



63. ECA Fachartikel

Mit dem Team auf der Überholspur

Die acht Geheimnisse erfolgreicher Teams und ihrer Team Leiter/innen.
Wie Coaching dabei hilft, sie zu verwirklichen.

von

Dr. Gudrun Henne - Master Interkultureller Coach, Lehr Trainerin
Bernhard Juchniewicz - Management Lehr Coach / -Trainer

Einleitung	2
Die 8 Geheimnisse erfolgreicher Teams	3
Geheimnis 1: Klare Ziele und mehr.....	3
Geheimnis 2: Klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten.....	4
Geheimnis 3: Ein Team braucht klare Kommunikation.....	4
Geheimnis 4: Ein Team braucht gleichermaßen Fach- und Sozialkompetenz.....	4
Geheimnis 5: Ein Team erkennt die informellen Rollen im Team an.....	5
Geheimnis 6: Ein Team braucht auch `mal eine Pause.....	6
Geheimnis 7: Ein Team braucht eine/n Teamleiter/in mit Herz und Verstand.....	6
Geheimnis 8: Im Team ist die Corporate Identity des gesamten Unternehmens lebendig.....	7
Die acht Geheimnisse im Wechselspiel.....	8
Teamleitercoaching und Team-Coaching als Weg zum Erfolg	9
Das Teamleiter/innen-Coaching als Mittel der Wahl.....	9
Teamleiter/innencoaching wird häufig nachgefragt wenn.....	9
Das Coaching des Teams als Mittel der Wahl.....	12
Anlässe für Teamcoaching.....	12
Vom Team-Coaching zur Team-Entwicklung.....	13
Coaching im Gesamtzusammenhang des Unternehmens.....	14
Ausblick	16
Über die Autoren	16



Einleitung

Von erfolgreichen Teamleadern erwartet man vieles: die Flamme der Begeisterung im Team zu entzünden und damit den Anstoß für gemeinschaftlich zu vollbringende Höchstleistungen zu geben, die Glut zu erhalten, auch wenn sie in Routine zu ersticken droht, Brände zu löschen, wenn Team Mitglieder aneinander geraten und Konflikte eskalieren, trotz operativen Tagesgeschäfts den Fokus auf das Ziel nicht verlieren. Eine übermenschliche Aufgabe, die nur einer naturgegeben begabten Führungspersönlichkeit möglich ist? Dem semi-genialen Team-Guru? Sie blicken sich – als Teammitglied – um oder – als Teamleader – im Spiegel an – und fragen sich...

... als Teammitglied, ob Sie Ihren Teamleader bislang völlig verkannt haben, und ob das denn wirklich nur an Ihrer Wahrnehmung liege...,

... als Teamleader je nach Grad Ihres derzeitigen Selbstbewusstseins entweder, ob Sie sich bislang als solcher völlig verkannt haben oder ob Sie Ihren Job als Teamleader besser hinwerfen sollten (ein Gedanke, der Ihnen vielleicht schon häufiger gekommen ist)?

Wir setzen zu Anfang unseres Artikel noch eins drauf, mit dem Versprechen, dass alles zur Auflösung gelangt und Sie am Ende konkretes Handwerkszeug und Erleichterung erhalten haben werden: Teams, so ergibt sich aus einer Studie der Deutsche Bank Research, werden für Deutschland immer wichtiger werden. In einem Szenarium für das Jahr 2020 beschreibt die DB Research die Projektwirtschaft als die Zukunftswirtschaft. Spezialisierte Unternehmen erobern immer mehr Märkte in temporären Projektkooperationen, d.h. Menschen arbeiten in flexiblen Kooperationen in unternehmensübergreifenden Projekten zusammen¹. Also noch viel mehr Teamarbeit als derzeit.

Doch wir müssen nicht erst ins Jahr 2020 blicken – jetzt schon sind Teams auf der Überholspur. Nicht nur beim Projektmanagement, sondern natürlich auch als Vorstandsteam, als Managementteam, als Serviceteam, als Fußball-, Forschungs- oder Pflorgeteam. Teams sind die Antwort zur Lösung der immer komplexeren Probleme und Herausforderungen in Unternehmen, Wissenschaft und Forschung und im Dienstleistungssektor.

Erfolgreiches Führen von Teams, das erfolgreiche Mitgestalten im Team sollten also Kernkompetenzen von Führungskräften in jedem Unternehmen sein.

¹ Deutsche Bank Research: Deutschland im Jahr 2010, Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition, 23. April 2007, erschienen in der Reihe: Aktuelle Themen , Nr. 382, ISSN Print: 1430-7421; ISSN Internet: 1435-0734, www.db-research.de.



Was brauchen Sie als Führungskraft, was braucht Ihr Team dazu?

Zwei beruhigende Antworten vorab:

Erstens: Ihr Team ist klüger, als Sie glauben. Im besten Fall wächst es mit Ihnen als Teamleader gemeinsam an den Aufgaben, die es bewältigen muss.

