

Schlussarbeit zum CAS Ausbildungspfarrer:in

# Das «Innere Team» im Pfarramt

Ein Modell nach Schulz von Thun  
für Ausbildungspfarrerinnen und Ausbildungspfarrer

Therwil, 15. Oktober 2025

Autorin:

Lea Meier

Güggelwägli 1  
4106 Therwil

[lea.meier@ref-kirche-ote.ch](mailto:lea.meier@ref-kirche-ote.ch)

Studienleitung:

Monika Garruchet

Theologische Fakultät/KOPTA  
Länggassstrasse 51/Unitobler  
3012 Bern

[monika.garruchet@unibe.ch](mailto:monika.garruchet@unibe.ch)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Selbständigkeitserklärung .....	2
Einleitung .....	4
1 Schulz von Thun – das «Innere Team» .....	6
2 Selbstreflexion mit dem «Inneren Team» .....	8
2.1 Selbstklärung .....	8
2.1.1 Als Gemeindepfarrerin .....	8
2.1.2 Als Ausbildungspfarrerin .....	9
2.2 Adäquate «Mannschaftsaufstellung» für die eigene Rolle .....	9
2.2.1 Als Gemeindepfarrerin .....	9
2.2.2 Als Ausbildungspfarrerin .....	11
2.3 Das berufstypische Schattenkabinett .....	11
2.3.1 Als Gemeindepfarrerin .....	11
2.3.2 Als Ausbildungspfarrerin .....	14
2.4 Pluralistische Wahrnehmung des Gegenübers .....	15
3 Das «Innere Team» als Angebot für Auszubildende .....	16
3.1 Handlungsfeld Gemeindeentwicklung/-leitung .....	17
3.1.1 Beispiel-Situation «Ausbildung Vikar Gottesdienstvorbereitung» .....	17
3.1.2 Kommentar .....	18
3.2 Handlungsfeld Seelsorge .....	19
3.2.1 Beispiel-Situation «Vereinbarung eines Seelsorgegesprächs» .....	19
3.2.2 Kommentar .....	21
3.3 Handlungsfeld Gottesdienst .....	22
3.3.1 Beispiel-Situation «Überraschung vor der Abdankung» .....	22
3.3.2 Kommentar .....	23
3.4 Handlungsfeld Bildung .....	24
3.4.1 Beispiel-Situation «Konfsitzung» .....	24
3.4.2 Kommentar .....	26
4 Chancen und Grenzen des Modells in der Arbeit mit Auszubildenden .....	27
Schluss .....	29
Literatur .....	31
Anhang: Arbeitsblatt Selbstklärung mit dem «Inneren Team» (Lea Meier 2025) .....	32

## Vorwort und Selbständigkeitserklärung

Mit den Kommunikations-Modellen des Friedemann Schulz von Thun verbindet mich schon eine lange Geschichte. Als junge Erwachsene hatte ich die Gelegenheit, die Ausbildung SVEB<sup>1</sup> zu machen und Jugendliche zu Leiterinnen und Leitern der «Help», der schweizerischen Samariterjugend auszubilden. Schwerpunkt der Ausbildung war das Ziel, die jungen Menschen mit den Tools auszurüsten, die sie zum Leiten brauchen – darunter auch die Möglichkeit, ihre eigene Kommunikation zu reflektieren. In diesem Zusammenhang lernte ich damals das «Kommunikationsquadrat»<sup>2</sup> kennen und finde es bis heute ein hilfreiches Werkzeug.

Ein weiteres Modell, das «Innere Team», lernte ich kurz vor meinem EPS kennen, als mich die Frage umtrieb, ob Pfarrerin der richtige Beruf für mich sein könnte – oder andersherum: ob ich dieser Rolle genügen könne. Es half mir während dieses Prozesses, mir meine «inneren Stimmen» zur Pfarrerinnen-Rolle zu veranschaulichen und darüber mit meinem EPS-Pfarrer ins Gespräch zu kommen.

Seither begleitet mich die Methode des «Inneren Teams» immer wieder – als Hilfe, mir über mich selbst Klarheit zu verschaffen, aber auch in der Arbeit mit anderen, z.B. in der Jugendarbeit, wenn junge Menschen das erste Mal als Leiterinnen und Leiter ins Konflikt mitkommen, das sie vorher nur aus der Rolle «Konfirmand:in» kennengelernt haben, oder im Einzelgespräch in der Seelsorge, wenn Menschen Themen vorbringen, die sie beschäftigen und für die sie eine Lösung suchen.

Weil mir die Methode des «Inneren Teams» schon viel Nutzen gebracht hat, möchte ich sie fruchtbar machen für die pfarramtliche Arbeit im Allgemeinen und für die Arbeit von Ausbildungspfarrer:innen im Besonderen. In diesem Sinne erkläre ich mein Einverständnis, dass die vorliegende Arbeit öffentlich zugänglich ist.

Ein besonderes Dankeschön geht an die Kolleginnen und Kollegen, die sich bereit erklärt haben, anonym ein «Inneres-Team»-Modell und ihre mit diesem Hilfsmittel erarbeitete Reflexion zu einer erlebten Situation beizusteuern.

Ausserdem erkläre ich hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Sämtliche Elemente, die ich von einer Künstlichen Intelligenz übernommen habe, werden als solche deklariert, und es finden sich die genaue Bezeichnung der verwendeten Technologie sowie die Angabe der «Prompts», die ich dafür eingesetzt habe. Mir ist bekannt, dass andernfalls die Arbeit als nicht erfüllt bewertet wird und dass die Universitätsleitung zum Entzug des aufgrund dieser Arbeit verliehenen Abschlusses

---

<sup>1</sup> Heute «SVEB-Zertifikat Ausbilderin/Ausbilder – Durchführung von Lernveranstaltungen»; siehe Website des Schweizerischen Verbands für Weiterbildung: URL: <https://alice.ch/de/professionalisierung/sveb-zertifikate-ausbilderin-ausbilder/lernveranstaltungen-in-gruppen/> (aufgerufen am 13.10.2025).

<sup>2</sup> Vgl. Schulz von Thun <sup>4</sup>2012, 11-48.

berechtigt ist. Für die Zwecke der Begutachtung und der Überprüfung der Einhaltung der Selbstständigkeitserklärung bzw. der Reglemente betreffend Plagiate erteile ich der Universität Bern das Recht, die dazu erforderlichen Personendaten zu bearbeiten und Nutzungshandlungen vorzunehmen, insbesondere die schriftliche Arbeit zu vervielfältigen und dauerhaft in einer Datenbank zu speichern sowie diese zur Überprüfung von Arbeiten Dritter zu verwenden oder hierzu zur Verfügung zu stellen.

Therwil, den 15. Oktober 2025

A handwritten signature in black ink that reads "Lea Meier". The signature is fluid and cursive, with "Lea" on top and "Meier" below it, both starting with a capital letter.

Lea Meier

## Einleitung

«Wer bin ich?», fragt Dietrich Bonhoeffer in einer Situation, in der er von aussen als heiter, freundlich und gelassen wahrgenommen wird, während er gleichzeitig auch Unruhe, Ohnmacht und Müdigkeit erlebt.<sup>3</sup>

Für solche Erlebnisse innerer Vielfalt und manchmal auch Widersprüchlichkeit scheint mir das «Innere Team» wie gemacht: Es ist ein kommunikationspsychologisches Modell von Friedemann Schulz von Thun.<sup>4</sup> Seine Modelle gehören in den verschiedensten Ausbildungen für Kommunikation, Coaching, Führung – und in Deutschland sogar im Deutschunterricht der Regelschule – zum Standard-Curriculum, vermutlich weil sie sehr zugänglich und für die praktische Anwendung geeignet sind.<sup>5</sup>

Als Methode zur Selbstdarstellung<sup>6</sup> wende ich selbst die Arbeit mit dem «Inneren Team» immer wieder gewinnbringend an.

Meiner Erfahrung nach eignet sich das Modell auch in beratender und begleitender Arbeit gut, um dem Gegenüber ein Werkzeug an die Hand zu geben, womit es sich Klarheit verschaffen kann über die eigene innere Aufstellung und das daraus resultierende Kommunizieren oder Handeln. Das kann im seelsorglichen Kontext sein, aber natürlich auch in der Begleitung von Praktikantinnen und Vikaren.<sup>7</sup>

Insbesondere schätze ich die Einfachheit der Anwendung des Modells sowie den lustvollen zeichnerischen, auch witzigen und dadurch von einer wohltuenden Distanz gekennzeichneten Zugang, den das Modell zu den eigenen inneren Regungen ermöglicht.<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup> Bonhoeffer <sup>18</sup>2005, 188.

<sup>4</sup> Schulz von Thun <sup>4</sup>2012, 2: Friedemann Schulz von Thun, geb. 1944, war Professor für Psychologie an der Universität Hamburg und hat verschiedene kommunikationspsychologische Modelle entwickelt. Mehr zu den verschiedenen Modellen und seiner Biographie findet sich außer in der Literatur auch auf der Website des Schulz von Thun Instituts für Kommunikation: URL: <https://www.schulz-von-thun.de> (aufgerufen am 13.10.2025).

<sup>5</sup> Vgl. Lebenslauf von Prof. Dr. Dr. hc. Friedemann Schulz von Thun, URL: [https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/ausführliche%20Seminarbeschreibungen/Interviews/Lebenslauf%20Friedemann%20Schulz%20von%20Thun\\_Website%202023.pdf](https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/ausführliche%20Seminarbeschreibungen/Interviews/Lebenslauf%20Friedemann%20Schulz%20von%20Thun_Website%202023.pdf) (aufgerufen am 13.10.2025), S.2. Dass diese Zugänglichkeit Schulz von Thun in seiner ganzen Karriere ein grosses Anliegen war und ist, lässt sich der Tatsache entnehmen, dass er über «verständliche Wissensvermittlung» promoviert hat, ebd. S.1.

<sup>6</sup> Schulz von Thun gebraucht für das «Innere Team» sowohl den Begriff des Modells wie denjenigen der Methode (vgl. Schulz von Thun <sup>4</sup>2012, 111f) – entsprechend benutze ich in der vorliegenden Arbeit beide Wörter, «Modell» und «Methode» je nach Schwerpunkt im aktuellen Zusammenhang.

<sup>7</sup> Vgl. dazu auch das Resümee der Erfahrungen mit Auszubildenden im Beruf des Industriemechanikers von Ulrichs, in: Schulz von Thun/Stegemann <sup>8</sup>2015, 46f.

<sup>8</sup> Nach Dagmar Ulrichs, die mit Auszubildenden mit dem Modell arbeitet, zeigt es sich, dass es den Teilnehmenden leichter fällt, auch ungeliebte Anteile ihrer selbst zuzulassen, wenn sie als ein Teammitglied neben anderen und nicht als die ganze eigene Persönlichkeit auftreten: «es ist ein Unterschied, ob ich sage: *Ich habe Angst, zu versagen*, oder ob ich sage: *In meinem Inneren Team ist ein Teammitglied, das Angst hat, zu versagen.*» Ulrichs, in: Schulz von Thun/Stegemann <sup>8</sup>2015, 46.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Anwendung des Modells im pfarramtlichen und besonders im ausbildungspfarramtlichen Kontext. Ziel ist, fürs Pfarramt allgemein und speziell für Pfarrerinnen und Pfarrer, die andere Menschen auf ihrem Weg ins Pfarramt begleiten, besonders relevante Themen herauszuarbeiten und das Modell des Schulz von Thun und seinen Nutzen in diesem spezifischen Zusammenhang aufzuzeigen.

Die vorliegende Arbeit kann darüber hinaus zum ersten Kennenlernen der Methode des «Inneren Teams» dienen für Pfarrerinnen und Pfarrer, die das Modell und seine Anwendung noch nicht kennen. Mit der Anleitung im Anhang ermöglicht sie ein erstes Ausprobieren. Für einen fundierten Gesamtüberblick über die Methode sei auf die Lektüre der Werke Schulz von Thuns verwiesen.

Eine kurze Übersicht über das Modell des «Inneren Teams» findet sich im 1. Kapitel.

Das Potential des Modells für die Selbstreflexion als Gemeinde- und Ausbildungspfarrerin reflektiere ich im 2. Kapitel.

Möglichkeiten, das Modell als Instrument für Coaching-Gespräche im Rahmen der Ausbildung zu nutzen, beleuchte ich im 3. Kapitel dieser Arbeit. Entlang der vier Handlungsfelder, die die Schwerpunkte der Ausbildung zur Pfarrerin oder zum Pfarrer in der Konkordatsausbildung definieren, stelle ich verschiedene Fallbeispiele der Anwendung des Modells vor, die mir Kolleginnen und Kollegen dankenswerterweise zur Verfügung gestellt haben.

Im 4. Kapitel geht es dann um Chancen und Grenzen des Modells, wenn es im Zusammenhang mit der Ausbildung von Praktikanten oder Vikarinnen angewandt werden soll.

Als Quellen habe ich vor allem die Werke des Schulz von Thun verwendet, in denen die Arbeit mit dem «Inneren Team» erläutert wird; in der Hauptsache die Bände «Miteinander reden 3: Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation» und «Miteinander reden: Fragen und Antworten». Ausserdem haben Aufsätze aus dem Sammelband: «Das Innere Team in Aktion» (Hg.: Schulz von Thun, Friedemann/Stegemann Wibke) wertvolle Vertiefungen ermöglicht.

Die Schreibweise «Inneres Team» (grossgeschrieben und in Anführungszeichen) habe ich vom Autor übernommen;<sup>9</sup> ausserdem verwende ich Begriffe wie «Oberhaupt» oder «Aussendienst» gemäss ihrer Verwendung im Zusammenhang mit dem «Inneren Team» durch Schulz von Thun.

Männliche und weibliche Form gebrauche ich im Wechsel oder kennzeichne durch Gender-Doppelpunkt, dass jeweils beide Geschlechter gemeint sind.

---

<sup>9</sup> Dazu ist anzumerken, dass Schulz von Thun selber die Schreibweise nicht ganz einheitlich hält.

## **1. Schulz von Thun – das «Innere Team»:**

Das «Innere Team» wurde 1998<sup>10</sup> von Friedemann Schulz von Thun, Professor für Schulpyschologie in Hamburg, als kommunikationspsychologisches Modell<sup>11</sup> entwickelt. Sein Ziel dabei: «die «Innenseite der Kommunikation» zu ergründen, erfahrbar und für die Selbststeuerung zugänglich zu machen»<sup>12</sup>.

