



Das innere Team

Fallbeispiele zeigen, was Teilnehmerinnen in einem Gruppencoaching erreichen können und welche Rolle Coach und Gruppe dabei spielen. Bei den Treffen erhält jedes Gruppenmitglied Zeit, das eigene Thema zu bearbeiten. Die Runde gibt Rückmeldung, Lösungsideen, Sachinformationen und bringt eigene Erfahrungen ein. Durch die Fragestellung der Fallgeberin erhalten die anderen Teilnehmerinnen Impulse, die eigene Situation in diesem Zusammenhang zu reflektieren und Lösungswege zu übertragen.

Sabine* kommt als frischgebackene Unternehmerin in die Gruppe. Im Gegensatz zu den meisten Existenzgründern besteht ihr Problem aber nicht darin, das Geschäft anzukurbeln. Im Gegenteil: Sie war in eine Marktlücke gestoßen. Und mit ihrer offenen, freundlichen Art gelang es ihr, auf potentielle Kunden zuzugehen und sie für ihre Dienstleistung zu interessieren. Nach kurzer Zeit schon konnte sie stolz auf einen festen Kundenstamm blicken. Und laufend erreichten sie neue Anfragen. „Ich frage mich, wie ich diesen Ansturm bewältigen kann, ohne selbst dabei unterzugehen. Ich arbeite nur noch. Ich muss wohl lernen, mich besser zu organisieren.“ Um ihrem Zeitmanagement auf die Spur zu kommen, erhält Sabine die Aufgabe, eine Woche lang Tagesrapporte zu schreiben. Sie soll notieren, welche Aufgaben sie bearbeitet, wie viel Zeit sie dafür braucht und welche Unterbrechungen ihre Pläne kreuzen. Nicht am Ende eines Tages, sondern regelmäßig während der Arbeit. Ohne zu beschönigen, ohne zu mogeln. „Das könnte mir auch gut tun, mir reicht die Zeit nämlich auch nie.“

Carla* zückt den Stift und macht sich Notizen. Die anderen in der Coachinggruppe nicken zustimmend. Auch sie wollen sich selbst genauer beobachten und ihre Erfahrungen aufschreiben. Beim nächsten Treffen werten wir die Tagesrapporte aus. Wir prüfen, wo Sabine Zeit verschwendet, wo sie effektiver arbeiten und mit welchen Mitteln sie äußeren Zeitdieben begegnen kann. So findet sie zwar zu etwas mehr Ruhe, aber es zeigt sich, dass dies noch nicht der Königsweg ist, der Auftragsfülle gerecht zu werden. „Wahrscheinlich musst du doch jemanden einstellen, anders wirst du die Dinge nicht in den Griff zu bekommen“, schlägt eine Teilnehmerin aus der Runde vor. Doch Sabine weist diesen Vorschlag weit von sich: „Nein, das kann ich mir überhaupt nicht vorstellen!“ Auf meine Nachfrage sprudeln die Gegenargumente nur so aus ihr heraus.

„Wir sollten das mal genauer anschauen“, schlage ich vor. „Was halten Sie davon, dass wir ihr Inneres Team aufstellen und die einzelnen Stimmen zu Wort kommen lassen? Dann dürfte Ihnen die Entscheidung leichter fallen. „Das Innere Team, was ist denn das?“ Sabine schaut mich fragend an. „Wenn Sie so erzählen, höre ich viele verschiedene Stimmen, die ein Wörtchen mitreden wollen, bei diesem Thema. Alle haben ihre Berechtigung und sollen Aufmerksamkeit bekommen. Mit dieser Übung finden Sie heraus, wie diese Stimmen heißen, was sie sagen und was sie brauchen, um mit Ihrer Entscheidung einverstanden zu sein“, erläutere ich. Sabine rutscht auf ihrem Stuhl nach vorne, „Das interessiert mich.“

Ich male eine große Figur auf die Flipchart, die Sabine symbolisieren soll. „Welche Sätze kommen Ihnen denn als Erstes in den Sinn, wenn sie darüber nachdenken, Mitarbeiter einzustellen?“ „Dann bin ich Chefin und muss sagen, wo es lang geht. So sehe ich mich aber nicht.“ Während Sabine spricht, kristallisieren sich weitere Stimmen heraus, sie gibt ihnen Namen. Nach und nach vervollständigt sich das Bild am Flipchart. Neben der Chefin gehören nun auch die



Sicherheitsbedürftige, die Unternehmerin, die Ängstliche, die Kontrolleurin und die Unternehmungslustige zum inneren Team.

Nachdenklich betrachtet Sabine die Zeichnung, alle personifizierte Stimmen haben Platz genommen im Bauch der großen Figur.