Zweitens: Der/Die Teamleiter/in muss nicht alles selbst im Griff haben. Abgesehen davon, dass dies – entgegen der weit verbreiteten verzweifelten Versuche – nicht möglich ist, wäre es für ein erfolgreiches oder gar ein Hochleistungsteam sogar hinderlich. Im Fall zu großer Kontrolle können die Potenziale Ihrer Teammitglieder nicht zur vollen Entfaltung gelangen und ihre Teammitglieder bleiben hinter sich selbst zurück.

Dieser Fachartikel beschäftigt sich mit den acht Geheimnissen erfolgreicher Teams und wie Coaching dem Teamleiter/der Teamleiterin oder dem Team selbst dabei helfen kann, die Geheimnisse für sich optimal zu nutzen. Mit der Einbettung ins Gesamtunternehmen und einem Ausblick schließt der Artikel.

Die 8 Geheimnisse erfolgreicher Teams

Geheimnis 1: Klare Ziele und mehr

Teil 1: Ein Team braucht klare Ziele.

„Als sie das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten sie ihre Anstrengungen“ sagte Mark Twain. Ein Team braucht klare Ziele, die alle teilen. Eine Binsenweisheit. Stimmt. Sie gerät aber häufig aus dem Blick. Und wenn ein Team strudelt, liegt es häufig daran, dass die Ziele nicht mehr im Fokus stehen, diffus oder unklar sind. Oder dass mehrere Ziele zugleich nebeneinander im Team kursieren, von den Zielen ein unterschiedliches Verständnis herrscht oder die mehreren gemeinsamen Ziele ohne Priorität verfolgt werden.

Das erste Frage an ein Team lautet daher immer: Was ist das Ziel, das das Team verfolgt und woran können der Teamleiter/die Teamleiterin und die Teammitglieder erkennen, wann das Ziel erreicht ist?

Teil 2: Ein Team braucht klare Ziele, die der Wertorientierung der Mitglieder entsprechen

Ziele allein sind nicht genug. Es müssen auch Werte sein, die die Mitglieder „guten Gewissens“ verfolgen können und wollen. Ziele, deren zugrunde liegende Werte von den Mitgliedern nicht geteilt werden, werden zwar verfolgt, oft jedoch nur halbherzig, ohne Einsatz der ganzen Person und ohne dass das Potential aller zur Entfaltung kommt.



Geheimnis 2: Klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Manchmal werden in Teams gleich von Anfang an Aufgaben mehrfach verteilt oder überlappend festgelegt. In den meisten Fällen starten Teams jedoch mit einer mehr oder weniger klaren Aufgaben- und Verantwortungsteilung. Im Laufe der Zeit kommen jedoch neue Aufgaben hinzu, Aufgaben differenzieren sich und brauchen mehrstufige Bearbeitungen, so dass die ursprüngliche Aufgabenteilung nicht mehr stimmt, was das Team indes nicht merkt, solange es sich nicht bewusst Zeit für eine Standortbestimmung nimmt. Anzeichen dafür sind Verzettelung, Doppelerledigungen, Mehrfachkommunikationen oder im E-mail-Verkehr wird jeder ständig in Kopie gesetzt.

Geheimnis 3: Ein Team braucht klare Kommunikation

Eng mit Geheimnis 2 verbunden ist Geheimnis 3: Zu den Aufgaben und Verantwortlichkeiten gehört als Annex stets eine „Kommunikationsrichtlinie“, die vom Team informell gelebt oder die formell als Kommunikationsregeln („wer mit wem worüber reden und wer noch davon wissen soll“) vereinbart wird.

Geheimnis 4: Ein Team braucht gleichermaßen Fach- und Sozialkompetenz

In klassischen Arbeitskontexten war Fachkompetenz das höchste Gut. Klare Aufgabenteilung, umschriebene Abläufe aus einem mechanistischen Industrie- und Organisationsverständnis erforderten vorwiegend, dass die Mitarbeiter/innen mit Sorgfalt die ihnen im Prozess geteilter Aufgabenerledigung zugeteilten Aufgaben in der vorgegebenen Zeit erfüllten.²

Die Aufgabe von Teams ist eine ganz andere – geht man von der Arbeitsdefinition des Teams als „Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Zieles“ aus, dann sind Teams immer mehr als die Summe ihrer Teile. Ein wesentliches Merkmal von Teams ist ihr kreatives bzw. innovatives Zusammenwirken unterschiedlicher Kompetenzen zur Erreichung eines

² Siehe Thomas Loer, Die Sozialform des Teams als besondere Form von Kollegialität, in: Change auf Teamebene. Multiperspektivische Betrachtungen zu Teams in organisationalen Veränderungsprozessen, Urs Kaegi, Silke Müller (Hrsg.), Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2010, S. 41 – 55 (43).



komplexen Ziels. Das Team und jede/r einzelne innerhalb des Teams muss in sich verändernden Kontexten Lösungen finden und Entscheidungen treffen. Damit dies gelingt, bedarf es guter Zusammenarbeit, die „Chemie“ muss stimmen, das Team schwingen. Damit dies gelingt, bedarf es mehr als Fachkompetenz: Einander zuhören können, Feedback geben ohne zu verletzen, die Unterschiedlichkeit des anderen/der anderen akzeptieren, sogar wertschätzen als andere Perspektive auf das Team.

