

Teamcoaching¹

Willem Lammers²

Einführung

Teams befinden sich in einem ewigen Dilemma zwischen den Aufgaben der Organisation und den Bedürfnissen und Zielen einzelner Mitarbeitern: Was ist in diesem Moment wichtiger? In diesem Spannungsfeld gibt es zwangsläufig Probleme die gelöst werden müssen und Fakten mit denen man sich abfinden muss. Bei näherem Hinschauen können wir die folgenden Problemquellen unterscheiden:

- Zwischen dem Team und der übrigen Organisation, in der Hierarchie oder auf der gleichen Stufe in der Zusammenarbeit mit anderen Teams, z.B.:
 - Unklare Vorgaben über die Aufgabe des Teams;
 - Unklare oder nicht vorhandene Strategien, wie die Aufgabe erfüllt werden soll;
 - Überforderung des Teams mit den vorgegebenen Aufgaben;
 - Konkurrenz zwischen Teams die zusammenarbeiten sollten, wie Produktion und Marketing;
- Innerhalb des Teams zwischen den Teammitgliedern und der Führung. Mögliche Gründe sind:
 - Ein für die Aufgabe nicht angemessener Führungsstil: Eine Entwicklungsabteilung braucht Freiraum, während straffe Führung sinnvoll sein kann, wenn penible Qualitätsstandards eingehalten werden müssen.
 - Unklare Stellenbeschreibungen und Aufgaben;
 - Mangelnde Präsenz oder Zugänglichkeit der Führung.
- Zwischen Mitgliedern des Teams. Hier treten Schwierigkeiten auf, wenn:
 - Aufgaben unklar abgegrenzt sind: Stellenbeschreibungen überschneiden einander oder es gibt Lücken, gerade bei unpopulären Tätigkeiten;
 - Aufgaben nicht auf die Rollenträger abgestimmt sind: Sie sind überfordert und dadurch nicht zuverlässig für die Teamkollegen, oder sie

- sind unterfordert und überschreiten die Grenzen der Aufgaben der anderen oder rebellieren gegen den Chef;
- Teamkollegen sind charaktermässig nicht auf einander abgestimmt.
- Im Verhalten der Führungskraft oder einzelner Teammitglieder. Hier unterscheiden wir die folgenden Problemquellen:
 - Teammitglieder sind mit ihrer Aufgabe überfordert und belasten die Zusammenarbeit im Team;
 - Teamkollegen haben körperliche, emotionale oder familiäre Schwierigkeiten, welche die Erfüllung ihrer Aufgabe behindern.
 - Die Führungskraft ist mit ihrer Aufgabe überfordert, oder nicht motiviert für die Arbeit mit diesem Team.

Alle diese Problemquellen treten im Kontext einer Organisationskultur auf, die die Virulenz von Problemen verschärfen oder abschwächen kann.

Wenn ein Team vor grossen Veränderungen steht, wenn über längere Zeit nicht die erhoffte Produktivität erreicht wird, oder wenn Konflikte aus dem Ruder zu laufen drohen, können bestehende Probleme eskalieren. Dann kann Teamcoaching angesagt sein. Fragen die dabei auftauchen, sind:

- Was ist Teamcoaching genau?
- Welche Umstände können ein Teamcoaching sinnvoll machen?
- Wie verläuft ein Teamcoaching in der Praxis?
- Welche anderen Massnahmen sind möglich und sinnvoll?

Was ist Teamcoaching?

Unter Teamcoaching verstehen wir in diesem Zusammenhang eine Interventionsmethode, worin die Teammitglieder mit Hilfe einer externen Fachperson ihre Probleme und Ziele untersuchen und gemeinsam ihre Zusammenarbeit neu definieren. Die externe Fachperson ist für derartige Aufgaben explizit ausgebildet worden.

Wann ist Teamcoaching sinnvoll?

Teamcoaching muss in Betracht gezogen werden, wenn einerseits:

- die Einzelmitglieder des Teams grundsätzlich für ihre Aufgabe qualifiziert sind;
- die Führung auf ihre Aufgabe berechnet ist;
- die übergeordnete Ebene der Hierarchie ihre Erwartungen an das Team klar formuliert hat;

und andererseits Probleme der folgenden Typen vorkommen:

- Die Produktivität und Motivation des Teams lässt nach, ohne dass klare äussere oder innere Faktoren dafür verantwortlich gemacht werden können;
- Die Rollen der einzelnen Teammitglieder sind unklar: Es gibt Überschneidungen oder Lücken zwischen den Aufgaben:
- Es treten immer wieder Konflikte mit den gleichen oder mit wechselnden Beteiligten auf:
- Die offene Kommunikation zwischen Teammitgliedern funktioniert anscheinend nicht mehr.

