

**Rainer Alf-Jähmig, Thomas Hanke,
Birgit Preuß-Scheuerle**

Teamcoaching

**Konzeption, Methoden und Praxisbeispiele
für den Teamcoach**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Inhalt

Vorwort.....	9
--------------	---

1. Was ist Teamcoaching?

1.1 Warum eine Teamdefinition wichtig ist.....	13
1.2 Team und Coaching sprachgeschichtlich betrachtet	14
1.3 Team und Coaching genauer betrachtet.....	16
1.4 Warum braucht unser Team ein Coaching?.....	23

2. Die Prozesse im Teamcoaching

2.1 Die Prozessschritte im Teamcoaching oder: Der Weg zum fertigen Konzept.....	31
2.2 Von Kontakt zum Kontrakt.....	35
▶ Kontaktaufnahme zur Bezugsperson.....	35
▶ Beziehung klären	37
▶ Das Grobkonzept erstellen.....	39
▶ Den Kontrakt vereinbaren	40
2.3 Die Rahmenbedingungen oder: Was muss ich berücksichtigen?	42
▶ Ziele	43
▶ Unternehmenskultur/Unternehmensleitlinien.....	45
▶ Geschäftsführung	46
▶ Angrenzende Teams und Abteilungen	47
▶ Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	50
▶ Betriebsrat.....	53
▶ Vorerfahrungen mit anderen Trainern	54



2.4	Möglichkeiten der IST-Analyse eines Teams	55
	Vorgespräche mit:.....	55
	▶ Leiter/Chef/CEO	57
	▶ HR/Personalentwicklung/Personalabteilung.....	58
	▶ einzelnen Teammitgliedern.....	58
	▶ Kollegen	59
	▶ Betriebsrat (BR).....	60
	Beobachtung des Teams in Aktion	60
	▶ Outdoortraining	61
	▶ Assessments.....	66
	Tests zur Teamanalyse/-diagnose.....	67
	▶ Das Teamrollenkonzept von Belbin	68
	▶ Der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)	71
	▶ Der Fragebogen nach Francis und Young	73
	▶ Master Personal Analysis (MPA)	73
	▶ Egogramm/Transaktionsanalyse	76
2.5	Die Rolle der Führungskraft im Coaching-Prozess	83
2.6	Festlegung des Konzepts – wie wirkt sich das Konzept aus?.....	88
2.7	„Der Spielverlauf ändert sich“	92
	▶ Ein Teammitglied verlässt das Team	92
	▶ Neue Mitspieler im Prozess.....	94
	▶ Starke negative Erlebnisse	97
	▶ Ein positives Erlebnis	98
2.8	Kein Teamcoaching ohne Überprüfung/Evaluation	100
	▶ Objektive Überprüfung durch Kennzahlen.....	101
	▶ Interpretative subjektive Bewertung.....	103
3.	Methoden im Teamcoaching	
3.1	Prozessbegleitung – Begleitung on the job	109
	▶ Die Rollen des Teamcoaches bei der Begleitung on the job.....	110
	▶ Interventionsmöglichkeiten im laufenden Prozess	110

3.2 „Live“-Coaching	116
▶ Typische Situationen für ein „Live“-Coaching	116
▶ Der Ablauf eines „Live“-Coachings	117
3.3 Das Einzelcoaching im Teamcoaching-Prozess	122
▶ Fallbeispiel: Die Konfliktlinien im Team von Frau S.	122
▶ Coaching-Ansätze und eingesetzte Coaching-Methoden	124
▶ Die Ziele des Einzelcoachings für die Teamleiterin	124
▶ 1. Coaching-Sitzung	125
▶ 2. Coaching-Sitzung	128
▶ 3. Coaching-Sitzung	130
▶ 4. Coaching-Sitzung	134
▶ 5. Coaching-Sitzung	136
▶ „Wieso bekommen die ein Einzelcoaching?“	139
3.4 Konfliktvermittlung	142
▶ Wofür steht ein Konflikt?	142
▶ Konfliktursachen – was gilt es zu berücksichtigen?	142
▶ Diagnose von Konflikten.....	144
▶ Was steht hinter dem Konflikt? – Ein Fallbeispiel.....	150
▶ Der Mediationsprozess	156
3.5 Das Teamtraining im Teamcoaching-Prozess.....	163
▶ Einsatzmöglichkeiten von Teamtrainings	163
▶ Das TZI-Teammodell	166
▶ Authentizität/Stimmigkeit – Grundlage konstruktiver Zusammenarbeit	168
▶ Auswertungsmethoden von Teamtrainings.....	174
3.5.1 Konzept für ein 2,5-tägiges Outdoortraining	181
▶ Erläuterung der Ergebnisse aus den Vorgesprächen anhand des TZI-Dreiecks	183
▶ Teamübung „Moorpfad“	184
▶ Teamübung „Seilbrücke“	187
▶ Analyse der eigenen Teamrolle.....	189
▶ Abseilübung im Team	191
▶ Rollenklärung – Feedback zu gegenseitigen Erwartungen.....	192
▶ Überprüfung und Erarbeitung von Spielregeln	194
▶ Ergebnissicherung und Abschluss	196