Das gilt für die Teammitglieder und in noch größerem Maße für den Teamleiter/die Teamleiterin. Sie muss das ganze Team im Blick haben und jede Qualität im Team wertschätzen, auch wenn sie von den eigenen Erwartungen abweicht.

Emotionale und soziale Intelligenz und gegenseitige Wertschätzung sind Faktoren, die über Coachings und Teamentwicklung sensibilisiert und trainiert werden können.

Geheimnis 5: Ein Team erkennt die informellen Rollen im Team an

Informelle Teamrollen bilden sich in jedem Team. Wer welche Rolle besetzt, ist abhängig von den Stärken des jeweiligen Teammitglieds und der Dynamik der Rollen untereinander. Der britische Psychologe R. Meredith Belbin hat in den 80er Jahren folgendes Teammodell entwickelt. In besonders erfolgreichen Teams werden üblicherweise acht verschiedene Rollen besetzt; seither ist das Modell von unterschiedlichen Autoren und Autorinnen aufgegriffen bzw. verändert worden.

Im Allgemeinen ist folgendes Modell nützlich:

Teamrolle	Beitrag	Charakter	Zulässige Schwäche
Erfinder (the plant)	Bringt neue Ideen	Unorthodoxes Denken	Gedankenverloren
Wegbereiter (resource investigator)	Untersucht Möglichkeiten, entwickelt Kontakte	Kommunikativ, extrovertiert	Zu optimistisch
Koordinator (co-ordinator)	Fördert Entscheidungsprozesse, delegiert	Selbstsicher, vertrauensvoll	Wirkt manipulierend
Macher (sharper)	Überwindet Hindernisse	Dynamisch, arbeitet sehr gut unter Druck	Ungeduldig, provozierend
Beobachter (monitor)	Untersucht Machbarkeit	Nüchtern, strategisch, kritisch	Uninspiriert
Mitspieler (team worker)	Verbessert Kommunikation, baut auf	Kooperativ, diplomatisch	unentschlossen
Umsetzer (implementor)	Setzt Pläne in die Tat um	Diszipliniert, verlässlich, effektiv	Unflexibel
Perfektionist (completer)	Stellt optimale Ergebnisse sicher	Gewissenhaft, pünktlich	Ängstlich, delegiert kaum
Spezialist (specialist)	Liefert Fachwissen	Selbstbezogen, engagiert	Verliert sich in Details



Das Schaubild macht die Komplexität deutlich und auch das Potential, das in jedem Team steckt. Dabei gilt für jedes Team, dass individuell erarbeitet werden muss, welches Teammitglied welche Rolle inne hat, welche Rolle vielleicht vom Teammitglied übernommen wurde, weil ein originär diese Rolle ausfüllendes Teammitglied nicht vorhanden ist.

Geheimnis 6: Ein Team braucht auch `mal eine Pause

Vor allem in Hochleistungsteams tendieren Teammitglieder dazu, sich permanent zu überfordern. „Nichts motiviert so sehr wie der Erfolg“ gilt für das Team als ganzes genauso wie für jede/n Einzelne/n. Die eigenen Grenzen werden nicht gekannt und wenn erahnt, dann gerne über Bord geworfen, wenn es um den Erfolg des Teams als Ganzes geht. Vereinbarkeit zwischen Beruf und anderen Interessen im Leben (die sogenannte Life-Balance³) wird nicht als Wert gesehen. Dies kann viele Gründe haben, von der Begeisterung des Erfolgs, der Begeisterung an der gemeinsamen Leistung im Team, der Lust an der Arbeit bis zum Gefühl persönlicher Bedrohung durch möglichen Arbeitsplatzverlust bei „Non-performance“.

Der Energieverlauf von Teams ist oft zyklisch: Da gibt es Termine, die unbedingt eingehalten werden müssen, z.B. der vom Unternehmen angekündigte Prototyp eines Automobils muss bis zur Messe fertig sein, die Konferenz, für die das Eventteam zuständig ist, steht vor der Tür, der Geschäftsbericht hat ein Abgabedatum etc. Diese Termine sorgen für Dynamik, Fokus und bringen Schwung ins Team. Nur muss darauf geachtet werden, dass ausreichend Zeit für Erholung ermöglicht wird, dass Endtermine nicht einander jagen. Auswerten der Ergebnisse, Lernen vom Ergebnis, Anerkennung des Erreichten, gegenseitige Wertschätzung und „Normalität“ müssen genauso wie die „heißen Phasen“ Teil des Teamzyklus sein, sonst werden die Mitarbeiter, das Team wie ein überanstrengter Muskel „sauer“.

Geheimnis 7: Ein Team braucht eine/n Teamleiter/in mit Herz und Verstand.

Geheimnis sieben bedarf der klugen und vorausschauenden Steuerung des Teams. Der Teamleiter/die Teamleiterin braucht Herz und Verstand – Verstand, um die Ziel im Blick zu halten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten und Kommunikationsregeln zu etablieren, Rollen und Umsetzungen, Pausen und Dynamiken zu gestalten, Herz, um die Teammitglieder als Individuen wahrzunehmen, die zur vollen Potentialentfaltung gebracht werden wollen. Teamleiter/in zu sein ist eine verantwortungsvolle und befriedigende Rolle, die umso besser

³ Den Begriff „Work-Life-Balance“ lehnen die Autoren ab, da die Arbeit einen Großteil unseres Lebens im 21. Jahrhundert ausmacht und so gestaltet sein sollte, dass sie als „Leben“ erfahren wird.



gelingt, je mehr das Team als Ganzes und jeder Einzelne darin in ihrer/seiner Selbstverantwortung gefordert und gefördert wird.