Mit der Darstellung innerer Pluralität des Menschen als «Inneres Team» soll die Parallelität innerer psychologischer Vorgänge des Menschen zu äusseren Teams und ihrer Zusammenarbeit sichtbar gemacht werden.<sup>13</sup> Die Vorstellung eines Teams ist wohl den meisten Menschen vertraut, was das Modell auch ausserhalb der psychotherapeutischen «Welt der Profis»<sup>14</sup> verständlich und anwendbar macht – eine Eigenschaft, die Schulz von Thuns Modelle insgesamt auszeichnet. Meiner Erfahrung nach kann das Modell vom «Inneren Team» leicht auf die eigene Kommunikation angewandt werden und in einfachen wie komplexeren konkreten Situationen Klärung schaffen. So bietet sich auch für damit nicht so geübte Menschen eine gut zugängliche Möglichkeit, die eigene Kommunikation zu reflektieren.

In der Anwendung werden zu einer konkreten Situation verschiedene innere Stimmen oder «Impulsmuster»<sup>15</sup> wahrgenommen und auf einem Blatt Papier als einfache Figuren in eine grosse Gestalt (die die eigene Person charakterisiert) eingezeichnet. Sie werden jeweils mit einem typischen Satz charakterisiert und mit einem Namen versehen. Ein einfaches und sehr alltagsbezogenes Beispiel (das auch Schulz von Thun als erstes einführendes Beispiel bietet) findet sich – von mir nochmals aufs Allerwesentlichste reduziert – im Arbeitsblatt im Anhang A. Leserinnen und Lesern, die das Modell noch nicht kennen, empfehle ich an dieser Stelle die Lektüre des Arbeitsblattes.

Die verschiedenen Stimmen oder eben «Inneren Teammitglieder» können in ihrem Verhalten im Team und ihrer Beziehung zueinander betrachtet werden: Wer ist am Lautesten? Wer meldet sich erst verspätet? Wer steht mit wem im Bunde? Wer kann wen gar nicht ausstehen? Und wer ist da vielleicht noch im Untergrund tätig, ohne sich richtig zu zeigen?<sup>16</sup>

Das Sichtbarmachen der einzelnen Teammitglieder durch Zeichnen halte ich für eine grosse Stärke des Modells. Es bietet eine jedenfalls für mich sehr lustvolle, bisweilen auch lustige Art der Auseinandersetzung, eine mit Kopf, Herz und Hand – und es zwingt zur Reduktion aufs Allerwesentlichste. So kann das Zeichnen bei mir nochmals andere Denkspuren aktivieren, als wenn ich meine Wahrnehmungen und Überlegungen nur aufgeschrieben oder über eine erlebte Situation nur nachgedacht hätte. Das gilt meiner

---

<sup>10</sup> Schulz von Thun <sup>3</sup>2023, 135.

<sup>11</sup> Schulz von Thun <sup>4</sup>2012, 111.

<sup>12</sup> Vgl. Lebenslauf von Prof. Dr. Dr. hc. Friedemann Schulz von Thun, URL: [https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/ausführliche%20Seminarbeschreibungen/Interviews/Lebenslauf%20Friedemann%20Schulz%20von%20Thun\\_Website%202023.pdf](https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/ausführliche%20Seminarbeschreibungen/Interviews/Lebenslauf%20Friedemann%20Schulz%20von%20Thun_Website%202023.pdf) (aufgerufen am 13.10.2025), S.3.

<sup>13</sup> Schulz von Thun <sup>4</sup>2012, 111.

<sup>14</sup> Schulz von Thun <sup>4</sup>2012, 112.

<sup>15</sup> Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, 32.

<sup>16</sup> Vgl. Ulrichs, in: Schulz von Thun/Stegemann <sup>8</sup>2015, 42.

Erfahrung nach insbesondere auch fürs Weiterarbeiten mit dem Bild, fürs Markieren von «Freundschaften» und «Animositäten» der «Inneren Teammitglieder» – hier kann rein grafisch und visuell manches klar werden, was bei einer Situationsbeschreibung in Textform nicht so deutlich zum Vorschein käme.<sup>17</sup>

So lebt das Modell des «Inneren Teams» von seiner Anwendung am konkreten Beispiel<sup>18</sup> und erweist sich gerade in seiner Einfachheit als sehr flexibel. Es bietet eine grosse Freiheit und stülpt der Anwenderin keine starren Regeln oder womöglich fixen Ideologien und Persönlichkeitstheorien über<sup>19</sup>, verlangt aber die grundsätzliche Bereitschaft, sich auf so ein Team-Modell fürs eigene Innenleben einzulassen<sup>20</sup>: «wir schauen einfach, wer in dir, wer in mir wirksam ist und mit welcher Botschaft er sich zu Wort meldet – unabhängig davon, ob ein solches seelisches Teilmitglied in irgendeiner Theorie vorgesehen ist.»<sup>21</sup>

Freilich gibt es Grundsätze, die vom Autor gesetzt werden; insbesondere ist hier die These zu nennen, dass Kommunikation dann stimmig sei, wenn sie erstens authentisch und zweitens situationsgerecht sei. Zwischen diesen beiden Polen – so Schulz von Thun – sei Kommunikation immer ausgespannt, und es gelte, zwischen ihnen je nach Situation ein adäquates Gleichgewicht zu finden.<sup>22</sup> Diesen Grundsatz teile ich vorbehaltlos. Gerade im Pfarramt, wo die Pfarrerin als Mensch so sehr im Fokus ist, scheint mir beides – Authentizität und Situationsgerechtigkeit – ein hohes Gut; beide Aspekte der Kommunikation und Lebenspraxis werden ja in verschiedenen Zusammenhängen mit Praktikantinnen und Vikaren thematisiert und reflektiert und müssen in ihrem angemessenen Verhältnis auch für jede Situation neu definiert werden.

Ebenfalls geht der Autor in humanistischer Tradition<sup>23</sup> von der Freiheit des Menschen aus und davon, dass er die Möglichkeit hat, sich seiner selbst bewusst zu werden und zu entscheiden, wie er kommuniziert – oder, im Bild des «Inneren Teams» gesprochen: Das Oberhaupt, das bewusste Ich, die Instanz, «die über dem Ganzen steht und die Einheit stiftet»<sup>24</sup> und mit der wir uns identifizieren, kennt seine «Inneren Teammitglieder», stellt je nach Situation ein passendes Team zusammen und moderiert innere

---

<sup>17</sup> Nebst dem Zeichnen bieten sich auch weitere sinnlich erfahrbare Formen zum Arbeiten mit dem «Inneren Team» an, beispielsweise mit verschiedenen Stühlen, auf die sich eine Person setzt, um aus verschiedenen Rollen zu reden. Vgl. dazu die Methode «Team-Dialog»; Bossemeyer, in: Schulz von Thun/Stegemann <sup>8</sup>2015, 116-121.

<sup>18</sup> Vgl. Schulz von Thun <sup>4</sup>2012, 115: Schulz von Thun verlangt von seinem Gegenüber explizit ein Beispiel und merkt an, dass die allgemeine Abhandlung eines Themas zwar möglich sei, aber abstrakt bleibe.

<sup>19</sup> Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, 262f.

<sup>20</sup> Vgl. Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, 30, wo ein Teilnehmer sich «keine kleinen grünen Männchen andichten» lassen möchte.

<sup>21</sup> Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, 263.

<sup>22</sup> Vgl. Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, 13, 15 (Abb. 1).

<sup>23</sup> Vgl. Lebenslauf von Prof. Dr. Dr. hc. Friedemann Schulz von Thun, URL: [https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/ausführliche%20Seminarbeschreibungen/Interviews/Lebenslauf%20Friedemann%20Schulz%20von%20Thun\\_Website%202023.pdf](https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/ausführliche%20Seminarbeschreibungen/Interviews/Lebenslauf%20Friedemann%20Schulz%20von%20Thun_Website%202023.pdf) (aufgerufen am 13.10.2025), insbes. S.2: «1974-80 ‹Zweiter Bildungsweg› in verschiedenen Schulrichtungen der Humanistischen Psychologie».

<sup>24</sup> Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, 68. Ob es ein solches «Ich» wirklich gibt, wird in der Wissenschaft durchaus nicht einheitlich beantwortet. Schulz von Thun hält es «sowohl für hinreichend belegt und wahrscheinlich auch für lebensphilosophisch nützlich» (ebd).

Konfliktgespräche dergestalt, dass alle Teammitglieder gehört werden und in ein stimmiges Ganzes integriert werden können.<sup>25</sup> Ob es eine solche Instanz gibt, die auch wirklich über die ihr hier zugesprochene Handlungskompetenz verfügt – also, ob der Mensch über einen freien Willen verfügt und ihn auch leben kann – darüber haben sich schon Erasmus und Luther gestritten. Ich halte es mit Erasmus, der die Existenz einer solchen Instanz als Arbeitshypothese oder Lebenshaltung propagiert, auch wenn wir sie letztlich nicht beweisen können.<sup>26</sup>

## 2. Selbstreflexion mit dem «Inneren Team»<sup>27</sup>

### 2.1 Selbstklärung

Schulz von Thun sieht die Selbstklärung als Beginn einer gelungenen Kommunikation.<sup>28</sup> Diese Verbindung von Selbstklärung und gelingender Kommunikation halte ich für sehr plausibel. Sie erklärt auch, warum das Modell des «Inneren Teams» in der Anwendung auch über konkrete Kommunikationssituationen hinaus als Mittel der Selbstanalyse verwendet werden kann.

#### 2.1.1 Als Gemeindepfarrerin

Als Gemeindepfarrerin wende ich das Modell des «Inneren Teams» bei passender Gelegenheit gerne in meinem Alltag an, wenn ich eine erlebte Situation als Seelsorgerin oder Predigende, als Unterrichtende oder Gemeinde Leitende und Gestaltende für mich klären möchte.

Dazu spüre ich mich in die erlebte Situation nochmals hinein und zeichne ein «Inneres-Team»-Modell meiner eigenen «Aufstellung» in der betreffenden Situation. Allein das, das ehrliche (!) Aufzeichnen und Benennen der verschiedenen Stimmen in mir, macht für mich oft schon manches sichtbar, was mir sonst nicht bewusst geworden wäre. Besonders achte ich dabei auf die vielleicht nicht so gern gehörten oder verdrängten Stimmen (die auch wirklich erfahrungsgemäss etwas Zeit brauchen, bis sie sich melden, wie Schulz von Thun es in seinen Bänden immer wieder erwähnt<sup>29</sup>).

Insgesamt stellt das «Innere Team» für mich eine einfache und schnelle Methode dar, die eine erste sehr unkomplizierte Reflexion einer erlebten Situation ermöglicht. Diese kann gegebenenfalls in einer Super- oder Intervisionssitzung vertieft werden.

---

<sup>25</sup> Vgl. Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, 70, Liste der Aufgaben des Oberhaupts.

<sup>26</sup> Vgl. Christ-von Wedel <sup>2</sup>2017,102-105.

<sup>27</sup> Zum Aufbau des Kapitels bzw. zu den Titeln der vier Unterkapitel 2.1-2.4 vgl. Schulz von Thun

<sup>4</sup>2012, 136,138, Abb. 42: «Vier Perspektiven der Anwendung des Inneren Teams im professionellen Kontext».

<sup>28</sup> Vgl. z.B. Schulz von Thun <sup>4</sup>2012, 112.

<sup>29</sup> Z.B. Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, 28.

### 2.1.2 Als Ausbildungspfarrerin

Als Ausbildungspfarrerin sehe ich mich ganz besonders in der Pflicht, meine eigene Rolle im Ausbildungssetting immer wieder zu reflektieren. Auf mögliche geeignete (und weniger geeignete), bewusst eingenommene und unbewusst mitspielende Rollen wird ja in verschiedenen Modulen des CAS-Lehrgangs «Ausbildungspfarrerin» hingewiesen.<sup>30</sup>

Wie in der Gemeindearbeit besteht für mich auch als Ausbildungspfarrerin die Möglichkeit, nach einer als nicht stimmig erlebten Situation mit einer Vikarin oder einem EPS-Praktikanten mit Hilfe des Models des «Inneren Teams» nochmals einen Überblick über das zu gewinnen, was gerade passiert ist. Im besten Fall lassen sich auf diese Weise bisher unbemerkte «Innere Teammitglieder» entdecken und Lösungsansätze finden, sie sinnvoll in die aktuelle eigene «Innere Teamaufstellung» zu integrieren – es kann aber auch der Entscheid folgen, ein Teammitglied in bestimmten Situationen bewusst vom Feld zu nehmen.<sup>31</sup>

Je nach zu klärender Situation kann es Sinn machen, sie zum Thema des nächsten Wochengesprächs machen und den eigenen Beitrag in Form des «Inneren Teams» zu visualisieren. Hier ist es mir aber wichtig, ein Bewusstsein dafür zu pflegen, dass die Wochengespräche der Raum der Auszubildenden und nicht der Ausbildungspfarrerin sind. So wäge ich im konkreten Fall gut ab, ob es «mein» Thema ist und ich es entsprechend im Hintergrund – falls nötig – auch mit eigener Supervision kläre, oder eines, das der Vikarin gegenüber transparent sein soll.

## 2.2 Adäquate «Mannschaftsaufstellung» für die eigene Rolle

### 2.2.1 Als Gemeindepfarrerin

Als Pfarrerinnen und Pfarrer werden wir in der vom Konkordat verantworteten Ausbildung, wie ich sie in EPS und Vikariat kennengelernt habe<sup>32</sup>, von Anfang an darauf getrimmt, die eigene Rolle immer wieder zu reflektieren, und das in allen vier Handlungsfeldern, die das Konkordat als Schwerpunkte in der Ausbildung vorgibt: Gemeindeentwicklung/-leitung, Seelsorge, Gottesdienst und Bildung.<sup>33</sup>

Aus meiner Sicht stellt hier gerade die Methode des «Inneren Teams» eine gute und lustvolle Möglichkeit dar, die eigene(n) Rolle(n) nicht nur zu reflektieren, sondern auch bewusst zu «designen»<sup>34</sup>: Wen kann ich in meinem Team noch brauchen, wer sollte mehr in den Vordergrund? Oder wer ist eigentlich schon immer da und sollte auch einmal zu Wort kommen dürfen?

Welche Player im Detail das sein sollen, hängt ganz bestimmt auch von der konkreten Pfarrstelle ab: Für eine Gefängnisseelsorgerin braucht es schwerpunktmaßig andere

---

<sup>30</sup> Z.B. in M1 «Ich als Ausbildungspfarrerin» (besucht 2021 bei Manuela und Franz Liechti-Genge).

<sup>31</sup> Vgl. Schulz von Thun<sup>15</sup> 2006, 205.

<sup>32</sup> Ich nehme an, dass die Ausbildung von RefBeJuSo in diesem Punkt (wie auch in vielen anderen) der Konkordatsausbildung sehr ähnlich ist.

<sup>33</sup> Zu den vier Handlungsfeldern vgl. URL: <https://www.bildungskirche.ch/lernvikariat-der-konkordatskirchen> (unter «Praktische Prüfungen»; aufgerufen am 13.10.2025).

<sup>34</sup> Vgl. Schulz von Thun<sup>15</sup> 2006, 285.