3.5.2 Konzept für ein 2,5-tägiges Indoortraining	199
▶ Entscheidung für ein Indoor-Training	200
▶ Erwartungsabfrage	203
▶ Gruppenarbeit „Öffnungszeiten“	204
▶ Übung „Knoten lösen“	205
▶ Übung „Bürgerfreundliche Beratung“ im Rollenspiel	206
▶ Übung „Zauberstab“	207
▶ „Scaling“ – Skalierung der Stimmug im Team.....	209
▶ Übung „Highlights“	210
▶ Übung „Feedback für die Leitungsebene“	212
4. Der Coach im Prozess	
4.1 „Ich bin der Coach – holt mich hier raus!“	217
▶ Die Auftragsklärung oder: Was ist der eigentlich der Auftrag?	217
▶ Verstanden haben heißt noch lange nicht, richtig zu handeln	218
▶ Der Auftraggeber äußert sich konsequent nebulös	219
▶ Wer überbringt schlechte Botschaften?	220
▶ Grenzen ziehen – auch im laufenden Prozess.....	221
4.2 Prozess-Owner oder „Mädchen für alles“?	223
▶ Die Aufgaben nehmen überhand – was tun?	224
▶ Die Kollegen aus dem Netzwerk – Hilfe und Herausforderung	226
▶ Supervision als Unterstützung für den Coach.....	228
4.3 „Ist unser Coach noch auf unserer Seite?“ – Objektivität, Neutralität und Vertrauen	231
▶ Die Befürchtungen des Teams.....	232
▶ Die Vertrauensfrage – eine ungewöhnliche Lösung	233
5. Ein komplettes Prozessbeispiel	
▶ Coaching eines Führungsteams aus der Automobil-Industrie	239
▶ 1. Teamaufbau und Entwicklung	240
▶ 2. Aufbau des Teams/Integration in den Arbeitsalltag.....	244

Inhalt

▶ 3. Führung, Management & Leadership	245
▶ 4. Unangenehmes ansprechen	249
▶ 5. Konflikte	252
▶ 6. Ein neues Team beginnt	255

Anhang

▶ Literaturhinweise	257
▶ Quellen.....	260
▶ Stichwortverzeichnis	261



Ein Hinweis zu den Icons

Jede Teamcoaching-Situation ist einzigartig, weshalb die im vorliegenden Buch beschriebenen Prozesse und Abläufe auch überwiegend anhand von Fallbeispielen erläutert werden. Die folgenden Icons sollen Ihnen als Leserin und Leser den schnellen Zugriff auf jene Informationen, Tools und Analysehilfen erleichtern, die Sie in unterschiedlichen Kontexten nutzen können, um sich kurzfristig Anregungen und Denkanstöße für Ihre aktuelle Coaching-Arbeit zu holen.



Wichtiger Tipp oder Hinweis, den der Coach in der geschilderten Situation beachten sollte



Checkliste/Analysehilfe



Allgemeingültige Beschreibung eines Tools oder einer Übung



Reflexionsphasen des Coaches, die zentrale Aspekte der zuvor geschilderten Situationen vertiefen und analysieren

Vorwort

Wozu brauchen Sie dieses Buch?

Wir sind der Meinung: für Ihre alltägliche Arbeit!

Wir haben es geschrieben, weil wir in unserer Teamcoaching-Praxis immer wieder mit schwierigen Situationen im Coaching-Prozess konfrontiert sind und uns einen pragmatischen Ratgeber gewünscht haben – genau wie viele Kolleginnen und Kollegen von uns auch. Weil es ihn nicht gab, haben wir uns schließlich selbst an die Arbeit gemacht.

Pragmatisch heißt für uns, dass genau die schwierigen und unsicheren Situationen geschildert werden, in die ein Teamcoach geraten kann. Pragmatisch bedeutet für uns aber auch, all die Irrungen und Wirrungen, die in solchen Prozessen entstehen, ehrlich und nicht beschönigend darzustellen und zu reflektieren.

Wir haben ein Buch geschrieben, das es ermöglicht, „mal eben schnell“ nachzuschlagen, was der nächste Schritt im Coaching-Prozess sein könnte. Es lässt sich aber ebenso als Leitfaden nutzen, der einen Coaching-Prozess von A bis Z beschreibt und eine kontinuierliche Selbstreflexion ermöglicht.