Geheimnis 8: Im Team ist die Corporate Identity des gesamten Unternehmens lebendig

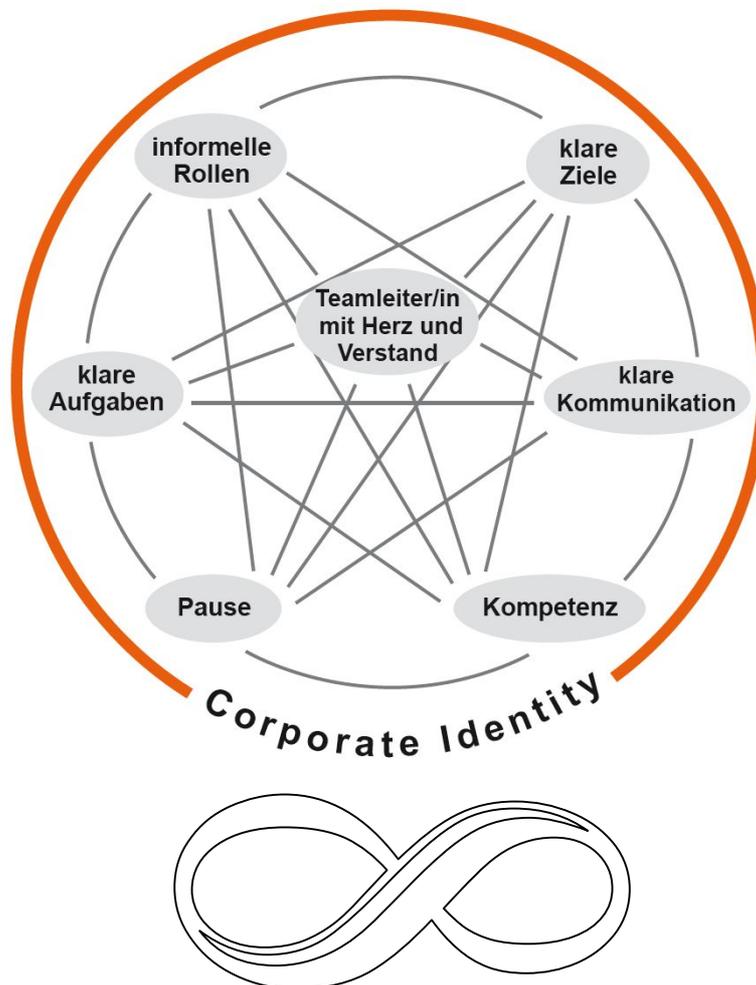
Durch das achte Geheimnis wird die Erfüllung von Geheimnis eins bis sieben erst möglich: Ein Team ist nicht nur organisatorisch und strukturell untereinander und mit den anderen Teilen eines Unternehmens verbunden, sondern durch eine gemeinsame Vision. Die Corporate Identity, die das Unternehmen aus dieser Vision heraus aufgebaut hat, birgt Energie und Inspiration für alle Mitarbeiter. Allein diese Vision kann ausreichen, ein Team zu Höchstleistungen zu motivieren. Sie steht weit vor aller unternehmerischer Konzeption und vor materiellen Zielen. Sie geht zurück auf Ideen und Imaginationen des Unternehmensgründers/der Gründerin und transportiert wahrnehmbar eine Haltung, prägt Kommunikation, Emotion und Zukunft. Im besten Fall kann der Satz „one team, one dream“ auf das gesamte Unternehmen angewendet werden und nicht nur auf ein Team. Das Team wird zum Empfänger, Mittler und Multiplikator der Unternehmensziele. Ein Team spricht sich täglich neu in Existenz und konstruiert sich zugehörig zum Gesamtkontext des Unternehmens.

win x win = win4u



Die acht Geheimnisse im Wechselspiel

Wie das Team untereinander, so sind auch die Umsetzung der acht Geheimnisse voneinander abhängig und bedingen sich gegenseitig. Alle zu einem überwiegenden Teil berücksichtigt, ergeben sie ein stabiles erfolgreiches Team.





Teamleiter-Coaching und Team-Coaching als Weg zum Erfolg

Ein Coaching für den/die Teamleiter/in oder das Team als Ganzes ist immer dann sinnvoll, wenn das Team bei einem der Inhalte der acht Geheimnisse stecken bleibt. Sich im Kreis drehen, nicht weiterkommen, das Gefühl haben, immer mehr immer weniger befriedigend zu arbeiten, Inkongruenz, Missstimmung, gar ein offener Konflikt, all dies sind beispielhafte Anlässe für ein Coaching. Doch was ist sinnvoller: Das Team als Ganzes zu coachen oder nur den Teamleiter? Und wann ist eine Teamentwicklung die richtige Wahl?