Wann braucht es andere Massnahmen?

Es gibt verschiedene Gründe, weshalb eine andere Beratungsform einem Teamcoaching vorgezogen werden sollte:

- Der Führungskraft fehlt die nötige Kompetenz für ihre Aufgabe. Ein Wechsel in der Führung oder eine Erhöhung der Kompetenz durch Coaching oder Weiterbildung ist angesagt.
- Die wichtigsten Teamprobleme werden durch Defizite oder Unzulänglichkeiten einzelner Teammitgliedern verursacht. Diese Themen müssen über ein entsprechendes Personalmanagement angegangen werden. Lösungen können über Coaching, Ausbildung, Psychotherapie oder Freistellung erreicht werden.
- Die Probleme werden verursacht oder verschärft durch Konflikte zwischen Einzelpersonen. Hier kann eine Mediation zwischen den Konfliktparteien dienlich sein.
- Die Wurzeln der Teamprobleme liegen in Unklarheiten im Leitbild, in der Strategie oder in der Struktur der Organisation in ihrer Ganzheit. Hier ist eine Organisationsentwicklung angesagt.

Wie verläuft ein Teamcoaching?

Der Wunsch nach einem Teamcoaching entsteht meistens im Laufe von Teamdiskussionen. Teammitglieder bewegen sich auf die Suche nach einer geeigneten Fachperson. Kriterien bei dieser Suche können sein:

- Eine Ausbildung, respective eine Verbandsanerkennung, wie diese z.B. in der Schweiz vom Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung BSO getragen wird
- Eine spezifische Feldkompetenz im Bereich der Organisation

- Erfahrung in der Begleitung von Teamprozessen.

Ein guter Coach schliesst mit seinen Auftraggebern einen Vertrag ab. Idealerweise ist dies ein Dreiecksvertrag zwischen der Geschäftsleitung, dem Team und der Fachperson. Der Dreiecksvertrag garantiert dafür, dass die Entwicklung des Teams auch auf der nächsthöheren Hierarchiestufe unterstützt wird. Der Vertrag definiert die Ziele des Teamcoachings so konkret wie möglich und erlaubt so die Auswertung des Coachingprozesses in Hinblick auf die formulierten Ziele.

In den ersten Sitzungen wird der Coach sich der Aufgabe widmen, eine Atmosphäre zu schaffen, die es erlaubt, heikle Themen offen anzusprechen. Das fordert, dass der Coach keinen Standpunkt in Bezug auf mögliche Konfliktthemen einnimmt und versucht, eine übergeordnete Position einzunehmen.

Eine zweite Aufgabe der Fachperson ist, die Perspektive der Beteiligten zu erweitern über die alltäglichen Themen hinaus. Bei Spannungen im Team tendieren die Mitglieder oft dazu, Einzelpersonen im Team oder in der Führung dafür verantwortlich zu machen. Dass Spannungen das Resultat sein könnten von unklaren Vorgaben, Kommunikationsstrukturen oder Stellenbeschreibungen liegt in den Augen der Teilnehmenden weniger auf der Hand. Der Coach hat in diesem Bereich eine klare Aufgabe zur Informationsvermittlung über das Funktionieren von Organisationen und Teams. Bevor es soweit kommen kann, ist es meistens nötig, dass die Teammitglieder die Gelegenheit erhalten, ihre Kritik zu ventilieren. Eine «Chropfleerete» kann jedoch der Auftakt für eine Mentalitätsveränderung im Umgang mit den bestehenden Problemen sein: Bei den meisten Teams ist nach einer aggressiven Eröffnungsphase eine gewisse Beisshemmung festzustellen, weil man weiss, dass man auch nach der Sitzung mit einander weiter arbeiten muss. Nach einer emotional intensiven Periode entsteht oft bei vielen Beteiligten der Wunsch, wirklich zu verstehen, wie es zu diesen Problemen kommen konnte. Das ist die Gelenheit für die Beratungsfachperson, ihr Organisationswissen in das Teamwissen einfliessen zu lassen. Darauf kann eine interessante Zusammenarbeit entstehen, die weniger auf das Entstehen der Probleme in der Vergangenheit fokussiert, als auf die Aufgaben, Wünsche und Bedürfnisse, welche im Rahmen der Zusammenarbeit im Team erfüllt werden müssen. Ein konstruktiver Umgang mit den Emotionen führt meistens dazu, dass die Teammitglieder sich ernst genommen fühlen und dadurch im Stande sind, frühere Kränkungen ad acta zu legen und sich der Zusammenarbeit zu zuwenden. So wird eine Klärung der Aufgaben und Rollen im Team ermöglicht, welche die Tür zu neuen Absprachen für eine neue, positive Zusammenarbeit öffnet.