Sie finden im ersten Kapitel eine Auseinandersetzung mit der Definition von Teams und Coaching. Dies schafft Klarheit in der Auftragsklärung und ist Grundlage für eine strukturierte Analyse.

Im zweiten Kapitel schildern wir den kompletten Weg vom Kontakt zum Kontrakt mit allen Stolperfallen und Schwierigkeiten, die er mit sich bringt. Sie begleiten uns vom ersten Kontakt über eine Ist-Analyse des Teams bis hin zu einem fertigen Konzept und dem Controlling des Coachings.



Das dritte Kapitel ist den verschiedenen Coaching-Methoden gewidmet. Sie können ein Live-Coaching erleben oder sich in ein Einzelcoaching vertiefen. Die Vermittlung zwischen Streithähnen ist dabei genauso spannend wie der Verlauf der zwei Teamtrainings im Rahmen der jeweiligen Teamcoaching-Prozesse. Unsere Beispiele entstammen aus unserer Praxis. Selbstverständlich haben wir die geschilderten Situationen anonymisiert. Sie stehen stellvertretend für Situationen, die immer wieder auftreten können und mit denen Sie im Rahmen Ihrer Coaching-Arbeit vermutlich auch schon konfrontiert waren.

Aus diesem Grund haben wir im vierten Kapitel den Trainer und Coach selbst in den Mittelpunkt gestellt. Hier geht es um Auswirkungen, die durch das Verhalten des Coaches ausgelöst werden. Welche Unterstützung braucht ein Coach in komplexen Teamcoaching-Prozessen? Wann verliert er die Neutralität? Auf welcher Seite steht er und in welchen Fällen ist es sinnvoller, doch einmal einen Auftrag abzulehnen oder abzugeben? Wie viele Rollen kann man in einem Teamcoaching-Prozess spielen, ohne die Glaubwürdigkeit und den Überblick zu verlieren? Eine kritische Betrachtung der eigenen Arbeit und des eigenen Verhaltens sind für uns wichtige Kompetenzen eines Coaches.

Zum Schluss haben Sie Einblick in den kompletten Teamcoaching-Prozess eines Unternehmens und erleben dessen Dynamik von A bis Z.

Eine Anmerkung noch: Wenn wir von Trainern und Coaches sprechen, sprechen wir selbstverständlich Frauen und Männer gleichermaßen an. Wir konnten uns mit dem Begriff der „Coachin“ nicht anfreunden und haben uns deshalb für die Variante „Trainer“ und „Coach“ entschieden.

Und nun wünschen wir Ihnen viel Spaß beim Eintauchen in verschiedene Teamcoaching-Prozesse.

Lohmar

Rainer Alf-Jähniq, Thomas Hanke
und Birgit Preuß-Scheuerle



Das Teamtraining im Teamcoaching-Prozess

Dieses Kapitel widmet sich den Teamtrainings, die innerhalb eines Teamcoaching-Prozesses stattfinden können. Dabei klären wir zunächst die Einsatzmöglichkeiten im Rahmen des Teamcoachings und konkretisieren diese anhand eines Fallbeispiels. Anschließend stellen wir die Grundlagen von wichtigen Erklärungs- und Teammodellen sowie Auswertungsmöglichkeiten für Teamübungen vor. Das Fallbeispiel greifen wir wieder auf, um die Konzeption und Durchführung eines Outdoor-Trainings detailliert zu beschreiben (ab S. 181). Ein zweites Fallbeispiel zeigt, wie sich die beschriebenen Methoden, Modelle und Auswertungsmöglichkeiten im Rahmen eines Indoor-Trainings nutzen lassen (ab S. 199).

Einsatzmöglichkeiten von Teamtrainings

Wie Sie in den vorangegangenen Kapiteln gesehen haben, können die Interventionen in einem Teamcoaching-Prozess auf vielen Ebenen ansetzen:

- ▶ bei einzelnen Personen im Team, z.B. im Einzelcoaching,
- ▶ zwischen einzelnen Parteien, z.B. zur Konfliktvermittlung
- ▶ im ganzen Team oder
- ▶ auf der Organisationsebene.

