



*Gudrun Kreis,
spezialisiert auf
Team-Coaching-
Projekte, sowie
Konflikt- und Krisen-
beratung in Teams*



*Michael Gestmann,
Dipl. Psychologe,
freier Journalist zu
Management- und
Trainingsthemen*

Seit Alt-Management-Berater Peter F. Drucker, Professor an der Claremont University, vor 25 Jahren vermehrt Teamarbeit forderte, herrscht ein regelrechter Kult um das Thema. Von allen Seiten wird betont, wie wichtig Teamgeist, Teamfähigkeit und Teamplayer sind. Eine Staufenberg-Studie bestätigt diesen Trend. 'Teamfähigkeit' war unangefochtener Spitzenreiter bei den Antworten auf die Frage an 177 Unternehmen, welche Eigenschaften die Einstellungschancen junger Hochschulabgänger verbessern. Und zwar weit vor Mobilität, Einsatzbereitschaft und unternehmerisches Denken.

Team-Coaching leistet „Feuerwehr-Dienste“

**GUDRUN KREISL,
NÜRNBERG,
MICHAEL GESTMANN,
DIESSEN AM AMMERSEE**

Zu „Team-Euphorie“ ist jedoch nur Anlass, wenn es gelingt, die vorhandenen Potenziale jedes einzelnen voll zu entfalten und das Zusammenwirken zu optimieren. Doch die Praxis sieht häufig anders aus. So wundert nicht, dass renommierte Experten wie der Bestsellerautor Reinhard K. Sprenger und Professor Fredmund Malik, Management Zentrum St. Gallen, den Nutzen von Teams generell infrage stellen.

Deren Pauschalkritik ist aber wenig hilfreich. Denn dass Teamwork zum festen Bestandteil zeitgemäßer Unternehmensführung geworden ist, resultiert aus der Tatsache und Notwendigkeit, in Zu-

kunft noch stärker als heute in Prozessen zu denken. Und die Prozessbeteiligten werden über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinaus die Zusammenarbeit intensivieren müssen, damit sie ihre Aufgaben erfolgreich lösen können. Ohne funktionierende Teamarbeit wird das schwerlich gelingen.

Brenzliche Situationen meistern

Zum Betriebsalltag gehört aber, dass plötzlich die Leistungen eines Arbeits- oder Projektteams nicht mehr stimmen. Interne Probleme gefährden die erfolgreiche Zusammenarbeit. Die meisten Unternehmen versuchen dann, mit einer neuen Teamkonstellation die Probleme in den Griff zu bekommen. Meist ein vergeblicher Versuch, um die Hemmnisse für die Effektivität der Gruppe aus der Welt zu schaffen. Denn unverarbeitete Konflikte und unbeachtete Ursachen für das augenscheinliche Problem schweben noch lange weiter. Die Folge: Unsicherheit sowie Frust lähmen die verbleibenden Teammitglieder. Besser ist es daher, mittels Team-

Coaching die Leistungsfähigkeit und die Arbeitseffektivität zu erhalten.

Besonders wichtig ist es am Anfang des Team-Coachingprozesses, dass der Coach das Vertrauen aller Beteiligten gewinnt. Denn natürlich gibt es auch Ängste bei den Teammitgliedern. Die Neutralität des Teamcoaches ist daher für das weitere Vorgehen eine zentrale Voraussetzung. Zu den Aufgaben des Coaches gehört es ebenso, einerseits die Führungskraft dafür zu sensibilisieren, welche Wirkung ihr Verhalten auf die Mitarbeiter hat. Und andererseits die Mitarbeiter zur Einsicht zu bewegen, dass sie selbst für sich Verantwortung übernehmen müssen, wenn es Probleme im Team gibt.

Mit Fingerspitzengefühl und Menschenkenntnis

Ist eine gewisse Vertrautheit geschaffen, muss es konkret werden. Ein Querulant beispielsweise wird

Stichworte in diesem Beitrag:

- Coaching
- Team-Coaching
- Teamfähigkeit

Abb. 1: Was gute Coaches können sollen

Falsch	Richtig
<ul style="list-style-type: none"> • der Coach hält sich an einen starren, vorab konzipierten Workshopablauf • der Coach traut sich nicht, konkrete Konflikte beim Namen zu nennen, die Folge: die Teammitglieder "vertrauen" ihm nicht • der Coach bleibt bei allgemeinen Aussagen, weil er selbst nicht gelernt hat, Rückmeldung zu geben, ohne zu werten • der Coach arbeitet nur mit einer Hierarchieebene, weil sich sonst die Teilnehmer nicht frei äußern • der Coach bindet keine anderen innerbetrieblichen Gruppierungen ein • der Coach sieht und kommuniziert nicht die Grenzen von Teamentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • der Coach hat den Workshop strukturiert, die individuellen Themen des Teams bilden aber den Mittelpunkt • der Coach benennt das, was er wahrnimmt ganz konkret; ihm vertrauen die Teammitglieder • der Coach kann das, was ihm Team vor sich geht, auf eine für das Team annehmbare Weise benennen • der Coach arbeitet mit mehreren Hierarchieebenen und hilft dem Team, hierarchieübergreifend offen zu kommunizieren • der Coach bindet, wenn gewünscht, auch Betriebsrat, Personalreferenten und -entwicklung in die Maßnahme ein; er kann zwischen diesen Institutionen vermitteln • der Coach erkennt, wann die Grenzen der Teamentwicklung erreicht sind und kommuniziert dies auch klar; er verweist dann auf andere Maßnahmen (z.B. Umstrukturierung, Neubesetzung einer Position)

unterschwellig von allen als solcher wahrgenommen. Durch das Bewusstmachen dieser Tatsache wird es nicht schlimmer. Eine offene Auseinandersetzung schafft aber neue Perspektiven, die Kraft zum Weitermachen geben. Die subtile Dynamik im Alltag, die sich aus der Krise ergibt, ist hingegen allemal härter als die Wahrheit. Aufgabe des Coachs ist es, die Teilnehmer zu ermutigen, sich offen und klärend mit der eigenen Situation auseinander zu setzen. Dabei muss der Team-Coach die spezifische Dynamik der Gruppe immer im Auge behalten.

Beim Aufarbeiten der Konflikte ist darauf zu achten, wie der Einzelne Dinge anspricht. Im Zweifelsfall muss der Coach lenkend eingreifen und die Kommunikationsweisen der Teilnehmer korrigieren. Damit dies gelingt, sollte der Coach über viel Fingerspitzengefühl und Menschenkenntnis verfügen. Denn sonst ist die Gefahr groß, dass Konflikte eskalieren. Die Erfahrung zeigt: Diejenigen, die sich mit der Kritik auseinander setzen, gewinnen in den Augen der anderen mehr Achtung. Und das reinigt die Situation im Team und macht frei für konstruktive Zusammenarbeit. Damit das so bleibt, sollte sich das

Team auch nach dem Einigungsprozess regelmäßig treffen. Zunächst im Abstand von einem Monat, dann nach Bedarf, um die Zusammenarbeit schrittweise zu optimieren. Auch hier hilfreich: Die kompetente Unterstützung von außen. Denn es gilt, den begonnenen Prozess kontinuierlich fortzusetzen und dann abzuschließen. Tipp: Das Team sollte Vertrauenspersonen aus den eigenen Reihen bestimmen, die in kritischen Situationen vermitteln helfen. Gegebenfalls können diese Vertrauenspersonen auch aus dem Personalbereich sein. Team-Coaching ist somit Hilfe zur Selbst-Hilfe. Das Team reift nach überwandener Krise und kann zukünftig mögliche Konflikte selbst lösen.

Stimmt es im Team noch?

Folgende Warnsignale sind zu beachten:

- hohe Fluktuation
- hoher Krankheitsstand
- die Teamleistung ist schlechter, als zu erwarten war
- um das Team kursieren Gerüchte, was besser laufen müsste und könnte
- die Stimmung im Team ist

spürbar schlecht

- es gibt ungeklärte Konflikte zwischen den Teammitgliedern
- die Innovationsbereitschaft ist gering
- in etablierten Teams: Neue Mitglieder werden ausgegrenzt oder nur halbherzig integriert
- in jungen Teams: ältere und erfahrene Mitarbeiter werden ausgegrenzt
- die Zusammenarbeit zwischen den Teams im Unternehmens funktioniert nicht.

Was gute Team-Coaches können sollten zeigt Abbildung 1.

Der Team-Coaching-Prozess

Gemeinsam erarbeiten die Beteiligten,

- was für sie ein ideales Team ausmacht
- was den guten Teamplayer auszeichnet
- wie die Kommunikation optimalerweise verläuft
- und welche Rahmenbedingungen das Team benötigt.

Der Abgleich von Ideal- und Ist-Zustand zeigt die Defizite im Team auf. Das Team-Coaching fördert auf diese Weise die Problemlösefähigkeit der Mitarbeiter, eröffnet neue Sichtweisen, erkennt 'blinde' Flecken und emotionale Verstrickungen. Die Teammitglieder lernen zudem, ihre persönlichen Handlungsmuster zu erweitern und erlebte Belastungen zu reduzieren. Maßnahmen und konkrete Vereinbarungen runden den Team-Coaching-Workshop ab.

Kurzfassung

Teamfähigkeit verbessert die Einstellungschancen junger Hochschulabgänger, Teamwork wurde zum festen Bestandteil zeitgemäßer Unternehmensführung, in Zukunft wird noch stärker in Prozessen gedacht.