Welche Probleme können auftreten?

Teamcoaching führt nicht zwangsläufig zu Lösungen der anstehenden Probleme. Viele verschiedenen Ebenen können bei Teamproblemen eine Rolle spielen, und nur wenige liegen im Einflussbereich eines Teams in einem Teamcoaching. Wichtige Stolpersteine sind die folgenden:

- Der Ernst der Teamprobleme wird von den Verantwortlichen unterschätzt. Das zur Verfügung stehende Budget reicht für mehr als eine oberflächliche Standortbestimmung nicht aus. Dies kann sich negativ auf die Motivation der Teammitglieder auswirken.
- Bei einer unklaren Führungssituation oder einem schwachen Vorgesetzten tritt der Coach an die Stelle der Teamleitung. Dadurch wird es für diese schwierig, ihr Gesicht zu wahren und sich im Alltag, im Abwesenheit des Coaches, durchzusetzen.
- Die Rolle der Führungskraft im Teamcoaching wird ungenügend geklärt: Es muss deutlich sein, dass die Fachperson verantwortlich ist für die Moderation und damit für die momentane Führung der Teamgespräche, aber dass die Führungskraft der Boss ist und bleibt.
- Einzelne Teammitglieder fühlen sich vom Coach nicht gesehen oder ernstgenommen und leisten aktiv oder passiv Widerstand gegen die entwickelten Pläne und Lösungen. Der Coach muss solche Blockaden im Entwicklungsprozess erkennen und korrigieren können.
- Menschen tendieren grundsätzlich dazu, Fehler bei anderen Menschen zu suchen und weniger bei abstrakten gesellschaftlichen, politischen oder volkswirtschaftlichen Prozessen. Wenn auf Grund solcher Entwicklungen unpopuläre Massnahmen getroffen werden müssen, haben Menschen die Neigung, Einzelne dafür verantwortlich zu machen, mit dem Risiko einer Eskalation.

Teamcoaching ist eine teure Massnahme, nicht nur wegen dem Honorar der Fachperson, sondern auch weil viele Beteiligte viel Zeit und Energie investieren müssen. Es lohnt sich deshalb, zusammen mit einer ausgebildeten Fachperson, Pro und Kontra sorgfältig zu untersuchen.

^{1 1} ©2005, Willem Lammers, Maienfeld. Dieser Text darf als Hardcopy und als .pdf Datei im vorliegenden Layout frei kopiert und weitergeleitet werden. Der Autor nimmt Ihre Anmerkungen, Ergänzungen und Kritik gerne entgegen unter

lammers@iasag.ch. Wenn Sie diesen Artikel zitieren, verweisen Sie bitte auf die folgende URL: <http://www.iasag.ch/doc/artikel.lammers.teamcoaching.pdf>.

Falls Sie sich für einen Vortrag, ein Seminar oder eine Beratungsdienstleistung in diesem Bereich interessieren, nehmen Sie bitte Kontakt auf mit info@iasag.ch.

² Willem Lammers (1950) berät Menschen und Organisationen. Er ist Psychologe FSP, Fachpsychologe für Psychotherapie FSP und Supervisor/Coach BSO/EAS. Seit 1987 ist er Gründer und Leiter des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften **ias** AG in Maienfeld. Das Institut ist in der Schweiz ein führender Anbieter anerkannter Aus- und Weiterbildungen in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Adresse: Bahnhofstrasse 2, 7304 Maienfeld, info@iasag.ch, <http://www.iasag.ch>.