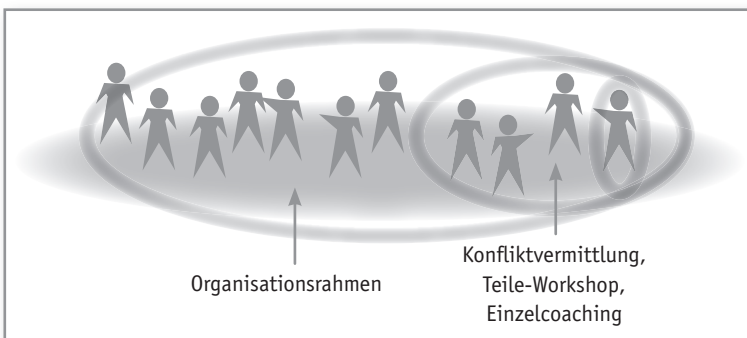


Abb.: Interventionsansätze im Teamcoaching



Die bisher beschriebenen Methoden wie Einzelcoaching oder Konfliktvermittlung konzentrieren sich auf bestimmte Teammitglieder, die übrigen Mitarbeiter sind allenfalls am Rande in den Entwicklungsprozess involviert und erleben die Veränderung nur mittelbar. Bestimmte Situationen in einem Teamcoaching-Prozess machen es allerdings erforderlich, das gesamte Team einzubeziehen:

Gründe, das gesamte Team in den Coaching-Prozess einzubeziehen

- ▶ Wenn eine Überprüfung und Weiterentwicklung der Kommunikations- und Konfliktkultur erfolgen soll und die Gruppe dazu ihre Rollen und die gegenseitigen Erwartungen klären muss.
- ▶ Wenn eine Gruppe aus Führungskräften und Experten am Anfang einer Aufgabe steht und zu einem Team entwickelt werden soll.
- ▶ Wenn eine Initialzündung für eine bevorstehende Veränderung oder einen zu bewältigenden Konflikt gesetzt werden soll.
- ▶ Wenn Unstimmigkeiten oder Konflikte zwischen einzelnen Personen stellvertretend für die Schwierigkeiten im gesamten Team stehen. Dann ist die Klärung des Konfliktes zwischen den eigentlichen „Kontrahenten“ nur der erste Schritt. Die gesamte Gruppe muss am Entwicklungs- und Klärungsprozess teilnehmen.
- ▶ Wenn der Teamcoaching-Prozess eine nachhaltige Veränderung in der gesamten Gruppe in Gang setzen soll. Dies geht über die Begleitung Einzelner weit hinaus.

Fallbeispiel: Der Chef als Übervater

In einem unserer Teamcoaching-Prozesse wurden wir von einem Geschäftsführer beauftragt, seine Abteilungsleiter zu mehr Kooperation und Verbindlichkeit zu entwickeln. Im ersten Gespräch schilderte er uns, dass zwischen seinen Führungskräften starke Spannungen herrschen und an vielen Stellen Probleme nicht eigenverantwortlich gelöst werden. Aufgrund dieser Unstimmigkeiten hatte die Personalchefin des Unternehmens ein Jahr zuvor einen Workshop durchgeführt, der Schnittstellen, Zuständigkeiten und Anforderungen aufgezeigt hatte. Gleichzeitig wurden entsprechende Aufgabenpakete für die Abteilungsleiter geschnürt. Nach anfänglicher Verbesserung in den Absprachen und in der Zusammenarbeit stellte sich jedoch schnell wieder der alte Zustand ein: schleppende Auftragsabwicklung, Missverständnisse zwischen Vertrieb und Auftragsmanagement, unverbindliche Terminplanung, gegenseitige Schuldzuweisungen und eine schlechte Arbeitsatmosphäre.

Problem: mangelnde Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen ...



Durch die Vorgespräche mit den Abteilungsleitern stellte sich heraus, dass sich der Chef sehr häufig in das operative Geschäft einmischte. Je nach Stimmungslage behandelte er seine Führungskräfte wie „kleine Jungs“. Keiner war in der Lage, dem Chef kritisch gegenüberzutreten. Die Führungskräfte waren sehr darauf bedacht, es dem Chef recht zu machen und schoben Fehler schnell den anderen Bereichen zu. Der Geschäftsführer förderte dieses „Fingerpointing“ – sicherlich ungewollt –, indem er sich den vermeintlich Schuldigen „zur Brust nahm“. Die Konsequenz: Das Führungsteam löste die operativen Probleme nicht mehr selbst, sondern suchte Unterstützung bei der Geschäftsführung. Darüber hinaus fehlte es an Anerkennung und Wertschätzung der Kompetenzen und der geleisteten Arbeit sowie an einer zufriedenstellenden Kommunikation zwischen den Abteilungsleitern und ihren Mitarbeitern.

*... durch ständige
Einmischung des Chefs*

Die Ergebnisse der Vorgespräche waren für die Abteilungsleiter nicht überraschend. Obwohl sich vorher niemand darüber ausgetauscht hatte, stimmten die jeweiligen Einschätzungen über den Zustand der Zusammenarbeit weitgehend überein.