Skills als für einen Dorfpfarrer, der im Pfarrhaus wohnt und die ganze Dorfgemeinschaft geistlich zu versorgen hat.

Dennoch gibt es – denke ich – einige «Inneren Teammitglieder», die eine Pfarrerin oder einen Pfarrer auszeichnen, und die sie jederzeit zur Verfügung haben sollte<sup>35</sup>:

- **Die Rollenklärerin**<sup>36</sup>, die als erste in einer Situation sich einen Überblick verschafft und entscheidet, wer in den Aussendienst<sup>37</sup> darf. Diese Triage-Rolle ist sicher in jedem Zusammenhang wichtig, ich meine aber, dass sie im Pfarramt, wo oft in sehr kurzer Zeit viele verschiedene Rollen eingenommen werden (müssen), ein ganz besonderes Gewicht hat. Sie ist insbesondere in ungeklärten Gesprächssituationen auch diejenige, die sich vom Gegenüber einen Auftrag abholt/erfragt, ehe sie die Bibelkundige, die Seelsorgerin oder den Coach in den Dienst schickt.
- **Die strukturell Klare**, die insbesondere im Handlungsfeld der Gemeindeentwicklung agiert und beispielsweise die sinnvollen und strukturell korrekten Wege zur Ausgestaltung und Verwirklichung einer Idee kennt.
- **Die Seelsorgerin bzw. die Empathische**, die sich ins Gegenüber einfühlen und entsprechend auf es eingehen kann. Arbeitet gerne lösungsorientiert, verfügt über ein Bewusstsein für «unsichtbare Themen» wie versteckte Armut, Gewalterfahrungen und Scham etc. und kann darauf angemessen reagieren.
- **Die Bühnenfrau**, die geplant oder auch spontan vor Menschen reden kann und dabei zugewandte Präsenz vermittelt.
- **Die Bibelkundige und die Übersetzerin oder Vermittlerin**, die am besten als Gespann auftreten: Die Bibelkundige – eng befreundet mit der Hebräisch- und der griechisch-Philologin – bringt biblisches Fachwissen mit und die Übersetzerin/Vermittlerin sorgt dafür, dass es in der jeweiligen Situation adäquat eingebracht wird.
- **Die Kreative**, die einfach einmal *neu* denkt.
- **Die Selbst-Fürsorgliche**, die die begeisterten und hilfsbereiten «Inneren Teammitglieder» vor einem vorschnellen «Ja» bewahrt und erst den Kontakt zu «Inneren Teammitgliedern» sucht, die das Privatleben und die Sorge für die eigenen Ressourcen repräsentieren (beispielsweise die Mutter, die Partnerin und die Ressourcen-Pflege-Frau), und die auch zu introvertierten Teammitgliedern Kontakt hält, die lieber einfach mal in Ruhe ein Buch lesen, als unter Menschen zu sein. Sie findet in der Buchhalterin, die die geleisteten Arbeitsstunden sauber notiert, eine Verbündete.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Die Aufzählungen in diesem und in den folgenden Kapiteln sind durch meinen persönlichen Erfahrungsfilter zustande gekommen. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder «Ausschliesslichkeit», sondern sollen Raum öffnen für eigene Überlegungen zum «Inneren Team». Die Aufzählung wurde am 25.03.2025 mit der KI Chat GPT gegengeprüft, Prompt: «Skizziere mir nach dem Modell des «Inneren Teams» (Schulz von Thun) das berufstypische Schattenkabinett einer Pfarrerin». Die Prüfung hat zu keinen Ergänzungen geführt.

<sup>36</sup> «ein streitbarer Geist, der über lupenreine Rollenklarheit wacht»; ein innerer Profi, der «im naiven Inneren Team von Berufsanfängern» oft fehle. Schulz von Thun<sup>15</sup>2006, 170.

<sup>37</sup> Zum Stichwort «Aussendienst» vgl. Schulz von Thun<sup>15</sup>2006, 35.

<sup>38</sup> Diese Rolle bzw. diesen Rollenkomplex notiere ich speziell, weil das Thema der Arbeitslast und der Abgrenzung von Arbeit und Privatleben rein schon aufgrund spezieller Arbeitszeiten und Verfügbarkeitsansprüche im Pfarramt ein dauernd präsentes und im Alltag gewichtiges ist.

## 2.2.2 Als Ausbildungspfarrerin

Gerade als Ausbildungspfarrerin macht es aus meiner Sicht speziell Sinn, die eigene «Innere Teamaufstellung» immer mal wieder zu prüfen: Wer redet gerade mit?

Als hilfreiche «Innere Teammitglieder» sind für diese Rolle zu nennen:

- **Die Coachin**, die die richtigen Fragen stellt und Räume zu eigenem Entdecken und Erfahren öffnet.
- **Die Beobachterin und Feedback-Geberin**, die ohne einzugreifen die Vikarin bei ihrem Tun beobachtet und anschliessend ein sorgfältiges Feedback nach allen Regeln der Kunst zu geben vermag.
- **Die Lehrerin**, die von der Schülerin gerade gebrauchtes Wissen vermittelt.
- **Das Vorbild bzw. das Modell**, das sich selber bei der eigenen Tätigkeit bewusst zur Beobachtung zur Verfügung stellt – und auch zum kritischen Hinterfragen des eigenen Handelns.
- **Die Beurteilende**, die eine wohlwollend-kritische Rückmeldung an die Praktikantin selbst und ans Konkordat zurückgibt und diese angemessen, achtsam und verständlich formuliert.

## 2.3 Das berufstyptische Schattenkabinett

### 2.3.1 Als Gemeindepfarrerin

Schulz von Thun weist in seinen Werken auf ein Phänomen hin, das ich gerade fürs Pfarramt noch etwas ausleuchten möchte: Das «berufstypische Schattenkabinett»<sup>39</sup>. Gemeint sind hier «Innere Teammitglieder», die nicht zu einer bestimmten Berufsrolle passen und entsprechend in den Hintergrund treten müssen. Das ist natürlich adäquat (wer möchte beispielsweise schon einen Arzt, der in der Sprechstunde seine eigenen Familienprobleme ausrollt<sup>40</sup>), kann aber zu Schwierigkeiten führen, wenn gewisse Teile der eigenen Persönlichkeit nicht nur für eine Weile bewusst beiseite gestellt, sondern mit der Zeit komplett ausgeblendet und in ihrer Existenz nicht akzeptiert werden: So fangen sie an, im Untergrund unerkannt weiter mitzuspielen.<sup>41</sup> die Thematik des Schattenkabinetts scheint mir gerade in einem Beruf wie dem des Pfarrers oder der Pfarrerin besonders relevant zu sein, da er, was die Identifikation der Person der Amtsträgerin mit dem Amt betrifft, weit über das hinausgeht, was man bei anderen Berufen und Tätigkeiten erwarten kann. Als fürs Gemeindepfarramt typische Schattenfiguren möchte ich folgende nennen<sup>42</sup>:

---

<sup>39</sup> Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, 202; zum Begriff «Schatten» vgl. auch dessen Bedeutung in der jüngschen Tradition als Sammelbezeichnung für verdrängte und daher unbewusste Impulse und Anlagen des Menschen.

<sup>40</sup> Vgl. Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, 204.

<sup>41</sup> Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, Abb. 68, 225; 227-229.

<sup>42</sup> Vgl. dazu auch das Schattenkabinett einer Animatorin, deren Beruf in Manchem doch der Pfarrerinnenrolle ähnelt, Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, 200-202.

A. Teammitglieder, die nicht auf Gemeinschaft aus sind / eher menschenscheu oder menschlicher Gemeinschaft sogar abgeneigt sind:

- **Die Misanthropin**, die Menschen grundsätzlich mit Unwillen begegnet.
- **Die Angewiderte**, die sich von bestimmten Menschen angewidert fühlt und nichts mit ihnen zu tun haben möchte.
- **Die Kontaktscheue, Eigenbrötlerin, Einsiedlerin, Introvertierte**, die am liebsten für sich allein ist.
- **Die Bühnenscheue**, die im Gottesdienst am liebsten unbemerkt in der hintersten Kirchenbank sässe.

B. Teammitglieder, die nicht in die Struktur einer Kirchengemeinde als Organisation passen bzw. je nach Situation und Kontext in der Kirchengemeinde nicht den geschriebenen oder ungeschriebenen Regeln entsprechen:

- **Die Organisations-Entwicklungs-Müde**: «Ich habe keine Lust, irgendeinen Team-Nachmittag mit Null Output zum Motto «wir retten die Kirche» zu verbringen.»
- **Die wirtschaftlich Denkende** (diese Rolle ist meiner Erfahrung nach Leuten wie den für die Ressorts «Finanzen» oder «Bau und Gebäude» verantwortlichen Kirchenpflegenden vorbehalten): «Von den Besucherzahlen her lohnt sich dieses Angebot überhaupt nicht» oder «Wenn wir ein neues Angebot wollen, müssen wir ein anders streichen, um Ressourcen dafür zu haben.»
- **Die Einzelkämpferin**, die eine Idee gerne im Alleingang entwickelt und umsetzt.
- Je nach Aufstellung der eigenen Gemeinde entweder
  - **Die Missionierende** oder
  - **Die Antimissionarische**.
- Je nach Aufstellung der eigenen Gemeinde entweder
  - **Die Konservative** oder
  - **Die Verändernde**.

C. Teammitglieder, die im Sinne christlicher Hoffnung und reformiert-aufgeklärten Glaubens ungern gesehen sind oder gar keinen Platz haben:

- **Die Kulturpessimistin**: «ehrlich gesagt glaube ich nicht daran, dass die Menschheit rational und klug handeln und ihre grossen Themen bewältigen wird.»
- **Die Mutlose**, über die Zukunft besorgte, sogar Hoffnungslose: «Die Klimakatastrophe werden wir nicht aufhalten können. Es wird dadurch so viel Leid in die Welt kommen.»
- **Die Atheistin**: «Nee. An den lieben Gott und überhaupt an eine personale Gottheit glaube ich nicht.»
- **Die Nihilistin**: «Who cares? Es ist alles Zufall.»
- **Die existentiell Zweifelnde**: «Es ist doch vielleicht alles ganz sinnlos.»
- **Die Heidin oder Andersgläubige**, nach Belieben **die Synkretistin, Esoterikerin, kindlich Glaubende, göttliche Strafen Fürchtende** («War das jetzt eine Strafe Gottes?»), **Schamanin, Buddhistin usw.** Ich bin fest überzeugt, dass wir alle Reste /

Versatzstücke eines Glaubens, den wir gar nicht vertreten (wollen) in uns tragen<sup>43</sup> bzw. dass viele von uns in anderen Religionen und spirituellen Wegen manches entdecken, was etwas in uns anspricht.

D. Teammitglieder, die emotional nicht «aufgeräumt» daherkommen, sondern einem «ordentlichen» Auftritt als Pfarrerin (scheinbar) völlig entgegenstehen, mit ihrer berufsethischen Selbstverpflichtung in Konflikt kommen, bisweilen auch als unreflektierte Urgewalten hervorbrechen möchten:

- **Die Tratschante**, die es geniesst, allerlei Spannendes weiterzuerzählen, auf das Seelsorgegeheimnis am liebsten pfeifen würde und auch fürs Lästern zu haben ist.
- **Die Schadenfreudige**, die sich übers Pech anderer das Lachen nicht verkneifen kann, gerne mal andere auslacht: «Hihi, Du hättest sehen sollen, wie er von der Kanzel gestolpert ist ...!»
- **Die Wütende**: «Verklemmi, so goots überhaupt nit, Huereschissdrägg, verdammte!» (Oder auch **die Zerstörerin**; keine Worte: Wird handgreiflich.)
- **Die Frau**: «Ich will schön sein, sexy und begehrenswert!»
- **Die Unsichere**, die eigenes Handeln stets hinterfragt: «ob ich es richtig mache?»
- **Die Haltsuchende**: «Halt mich bitte fest und hilf mir, ich kann es nicht allein.»
- **Die, die sich mal auskotzen möchte**: «Das ist alles so Scheisse grad.»
- **Die Untröstliche** (keine Worte. Weint über all das Leid auf der Welt.)
- **Der Faulpelz**: «Ich möchte jetzt einfach mal Chillen, und nicht schon wieder am PC sitzen und schuften, und nicht von einem Besuch zum anderen rennen ...»
- **Die Erschöpfte**: «Ich mag nicht mehr.»

Ich denke, dass es klug ist, von Zeit zu Zeit bewusst nach solchen «Inneren Teammitgliedern» zu horchen und sie in Ruhe einmal anzuhören, damit der Impuls, den sie verkörpern und der sich hier Gehör verschaffen will, auf eine gute Art ins eigene Sein und Handeln als Pfarrerin einfließen kann.<sup>44</sup>

So kann **die Angewiderte** gerade in der Seelsorge helfen, die eigenen auch ungeliebten Reaktionen aufs Gegenüber bewusst wahrzunehmen und zu klären, ob eine Reaktion nach aussen in diesem Fall angemessen ist (beispielsweise, wenn das Gegenüber einen antisemitischen Witz zum Besten gibt).

**Die Organisations-Entwicklungs-Müde** kann nicht nur patzig gegen einen Teamnachmittag rebellieren oder – von pflichtbewussten «Inneren Teammitgliedern» zur Anwesenheit gezwungen – im Hintergrund rumoren und sich hinter zynische Bemerkungen verkriechen, sondern, wenn man sie lässt, die richtigen Fragen stellen, damit ein solcher Nachmittag auf realistische Ziele ausgerichtet werden und tatsächlich gewinnbringend genutzt werden kann.

Die «unchristlichen» oder nicht sehr zukunftsoptimistischen «Inneren Teammitglieder» wie **die Kulturpessimistin** oder **die existenziell Zweifelnde** können bei der Predigtvorbereitung die richtigen Fragen stellen, damit die Predigt wesentlich wird fürs

<sup>43</sup> Vgl. Muller Colard 2019, 102: «ich weiss genau, dass ich, wenn ich heute den grossen religiösen Hausputz mache, erstaunt wäre, noch so viel Staub unter den Möbeln eines Lebens zu finden, das scheinbar auf reiner Vernunft gegründet ist.»

<sup>44</sup> Der aufmerksamen Leserin mag es aufgefallen sein, dass einige hier noch einen «negativen» Namen tragen, Klärungsprozesse der Autorin also durchaus noch zu leisten sind.

Leben und die Fragen der Menschen in der Gemeinde – und **die Atheistin** und **die Heidin** leisten bei der Vorbereitung von Kasualgottesdiensten gute Dienste, wenn die Angehörigen der Verstorbenen entsprechende Teammitglieder im Gespräch in den Aussendienst geschickt haben.

Gerade die heftig emotionalen Teammitglieder, die ihre Emotionalität voll herausposaunen möchten, sind für mich wichtige Player in der pfarramtlichen Arbeit bzw. in meiner Selbstreflexion, da ich es in der Gemeinde immer auch mit Emotionen von Menschen zu tun habe – wie könnte ich zu einem angemessenen Umgang mit ihnen finden, wenn ich mich selber als Mensch mit Emotionen nicht ernst nähme?