„Jetzt werden wir eine Teamsitzung abhalten, damit die Mitglieder miteinander verhandeln können, was sie von einer Unternehmenserweiterung halten. Sie, Sabine, dürfen zuhören, aber nicht mitdiskutieren. Lassen Sie das Gespräch einfach auf sich wirken und entscheiden, was für Sie wichtige Impulse sind und was nicht zutrifft.“

Die Frauen teilen die Rollen unter sich auf, sie wählen dabei diejenige, die ihnen am ehesten vertraut ist. Dann wird die Diskussion eröffnet. Unter anderem sind folgende Argumente zu hören:

Die Unternehmerin:

Es war immer mein Traum, zu wachsen. Ich will mehr machen, habe so viele Ideen. Wenn ich neue Projekte und Aufträge an Land ziehen will, geht das nicht alleine. Ich sehe mich nicht als Einzelkämpferin. Ich habe das Potenzial zu mehr.

Die Chefin:

Wo finde ich gute Mitarbeiter? Wenn ich da eine falsche Entscheidung treffe, habe ich hinterher mehr Probleme als vorher. Dann muss ich noch die Fehler von anderen ausbügeln. Und außerdem: ich will nicht der Boss sein, sondern Teil eines Teams. Aber wenn ich zu nachgiebig bin, werde ich nicht anerkannt.

Die Ängstliche:

Wird es klappen? Kann ich das? Ich bin ja erst kurz selbständig, das ist eine Nummer zu groß für mich. Und Vorbilder, wie man ein wachsendes Unternehmen leitet, habe ich auch keine.

Die Kontrolleurin:

Wer sagt denn, dass immer genügend Aufträge da sind? Wenn nicht, muss ich die Mitarbeiter trotzdem bezahlen! Und es bleibt weniger für mich. Mitarbeiter kosten Geld, auch wenn sie nichts tun. Und ich kann doch nicht hinter jedem herlaufen und auf ihn aufpassen! Gar nicht auszumalen, wenn so ein Mitarbeiter mit meinen Kunden nicht klar kommt. Das würde sich auf das gesamte Geschäft auswirken!

Die Sicherheitsbedürftige:

Ich brauche ein gutes finanzielles Polster, sonst finde ich keine Ruhe. Das Schlimmste, was mir passieren würde, ist, mit meinem Geschäft Schiffbruch zu erleiden.

Die Unternehmungslustige:

Was ist mit meinen Urlaubswünschen? Wenn die Firma größer ist, muss ich immer nach neuen Aufträgen schauen und auch darauf, dass meine Mitarbeiter zu tun haben! Da kann ich mich nicht so schnell ausklinken. Aber genau das will ich. Es geht nur, wenn ich allein in der Firma bin!

Nach diesem Austausch der Argumente geht es in einer zweiten Runde darum, unter welchen Bedingungen jede der Stimmen in die Einstellung von Mitarbeitern einwilligen würde.



Die **Unternehmerin** betont noch einmal den Willen zur Vergrößerung, denn nur so könne sie sich neuen Projekten und Kunden zuwenden und Routineaufgaben anderen überlassen. Dies würde auch die Chance eröffnen, den Umsatz zu steigern. Allerdings müssten neue Mitarbeiter gut eingearbeitet sein. Dass dies anfangs Zeit braucht und keine spart, ist ihr bewusst.

Die **Chefin** spricht sich für klare Kriterien aus, denen zukünftige Mitarbeiter genügen müssen und macht sich für eine verlängerte Probezeit stark. Den Kundenkontakt möchte sie allerdings auf jeden Fall selbst übernehmen. Sie will sich Hilfe holen, wie sie Mitarbeiter führen kann, mit der richtigen Balance zwischen klaren Vorgaben und Verständnis und Entgegenkommen.

Die **Ängstliche** möchte den Kontakt suchen mit anderen Unternehmerinnen, um mit ihnen Erfahrungen austauschen. Und braucht zur eigenen Beruhigung einen Plan B für alles, was schief gehen kann.

Die **Kontrollleurin** plädiert dafür, vorerst nur freie Mitarbeiter einzustellen. So könne das Risiko gering gehalten werden und die Beschäftigung je nach Arbeitsanfall erfolgen.

Unter diesen Voraussetzungen ist die **Sicherheitsbedürftige** bereit, ihre Bedenken über Bord zu werfen. Sie lässt sich beruhigen, als sie hört, dass bereits mehrere neue Aufträge auf Erledigung warten und so die Wahrscheinlichkeit finanzieller Engpässe gering ist.

Die **Unternehmenslustige** pocht auf ihren Urlaubswünschen. Sie sieht allerdings ein, dass sie Chancen darauf mit der Einstellung von Mitarbeitern wesentlich größer sind. Um auf jeden Fall Berücksichtigung zu finden, fordert sie, dass regelmäßige Termine für Auszeiten im Kalender fixiert und eingehalten werden.

„Mir ist es ganz kalt den Rücken hinunter gelaufen, als ich euch habe reden hören. Woher wusstet ihr, wie ich denke?“ Sabine kommt aus dem Staunen nicht heraus. „Ich möchte mich bei euch bedanken, ihr habt mir sehr geholfen, klarer zu sehen und die für mich richtige Entscheidung zu treffen. Eines kann ich euch jetzt schon sagen: ich werde Mitarbeiter einstellen – aber unter genau definierten Bedingungen.“

* Namen geändert
Ursula Kraemer M.A.
www.navigo-coaching.de

Mein Buch zum Thema:
[Ich entscheide mich. Jetzt.](#)