In diesem Teamcoaching-Prozess war es wichtig, zunächst einmal ein Führungsteam zu entwickeln, das die anstehenden Probleme selbstständig lösen konnte. Das Team musste gestärkt und die Konfliktfelder mussten deutlich herausgearbeitet und besprochen werden. Das Konzept hierzu umfasste folgende Schritte:

- ▶ **Outdoor-Teamtraining:** Da die bereits durchgeführten Workshops keine nachhaltigen Veränderungen bewirkt hatten und eine gewisse „Seminarmüdigkeit“ bei den Mitarbeitern zu erkennen war, entschieden wir uns für einen Methodenwechsel. Ein Outdoortraining hat den Vorteil, dass die Teilnehmer durch die ungewohnte Umgebung und die herausfordernden Übungen schnell mit ihren „typischen Verhaltensmustern“ re- und interagieren. Dadurch werden die problematischen Themen des Teams deutlich und lassen sich in der Auswertungsphase analysieren und bearbeiten (vgl. hierzu auch Kap. 2.4, Möglichkeiten der Ist-Analyse eines Teams, S. 61ff.)
- ▶ **Reflexionsgespräche:** Während des Teamcoaching-Prozesses führten wir regelmäßig mit dem Geschäftsführer Einzelgespräche zu seiner Rolle in diesem Prozess und zur Überprüfung des Prozessstatus.

Das Konzept



- ▶ **Workshop mit den Abteilungsleitern und Geschäftsführern:** Im Anschluss an das Teamtraining wurden die Ergebnisse mit der Geschäftsführung abgeglichen und die Erwartungen bezüglich der Zusammenarbeit geklärt und festgehalten.
- ▶ **Überprüfung der Vereinbarungen:** Die vereinbarten Ergebnisse wurden in regelmäßigen Abständen überprüft und zusätzlich bei Bedarf nachgesteuert.

Das hier vorgestellte Fallbeispiel zeigt Vorgehensweise und Zielsetzung im Rahmen eines *Teamcoachings*. In diesem Kapitel setzen wir uns lediglich mit einer Facette dieses Prozesses auseinander: den Methoden und der Konzeption von (Indoor- und Outdoor-)Teamtrainings. Dazu stellen wir im Folgenden – anhand von Themen, die in Teamtrainings häufig im Fokus stehen – einige gut geeignete Erklärungs- und Teammodelle sowie Analyse- und Auswertungsmöglichkeiten vor.

Das TZI-Teammodell

*Die vier Faktoren des
Teamerfolgs*

Das TZI-Dreieck von Ruth Cohn zeigt zentrale Ansatzpunkte auf, um den Erfolg eines Teams zu fördern (siehe Abb. rechts). Danach spielen in einem Team vier Faktoren eine Rolle, die möglichst in einer Balance stehen sollten:

*Hohe Übereinstimmung von
Selbst- und Fremdbild*

- ▶ **Faktor Einzelperson:** Hier kommt es auf die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der Einzelperson sowie ihre Entfaltung- und Entwicklungspotenziale an. In erfolgreichen Teams zeigt sich, dass der Einzelne motivierter ist, wenn er eigenverantwortlich arbeiten und sich im Betrieb entfalten kann. Er besitzt ein hohes Maß an Selbst-Bewusstsein, das heißt, er kann gut einschätzen, wie das eigene Verhalten auf die anderen wirkt – Selbst- und Fremdbild sind einander ähnlich.

*Respektvoller Umgang
und verbindliche
Spielregeln*

- ▶ **Faktor Gruppe:** Die Atmosphäre in einem gut funktionierenden Team ist geprägt von Offenheit, gegenseitiger Akzeptanz und dem Gefühl von Zugehörigkeit. Die Interaktionen zwischen den Gruppenmitgliedern sind in hohem Maße stimmig.

Dies zeigt sich speziell in einer gut funktionierenden Kommunikation und einer konstruktiven Konfliktkultur. Die Rollen und Spielregeln sind verhandelt, verteilt und transparent. Die



Teammitglieder achten mehr auf die verbindenden als auf die trennenden Aspekte.

Damit sich eine solche Atmosphäre einstellen kann, müssen die Beziehungen im Team aktiv gestaltet werden. Dann können Vertrauen und Offenheit entstehen, dann kann die Arbeitssituation von gegenseitiger Unterstützung und von der Teilhabe an Wissen und Erfahrungen geprägt sein.

- ▶ **Faktor Ziele und Aufgaben:** Die Aufgabenerledigung im Team erfordert verbindliche Zielsetzungen, eindeutige Verantwortlichkeitsregelungen und eine strukturierte Planung und Kontrolle. Die Teammitglieder sind über das Ziel informiert und stimmen diesem zu. Ideal ist es, wenn sich die individuellen Interessen im Ziel des Teams widerspiegeln.
- ▶ **Faktor Umfeld:** Das Team ist nur ein Rädchen im Gesamtsystem Unternehmen. Es muss auch in Beziehung zu den anderen Organisationseinheiten gut funktionieren und auch nach außen als gutes Team wahrgenommen werden. Zudem müssen Informationsaustausch und Kooperation nach außen funktionieren. Ein Team, das sich zu sehr abschottet, wird mittelfristig zu einem Fremdkörper im Unternehmen. Daneben spielen auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Manpower, Finanzmittel) eine Rolle.