Das Teamleiter/innen-Coaching als Mittel der Wahl

Das Teamleiterinnen-Coaching setzt an der eigenen Wahrnehmung an – der Teamleiter bzw. die Teamleiterin – sei es in der Rolle als Vorstandsvorsitzende/r des Vorstandsteams, als Kapitän einer Fußballmannschaft oder als Leiterin einer Forschungsgruppe oder ähnliches – hat das Gefühl, „so geht es nicht mehr weiter“, Ein Anstoß von außen, ein empathischer professioneller Dritter, der Impulse anbietet, der Interventionen setzt, um Festgefahrenes zu dynamisieren, zunächst einmal in der eigenen Gedankenwelt als Teamleiter/in.

Teamleiter/innen-Coaching wird häufig nachgefragt wenn...

- Er/sie das Gefühl hat, das Potential der Mitarbeiter/innen wird nicht optimal genutzt;
- Die Arbeit nur noch selten Freude bereitet;
- Die eigene Arbeitsorganisation als nicht mehr verbesserungsfähig, aber dennoch als unzulänglich empfunden wird,
- Die Aufgaben immer komplexer zu werden scheinen und der Zeitdruck, sie zu erledigen immer größer.
- Sie/er den Eindruck hat, dass sich die Mitarbeiter/innen sich zunehmend in ineffizienten Routineabläufen bewegen, die Kommunikation nicht mehr flutscht, etwas ins Stocken geraten ist, sich das Team im Kreis dreht.
- Er/sie sich als Einzelkämpfer fühlt und dessen müde ist.
- Sie/er den Eindruck hat, immer mehr Energie zu benötigen, um sich durchzusetzen.

Teamleiter/innen-Coaching ist wie jedes Coaching ein Arbeiten mit und an der Persönlichkeit des Klienten. Klienten bilden sich im Coaching und entwickeln sich weiter, ihre Persönlichkeit, ihre Stärken, ihr Selbst-Sein in ihrer Rolle als Teamleader. Eigene Stärken werden erkannt bzw. wieder entdeckt, die Persönlichkeit im Umgang mit Herausforderungen gestärkt, kurz, es wird mit „Schlüsselqualifikationen“ für Führung gearbeitet.

Mit einem tiefer gehenden Verständnis, neuen Sichtweisen und der Fähigkeit, sich flexibel an neue Gegebenheiten anzupassen, gelingt es dem Teamleader, Verantwortung zu übernehmen, ohne dabei in das Hamsterrad fortwährender Anspruchserfüllung gegenüber dem Team oder den Auftraggebern des Teams, dem eigenen Vorgesetzten geraten. Der/die



Teamleiter/in lernt Gruppenpotentiale für die Realisierung gemeinsamer Zukunftsvisionen zu erkennen und zu bündeln und in die Tat umzusetzen.

Die Weisheit des Teams zu nutzen eröffnet neue Perspektiven

Wichtig für einen Teamleader ist zunächst, zu erkennen, dass seine Wahrnehmung subjektiv begrenzt sein könnte und dass er oder sie durch die Sichtweisen von Kollegen und Teammitgliedern ein umfassend(er)es Bild der Situation erfährt. Vielen Teamleadern fällt es schwer, sich von dem Gedanken zu verabschieden, dass sie ein gewünschtes Ergebnis einzig und allein durch ihr persönliches Tun herbeiführen kann. Doch genau dieser Abschied bringt Entlastung und setzt neue Energien frei. Im Coaching arbeiten wir an der Auflösung dieser Sichtweise und an Strategien für mehr Gelassenheit im Umgang mit komplexen Anforderungen. Die gezielte Nutzung der „kollektiven Intelligenz“ des Teams ist eine der wesentlichen Führungsqualitäten, die es in einem Teamleiter/innen-Coaching zu erarbeiten gilt.

Teamleading bedeutet, den Boden zu bereiten für Teamleistungen

„Wenn man an einem Grashalm zieht, wächst er nicht schneller“ sagt ein Sprichwort. Anders gesagt: Druck von oben spornt das Team nicht zu den Höchstleistungen an, die man sich von ihm wünscht. Aber der Teamleader kann lernen, die Faktoren, die das natürliche Wachstum fördern, zu erkennen und zu verbessern: bezogen auf den Grashalm bedeutet das: zu wissen, welche Bedürfnisse er hat in Bezug auf Boden und Bewässerung, ihm den nötigen Raum für sein Wachstum geben und manchmal auch behutsam Überflüssiges von Wertvollem trennen. Auf diese Weise kann vorhandenes Potential erkannt und vermehrt werden.

Übertragen auf das Führen von Teams bedeutet das, dass die Führungskraft sich zunächst auf die Schaffung der Bedingungen konzentriert, in der die Teammitglieder ihre Leistung optimal entfalten können. Der Team-Leader spürt gemeinsam mit seinem Team die bestimmenden Faktoren, die eine Situation und ihr Potenzial ausmachen und nutzt diese konsequent für die Abteilung und ihre Aufgaben. Doch wie geht das? Zunächst mit einer genauen und gründlichen Einschätzung bzw. Kenntnis seiner eigenen Fähigkeiten und in zweiter Linie der des eigenen Teams.