### 2.3.2 Als Ausbildungspfarrerin

Gerade in der Tätigkeit als Ausbildungspfarrerin gibt es verschiedene für diese Rolle spezifische mögliche Schattenmitglieder des «Inneren Teams» – in den Ausbildungsmodulen werden ja die meisten dieser möglichen Rollen auch angesprochen und reflektiert:

- **Die Mama**, die ihre Praktikantin gerne beschützen und behüten möchte.
- **Die Frau**, die erotische Gefühle auf den Vikar projiziert.
- **Die gute Freundin**, die endlich eine Person gefunden hat, die ganz nah mit ihr unterwegs ist und ein wesentliches Interesse teilt, sodass sie sich mit ihr über ganz viel austauschen möchte.
- **Die auf eine gute Schülerin Stolze**, die ihre Qualität als Lehrerin in den Erfolgen ihrer Schülerin sieht und entsprechend geneigt ist, Bewertungen positiver ausfallen zu lassen, als ein mehr auf Objektivität bedachtes Teammitglied das vielleicht würde: «An den Erfolgen meiner Vikarin kann man sehen, was für eine tolle Ausbildungspfarrerin ich bin!»
- **Die Neiderin**, die unangenehm berührt ist vom Erfolg des Vikars in der Gemeinde, den sie sich selber auch wünscht, und darum versucht ist, den Vikar auch mal ins Fettäpfchen treten zu lassen: «Hehe, jetzt sieht man dann gleich, wer hier besser ist!»<sup>45</sup>
- **Die Redselige**, die gerne und ausgiebig aus ihrer übergrossen Erfahrungsschatzkiste teilt: «Ich erzähle Dir gerne, was ich alles schon erlebt und gemacht habe als Pfarrerin. In allen Details.»

Eine regelmässige Selbstklärung mit dem Modell des «Inneren Teams» kann als Ausbildungspfarrerin in meinen Augen sehr hilfreich sein<sup>46</sup> – für zentral halte ich (wie immer bei der Arbeit mit dem «Inneren Team») die Ehrlichkeit sich selber gegenüber, wenn gerade auch ungeliebte Stimmen auftauchen, die man eigentlich lieber nicht im eigenen Ausbildungspfarrerinnenteam haben möchte (wer ertappt sich denn schon gerne dabei, einen Aspekt in sich zu entdecken, der einfach Sehnsucht nach Nähe hat, wie «die gute Freundin»?).

Daher ist es zwar unbequem, aber langfristig ein Gewinn für die Tätigkeit als Ausbildungspfarrerin und auch für die eigene psychische Gesundheit, auch die ungern

---

<sup>45</sup> Vgl. dazu auch Kapitel 3.1.

<sup>46</sup> Im Kapitel 3.1 findet sich ein sehr schönes Beispiel dafür.

gehörten Teammitglieder als existent anzuerkennen und sie zu integrieren – allenfalls kann hierfür auch eine Supervision hilfreich sein. **Die Redselige** hat ja bestimmt Gutes zu teilen und braucht einfach eine Kollegin, die ihr beim Filtern hilft, was denn wirklich jetzt mitgeteilt sein muss; **die gute Freundin** weist darauf hin, dass eine gewisse Einsamkeit in die Rolle der Pfarrerin eingeschrieben ist, und dass diese Info für die Vikarin durchaus wertvoll sein kann, und **die Mama** darf auch mal zusammen mit der Coachin und der Regeltreuen in Team und Kirchenpflege darauf hinweisen, dass der Vikar kein Stellvertreter ist und ihm den Entdeckungs-Raum sichern, den er zugute hat.

Fatal wäre ein Verdrängen der ungeliebten Teammitglieder – gerade als Schattengestalten im Untergrund werden sie gefährlich, da sie unerkannt mitmischen am eigenen Handeln.<sup>47</sup>

Ich glaube, dass die Ausbildung zur Pfarrerin mit ihrem Fokus auf Rollensensibilität eine gute Ausgangslage bietet, mir auch über die «Inneren Teammitglieder» in meinem Schattenkabinett bewusst zu werden und sie zu ihrem Recht kommen zu lassen, und dass auch die Ausbildung zur Ausbildungspfarrerin verschiedene passende und weniger passende Rollen gut thematisiert. Wünschenswert wäre im Rahmen dieser beiden Ausbildungsgänge allenfalls eine noch stärkere «Normalisierung» auch der ungeliebten und ganz unmöglichen «Inneren Teammitglieder» und ein Training, sie sinnvoll zu integrieren.

## 2.4 Pluralistische Wahrnehmung des Gegenübers

Das «Innere Team» ist meinem Erleben nach nicht nur zur Selbstreflexion geeignet. Die regelmässige Arbeit mit dem Modell verändert, so wie ich das erlebe, auch meinen Blick auf mein Gegenüber. In meinen Augen ist das Modell des «Inneren Teams» darum ein grossartiges Hilfsmittel, auch mein Gegenüber angemessen wahrzunehmen, in dem Sinne, dass ich ihr oder ihm eine innere Vielfalt (und auch Widersprüchlichkeit) zugestehe, auch wenn ich diese nicht im Detail kenne (und auch nicht kennen muss).

Es hilft mir, mein Gegenüber nicht in eine Schublade zu stecken «die ist so» oder «der ist so», sondern ihre Äusserungen und ihr Verhalten zur Kenntnis zu nehmen als einen Aspekt ihrer Persönlichkeit, die gerade in den Vordergrund tritt.

Als Ausbildungspfarrerin kann ich bewusst auch andere Ebenen oder nach Schulz von Thun andere Mitglieder ihres «Inneren Teams» ansprechen (z.B. die «Gspürige», wenn sie nur die «Fachlich-Nüchterne» im Aussendienst hat, die «Selbstfürsorgliche», wenn sie nur die «Altruistische» öffentlich zu Wort kommen lässt), und dies auf entspannte Weise: «Mir fällt auf, dass Du ... mehrfach erwähnt hast. Gibt es vielleicht auch eine Stimme in Dir, die dazu noch andere, vielleicht sogar widersprüchliche Gedanken hat?»

So hilft mir die Vorstellung vom «Inneren Team», die innere Vielfalt und manchmal Widersprüchlichkeit von Menschen nicht als etwas Erschreckendes oder Falsches, sondern als etwas sehr Normales wahrzunehmen und Menschen dazu zu ermutigen,

---

<sup>47</sup> Vgl. Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, 201-229.

diese eigene Vielfalt und sogar Widersprüchlichkeit zuzulassen – sogar ohne, dass ich das Modell konkret einbringen muss.

Gerade in der Begleitung von Praktikantinnen und Vikaren ist mir diese Haltung sehr wichtig, und sie scheint mir auch hilfreich, um ein wohlwollendes, ganzheitliches Menschenbild zu pflegen, wie ich es als Christin vertreten möchte.

### 3. Das «Innere Team» als Angebot für Auszubildende

Im Folgenden stelle ich zu jedem Handlungsfeld, in dem sich die Praktikanten und Vikarinnen bewegen und das sie in ihrer Ausbildung reflektieren (und in dem sie auch geprüft werden) eine konkrete Beispielsituation mit «Innerer Team»-Aufstellung vor. Die Beispiele haben mir verschiedene werdende oder schon ordinierte Pfarrpersonen zur Verfügung gestellt. Als Grundlage dafür haben sie das Arbeitsblatt in Anhang A) erhalten. Für die geteilten Beispiele bin ich sehr dankbar.<sup>48</sup> Sie zeigen aus meiner Sicht Einblicke in den pfarramtlichen Alltag – und zwar in ganz konkreten, aber auch sehr typischen Situationen, in denen ich mich sämtlich wiedergefunden habe. Dies empfinde ich als eine der besonderen Stärken des «Inneren Teams»: Es zeigt auch berufs- und situationstypische Kommunikationsmuster auf, die wohl den meisten Pfarrerinnen und Pfarrern so oder ähnlich bekannt sind, auch wenn unsere innere Team-Aufstellung natürlich je individuell verschieden ist und ein «Inneres Teammitglied», das bei einer Person eine grosse Rolle spielt, bei einer anderen keine Bedeutung hat oder von Anfang an so integriert ist, dass es keinen besonderen Prozess mehr auslöst.

Die Beispiele schliesse ich jeweils mit einem kurzen Kommentar und skizziere Ideen, wie ich die Arbeit mit dem «Inneren Team» in diesem konkreten Beispiel selbst weiterführen oder in der Begleitung von Pfarrerinnen in Ausbildung weiter anregen würde.

---

<sup>48</sup> Zwecks Anonymisierung habe ich die Zeichnungen zu den Beispielsituationen nachgezeichnet, in einem Beispiel habe ich die Texte in den Sprechblasen gekürzt und in der vollständigen Version in einer Fussnote wiedergegeben. Die Texte, die die Situation beschreiben, habe ich von den Autor:innen übernommen, dabei gelegentlich kleinere Rechtschreibekorrekturen vorgenommen sowie die erwähnten «Inneren Teammitglieder» in fetter Schrift hervorgehoben. Die Situationsbeschriebe der Autor:innen sind kursiv gedruckt.

### 3.1 Handlungsfeld Gemeindeentwicklung/-leitung

#### 3.1.1 Beispiel-Situation «Ausbildung Vikar – Gottesdienstvorbereitung»

*Situation: Ausbildung Vikar*

*Vikar bringt einen Vorschlag für einen Gottesdienst. Ich schaue ihn mir an und habe einige Bedenken. Zum Teil spreche ich sie an, zum Teil nicht.*

*Der innere Dialog:*

**Von sich selbst überzeugter Profi**, der alles am besten kann, und meint, nur er wisse, wie es geht. Wenn du es so und so machst, wird es besser.  
(„Mach es anders!“)

**Perfektionist**, dem das Gelingen am wichtigsten ist:

*Das geht so nicht, das würde ich nie so machen. Funktioniert nicht.*  
(„Funktioniert nicht!“)

**Narzisst**, dem das eigene Prestige wichtig ist.

*Könnte peinlich werden für mich, dass ich den Vikar nicht besser anleite.*  
(„Das könnte peinlich werden!“)

**Empathischer Lehrer**

*Ich würde es zwar anders machen, aber für dich in deiner Situation und mit deinem Hintergrund kann es so stimmen.*  
(„Es gibt verschiedene Möglichkeiten!“)

**Kind**, das geliebt werden möchte:

*Sag lieber nichts, sonst ist der Vikar dir böse.*  
(„Alles gut!“)

**Interessierter Kollege**, der von den Erfahrungen des Vikars profitieren möchte, mit dem Risiko, dass der eine schlechte Erfahrung macht:

*Probiere es! Dir gelingt das (vielleicht).*  
(„Probiere es einfach!“)

**Freund**, dem daran liegt, dass der Vikar gute Erfahrungen macht:

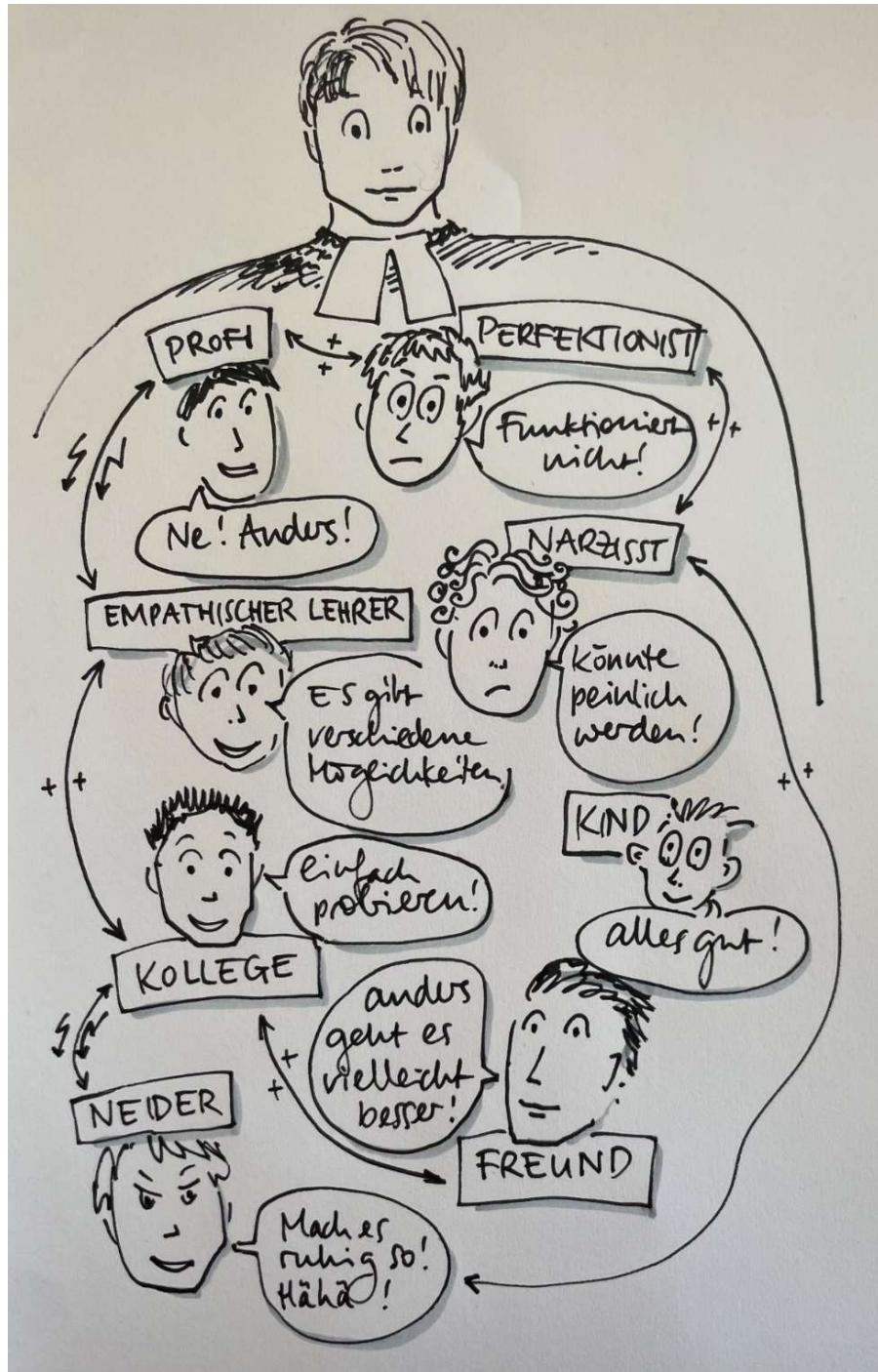
*Ich würde es vielleicht eher so machen.*  
(„Anders funktioniert es vielleicht besser?“)

**Neider**, der Angst hat, dass der Vikar mehr geliebt wird als er selbst.

*Der junge attraktive Vikar kommt gut an bei den Leuten und könnte mir den Rang ablaufen. Wenn er scheitert, stehe ich umso besser da.*  
(„Mach es ruhig so, hähä!“)

*Reflektion, Erkenntnisse, Schlüsse*

**Profi, Perfektionist und Narzisst** reagieren schnell und spontan. Die anderen Stimmen sind eher leiser. Es lohnt sich aber, mehr auf sie zu hören. Im Rückblick auf meine diversen Begleitungen von Praktikant:innen und Vikar:innen und aufgrund der Ausbildung und der wachsenden Erfahrung stelle ich bei mir eine Entwicklung fest, die schnellen Reaktionen nicht mehr ungefiltert herauszulassen, sondern zu hinterfragen, und die leisen Stimmen mehr zu Wort kommen zu lassen.