Klar artikulierte Ziele und Verantwortlichkeiten

Gute Einbindung in die Gesamtorganisation

Die Themen eines Teamtrainings können vielseitig sein und selbstverständlich nicht alle gleichzeitig in einem zwei- bis dreitägigen Training behandelt werden. Daher ist es wichtig, die Schwerpunkte der Analyse-Ergebnisse und den Stand der Mitarbeiter im Teamcoa-

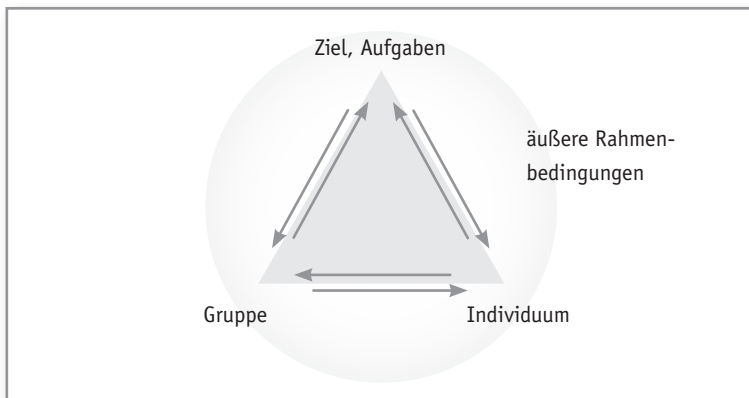


Abb.: Einflussfaktoren auf die Teamsituation (TZI-Dreieck)



ching-Prozess bei der Konzeption des Trainings zu berücksichtigen und entsprechende Prioritäten zu setzen. Allerdings gibt es häufig wiederkehrende Themen wie Kommunikation und Konfliktkultur, Rollenklarheit und Spielregeln, die vor allem im Faktor Einzelperson und im Faktor Gruppe auftauchen.

Authentizität/Stimmigkeit – Grundlage konstruktiver Zusammenarbeit

Ein Teamtraining ist eine geeignete Methode, die Fähigkeiten eines Teams zur Erfüllung seiner Aufgaben und Ziele zu verbessern und die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern stimmig und positiv zu gestalten. „Stimmig“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich die Führungskräfte authentisch verhalten und in Übereinstimmung mit der Situation handeln können (Schulz von Thun 2007).

In Anlehnung an Kriz & Nöbauer (2002) gibt es vier Verhaltensmöglichkeiten:

Vier Verhaltensmöglichkeiten

- ▶ **Stimmig:** Das Verhalten ist authentisch (es entspricht der Person) und steht in Übereinstimmung mit der Situation.
- ▶ **Angepasst:** Das Verhalten steht in Übereinstimmung mit der Situation, entspricht aber nicht der Person.
- ▶ **Daneben:** Das Verhalten entspricht der Person, ist aber nicht in Übereinstimmung mit der Situation.
- ▶ **Verquer:** Das Verhalten ist weder in Übereinstimmung mit der Person noch mit der Situation.

Nicht stimmige Verhaltensweisen führen zu Konflikten.

Aus allen nicht stimmigen Verhaltensweisen erwachsen Spannungen und Konflikte, die die Arbeitseffizienz stark beeinträchtigen.

Die Führungskräfte des im Fallbeispiel beschriebenen Teams waren gegenüber ihrem Geschäftsführer sehr angepasst und in ihren Beziehungen zueinander nicht authentisch. Offenheit und Vertrauen fehlten. Sie versuchten „hintenrum“ beim Chef zu punkten. Unstimmigkeiten wurden dann angesprochen, wenn die Situation günstig war – und nicht wenn „innerer Druck“ (Wut oder Ärger) eine Aussprache erfordert hätte.



Für den Teamprozess war es wichtig, dass die Führungskräfte Kommunikations- und Handlungsmuster entwickelten, die sowohl ihrer Persönlichkeit als auch der Situation angemessen waren. Diese Stimmigkeit ist die Grundlage, auf der das Team Aufgaben und Probleme selbstverantwortlich und verbindlich regelt. Infolgedessen werden empfundene Unstimmigkeiten auch offen angesprochen und das Team sucht gemeinsam nach Lösungen.