Teamleader und Team wachsen im Coaching gemeinsam

Das was der Teamleader seinem eigenen Team abverlangt, muss er auch selbst bereit sein zu leisten. Seine/ihre eigene Teamfähigkeit, Selbst- und Fremdkritikfähigkeit, sein Mitwachsen im Coachingprozess ist prägend für den gesamten Teamprozess.

Die Gemeinschaftsleistung eines Teams erreicht dann ihr Maximum, wenn das einzelne Teammitglied mit seinen fachlichen, sozialen und persönlichen Kernkompetenzen eine Synergie eingeht zu den Persönlichkeiten und Kernkompetenzen der anderen Teammitglieder und in dieser Ressourcen- und Potenzenbündelung anstehende Aufgaben die notwendige Inspiration, Förderung und erfolgreiche Realisierung erfahren



Fallbeispiel für ein Teamleader-Coaching:

Karsten L., Teamleader im Kreativbereich bei einem internationalen Textilkonzern, 33 Jahre, Akademiker, verheiratet, ein Kind, Ehefrau selbständig, ebenfalls Akademikerin. Der Konzern verfügt entsprechend der Zielgruppe seiner Produkte über einen Mitarbeiterstab mit niedrigem Durchschnittsalter. Die Hierarchien sind flach, das Unternehmen ist jedoch auf den zweiten Blick wesentlich stärker reglementiert als es den Anschein hat. Als sein Vorgänger das Unternehmen verlässt, wird Karsten L. gruppendynamisch von den anderen Teammitgliedern als Leiter angesehen und übernimmt diese Rolle schliesslich auch offiziell. Die vermeintlich flachen Hierarchien und die beinahe gleiche Qualifikation der anderen Teammitglieder, die sich allesamt bereits längere Zeit kennen verheissen ihm eine harmonische Fortführung der bisherigen guten Zusammenarbeit. Er war also einer von „ihnen“, als er die Führungsposition des eingespielten Teams übernahm.

Anderthalb Jahre später war er durch permanente Überstunden und immer kurzfristiger gesetzte Ziele seitens der Unternehmensleitung (Messen, Präsentationen, Modelle, Kataloge, Programme) in einen tiefen Erschöpfungszustand gefallen. Er schlief schlecht, war unausgeglichen, so dass sein Familienleben nicht nur unter seinen vielen Dienstreisen und Überstunden litt. Sein Team beachtete ihn kaum noch, es erfüllte seine Aufgaben ohne sei Zutun. Seine Anweisungen wurden ignoriert, es wurde hinter seinem Rücken geredet. Seine Krise wuchs sich zu einer Bedrohung seiner Position und damit seines Arbeitsplatzes aus. Als er ins Coaching kam, stellten wir fest, dass ihm das Vermitteln von menschlicher und fachlicher Autorität gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern fremd war. Er wirkte unsicher, manchmal sogar hilflos, fragend und enttäuscht über seine mangelnden Erfolg und seine fehlende Ausstrahlung als Teamleader. Sei Rollenverständnis war diffus, weil er nie eine klare Führungsposition gegenüber seinen Mitarbeitern eingenommen hatte und dementsprechend auch die Sprecherrolle für sein Team bei seinen Vorgesetzten nicht wahrnahm.

Durch den Einsatz einer Videoaufzeichnung in den Einzel- und Teamcoachingsitzungen wurde zunächst die Selbstwahrnehmung geschult. Seine verbale und nonverbale Erreichbarkeit und die Tonalität seiner Stimme wurden inhaltlich und emotional authentisch und damit von anderen als natürlich wahrgenommen. Er wurde im wahrsten Sinne des Wortes wieder „gehört“. Die Klärung seiner Vorgesetztenrolle ging damit beinahe selbstverständlich einher. In nur wenigen Sitzungen wurden konkrete Konfliktsituationen aufgearbeitet, Ressourcen aktiviert und stabilisiert, neue Verhaltensweisen gelernt und wenige aber sinnvolle Strukturmassnahmen für die Arbeit im Team (Präsentationen, Tagesordnungen, Ergebnisprotokolle) eingeführt. Wichtig war vor allem auch die Entwicklung der Ressource Humor in schwierigen, sogar unlösbar erscheinenden Situationen.

Das Team lernte durch die Veränderungen, ihn wieder als Vorgesetzten zu akzeptieren und ihn neu zu respektieren.

Im Coaching wurden auch für den privaten Bereich Standards mit dem Klienten erarbeitet, um der Gefahr des drohenden Burnouts vorzubeugen.



Das Coaching des Teams als Mittel der Wahl

Das Coaching des ganzen Teams ist das Mittel der Wahl, wenn das Thema, an dem das Team „leidet“ erfordert, dass das ganze Team in die Bearbeitung einbezogen wird. Falls der/die Teamleiterin dem Team vertraut – eine Grundvoraussetzung für wirkliche Höchstleistungen, allerdings eine häufig noch zu erarbeitende Qualität der Teamleiter/innen – Team-Beziehung – dann ist ein Coaching des ganzen Teams sinnvoll und zielführend. Dabei können relevante Umwelten, systemische Aspekte und Teamdynamiken ganz anders bearbeitet werden als in einem Einzelcoaching für den Teamleiter/die Teamleiterin.