*Innere Teamaufstellung zur Beispiel-Situation  
«Ausbildung Vikar – Gottesdienstvorbereitung»*

### 3.1.2 Kommentar

Dieses Beispiel – von einer Person aus dem Kreis der Ausbildungspfarrer:innen zum Stichwort «Gemeindeentwicklung» aufgezeichnet – fokussiert einen Spezialfall: Eine einfache Beratungssituation aus der Ausbildung eines Vikars in Bezug auf eine Gottesdienstvorbereitung. Sehr spannend ist für mich hier die Beobachtung, dass Kommunikation nicht nur zwischen der Ausbildungspfarrperson und dem Vikar stattfindet, sondern auch die Kommunikation der ausbildenden Person mit der Gottesdienstgemeinde mit hineinspielt. Verschiedene «Teammitglieder» sehen im Auftritt des Vikars im Gottesdienst auch ein Stück weit die eigene Kompetenz als

Gottesdienstgestaltende repräsentiert; hier sind besonders der **Narzisst** und der **Neider** zu nennen.

An diesem Beispiel beeindruckt mich vor allem die Vielfalt der auch weniger geliebten Teammitglieder, die ihren Platz bekommen (und die mir sämtlich aus eigener Erfahrung bekannt sind).

Beim **Narzisst** und beim **Neider** könnte es sich sicher lohnen, nochmals genauer in diese «Inneren Teammitglieder» hineinzuspüren: Was brauchen sie? Gerade zum Thema «Neid» hat Dagmar Kumbier mit Hilfe des «Inneren Teams» eine spannende Untersuchung entlang der Frage geschrieben, was Neid eigentlich sei. Als mögliche «Rückseite» des Neids nennt sie unter anderem die Sehnsucht, etwas auch (so gut) zu können, wie es jemand anders (vermeintlich) kann, aber auch die überfällige Trauer, etwas loszulassen, was im eigenen Leben nicht (mehr) verwirklicht werden kann.<sup>49</sup> Vielleicht könnten diese beiden Teammitglieder beim Hineinspüren einen positiven Namen bekommen und so auch in ihrer Ganzheit anerkannt werden.

Ebenfalls beeindruckend finde ich den Hinweis, dass einige Stimmen früher auf den Plan treten und andere später.<sup>50</sup> Diese Beobachtung wird sich auch in der Beispiel-Situation «Vereinbarung eines Seelsorgegesprächs» unter 3.2 noch zeigen, und sie ist sicher ganz allgemein für das pfarramtliche Handeln, wo oft spontanes Reagieren gefragt ist, besonders bemerkenswert.

## 3.2 Handlungsfeld Seelsorge

### 3.2.1 Beispiel-Situation «Vereinbarung eines Seelsorgegesprächs»

*Ein neues Mitglied der Gemeinde, Herr Neugetauft, möchte einen Termin für ein Seelsorgegespräch vereinbaren. Er ist in der Gemeinde nicht vernetzt, alleinstehend und hat einen Migrationshintergrund. Er wurde erst vor wenigen Wochen getauft und fiel Bea Beobachterin bei der Taufe als aufgeregt und innerlich überdurchschnittlich stark beteiligt auf.*

*An die Situation zurückdenkend möchte Frau Appelohr den Termin schnellstmöglich vereinbaren. Herr Neugetauft arbeitet und kann daher nur am Abend einen Termin vereinbaren. Isabelle Ichgefälligern stimmt dem ersten Vorschlag von Herrn Neugetauft sofort zu. Der Termin ist vereinbart, Isabelle Ichgefälligern und Anna Appelohr sind sehr zufrieden.*

*Dann melden sich im Verlauf der kommenden Nachstunden Susanne Selbstsorge und Zaida Zweifel, ob es eine gute Idee sei mit dem Termin? Susanne Selbstsorge ist verwirrt, sie versteht den Grund für ihr Erscheinen zuerst selbst nicht. Zaida Zweifel ist hartnäckig. Aber dann kommt Vera Verdrängung und schlichtet dieses Gespräch vorübergehend. Rahel Reflexion klärt am nächsten Tag auf: Am Abend, an dem der Termin vereinbart ist, wäre ich mit Herrn Neugetauft allein im Pfarrhaus, auch in der Kirche und im Gemeindehaus nebenan wäre zu diesem Abendzeitpunkt niemand mehr.*

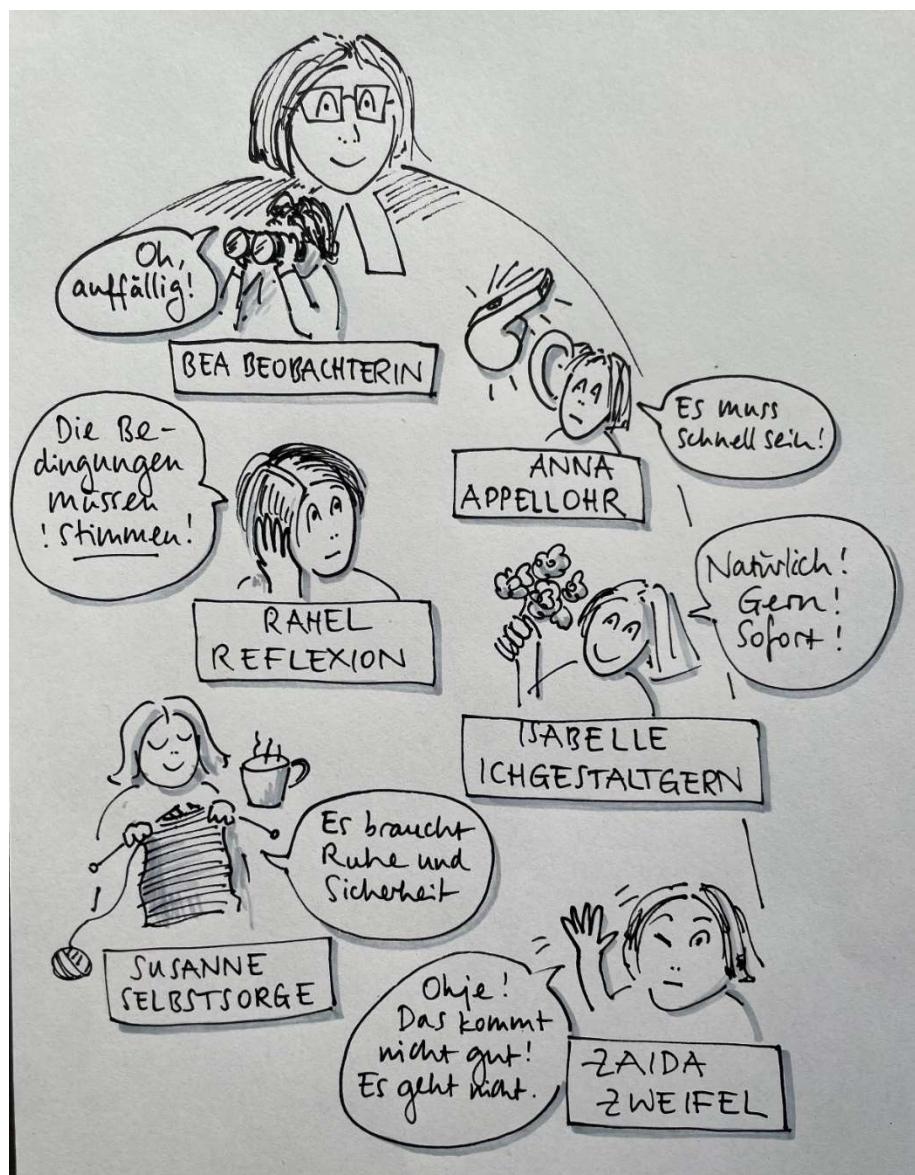
---

<sup>49</sup> Vgl. Kumbier, in: Schulz von Thun/Stegemann<sup>8</sup>2015, 206-207,215.

<sup>50</sup> Vgl. Schulz von Thun<sup>15</sup>2006, 28.

**Bea Beobachterin** erinnert **Isabelle Ichgefällgern** und **Anna Appellohr** an den Zustand von Herrn Neugetauft während seiner Taufe. Ich komme mit **Rachel Reflexion**, **Bea Beobachterin** und dank einer Intervention von aussen zum Schluss, dass der Termin verschoben werden muss. Ein neuer Termin ist gefunden. Während des Gesprächs fühlen sich **Susanne Selbstsorge** und **Zaida Zweifel** bestätigt und **Rachel Reflexion** und **Bea Beobachterin** sind froh um die jetzt verbesserte Situation, denn ich war während des Gesprächs nicht allein im Haus und hätte mir Hilfe holen können. Herr Neugetauft, so stellte sich heraus, ist psychisch krank und allein. Die inneren Bilder, die ihn, durch seine Krankheit verursacht, heimsuchen sind stark und zum Teil bedrohlich – für ihn. Ich kann ihm jetzt mit der nötigen Empathie und Distanz begegnen, da ich mich sicher fühle und innerlich nicht abgelenkt bin. Das Gespräch, so Herr Neugetauft, hat ihm gut getan.

Für die Zukunft wäre eine klare **Setting- und Zeitverantwortliche** ein willkommenes Mitglied in meinem inneren Team. **Isabelle Ichgefällgern** und **Anna Appellohr** haben die Tendenz, ohne **Rachel Reflexion** und **Susanne Selbstsorge** auf Anliegen der Seelsorge zu reagieren, und so wird eher Unklarheit und Mehrarbeit verursacht, als dass es mir und dem Gegenüber eine klare und ruhige Herleitung eines Seelsorgegesprächs ermöglicht.



Innere Teamaufstellung zur Beispiel-Situation  
«Vereinbarung eines Seelsorgegesprächs»

### 3.2.2 Kommentar

Diese «Innere Teamaufstellung» beschreibt die Prozesse bei der Vorbereitung eines Seelsorgegesprächs. Es geht hier um die Gestaltung des Settings, in dem sich sowohl der Klient als auch die Pfarrperson wohl fühlen können. Für den Klienten scheint ein zeitnaher Termin wichtig. Die Pfarrperson beschreibt die erste Reaktion von **Anna Appelohr** und **Isabelle Ichgestaltgern**, die die Not des Klienten stark gewichten und sofort Nägel mit Köpfen machen, also einen konkreten Termin vereinbaren.

Im Nachhinein erst melden sich weitere Stimmen: **Susanne Selbstsorge**, die ans eigene Wohlergehen (und nicht das des Klienten) erinnert, **Zaida Zweifel**, die ein ungutes Gefühl einschiebt, und die im Bild nicht erscheinende **Vera Verdrängung**, welche die beiden obigen wieder in den Untergrund zurückdrängt. Sehr bezeichnend finde ich auch diese Erfahrung: Im Nachhinein erst nehme ich oft ein diffuses Unwohlsein mit einer Situation wahr und es melden sich Stimmen, die Kritik an den Tag legen, die mir am Anfang nicht bewusst war. **Zaida Zweifel** kenne ich auch aus meiner eigenen Erfahrung – oben habe ich die Zweiflerin als Figur gelistet, die im Schattenkabinett ihr Dasein fristet<sup>51</sup>, was sie hier offenbar am Anfang auch tut. Beim Hinschauen auf diese Situation drängt sich mir der Gedanke auf, dass es sein könnte, dass **Susanne Selbstsorge** aufgrund der Rollenvorstellungen, die wir als Pfarrerinnen und Seelsorgerinnen uns als allzeit zur Hilfe bereiten Philanthropinnen zu geben geneigt sind, möglicherweise auch öfters in meinem eigenen Schattenkabinett hockt, als es mir lieb ist. Offenbar finden die Schatten-Teammitglieder im vorliegenden Beispiel aber mit **Rahel Reflexion** eine Stimme, die sachlich gut argumentieren kann und daran erinnert, dass die Bedingungen stimmen müssen, es aber aufgrund der möglicherweise schwierigen psychischen Aufstellung des Klienten nicht ideal ist, sich abends mit ihm allein zu treffen.

Die Pfarrerin im Beispiel schreibt, dass eine klare **Setting- und Zeitverantwortliche** ein willkommenes Mitglied in ihrem «Inneren Team» wäre. Dieses «Innere Teammitglied» könnte dann – so stelle ich es mir vor – auf der Sachebene eine Art Vermittlerfunktion übernehmen. So kämen sowohl die nach aussen orientierten und auch schnell nach aussen reagierenden «Teammitglieder» wie **Anna Appelohr** und **Isabelle Ichgestaltgern**, die es für andere gut machen wollen, als auch die eher nach innen orientierten «Teammitglieder», die nach innen spüren und gegebenenfalls auch unangenehme Gefühle auf den Tisch legen, wie **Susanne Selbstsorge** und **Zaida Zweifel** zu Wort.

Vor allem wäre die **Setting- und Zeitverantwortliche** als «fixe Institution», die im Falle einer Terminanfrage als erste den Lead übernahme, sinnvoll, da sie vorschnell agierende Teammitglieder zurückbinden könnte, bis ein kleiner innerer Vernehmlassungsprozess abgeschlossen wäre.

Aus meiner Sicht ist dieses Beispiel eines, bei dem die Pfarrperson selber beim Gestalten des «Inneren Teams» zu einer Erkenntnis und Lösung gefunden hat. Als Ausbildungspfarrerin würde ich hier eventuell den Hinweis anbringen, dass ich das Beispiel als «Klassiker» empfinde, der mir so und ähnlich immer noch passiert.

---

<sup>51</sup> Vgl. 2.3.1 D, «die Unsichere».

### 3.3 Handlungsfeld Gottesdienst

#### 3.3.1 Beispiel-Situation «Überraschung vor der Abdankung»

*Ein in der Kirchengemeinde und in verschiedenen Vereinen engagierter Senior ist überraschend verstorben. Das Trauergespräch mit der Familie ist fokussiert und harmonisch verlaufen, jetzt – 10' vor Beginn der Abdankung – ist die Kirche schon ziemlich voll, weitere Menschen strömen herein. Da tritt ein Herr an mich heran, er sei der Herr Lampert vom Verein Strahlundgut – ob er während der Zeremonie noch etwas sagen könne?*

*In dem Moment drängelt sich in mir **Frau Kompetent** in den Vordergrund. Sie weiß, dass sie diese Abdankung gut und nach allen Regeln der Kunst organisiert hat, dass die Liturgie mit Wort und Musik ausgewogen und auch nicht zu lang ist, und ist überhaupt nicht bereit, am fertigen Werk etwas zu verändern. Unterstützt wird sie von **Zora Zeitmanagerin**, die sagt: «So kurzfristig ist auch keine Zeit, etwas im zu erwartenden Umfang noch sinnvoll einzubauen» und von **Marga Misstrau**, die ruft: «Achtung, das ist eine Blackbox! Du hast ja keine Ahnung, was und wie lange der hier reden will!».*

*Das «Nein, tut mir leid, das kann ich jetzt so nicht mehr einbauen» von **Frau Kompetent** ist schon ausgesprochen, als **Ella Empathisch** heftig laut wird: «Das kannst Du doch nicht machen, der Arme hat sich sicher was Tolles ausgedacht ...!» Zum Glück hat **Petra Pragmatisch** wieder mal eine schnelle und praktische Idee, die sie auch ausspricht: «Beim Apéro wär sicher ein guter Ort dafür!». Herr Lampert wirkt nicht ganz begeistert, schluckt aber – gezwungenermassen – den Vorschlag.*

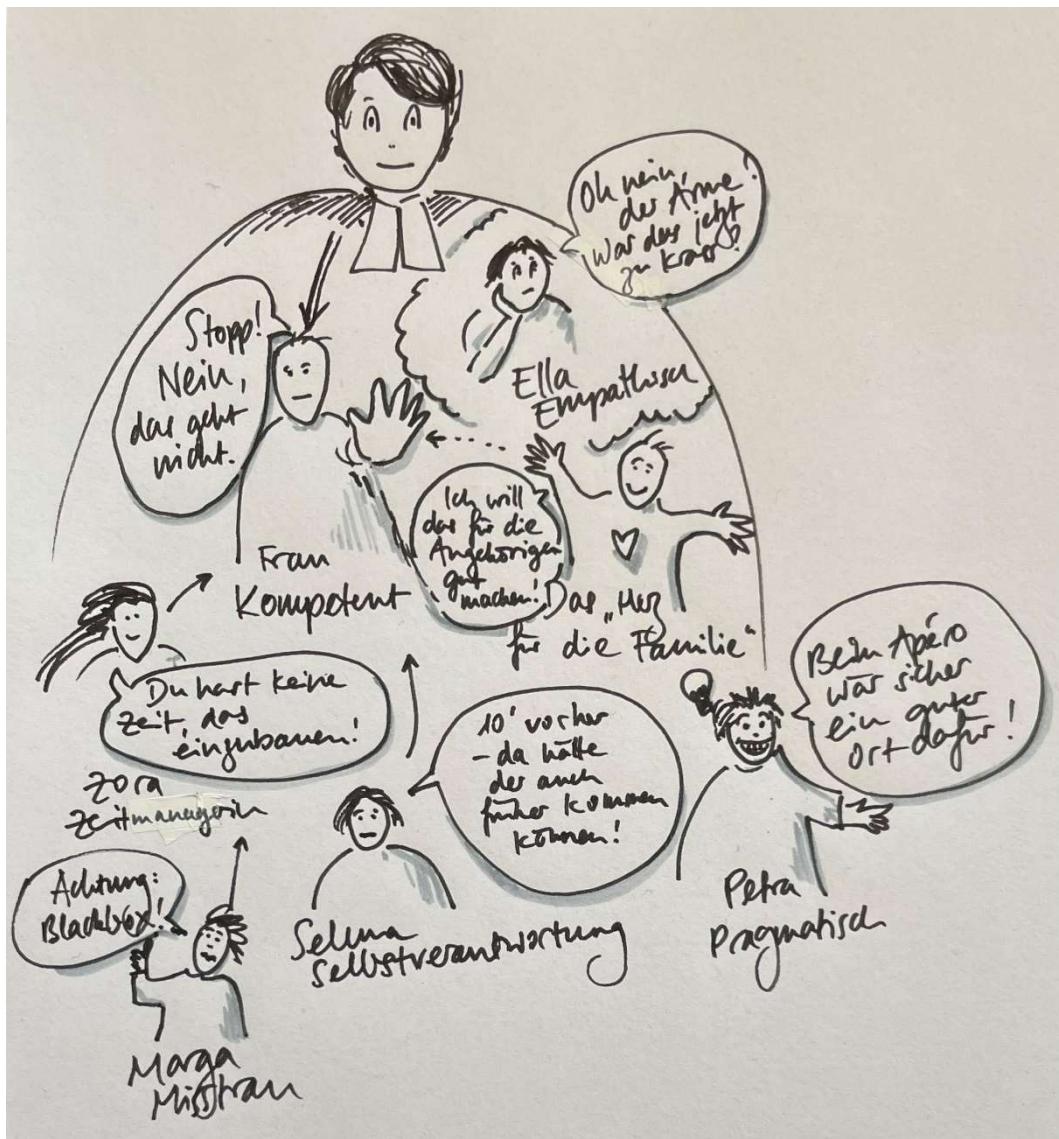
*Jetzt meldet sich das **Herz für die Familie**; es sagt: «Ich will das für die Angehörigen gut machen». **Frau Kompetent** hört das und findet die Anmerkung bemerkenswert. Das **Oberhaupt** – jetzt mit **Frau Kompetent** und dem **Herz für die Familie** Arm in Arm an der Front – eilt zur Trauerfamilie und teilt ihr Herrn Lamperts Ansinnen wie auch die eigene Antwort darauf mit, entschuldigt, dass das so nicht möglich sei. Die Familie zeigt sich mit diesem Vorgehen sehr einverstanden, und die Tochter, die den Lebenslauf liest, ruft aus: «Der Verein Strahlundgut! Den haben wir vergessen! Das nehme ich noch auf!»*

***Herz für die Familie**, **Frau Kompetent** und **Petra Pragmatisch** sind froh über den Erfolg ihres gemeinsamen Unternehmens, während das **Oberhaupt** eine freundliche **Kontaktmanagerin** in den Aussendienst schickt, die weiter an der Tür Menschen begrüßt. Dieweil grübelt im Hintergrund **Ella Empathisch** noch während des ganzen Gottesdienstes herum: «Oh nein, der Arme – war das jetzt nicht zu krass?»; und **Selma Selbstverantwortung** hält ihr jeweils vor: «Hör mal, das nennt man Eigenverantwortung: Der hätte auch früher als 10' vor dem Gottesdienst sich melden können!»*

*Nach der Abdankung spreche ich vor der Kirche – diesmal mit **Ella Empathisch** und **Frau Kompetent** gemeinsam am Start – Herrn Lampert noch einmal kurz an und lade ihn ein, am Apéro im Kirchgemeindehaus noch zu sprechen. Herr Lamperts Frau bedankt sich für den stimmigen Gottesdienst und sagt: «Wir haben es jetzt verstanden, warum es nicht gepasst hat.»*

*Beim Apéro (den ich ausnahmsweise besuche, weil der Verstorbene, wie erwähnt, in der Kirchengemeinde sehr engagiert war und seine Frau es noch ist) erweisen sich die paar Worte von Herrn Lampert als 10'-Werbe-Einheit für den Verein Strahlundgut; **Frau Kompetent** fühlt sich sehr bestätigt in ihrer raschen Reaktion.*

Für die Zukunft wäre eine **höfliche Kontaktmanagerin** auch in Situationen der Eile noch ein wünschenswertes Mitglied in meinem «Inneren Team» – **Frau Kompetent** kann durchaus harsch rüberkommen, wenn sie sich im Zeitdruck sieht.



Innere Teamaufstellung zur Beispiel-Situation «Überraschung vor der Abdankung»

### 3.3.2 Kommentar

In diesem Fall habe ich ein eigenes Beispiel aufgezeichnet (das ich auch als Beispiel verschickt habe an die Personen, die ich für einen Beitrag für diese Arbeit angefragt habe) – eines, das sich für mich anbot, auch, weil mich die Situation beschäftigt hat, obwohl ich schon einige Jahre als Pfarrerin aktiv war, als ich sie erlebte.

Auch diese Situation betrifft ein komplexes Kommunikationsgeflecht – als erstes mit Herrn Lampert, aber darüber hinaus auch mit der Familie des Verstorbenen und mit der Trauergemeinde (die sich in diesem Fall in grossen Teilen mit der «Kerngemeinde» der Kirchgemeinde deckt).

Meine Erkenntnis aus der Situation ist vor allem, dass es gerade in den komplexen Kommunikationszusammenhängen, in die wir im Pfarramt immer wieder gestellt sind, gut ist, alle Betroffenen / Beteiligten im Blick zu haben (was von den verschiedenen

Stimmen nach und nach abgedeckt wird, auch wenn das «Herz für die Familie» recht spät auf den Plan tritt und die Trauergemeinde nicht direkt vorkommt, aber in der Haltung von Frau Kompetent im Allgemeinen schon mitbedacht ist).

Eine weitere Erkenntnis ist, wie schon notiert, dass es sinnvoll sein könnte, eine **höfliche Kontaktmanagerin** für den Aussendienst bereit zu haben, wenn andere «Innere Teammitglieder» völlig aus der Rolle fallen, bis das innere Teamknuddelmuddel soweit geklärt ist, dass eine gemeinsam verantwortete, als angemessen reflektierte Reaktion nach aussen getragen werden kann.

### 3.4 Handlungsfeld Bildung

#### 3.4.1 Beispiel-Situation «Konfsitzung»

*Ich habe eine Stellvertretung im Konfirmationsunterricht gemacht. Der Konfirmationsunterricht findet alle zwei Wochen statt. In den alternierenden Wochen trifft sich die Pfarrperson mit einem Team von Freiwilligen, um den Unterricht zu planen und gewisse Dinge schon einmal auszuprobieren. Die Freiwilligen sind circa zwei Jahre älter als die Konfirmanden, also immer noch Jugendliche.*

*Das vorzubereitende Thema ist „Abendmahl“. In einer Vorbesprechung mit der Pfarrperson hat diese erzählt, dass sie letztes Mal ein sogenanntes „Liebesmahl“ mit der Konfgruppe durchgeführt habe. Dies sei sehr aufwändig gewesen, habe zweimal eine Doppellection benötigt, und die theologischen Aspekte seien etwas untergegangen. Die Pfarrperson hat mir deshalb davon abgeraten, wieder ein so aufwendiges Abendmahl zu gestalten.*

*Für die Vorbereitungssitzung habe ich als Vorschlag einen Ablauf geschrieben und ihn dem Team (3 Personen) gezeigt.*

*Während der Vorbereitungssitzung äussert eine Jugendliche die Idee, wieder so ein Liebesmahl zu machen. Als sie Konfirmandin war, habe sie es gut erlebt und finde es eine coole Idee. Die anderen beiden fragen nach und sind auch eher positiv dazu eingestellt.*

*In mir kommt die **Effizienzliebende** hoch und denkt, dass es, so wie es sich das Team vorstellt, eine Abendmahlssitzung zu gestalten, viel zu viel Aufwand und für 30 Jugendliche mit den Ressourcen, die wir haben, schwer machbar ist. Gleichzeitig möchte die **Verantwortungsvolle**<sup>52</sup> alle Tipps, die mir die Pfarrperson gegeben hat, umsetzen. Ein solcher Tipp war es, nicht eine allzu aufwendige Abendmahlssitzung zu gestalten. Die **Empathische** in mir hat eh schon ein schlechtes Gewissen, weil sie die Jugendlichen nicht gleich in die Planung einbezogen hat, wie es die Pfarrperson normalerweise tut, und möchte irgendwie auf die Ideen des Teams eingehen. Die **Harmoniebedürftige** probiert dem Team den Zeitmangel und die fehlenden Ressourcen aufzuzeigen. Sie erklärt dem Team auch, weswegen sie eher nicht für ein aufwendiges Abendmahl ist. Die **Effiziente** wirft von hinten noch ein, dass sie den Tipp der Pfarrperson umsetzen will. Während all dem kommt und geht die **Panische** und wirft ab und zu ein, dass sie ein wenig überfordert ist mit der Situation.*

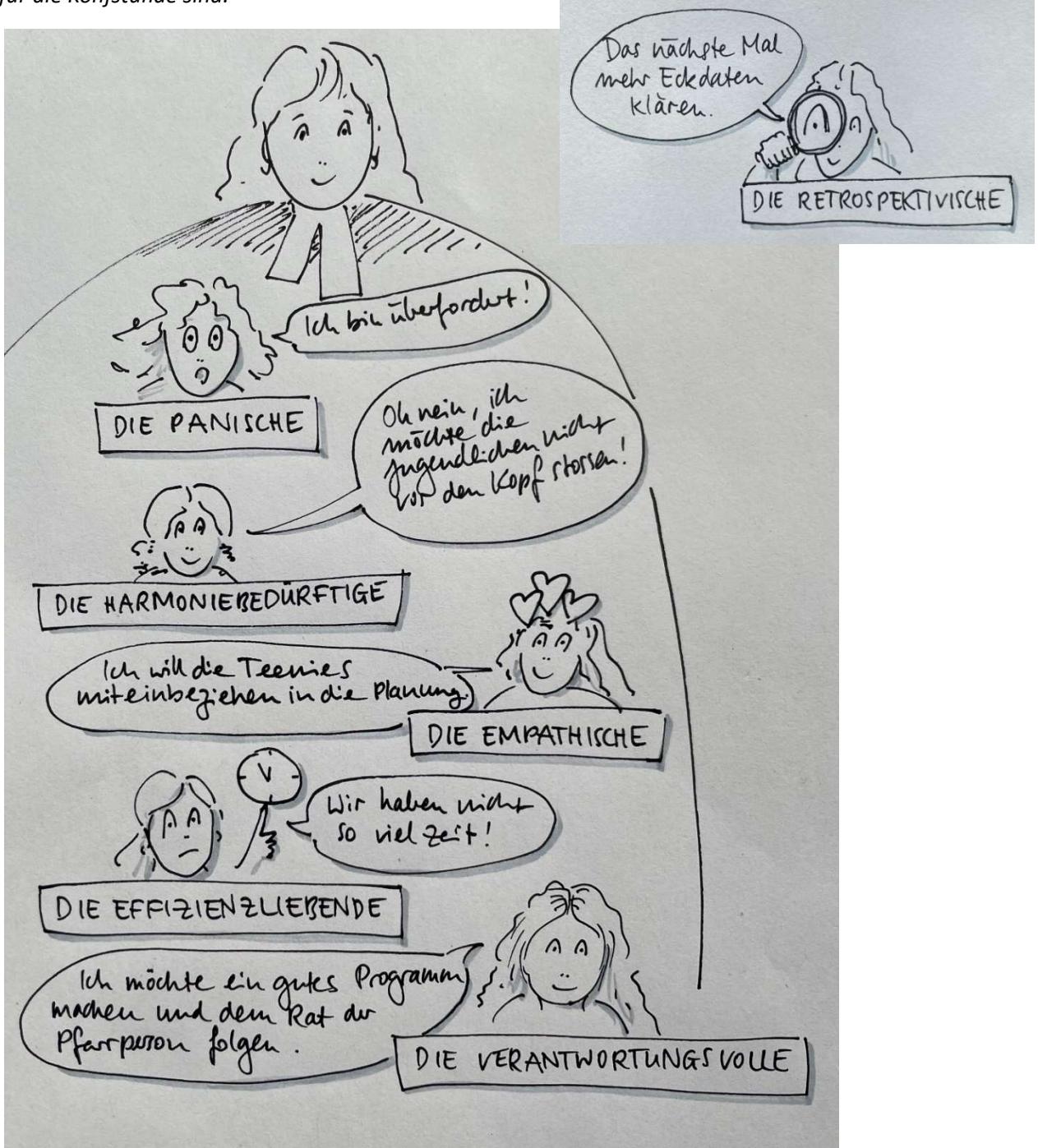
---

<sup>52</sup> Im Original-Beispiel steht hier «**die Pflichtbewusste**» – es muss sich aber um «**die Verantwortungsvolle**» aus dem Bild handeln; ihren Namen habe ich entsprechend angepasst.

Während der Sitzung probieren die **Harmoniebedürftige** und die **Effiziente** das Team für einen gemeinsamen Ablauf ins Boot zu holen.

Die Konfstunde wird anstrengend, aber gut.

Die **Retroperspektivische** denkt sich im Nachhinein, dass man bei einer nächsten Sitzung von Anfang an dem Team erklären sollte, was die zeitlichen und personellen Ressourcen für die Konfstunde sind.



Innere Teamaufstellung zur Beispiel-Situation «Konfsitzung»<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Zitate im Bild (volle Version): **Effizienzliebende**: Wir haben nicht so viel Zeit, und die Gruppe ist eh schon recht wild. Mein Plan ist am effizientesten. **Harmoniebedürftige**: Oh nein, ich möchte die Jugendlichen nicht vor den Kopf stossen, indem ich ihren Vorschlag direkt ablehne.

**Verantwortungsvolle**: Ich möchte ein gutes Programm auf die Beine stellen, und die Pfarrperson hat mir vom aufwändigen Abendmahl abgeraten.

### 3.4.2 Kommentar

Diese «Innere Teamaufstellung» nimmt die konkrete Situation der Vorbereitung einer Konf-Stunde in den Blick – mit ihren verschiedenen kommunikativen Bezügen: Zuallererst der Kommunikation mit den Jugendlichen, die die Konfstunde mitgestalten, in der Vorbereitungssitzung. Im Hintergrund spielen aber auch die Kommunikation mit der Ausbildungspfarrperson wie auch die künftige Kommunikation mit der zu unterrichtenden Konfgruppe mit.

In der beschriebenen Situation scheint es mir darum zu gehen, die Kommunikation mit den verschiedenen Gruppen in Einklang zu bringen auf ein bestimmtes Ziel hin: Die Unterrichtseinheit zum Thema «Abendmahl». Die angehende Pfarrperson dieses Beispiels findet sich mit der Aufgabe konfrontiert, eine Konfstunde zu gestalten, die die Konfirmand:innen anspricht. Dabei sollen gewohnheitsgemäß jugendliche Freiwillige miteinbezogen werden und mitgestalten können.

Die angehende Pfarrperson trägt das Interesse der Ausbildungspfarrperson (und auch das eigene) in die Sitzung, effizient zu arbeiten und theologische Bezüge zum Abendmahl zu vermitteln, und findet sich jetzt in der Spannung wieder, dass die Jugendlichen mit einem Vorschlag aufwarten, der diesem Ziel scheinbar oder tatsächlich entgegensteht.

Sehr spannend und bereichernd finde ich hier das beschriebene «Joint Venture» der **Effizienzliebenden** und der **Harmoniebedürftigen**: «*Während der Sitzung probieren die Harmoniebedürftige und die Effiziente das Team für einen gemeinsamen Ablauf ins Boot zu holen.*» Die **Effizienzliebende**, die sich auf die Sache hin orientiert und diese speditiv organisieren will, und die **Harmoniebedürftige**, die sehr am Befinden der mitgestaltenden Jugendlichen und der Beziehung zu ihnen orientiert ist, sind ja zwei vom Wesen her sehr verschiedene «Innere Teammitglieder». Sie spannen aber in dieser Situation zusammen, um eine Lösung zu finden, die von den beteiligten Jugendlichen mitgetragen werden kann und gleichwohl auch für die angehende Pfarrperson selbst mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen realisierbar ist – das halte ich für sehr gelungen und auch für ein Geschehen, das nicht «von allein» passiert, sondern unter der Leitung des Oberhaupts, das mal der einen, mal der anderen den Vortritt gibt, aktiv gestaltet wird.

Sehr nah arbeitet die **Effizienzliebende** mit der **Verantwortungsvollen** zusammen, die die Tipps der Pfarrperson umsetzen möchte.

Die **Harmoniebedürftige** ist stark mit der **Empathischen** verbunden: Letztere kann sich in die Jugendlichen einfühlen, erstere will aus diesem Einfühlen heraus die Beziehung zu ihnen nicht gefährden. Fragen könnte man sich, inwieweit die «**Harmoniebedürftige**» sich selber auch im Weg stehen kann, da sie stark vom Wunsch angetrieben ist, die Jugendlichen nicht vor den Kopf zu stossen. Ich könnte mir vorstellen, dass an ihrer Stelle die entspannte **Empathische** noch etwas stärker in den Vordergrund rücken dürfte.

Ein sehr interessantes «Inneres Teammitglied» ist aus meiner Sicht die «**Panische**». Sie wird möglicherweise von der erzählenden Pfarrperson im Beispiel selbst stärker wahrgenommen als von den teilnehmenden Jugendlichen. Diesen Verdacht hege ich auch aufgrund des Namens, den dieses «Innere Teammitglied» bekommen hat, und der

eher negativ besetzt ist. Bei genauem Hinschauen geht es hier um ein «Inneres Teammitglied,» das die eigene Befindlichkeit (und aktuell grad Überforderung) sehr gut wahrnimmt, und diese auch kommuniziert. Dieses Wahrnehmen und bei-sich-Sein könnte über die Panik hinaus sicher noch spannende Aspekte haben – vielleicht wäre es spannend, einmal bewusst in die «**Panische**» hineinzuspüren und danach zu fragen, was sie braucht, damit es ihr richtig gut geht, und was sie sich für einen Arbeitsprozess wünscht, der für sie gut ist? Möglicherweise könnte sie dann einen anderen Namen bekommen.<sup>54</sup>

Spannend ist übrigens, dass diese Erzählerin schon eine «**Retrospektivische**» ins «Innere Team» einbaut, eine Playerin, die im Nachhinein die Situation noch einmal bedenkt und überlegt, was sie ein nächstes Mal besser machen will – die evaluierende Reflexion hat so bereits Gestalt bekommen in einem konkreten Mitglied des «Inneren Teams» der angehenden Pfarrperson, das wohl auch in anderen Lern-Situationen regelmässig auf den Plan tritt und im Nachhinein noch einmal evaluiert, was war, um über mögliche Verbesserungen für ein nächstes Mal nachzudenken.

#### **4. Chancen und Grenzen des Modells in der Arbeit mit Auszubildenden**

In der Arbeit mit EPS-Praktikantinnen und Vikaren kann das Modell vom «Inneren Team» – wie in Kapitel 3 vielleicht schon klargeworden – mit unterschiedlichem «Tiefgang» eingesetzt werden – die Möglichkeiten reichen von der einfachen situationsbezogenen Selbstklärung bis hin zur Persönlichkeitsentwicklung.<sup>55</sup>

Bei Schulz von Thun würde ich den Schwerpunkt auf der Arbeit mit konkreten und auch sehr alltäglichen Kommunikationssituationen sehen, während vergleichbare Modelle mehr als Hilfestellungen zur tiefenpsychologischen Arbeit und Selbsterkenntnis gedacht sind, auch als Werkzeuge für Therapeuten, die Menschen in den Fährnissen des Lebens begleiten.<sup>56</sup>

Als Ausbildungspfarrerin bin ich ganz klar nicht die Therapeutin meines Vikars oder meiner EPS-Praktikantin, sehr wohl aber ist es meine Aufgabe, mit meinen Auszubildenden zusammen ihr Kommunikationsverhalten zu reflektieren und ihnen Werkzeuge an die Hand zu geben, diese Reflexion selbstständig betreiben zu können. Wenn sie dieses Werkzeug auch für tiefere innere Prozesse nutzen möchten, ist das aus meiner Sicht begrüssenswert, kann aber nicht das Ziel der Arbeit mit diesem Modell sein.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Schulz von Thun <sup>4</sup>2012 116f.

<sup>55</sup> Vgl. Schulz von Thun, in: Schulz von Thun/Stegemann <sup>8</sup>2015, 25.

<sup>56</sup> Vgl. Schwarz 2022, 11-15.

<sup>57</sup> Ich selber habe im Laufe meines EPS die Arbeit mit dem «Inneren Team» sozusagen als persönliche Eignungsabklärung fürs Pfarramt verwendet und die entsprechende Grafik auch mit meinem EPS-Pfarrer geteilt; für mich eine sehr aufschlussreiche und hilfreiche Erfahrung, da sie von mir initiiert war und sich genau mit «meinem Thema» in diesem Moment beschäftigte: Kann, darf und soll ich Pfarrerin werden, wenn ich als «Innere Teammitglieder» auch eine Zweiflerin, eine Eremitin und eine spirituell vielfältig Suchende am Start habe?

Das Modell vom «Inneren Team» wird in der Ausbildung zur Pfarrerin wohl meist bei Gesprächen über eine konkrete Situation hilfreich sein – Gespräche, die im Nachhinein stattfinden und den Charakter eines Feedback- oder Coachinggesprächs haben.

Insofern ähnelt es der Arbeit mit Seelsorgeprotokollen und anderen Tools zum Reflektieren des eigenen Handelns in einer konkreten, erlebten Situation.

Wie bei diesen anderen Tools ist die Idee dabei natürlich, dass das Modell hilft, das eigene Handeln und die eigenen Gefühle dabei zu verstehen, um in der Zukunft auch etwas am eigenen Kommunizieren verändern zu können, beispielsweise ein vorpreschendes «Teammitglied» erstmal an den Zaum zu nehmen oder ein anderes bewusst anzuhören, bevor es in die Kommunikation nach aussen geht.

Bis hin zum bewussten Trainieren oder zum regelrechten Aufbauen eines bestimmten «Teammitglieds» ermöglicht das Modell des «Inneren Teams» es auch, ausgehend von einer konkreten erlebten Situation etwas für das eigene zukünftige Handeln und Wirken zu verändern.

Als Ausbildungspfarrerin sehe ich mich auch in der Verantwortung, je nach Situation zu entscheiden, ob ich das Modell vom «Inneren Team» einfach im Hinterkopf habe, wenn ich bei meinem Gegenüber gezielt eine andere Stimme als die gerade geäusserte abfrage («Gibt es auch etwas in Dir, was sich vielleicht nervt, wenn Frau X Dich anruft und um einen sofortigen Besuch bittet?»), oder ob ich explizit Arbeit mit dem «Inneren Team» anbiete – was zuerst eine kurze Einführung in das Modell verlangt und neben allen «To Do's» im Vikariat möglicherweise einfach eine weitere Baustelle darstellt.

Bisher habe ich die erste Variante bevorzugt mit dem Ziel, meinem Gegenüber Zugang zu im Pfarramt hörenswerten Stimmen zu ermöglichen, die z.B. der eigenen Abgrenzung dienen (vgl. Kapitel 2.2.1, die Selbst-Fürsorgliche) oder die dem berufstypischen Schattenkabinett entstammen (vgl. Kapitel 2.3.1), es aber verdienen, in ihrer Existenz wahrgenommen und ins eigene «Innere Team» bewusst integriert zu werden.

Selbstverständlich frage ich nicht einfach forsch ins Blaue, sondern achte auf die Äusserungen der Vikarin und schaue dabei darauf, dass meine eigene Motivation nicht Neugier ist, sondern das Erschliessen von Räumen, die die Vikarin sich zu betreten offenbar scheut, die ich aber in der gegebenen Situation mindestens für kennenswert halte. Solches Fragen setzt natürlich bereits eine These meinerseits voraus, dass da ein «Inneres Teammitglied» bei meinem Gegenüber zu kurz kommt und sinnvollerweise zur Sprache kommen sollte – im Sinne der LOS-Ausbildung betrachte ich eine solche These als «(Arbeits-)Hypothese»<sup>58</sup>, die ich auch jederzeit wieder fallenlassen kann, wenn mein Gegenüber sie nicht bestätigt. Sicher kann ein «Erlauben» von Stimmen aus dem berufstypischen Schattenkabinett hilfreich sein. Um nicht übergriffig zu werden, kann ich die entsprechende Stimme auch als meine eigene einbringen, um sie nicht dem Gegenüber unterzujubeln und sie trotzdem zu erwähnen: («Puh! Mein erster Gedanke dazu wäre jetzt ...!»)

Die zweite Variante – konkrete Arbeit mit dem «Inneren Team» – würde ich meiner Vikarin vorschlagen, wenn ich bei ihr eine grundsätzliche Bereitschaft wahrnehme, sich

---

<sup>58</sup> Vgl. Meyer o.J., 36.

auf die Arbeit mit einem (neuen) Modell einzulassen. Für die Beispiele in dieser Arbeit habe ich tatsächlich Menschen gefragt, die nicht (mehr) in einer Ausbildungssituation mit mir verbunden sind; ihre Rückmeldungen zu dieser Erfahrung waren ermutigend positiv.

Falls ich das Modell einer Vikarin zur Verfügung stellen würde, würde ich ausserdem explizit nur anbieten, mögliche Resultate mit mir zu besprechen, es ihr aber ausdrücklich überlassen, ob sie das auch tun mag oder nicht. Einerseits, weil mit dem «Inneren Team» möglicherweise sehr persönliche Entdeckungen gemacht werden können, auf deren Kenntnis ich als Ausbildnerin keinen Anspruch habe, andererseits, weil das Modell aktuell nicht zum Curriculum des Vikariats oder EPS gehört und so stets nur ein Angebot als freiwillig einzusetzendes Hilfsmittel bleiben kann.

## Schluss

«Wer bin ich?», fragt Dietrich Bonhoeffer in einer Situation, in der er von aussen als heiter, freundlich und gelassen wahrgenommen wird, während er gleichzeitig auch Unruhe, Ohnmacht und Müdigkeit erlebt<sup>59</sup> – es ist dieses Gedicht in meinen Augen eine wunderschöne Beschreibung einer vielfältigen «Inneren Teamaufstellung» in der äusserst anspruchsvollen und ungewissen Situation des Autors als Inhaftierter im nationalsozialistischen Deutschland.

Seit ich mit dem «Inneren Team» arbeite, entdecke ich es überall, auch darin, was biblische Texte in mir zum Klingen bringen (man lese nur einmal die zahlreich in den Psalmen erwähnten «Feinde» als Mitglieder des eigenen «Schattenkabinetts», Maria und Martha als zwei eigene «Innere Teammitglieder» etc.).<sup>60</sup>

Der Apostel Paulus arbeitet immer wieder mit Vorstellungen von Teams oder von Vielen, die zusammen ein Ganzes bilden, um ein gutes Miteinander zu beschreiben, so in seiner Rede von den vielen Körperteilen, die zusammen einen Organismus bilden und nur gemeinsam funktionieren können<sup>61</sup> oder im Bewusstsein, dass es viele Begabungen braucht, die für eine gute Gemeinschaft zusammenwirken müssen.<sup>62</sup> Zur situationsgerechten Kommunikation schickt Paulus verschiedene «Innere Teammitglieder» in den Aussendienst, um verschiedene Menschen zu erreichen: «Den Juden bin ich ein Jude geworden, um Juden zu gewinnen, denen unter dem Gesetz einer unter dem Gesetz ... Denen ohne Gesetz aber bin ich geworden wie einer ohne Gesetz ...

---

<sup>59</sup> Bonhoeffer 182005, 188.

<sup>60</sup> Lesarten biblischer Texte, die auf die Innenwelt der Leserin fokussieren, finde ich in der Literatur in der tiefenpsychologischen Exegese mit Eugen Drewermann als prominentem Vertreter (vgl. z.B. die Deutung der Dämonen in der Geschichte des Besessenen von Gerasa, Drewermann 21988, 360-365), und manche Entdeckung liesse sich sicher noch im Forschen über die Auslegung verschiedener biblischer Texte nach dem klassischen «allegorischen Sinn» machen. In moderneren Methoden, biblische Texte zu erschliessen, wie im Bibliodrama werden Aspekte biblischer Geschichten unter den Namen beteiligter Gefühle herausgegriffen, die Sprache und Stimme erhalten – auch das eine Art, «Innere Teammitglieder» im Aussen sichtbar bzw. erfahrbar zu machen.

<sup>61</sup> Vgl. 1. Kor 12,12-26.

<sup>62</sup> Vgl. 1. Kor 12,4-11.

Den Schwachen bin ich ein Schwacher geworden ... allen bin ich alles geworden».<sup>63</sup>

Paulus verfügt also über eine innere Rollenvielfalt, die er zielgruppenadäquat einzusetzen weiß, um Menschen zu erreichen: Eine Gabe, die ich uns Pfarrerinnen und Pfarrern in dieser pluralen Welt allen wünsche.

Gleichzeitig pflegt Paulus aber auch das Bewusstsein über etwas, das jenseits aller Rollen ist: «Da ist weder Jude noch Griechen, da ist weder Sklave noch Freier, da ist nicht Mann noch Frau. Denn ihr seid alle eins in Christus Jesus.»<sup>64</sup> Gerade in Kenntnis unserer inneren Vielfalt (und manchmal Widersprüchlichkeit) wünsche ich uns Pfarrerinnen und Pfarrern dieses Bewusstsein, und dass wir es, wo wir ausbildend tätig sind, auch weitergeben können – für mich liegt darin auch ein wunderbares tröstliches Loslassen-Können.

Bonhoeffer, der in seinem Gedicht «Wer bin ich» im Gefängnis ebenfalls versucht, unter seinen wild durcheinanderredenden «Inneren Teammitgliedern» von Zuversicht bis Ohnmacht Klarheit zu finden, bringt es am Ende seines Gedichts «Wer bin ich?» auf dem Punkt: «Wer ich auch bin, Du kennst mich, Dein bin ich, o Gott!»<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Aus 1. Kor 9,20-22.

<sup>64</sup> Gal 3,28.

<sup>65</sup> Bonhoeffer <sup>18</sup>2005, 188.

## Literatur

- Bonhoeffer, Dietrich: Widerstand und Ergebung. Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft, Gütersloh <sup>18</sup>2005.
- Bossemeyer, Constanze: Team-Dialog: Eine Methode für die Beziehungsklärung in Partnerschaften: Schulz von Thun, Friedemann/Stegemann Wibke (Hg.): Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell, Reinbek bei Hamburg <sup>8</sup>2015, 115-138.
- Christ-von Wedel, Christine: Erasmus von Rotterdam. Ein Porträt, Basel <sup>2</sup>2017.
- Drewermann, Eugen: Das Markusevangelium. Erster Teil, Olten <sup>2</sup>1988.
- Kumbier, Dagmar: Neid. Ansätze zur Ehrenrettung eines verpönten Gefühls: Schulz von Thun, Friedemann/Stegemann Wibke (Hg.): Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell, Reinbek bei Hamburg <sup>8</sup>2015, 206-221.
- Meyer, Verena: LOS 1. Kursunterlagen, o.J., unveröffentlicht (abgegeben im LOS1-Kurs via bildungkirche.ch im November 2017).
- Muller-Colard, Marion: Als mir das Licht unerträglich wurde. Auf dem Weg zu einem anderen Gott, Zürich 2019.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 3. Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation, Reinbek bei Hamburg <sup>15</sup>2006.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: Fragen und Antworten, Reinbek bei Hamburg <sup>4</sup>2012.
- Schulz von Thun, Friedemann: Der Mensch als pluralistische Gesellschaft. Das Modell des Inneren Teams als Haltung und Methode: Schulz von Thun, Friedemann/Stegemann Wibke (Hg.): Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell, Reinbek bei Hamburg <sup>8</sup>2015, 15-32.
- Schulz von Thun, Friedemann: Erfülltes Leben. Ein kleines Modell für eine grosse Idee, München <sup>3</sup>2023.
- Schwarz, Richard C: Kein Teil von mir ist schlecht. Mit dem Modell des inneren Familiensystems Trauma heilen und zur Ganzheit zurückfinden, Freiburg 2022.
- Ulrichs, Dagmar: Das Innere Team in Seminaren als Methode zur Vertiefung eines Themas: Schulz von Thun, Friedemann/Stegemann Wibke (Hg.): Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell, Reinbek bei Hamburg <sup>8</sup>2015, 34-47.
- Zürcher Bibel, hg. v. Kirchenrat d. Kantons Zürich, Zürich 2007. (Biblische Zitate stammen, wo nicht anders vermerkt, aus dieser Übersetzung.)

### Quellen aus dem Internet:

- Website des Schweizerischen Verbands für Weiterbildung:  
URL: <https://alice.ch/de/professionalisierung/sveb-zertifikate-ausbilderin-ausbilder/lernveranstaltungen-in-gruppen/> (aufgerufen am 13.10.2025).
- Website des Schulz von Thun Instituts für Kommunikation:  
URL: <https://www.schulz-von-thun.de> (aufgerufen am 13.10.2025).
- Lebenslauf von Prof. Dr. Dr. hc. Friedemann Schulz von Thun:  
URL: [https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/ausführliche%20Seminarbeschreibungen/Interviews/Lebenslauf%20Friedemann%20Schulz%20von%20Thun\\_Website%202023.pdf](https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/ausführliche%20Seminarbeschreibungen/Interviews/Lebenslauf%20Friedemann%20Schulz%20von%20Thun_Website%202023.pdf) (aufgerufen am 13.10.2025).
- Website Bildungkirche Schweiz; vier Handlungsfelder im Pfarramt:  
URL: <https://www.bildungkirche.ch/lernvikariat-der-konkordatskirchen> (unter «Praktische Prüfungen»; aufgerufen am 13.10.2025).

Das «Innere Team» ist ein Modell, das helfen kann, über die eigene Kommunikation nachzudenken – und über die eigenen Gedanken und inneren Stimmen, die manchmal auch widersprüchlich sein können.

Das Modell stellt die menschliche Seele als Vielfalt verschiedener Stimmen dar; quasi als Gruppe von «Inneren Teammitgliedern», die sich in einer bestimmten Situation zu Wort melden, laut oder leise, schneller oder langsamer. Dabei sind diese «Teammitglieder» bei jedem Menschen und von Situation zu Situation verschieden, auch wenn es natürlich «alte Bekannte» bzw. klassische Charaktere gibt, die sich immer wieder melden.

Gemäss dem Erfinder des Modells, Friedemann Schulz von Thun, macht es Sinn, sich zur Reflexion der eigenen Kommunikation die verschiedenen eigenen inneren Stimmen zu veranschaulichen: Manche davon sind uns selber gut bekannt – andere (die wir vielleicht selber nicht so gut mögen) kommen uns erst nach und nach zu Bewusstsein. Wenn wir uns ihrer bewusst werden, können wir uns auch entschieden, wen wir (nächstes Mal) zu Wort kommen lassen wollen bzw. ob erst ein innerer Dialog stattfinden muss und sich die verschiedenen «Teammitglieder» im Idealfall auf eine gemeinsam erarbeitete Kommunikation einigen können (die sich für das Oberhaupt, das bewusste «Ich» möglichst stimmig anfühlt).

Beim Nachdenken über die eigene Kommunikation in einer bestimmten Situation kann es daher hilfreich sein, sich die Situation möglichst konkret vor Augen zu führen und die Mitglieder des «Inneren Teams», die sich darin zu Wort melden, aufzuzeichnen: Am besten geht das, wenn man sich selbst als Kopf mit Bauch zeichnet und die einzelnen «Inneren Teammitglieder» dann hineinzeichnet – jeweils mit einem typischen Satz, den sie sagen (also ihrer Botschaft, gern kurz und knackig) und mit einem Namen.

### Beispiel<sup>66</sup>

Eine Studentin wird von einem Kollegen gebeten: «Könnte ich mal deine Mitschriften aus dem Seminar für mich kopieren?» Vielleicht sagt sie spontan ja.

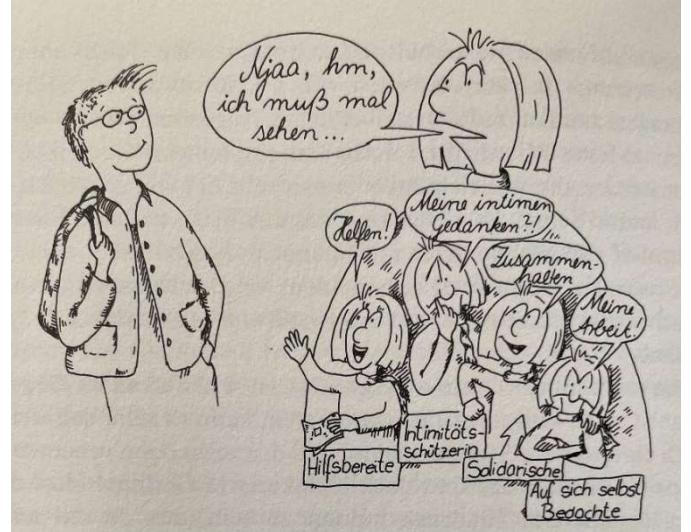
Nach einer Weile spürt sie allerdings, dass ihr «Ja» nicht so vorbehaltlos war, und dass sich offenbar einfach als erste eine Stimme gemeldet hat, die gerne hilft (und vielleicht auch ein bisschen Angst hat, dass man sie nicht mehr mag, wenn sie eine Bitte abschlägt). Die Studentin nennt sie «Die Hilfsbereite». Daneben spürt sie zunehmend Ärger: Der faule Kerl hätte ja selber mitschreiben können. Diese Notizen habe ich mir sorgfältig und auch mühsam erarbeitet; die gehören mir! Hier meldet sich gerade eine weitere Stimme; die Studentin nennt sie «Auf sich selbst Bedachte», um ihr einen positiven Namen zu geben.



<sup>66</sup> Beispiel und Abbildungen siehe Schulz von Thun <sup>15</sup>2006, 22-28.

Mit der Zeit werden noch weitere Stimmen wach: Die «Intimitätsschützerin», die sich erinnert, dass sich in den Notizen durchaus auch sehr persönliche Gedanken und Skizzen befinden, die nicht für jedermann's Augen gedacht sind, und die «Solidarische», die für den Zusammenhalt unter den Studierenden einsteht.

Mit diesen Mitspielerinnen am Start kann sich die Studentin nun eine Lösung überlegen, z.B. «Du, mein Ja gestern war etwas vorschnell – hab gemerkt, dass einiges an persönlichen Notizen noch in meinen Unterlagen ist, die ich nicht herausgeben möchte, und das Rausfiltern würde mir zuviel Zeit benötigen, das schaffe ich höchstens sehr kurzfristig vor der Prüfung, wenn ich selber lerne – aber dann ist es Dir vielleicht zu spät? Frag doch jemand anders!». Oder (für eine nächste Situation, in der sie von Anfang an «gewappnet» ist): «Ja gerne gebe ich Dir meine Notizen, ich möchte aber vorher noch die Teile herausnehmen, die mehr persönliche Notizen enthalten. Und ich hätte eine Bitte: Dass im nächsten Seminar du für die Mitschriften zuständig bist und ich sie mir kopieren kann – damit es nicht so einseitig wird zwischen uns, einverstanden?» usw.



### Aufgabe:

1. Bitte nimm Dir eine selbst erlebte Situation aus dem im Mail genannten Handlungsfeld vor.
2. Beschreibe kurz die Situation, sodass sie für andere verständlich ist (ggf. anonymisieren, da die Arbeit veröffentlicht wird; ich werde den Situationsbeschrieb möglichst in Deiner Formulierung in meine CAS-Arbeit zum «Inneren Team» als Instrument zur Selbstreflexion im Pfarrberuf übernehmen).
3. Zeichne Dein eigenes, selbst kreiertes «Inneres Team» dazu – lass Dir dazu gerne Zeit, ev. melden sich nach einem Tag noch Stimmen, die Dir zu Beginn nicht grad in den Sinn gekommen sind.
4. Zeichne Verbindungslien, Bündnisse, Konflikte zwischen den Teammitgliedern ein.
5. Notiere Erkenntnisse / Schlüsse / neu entdeckte Gedanken / wie Du nächstes Mal reagieren würdest usw. (Auch diesen Teil werde ich wenn möglich wörtlich übernehmen, ggf. auch nacherzählen; je nachdem, was am besten passt. Es genügen hier also Stichworte).

### Literatur:

- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 3. Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation, Reinbek bei Hamburg <sup>15</sup>2006.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: Fragen und Antworten, Reinbek bei Hamburg <sup>4</sup>2012.
- Schulz von Thun, Friedemann/Stegemann Wibke (Hg.): Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell, Reinbek bei Hamburg <sup>8</sup>2015.