Gleichzeitig ist Stimmigkeit kein statisches Gebilde, sondern ein Prozess, der sich immer wieder auch an den äußeren Rahmenbedingungen, den Beziehungen der Teammitglieder untereinander und der individuellen Entwicklung des Einzelnen orientieren muss. Für den Coach, letztlich aber auch für jedes einzelne Teammitglied, heißt das, aufmerksam diese verschiedenen Ebenen auf ihre Stimmigkeit zu prüfen – ausgehend von der Konfliktkultur des Unternehmens bis hinunter zu den Teamspielregeln.

Die Stimmigkeit ist auf verschiedenen Ebenen zu prüfen.

Konfliktkultur

Die Entwicklung einer stimmigen Konfliktkultur ist ein ständiger Prüfstein für ein Team. In Konfliktsituationen entscheiden sich immer wieder aufs Neue die Festigkeit und der Wille nach Fortbestand des Teams oder der sukzessive Rückgang und die Brüchigkeit der Beziehungen im Team. Interessen, Bedürfnisse und Werte der Teammitglieder müssen immer wieder neu verhandelt werden und gestatten kein Verdrängen, Übergehen oder Hinwegbestimmen, wenn das Team und die Aufgabenerfüllung Bestand haben sollen.

Wenn diese Themen im Fokus eines Teamtrainings stehen, sind einerseits Offenheit und Vertrauen in der Gruppe gefragt, damit die individuellen Bedürfnisse besprochen werden können. Doch unter Offenheit kann viel verstanden werden: von der direkten offenen Konfrontation bis hin zum diskreten „Wink mit dem Zaunpfahl“. Hier gilt es zu berücksichtigen, dass der Umgang mit Konflikten von Person zu Person sehr unterschiedlich ist und dass Offenheit auch sehr bedrohlich empfunden werden kann.

Hilfreiche Fragen, um die Konfliktkultur eines Teams zu analysieren:

- ▶ Wie gehen die Mitglieder mit Konflikten um?
- ▶ Wie artikulieren sie Ärger?



Analysefragen zur Konfliktkultur eines Teams



- ▶ Was steckt hinter dem Konflikt?
- ▶ Sind sich die Beteiligten dessen bewusst?

Kommunikation

Wie gut funktioniert unsere Kommunikation? Mit dieser Frage beschäftigt sich irgendwann jedes Team. Häufig bezieht sich diese Frage auf den Informationsfluss: Bekommen wir ausreichende Informationen, die wir für unsere Aufgaben brauchen? Allerdings wird es nicht als ausreichend empfunden, wenn nur die unmittelbar arbeitsrelevanten Informationen fließen. Für die Mitarbeiter ist die Frage „Inwieweit bin ich auch in den informellen Informationsfluss eingebunden?“ mindestens ebenso wichtig. Konkret heißt das: Fließen auch Informationen über die rein arbeitstechnischen Belange hinaus, die zum Beispiel Stimmungsbilder und Meinungsbilder widerspiegeln? Dieser zweite Faktor ist nicht unerheblich, da Teammitglieder sich erfahrungsgemäß gerade in diesem Punkt oft schlecht informiert „fühlen“.

*Auch die Einbindung
in die informelle
Kommunikation ist
wichtig.*



Neben dem Aspekt Informationsfluss spielt aber auch die Art und Weise der Kommunikation eine Rolle in Teams.

*Analysefragen zur
Kommunikation im
Team*

- ▶ Kommunizieren die Teammitglieder wertschätzend miteinander – oder sind die Meetings von schroffen „Neins“ und ablehnender Gestik geprägt?
- ▶ Werden eingebrachte Ideen aufgegriffen und sachlich diskutiert?
- ▶ Gibt es Außenseiter in Diskussionen, deren Vorschläge kaum ankommen?
- ▶ Werden die Themen bis zur Entscheidung diskutiert oder kommen die Gesprächspartner vom „Hölzchen aufs Stöckchen“?
- ▶ Wird Kritik offen angesprochen oder halten sich die Teammitglieder zurück?

Ein weiterer wichtiger Fokus ist der Entscheidungsprozess im Team:

- ▶ Kommen die Entscheidungen durch Konsens, Mehrheitsbeschluss oder durch Cliquenbildung zustande? Wenn genügend Zeit zur Verfügung steht und die Gruppen nicht so groß sind, ist Konsens sicherlich die beste Entscheidungsform.
- ▶ Stehen die Teammitglieder auch hinter Entscheidungen, die mehrheitlich beschlossen wurden?



