied will aber immer nur das Beste für den Teamchef.

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.

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 (das übergeordnete ICH) dank seiner Übung, in vielen Fällen eine zufriedenstellende 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 aneinanderzugeraten. 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 weitreichender 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