Was bedeutet es für ein Team, wenn ein/e externe/r Berater/in bzw. Coach hinzugezogen wird? Als Externer bildet er/sie eine neutrale Instanz und ist frei von eigenen Interessen innerhalb der Gruppendynamik. Für diesen objektiven und unverstellten Blick benötigt er/sie allerdings eines: die Gelegenheit zu einer ausführlichen und präzisen Bestandsaufnahme. Erfahrungsgemäß werden im Coaching bereits bei der Erhebung von Ist- und Soll-Zustand die ersten Fakten überprüft und relativiert. Dies geschieht durch die Offenlegung der unterschiedlichen Sichtweisen innerhalb des Teams.

Anlässe für Teamcoaching

Ein Anlass für ein Teamcoaching liegt immer dann vor, wenn eines der „Geheimnisse gelungener Teams“ nicht erfüllt wird. Auch das siebte Geheimnis – Teams leiten mit Herz und Verstand - kann Anlass zum Team-Coaching geben, nämlich dann, wenn der Teamleiter/die Teamleiterin meint, das Team sei „nicht in Ordnung“, der blinde Fleck jedoch eher bei der eigenen Rolle als Teamführende/r liegt. In einem gelungenen Coaching wird dies respektvoll aufgedeckt.

Nachgefragt wird Team-Coaching häufig für:

- Klären von Zielen
- Verbesserung der Zusammenarbeit auf Sach- und Beziehungsebene
- Integration neuer Teammitglieder, Teamentwicklung
- Umgang mit Unterschiedlichkeiten, Konfliktmanagement
- Verbesserung der Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg.
- Kommunikation im Team
- Klärung von Teamrollen und Führungsfragen
- Umgang mit Verbindlichkeiten und Regeln
- Konkrete Konfliktsituationen
- Kommunikation mit internen oder externen Kooperationspartnern oder mit Kunden
- Zielvereinbarungen
- Konzeptentwicklung
- Lösen von Konflikten

Teams können dann zur Hochleistung auflaufen, wenn die Teammitglieder ihre ausgeprägte Fachkompetenz mit einer hohen sozialen Kompetenz verbinden. Team-Coaching schöpft aus dem reichen Erfahrungs- und Kompetenzschatz der einzelnen Teammitglieder und



versucht, ihn für die Erreichung von Zielen und Ergebnissen zu nutzen. Mögliche Themen sind Optimierung der Kommunikation, Ausschöpfen bisher nicht genutzter Team-Potentiale, Schwierigkeiten zwischen Teammitgliedern oder zwischen Team und Teamleitung, Verbesserung der Zusammenarbeit, bevorstehende oder stattgefundene Veränderungen und ihr Einfluss auf die Gruppe. Im Zentrum steht hier die Optimierung der Funktionsfähigkeit der Gruppe, damit sie ihren Arbeitsauftrag kompetent erfüllen kann und die betrieblichen Ziele erreichen kann. Voraussetzung hierfür kann sein: die Verbesserung des Arbeitsklimas, das Lösen unausgesprochener und unbewusster Konflikte sowie das Beseitigen von Blockaden.

Im Team-Coaching gilt es häufig, klärend hinsichtlich der Rollenverteilung zu wirken, zu bereinigen – wenn möglich und gewünscht - und die Wahrnehmung zu schärfen, wo Konfliktpotential zu eskalieren droht – zwischenmenschliche Konfrontationen, die sich an absoluten Sichtweisen aufbauen, sind schnell herbeizitiert.

In der Auswertung der Team-Rollen ergibt sich eine Team-Potential-Matrix, in der man die Verteilung der verschiedenen Rollen miteinander in Beziehung setzt. Bisher als eher negativ empfundene Teamrollen (z.B. der Kritiker) bekommen auf einmal eine völlig neue Wertschätzung. Die Fähigkeiten des Teams entfalten sich wie ein Kaleidoskop.

Vom Team-Coaching zur Team-Entwicklung

Wenn Teams keinen „dringenden“ Coaching-Anlass sehen und zugleich ihre Zusammenarbeit verbessern wollen, ist eine Team-Entwicklung das Mittel der Wahl, wobei die Grenzen zwischen dem einen und dem anderen fließend, wenn überhaupt sinnvoll vorhanden sind. Ein Team-Coaching enthält üblicherweise auch Elemente der Teamentwicklung, Teamentwicklungen Elemente und Methoden des Coaching.

Teamentwicklungen tragen der Gruppendynamik eines Teams (nach Tuckman in den vier Phasen der 1. Orientierung, 2. Konfrontation, 3. Kooperation, 4. Wachstum und 5. Auflösung⁴) Rechnung und haben üblicherweise „originärere“ Ziel des Teams zum Ziel, etwa „sich kennen lernen“ „Zusammengehörigkeit stärken“ zu Beginn eines Teams oder bei einer Veränderung von Teammitgliedern.

⁴ Tuckman, Bruce, "Developmental sequence in small groups". *Psychological Bulletin* 63 (6) (1965): S. 384–99.



Ziele in der Teamentwicklung sind zum Beispiel:

- gegenseitige Wertschätzung
- Lösungsorientiert statt defizitfixiert
- Leistungsorientiert statt konkurrenzorientiert
- Unterstützend statt fordernd
- Konstruktives und klares Feedback geben
- Interesse am Menschen
- Begeisterungsfähigkeit
- Entwicklungsbetont statt strukturbetont
- Berechtigtes und gezeigtes Vertrauen
- Kompetenzorientierte statt hierarchieorientierte Entscheidungsprozesse

Coaching im Gesamtzusammenhang des Unternehmens

Veränderungen sind in einer misstrauischen Umgebung wesentlich schwieriger zu implementieren als in einer vertrauensvollen Atmosphäre. Dies gilt nicht nur für die Interaktion Team-Leiter/in – Team, sondern auch für die auftraggebende Geschäftsleitung/die auftraggebende Abteilung. Sie muss dem Team- bzw. Teamleiter/innen-Coaching ihre Unterstützung von oben zusichern, sie sollte das Coaching mit Wohlwollen und Ergebniswillen positiv begleiten. Die Coachingmaßnahme trägt ihren Teil zur Realisierung der Unternehmensziele bei und so sollte sie auch von der Geschäftsleitung verstanden werden. Wird sie als Sanktion an das Team weiterkommuniziert und vom Team auch als solche verstanden, werden sowohl Team als auch Teamleiter/in ausserhalb eines ansonsten vermeintlich funktionierenden Systems gestellt.



Die Pyramide der Human Capital Mission



Unternehmen sind kreative und lebendige Organismen. Fachkompetenz, kommunikative Kompetenz und Kreativität gehen im besten Falle Hand in Hand und bedingen einander. Immer unter dem Dach der im achten Geheimnis beschriebenen gemeinsamen Vision.

Die Ressource der „kollektiven Team Intelligenz“ zu entwickeln, die jedes Team in sich trägt, entlastet nicht nur die Führungskraft als Teamleiter/in, sondern motiviert auch ihre Team Mitarbeiter, regt zur Integrität, Kollegialität, Professionalisierung, Produktivität an und spart dem Unternehmen auf diese Weise kurz- bis mittelfristig Geld. Weitere Effekte sind eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation, eine höhere Unternehmensloyalität der Mitarbeiter, Identifikation mit den Unternehmenszielen u.v.a.m.



Ausblick

Wie eingangs gesagt: Studien prophezeien der Teamarbeit eine große Zukunft als die zukunftsweisende Form der Zusammenarbeit. Immer kurzfristiger und immer leistungsorientierter werden sich Teammitglieder und Teamleader in funktionierenden Einheiten mit einem gemeinsamen Ziel zusammenfinden. Immer größer demnach auch die Erwartungen an die Flexibilität und an die spontane Leistungsfähigkeit des Einzelnen in neuen Team- bzw. Arbeitsumgebungen.

Ein Teamcoaching unterstützt nicht nur ein bestehendes Team in seiner aktuellen Konstellation, sondern es unterstützt jedes einzelne Teammitglied darin, seine Teamfähigkeit zu verbessern, Fähigkeiten wie psychosoziale Kompetenz zu entwickeln, mit unerwarteten Hindernissen und Konflikten umzugehen etc. Diese Kompetenzen werden dauerhaft erarbeitet, das Teammitglied kann das Gelernte auch in der nächsten Teamzusammenarbeit, die ggf. in anderen Zusammensetzungen und mit anderen Kollegen stattfindet, gewinnbringend verwerten.

In dem Maße, in dem Teamarbeit und seine verschiedenen Formen wirtschaftlich an Bedeutung gewinnt, wird auch „sich qualifizieren für's Team“ für den Einzelnen immer wichtiger. Teamcoachingmaßnahmen werden neben fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen einen festen Platz einnehmen.

Über die Autoren:



Dr. Gudrun Henne ist promovierte Volljuristin, systemische Organisationsberaterin, Master Interkultureller Coach und Lehr-Trainerin. Mit dem von ihr gegründeten Unternehmen Viveka International berät sie international Unternehmen, Organisationen, u.a. auch Wissenschaftseinrichtungen, und Führungskräfte bei Veränderungsprozessen. Seit September 2009 verstärkt sie das Präsidium der ECA als Vizepräsidentin zum Thema „Führen und Zusammenarbeiten“. Mehr unter www.viveka-international.de



Bernhard Juchniewicz ist multidisziplinär ausgebildet und arbeitet seit 1976 professionell mit Menschen in besonders belasteten Arbeits- und Lebenssituationen. Als Management Lehr-Coach/Lehr-Trainer berät und coacht er Unternehmer, Führungskräfte und ihre Teams, insbesondere in den Bereichen Selbst- und Beziehungs-Management, Zeit- und Ziel-Management, Visions-Management, Team Leading, integeres Corporate Identity. Er ist Präventionsexperte im Bereich Burnout- und Workaholic, und spezialisiert auf erfolgreiche Krisen-Intervention. Geschäftsführender Präsident www.european-coaching-association.com. Mehr: <http://www.academy-eca-sozietat.com/pages/vision/gruender.aspx>