Rollen in Teams

Rollen ergeben sich aus den Erwartungen der Gruppe an das Verhalten des Einzelnen. Aus den Erwartungen leiten sich oftmals Rollenvorschriften ab, wie eine Person „zu sein hat“, die eine bestimmte Position bekleidet. Während Spielregeln bzw. Normen für alle Gruppenmitglieder gültig sind, richten sich Rollenvorschriften nur an Personen, die eine bestimmte Position innehaben. Die Position kann sich auf eine berufliche Stellung beziehen, etwa Abteilungsleiter, Gruppenleiter oder Mitarbeiter, und beinhaltet dann häufig Rangunterschiede. Wichtiger ist aber, dass Positionen mit unterschiedlichen Erwartungen an das Verhalten verbunden sind:

- ▶ Eine Führungskraft muss Vorbild sein.
- ▶ Ein Mitarbeiter muss Verantwortung übernehmen.
- ▶ Der Chef muss klare Entscheidungen treffen.

Bestimmte Dinge *muss* ein Rollenträger tun, um seine Position nicht zu verlieren. Andere Dinge *sollte* er tun, sie gehören zu seinen Pflichten. Gewisse Dinge *kann* er tun, die Gruppe reagiert neutral oder erfreut darauf.

Ein Mitarbeiter z.B. ...

- ▶ *muss* zuverlässig sein,
- ▶ *soll* seine Aufgaben planen können und
- ▶ *kann* an seinem Geburtstag Kuchen für die Kollegen mitbringen.

Nicht immer sind Rollenvorschriften klar und auch deutlich ausgesprochen. Oftmals liegen Erwartungen vor, wie der Chef, der Kollege oder der Mitarbeiter zu sein hat – ohne dass diese Person die Erwartungen kennt. Erst wenn sie formuliert sind, kann der Betreffende entscheiden,

- ▶ ob er den Erwartungen entsprechen,
- ▶ er die Erwartungen verhandeln oder
- ▶ bewusst „aus der Rolle fallen“ will.

In einem Teamtraining lässt sich die Rollenklärung gut über die Methode des Rollenverhandelns nach Roger Harrison durchführen (Näheres hierzu auf S. 192f.).

Bei der Entwicklung einer Rolle spielt die Persönlichkeit der Beteiligten entscheidend mit: Wer tendiert eher zum Schweigen, wer

Positionen sind mit Erwartungshaltungen verbunden.



zum Vielreden? Wer ist eher passiv? Wer bringt andere gern zum Lachen? Derartige Verhaltensweisen mögen zunächst „persönlichkeitstypisch“ sein. Je länger aber eine Gruppe besteht, desto deutlicher werden sie zu Verhaltenserwartungen (Rollen). Typische Beispiele:

Die Persönlichkeit prägt Verhaltenserwartungen.

- ▶ Bei Entscheidungen wird der stellvertretende Teamleiter gar nicht gefragt. Alle haben sich daran gewöhnt, dass er „keine Meinung“ hat.
- ▶ Das ganze Team wartet, bis Frau Müller die Initiative ergreift. Sie ist für „diese Sachen“ zuständig.
- ▶ Herr Maier ist derjenige, der alles kritisch abwägt. Jeder hat sich daran gewöhnt, dass er über alles noch einmal „drüberschaut“.
- ▶ Herr Mainz ist zuständig für die „sozialen Belange“, während seine Kollegin der kreative Kopf der Abteilung ist.

Gefahren durch festgelegte Rollen

Die dahinter liegenden Persönlichkeitsstrukturen wurden in dem Teamrollenmodell von Meredith Belbin bereits genannt und kurz erläutert (vgl. Kapitel 2.4, S. 68ff.). Die Qualität eines Teams zeigt sich in seiner Rollenflexibilität, das heißt, ob die Mitglieder in der Lage sind, ihre Rollen zu wechseln. Ist dies nicht der Fall, besteht die Gefahr der Rollenfestschreibung. Die Bedürfnisse der Einzelnen gehen unter.

Wenn zum Beispiel Kollege Müller immer derjenige ist, der Defizite anspricht und mit dem Chef in die Auseinandersetzung geht, bekommt er das Gefühl, ständig für das Team die heißen Kohlen aus dem Feuer holen zu müssen. Dann ist es für den Zusammenhalt und die Entwicklung der Gruppe wichtig, dass auch andere in diese Rolle „schlüpfen“.

Spielregeln kreieren, die persönliches Wachstum zulassen

Zusätzlich ist es für ein Team förderlich, wenn die Gruppenerwartungen einen großen Verhaltensspielraum beinhalten und der Einzelne die jeweilige Rolle seiner Persönlichkeit entsprechend gestalten kann. Im Idealfall arbeiten die Mitglieder in Teams, die es ihnen erlauben, ohne Rollenzwang sie selbst sein zu können. Für Teams bedeutet dies, Spielregeln (Normen) aufzustellen, die das persönliche Wachstum und die Entwicklung des Individuums zulassen und sogar fördern.



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen