

M. SCHMIDT-TANGER & H. BACKWINKEL

Erfolgreiches Coaching für Teams



NLP professional Teammanagement

Martina Schmidt-Tanger & Holger Backwinkel
Erfolgreiches Coaching für Teams
NLP professional für Team- und Konfliktcoaching

MARTINA SCHMIDT-TANGER & HOLGER BACKWINKEL

ERFOLGREICHES COACHING FÜR TEAMS

NLP PROFESSIONAL FÜR TEAM- UND KONFLIKTCOACHING

Junfermann Verlag
Paderborn
2012



Copyright: © Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2012

Illustrationen: Manuela Schulte

Coverfoto: © Alex Slobodkin - iStockphoto.com

Covergestaltung / Reihenentwurf: Christian Tschepp

Alle Rechte vorbehalten.

Erscheinungsdatum dieser eBook-Ausgabe: 2012

Satz: Peter Marwitz, Kiel (etherial.de)

Digitalisierung: JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

ISBN der Printausgabe 978-3-87387-864-8

ISBN dieses eBooks: 978-3-87387-880-8

1. Team - toll, ein anderer macht's. Oder?

1.1 Ab drei wird's spannend

„Richtig gut ein Team zu leiten ist wie einen Sack Flöhe hüten“, sagte uns eine Führungskraft, die das gleich im Sechserpack tun musste. „Ich fühle mich abwechselnd als Visionär, Eseltreiber und Sanitäter. Dieses ‚Haufenmanagement‘ liegt mir nicht. Ich bin Einzelkind und an der Uni lernt man so was ja nicht. Ich brauche dringend ein paar Tipps.“

Die unkalkulierbare Gruppendynamik, die unterschiedlichen persönlichen Arbeitsstile und Animositäten, die Koalitionsbildung und Smalltalk-Runden beschäftigten sie mehr als die eigentliche inhaltliche Arbeit als Produktionsleiter. Dieser Führungskraft lag das „Sternmanagement“ besser – mit einer Einzelperson konzeptionieren, diskutieren, delegieren, korrigieren, akzeptieren. Teammanagement kann aber auch Spaß machen, Erfolge und große Lebendigkeit bringen. Und gute Teams sind wesentlich leistungsfähiger als Einzelpersonen.

„Vor drei Jahren begann meine Karriere bei euch, jetzt sind wir Weltmeister.“ So schrieb uns Trainer Marc Nölke nach dem großen Erfolg der österreichischen Skiflug-Nationalmannschaft. Dazu ein Bild mit dem jungen Trainer und einer lachenden und stolzen Mannschaft.

Teamcoaching bedeutet, sich den Herausforderungen zu stellen, die die Teamarbeit mit sich bringt, und mit geeigneten Werkzeugen an der einen oder anderen Stelle gezielt und kompetent steuernd einzugreifen. Das Ziel: dem Team zu ermöglichen, seine eigentliche Aufgabe effizient und leistungsstark zu erfüllen.

Im Einzelcoaching geht es um veränderungswirksames Gestalten der Interaktion zwischen Coachee und Coach. Im Teamcoaching vervielfacht sich die Komplexität mit der Anzahl der Teammitglieder. Kommt eine weitere Person hinzu, verdoppelt sich die Komplexität nicht einfach, indem eine weitere Interaktion zwischen dem neuen Coachee und dem Coach hinzukommt. Sie verdreifacht sich, weil es ja auch noch die Interaktion zwischen den beiden Coachees gibt. Dadurch ergeben sich bei der Arbeit in und mit Teams, bei der Teamführung und beim Teamcoaching komplexe Situationen.

Dabei steht und fällt ein Teamcoaching mit wichtigen „Kleinigkeiten“: Der Teamcoach muss Neutralität demonstrieren, sonst hat er meist nach 20 Minuten bereits keine Chance mehr. Ein Beispiel für Gleichbehandlung bzw. Neutralität ist die Ansprache der Teammitglieder mit Namen. Ein Teamcoach tut gut daran, entweder alle mit Namen anzusprechen (die bevorzugte Variante) oder keinen.

In diesem Buch geht es um die Anwendung von NLP im Umgang mit Teams. Die NLP professional Solution-Tools bieten handfeste Vorgehensweisen, die für Teams wirklich anwendbar sind. Den guten Teamcoach macht neben der Anwendung dieser Vorgehensweisen aber auch eine

bestimmte Einstellung und Geisteshaltung aus. So wird ein NLP-Teamcoach frei von festgezurrtten Vorgehensweisen und starren Handlungsanweisungen arbeiten und die versteckten positiven Handlungs- und Verhaltenskompetenzen des Teams und der einzelnen Teammitglieder steigern.

Situativ können bei einem Teamcoaching eher sachliche Aspekte oder Themen im Vordergrund stehen, die persönlichen Aspekte Einzelner oder die Interaktion der Teammitglieder auf zwischenmenschlicher Ebene. Entsprechend finden Sie in diesem Buch sowohl Werkzeuge für die eher sachlichen Aspekte (Teammoderation) als auch für die eher persönlichen Aspekte und Interaktionen (Teamcoaching). Faktisch haben Sie allerdings immer mit beiden Ebenen zu tun, denn wenn bei einem arbeitsfähigen Team während einer Teammoderation einige typische Fehler begangen werden, eine unbedachte Äußerung gemacht oder auch nur ein etwas falscher Ton angeschlagen wird, kommt ein Team schnell an seine Grenzen. Solche selbst gemachten Stolpersteine für Teams sind in vielen Unternehmen bei moderierten Sitzungen an der Tagesordnung:

- Vielredner treten dominant auf und lassen andere nicht zu Wort kommen.
- Ruhigere Mitarbeiter und deren Meinung werden ignoriert.
- Es wird ausschweifend über unwichtige Themen gesprochen.
- Einzelne werden persönlich angegriffen.
- Während der Sitzung werden E-Mails oder SMS bearbeitet.
- Die Mitglieder kommen unvorbereitet zur Besprechung.

- Teilnehmer kommen zu spät oder müssen eher gehen.
- Teilnehmer sind für die Besprechung gar nicht notwendig und langweilen sich.

Aber solange ein Team noch arbeitsfähig ist, kann man mit den Werkzeugen der Teammoderation auf der sachlichen Ebene viel erreichen und die Werkzeuge des Teamcoachings eher zur Konfliktprävention und zur Teamentwicklung einsetzen. Sind die Störungen auf der zwischenmenschlichen Ebene in einem Team jedoch bereits so groß, dass die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigt oder nicht mehr gegeben ist, bieten die Werkzeuge des Teamcoachings gute Möglichkeiten, diesem Team zu helfen, die Arbeitsfähigkeit zurückzuerlangen.

Manche Themen sind auch brisanter als andere und bedingen trotz vorhandener Arbeitsfähigkeit eher einen Coachingansatz.

BEISPIEL

- Welches der drei Geschwister in einem mittelständischen Unternehmen tritt die Nachfolge des Vaters als Chef an?
- Wer der fünf bisher gleichberechtigten Gruppenleiter wird der neue Abteilungsleiter?
- Ein Team akzeptiert den Nachfolger des Abteilungsleiters nicht.
- Zwei Abteilungsteams arbeiten gegeneinander.
- Eine Mitarbeiterin fühlt sich durch die anderen gemobbt.

Häufig fallen auch typische Unternehmenskonflikte in diesen Bereich, die oft durch die Rollen und Aufgaben im Unternehmen vorgegeben sind. Beispiele sind Meetings von Vorständen mit dem Betriebsrat oder von Innen- und Außendienst eines Unternehmens. Ein erfahrener Teamcoach kann bei solchen Konstellationen wertvolle Beiträge zur Konfliktprophylaxe leisten und dadurch einem Unternehmen viel Zeit, Geld und Ärger sparen.

Unsere Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte, Berater oder Trainer bei ihren Führungs- oder Trainingsaufträgen häufig mit Teams und deren Konflikten konfrontiert werden, ohne die speziellen Anforderungen zu kennen und ohne ausreichend dafür gewappnet zu sein. Für diesen Fall stellt das vorliegende Buch eine umfangreiche Sammlung an Werkzeugen und Herangehensweisen bereit, die einen professionellen Umgang mit solchen Situationen ermöglichen. Trainieren Sie als Trainer, Coach oder Führungskraft Ihre Teamkompetenz zusätzlich intensiv in Seminaren. Die Autoren dieses Buches bieten dazu eine praxisorientierte Ausbildung zum Team- und Konfliktcoach an. Hier werden Ihre Teamleitungs-, Teammoderations- und Teamcoachingfähigkeiten auf höchstem Niveau geschult und trainiert. So sind Sie für knifflige Teamsituationen in der Zukunft wirklich gut gerüstet. Informationen dazu finden Sie im Internet unter www.nlp-professional.de. Fit zu werden in der Arbeit mit Teams oder mit 2er-Konstellationen ist eine Ausweitung von Soft Skills in einen Bereich, der mehr und mehr über Erfolg oder Misserfolg entscheidet – ob als Führungskraft oder als Mitarbeiter, der Teamstrukturen durchschaut und als Teammitglied klüger und umsichtiger agieren kann.

1.2 Was ist ein Team?

Ein Team ist eine Gruppe von Menschen mit einer gemeinsamen Aufgabe, für deren Erfüllung das Team selbst verantwortlich ist. In Zeiten von Internet, Homeoffice, Vernetzung und Globalisierung müssen diese Menschen weder am gleichen Standort ihren Arbeitsplatz haben noch im selben Unternehmen arbeiten. Das Team definiert sich aus der gemeinsamen Aufgabe und der Verantwortlichkeit für die Zielerreichung.

Häufig werden in Unternehmen Gruppen als Team bezeichnet, weil sie der gleichen Organisationseinheit angehören oder im selben Raum sitzen. Wenn jedoch die gemeinsame Aufgabe fehlt, sind sie im klassischen Sinne kein Team. In diesem Fall sollten Sie als Teamcoach die Aufgaben und Verantwortlichkeiten unbedingt beachten und klären.

In beiden Konstellationen gibt es einfache und schwierige Aspekte der Zusammenarbeit. Teamcoaching kann in beiden Fällen sinnvoll sein, insbesondere wenn Sie sich um die zwischenmenschlichen Aspekte und Interaktionen kümmern und für mehr Effizienz in der Zusammenarbeit sorgen möchten.

1.3 Pro und Contra Teams

Teams sind sowohl im Privatleben als auch in der Arbeitswelt weitverbreitet. Und dabei sind sie mehr oder weniger effektiv. Teams sind unverzichtbar, um innovative Ideen zu entwickeln. Sie bilden einen Pool von Erfahrungen, Erlebnissen, Ideen und Fähigkeiten. Sie sind

aber auch das Zusammentreffen von Menschen mit unterschiedlichen Einstellungen, Werten und Persönlichkeiten. Teams können ein breites Spektrum von Ansätzen und Stilen der Problemlösung (Strategien und Metaprogramme) und Entscheidungsfindung bieten. Und die gemeinsame Entscheidungsfindung kann zur reibungsfreien Umsetzung des Geplanten führen.

Teams können aber auch langsam und kostspielig sein. Persönliche Bedürfnisse der Gruppenmitglieder nach Macht, Einfluss und Selbstdarstellung können die Arbeitsergebnisse stark beeinträchtigen. Und je schlechter das Klima ist, umso eher stehen diese Bedürfnisse im Vordergrund. Teams können durch Schwerfälligkeit und überstarkes Harmoniestreben zu Konservatismus neigen, denn der kleinste gemeinsame Nenner ist nicht immer die beste Lösung. Durch Verantwortungsdiffusion (keiner ist richtig zuständig) kommt es zu riskanten Entscheidungen (*risk-shift*) oder zum Gegenteil, zu Trägheit, Enttäuschung und Lustlosigkeit. Das unterschiedliche Arbeitstempo der Einzelnen und die verschiedenen Denkstile ([Metaprogramme](#)) verursachen einen reibungsvollen, oft latent aggressiven Umgang miteinander und sind ein Schwachpunkt vieler Teams. Hinzu kommen unterschiedliche Reifegrade der Mitarbeiter. Häufig arbeiten Mitarbeiter, die gerade von der Schule oder der Universität kommen, mit Kollegen zusammen, die bereits 15 Jahre oder mehr Berufserfahrung haben.

Pro und Contra Teamarbeit

Teamarbeit ist gut und nützlich, um ...

- neue Ideen zu entwickeln.
- Experteninformationen zusammenzutragen.

- verschiedene Rollen/Expertisen/Erfahrungen zu nutzen.
- verschiedene Problemlösungswege zu erschließen.
- die Motivation zu steigern durch Partizipation.
- die Umsetzung und Akzeptanz zu erleichtern durch Partizipation.
- die Koordination zu erleichtern.
- Entscheidungen zu beschleunigen bei vielen Einzelentscheidungen.
- mutigere Entscheidungen herbeizuführen durch Risikoverteilung.
- nützliche Verzögerungen zu bewirken.
- bei autoritären Machtstrukturen gegenzusteuern.
- Zeit zu sparen.

Teamarbeit ist weniger sinnvoll bei ...

- Routineentscheidungen.
- Problemen, die viele Einzelentscheidungen brauchen und Detaillösungen erfordern.
- kostspieligen/aufwendigen Teamtreffen.
- deutlichen persönlichen Bedürfnissen der Mitglieder im Vordergrund (geheime Ziele).
- großem Konformitätsdruck.
- konservativen Entscheidungen durch Abstimmungen/Suchen des kleinsten gemeinsamen Nenners.
- Verwässerung von Verantwortung und fehlendem Commitment.
- zu erwartenden Verzögerungen durch Machtspiele der Teammitglieder.
- Minderheitentyrannie.
- Abwertung von Unterschiedlichkeit.
- mangelnden Ressourcen, etwa Geld, Zeit und Raum.

1.4 Kann man Teams coachen?

Stimmige Organisationen kennen den Zustand, mit dem richtigen Team zur richtigen Zeit am richtigen Projekt zu arbeiten. Den Blick auf die Zusammenarbeit und den „Geist“ der Teams zu legen, kann die Qualität eines Projekts oder einer Aufgabe stärker fördern, als mehr Zeit oder Geld zur Verfügung zu stellen. Teamcoaching wird heute häufig als weiter Begriff für alle Maßnahmen benutzt, die die Arbeit von Teams auf der Sach- und Beziehungsebene unterstützen, und umfasst ...

- Moderationen (im klassischen Sinne kein Coaching),
- Konfliktcoaching,
- Maßnahmen zur Teamentwicklung und
- alles, was sich zur ressourcenvollen Leistungssteigerung einsetzen lässt (eher Zielerreichung als Coaching).

Funktionierende Teams finden sich in funktionierenden Unternehmen und tragen relevant zu deren Erfolg bei. Diese Unternehmen zeigen eine enorme Leistungsfähigkeit und hervorragende Ausstrahlung nach außen. Nur wenige Details, die zum Erfolg beitragen können, fallen der betriebsinternen Zeit- und Energieverschwendung zum Opfer. Die Offenheit für optimale Denk-, Entscheidungs- und Handlungsstrategien ist vorhanden und wird auch genutzt. Ein Team, das sich innerlich aufeinander verlassen kann, energiemäßig „an einem Strang“ zieht und ein gemeinsames Verständnis dafür hat, worauf es ankommt, kann seine Energien auf die Aufgabe, den Kunden, das Projekt richten, statt sie in internen Konflikten, Unklarheiten und manchmal auch Langeweile oder Überforderung zu „verpulvern“.

Teams leiden aber nicht nur an sich selbst, sondern häufig auch unter unklaren Aufträgen oder mangelhaft definierten Zielen. Manche Projektaufträge gehören zur Kategorie „*Machen Sie mal*“. Ob es das ist, was gewollt wurde, wird dann hinterher entschieden. Oder die Aufgabe benötigt zur Erledigung gar kein Team, sondern kann viel schneller und effizienter von einem Fachmann allein bearbeitet werden. Und manchmal ist es gut, ein Team gar nicht zu coachen, sondern einfach aufzulösen, weil es überflüssig ist.

Das heißt, ein Team ist nicht immer die optimale Form, eine Arbeit zu erledigen oder eine Aufgabe zu lösen. Wenn es jedoch sinnvoll ist, im Team zu arbeiten, lohnt sich ein Blick hinter die Kulissen so einer Arbeitsgruppe. Und dann ist es im Sinne einer effizienten Zielerreichung nicht nur sinnvoll und möglich, sondern verpflichtend, ein Team zu coachen. Manche sehen dies als Teil der Führungsaufgabe und entsprechend als Aufgabe eines Team- oder Projektleiters. Besonders geeignet ist ein externer Coach, der nicht abhängig von Hierarchien und Unternehmenspolitik sowie nicht weisungsgebunden ist. In jedem Fall sollte sich der Teamcoach exzellent jenseits des „*Offensichtlichen*“ auskennen: Er ist Fachmann für psychologische Strukturen, Regeln, Gruppendynamik und systemische Effekte. Er muss also gut ausgebildet sein. Denn gerade in diesen Bereichen entscheidet sich viel deutlicher als bei den rein sachbezogenen Ansatzpunkten, wie effektiv und effizient Teams Ergebnisse produzieren.

1.5 Teamcoaching in der täglichen Führungspraxis

Mit dem Begriff Coaching verbinden die meisten Menschen ein vertrauensvolles Vier-Augen-Gespräch. Bei diesen Coachinggesprächen geht es um die professionelle Entwicklung der persönlichen Kompetenzen und der persönlichen Reife des Coachees. Dabei ist dem Coachee freigestellt, ob er vom Coach etwas annimmt oder nicht. Der Coach hilft dem Coachee, selbst Lösungsansätze zu entwickeln. Er ist für die Qualität des Coachingprozesses verantwortlich, nicht aber für die Arbeitsergebnisse des Coachees.

Kann es unter diesen Voraussetzungen eigentlich die „Führungskraft als Coach“ geben oder handelt es sich hier um Etikettenschwindel? Schließlich ist die Führungskraft sehr wohl für die Ergebnisse des Mitarbeiters verantwortlich. Unserer Meinung nach sollte man das besser „Führung“ und nicht „Coaching“ nennen. Ähnlich verhält es sich mit „Teamcoaching als Führungsstil“. Bei strenger Betrachtung ist die Führungskraft als Teamcoach ungeeignet, weil sie letztendlich für die Ergebnisse des Teams verantwortlich ist. Dadurch hat die Führungskraft „eigene Karten im Spiel“ und kann inhaltlich nicht neutral sein, wie es ein Teamcoach immer sein sollte.

„Teamcoaching“ stellt sich jedoch gerade in den letzten Jahren als eine moderne und akzeptierte Bezeichnung für eine offensichtlich erstrebenswerte Kompetenz im Bereich Führung dar. Teilweise wird Teamcoaching schon als „der wichtigste Führungsstil der nächsten Dekade“ gehandelt. Der Begriff lässt sich also gut als Transportmittel nutzen, um wertvolle Kompetenzen und Einstellungen in die Führungsetagen zu bringen und so die Effizienz und Effektivität von Führung zu verbessern. Und tatsächlich lassen sich einige Verhaltensweisen, Glaubenssysteme,

Werte und Grundhaltungen, die für einen Coach unverzichtbar sind, für die Arbeit mit Teams einsetzen, ob als Führungskraft oder sogar als Teammitglied.

Teamcoaching setzt voraus, dass man mit dem Fokus Mensch auf das Team und die gesamte Organisation blickt. Es geht darum, mit einer klar lösungs- und zielfokussierten Haltung ein Team zu führen und kontinuierlich dabei zu unterstützen, selbst optimale Lösungen für die bestehenden Aufgaben zu finden. Als Teamcoach helfen Sie Ihren Teammitgliedern erfolgreich zu sein, indem Sie kommunizieren, informieren, motivieren und fördern. Die Effizienz eines Teams hängt davon ab, wie gut Talente und Fähigkeiten der Teammitglieder eingebunden und nutzbar gemacht werden. Das Ziel bei allen Teamcoaching-Tätigkeiten sollte sein, bei den Teammitgliedern Eigeninitiative und Selbstverantwortung zu entwickeln und zu nutzen. Sie müssen also jeden Einzelnen genau wahrnehmen und erkennen, wer was besonders gut macht. In einem individuellen Coachinggespräch sollten Sie dann gemeinsam überlegen, wie der Mitarbeiter mit seinen Stärken das Team noch mehr unterstützen und bereichern kann.

Als Führungskraft gibt es aber auch Situationen, in denen Sie deutliche Worte sprechen oder sogar Druck ausüben, Ergebnisse einfordern oder eindeutiges und klares Feedback geben müssen. Dies würden Sie in einer klassischen Coachingbeziehung niemals in der Form tun. Denkbar sind solche Verhaltensweisen nur im Bereich des provokativen Coachings. Hier dienen sie jedoch als Intervention, damit der Coachee seine eigenen Ziele

erreicht oder Zugang zu Ressourcen bekommt, nicht dem Erreichen von Unternehmens- oder Abteilungszielen.

Als Führungskraft, die Teamcoaching als Teil des eigenen Führungsstils versteht, sollten Sie ...

- Mitarbeiter einladen, eigene Ideen zu äußern, und sie wertschätzen.
- Mitarbeiter ermutigen, eigene Ideen zu vertreten und nicht gleich alles zu verwerfen.
- Mitarbeiter inspirieren, sie zu Weiterbildungen schicken oder mit interessanten Kollegen aus anderen Bereichen bekannt machen.

Mit dieser Haltung entdecken und entwickeln Sie bei sich selbst und anderen viele neue Potenziale. Wenn Sie Ihren Führungsstil in Richtung Teamcoaching überprüfen und ggf. erweitern und entwickeln möchten, sind dies nützliche Überzeugungen, mit denen Sie sich anfreunden sollten:

- Meine Teammitglieder sind bessere Fachkräfte als ich. Sie machen gute Arbeit und ich kann ihnen bedenkenlos Aufgaben geben.
- Ich habe zu wenig Zeit, um alles selbst machen zu können.
- Meine Zeit ist kostbar. Ich setze sie ein, um effektiv zu arbeiten. Deshalb delegiere ich viel.
- Meine Teammitglieder sind intelligent und kennen sich aus. Ich muss nicht alles selbst entscheiden.
- Meine persönliche Weiterentwicklung ist wichtig, aber die Entwicklung meiner Mitarbeiter ist wichtiger.
- Risiken sind Schritte auf dem Weg zum Erfolg. Ich bin bereit, Entscheidungen des Teams zu unterstützen, auch wenn es ein Risiko ist.

- Meine Berufung ist, andere zum Erfolg zu führen. So habe ich selbst auch Erfolg.

Sollten Sie beim Lesen dieser Sätze an der einen oder anderen Stelle einen Ja-aber-Impuls spüren, ist dies eine interessante Entwicklungsmöglichkeit für Sie.

1.6 Jenseits des Offensichtlichen - systemisches Denken

Ein „System“ ist etwas, das nach außen abgrenzbar erscheint und von anderen Dingen unterscheidbar ist, aber gleichzeitig auch im Inneren aus unterscheidbaren Teilen besteht.

Im Sinne dieser einfachen Definition ist die Welt voller Systeme. Es ist vom Betrachter abhängig, ob wir etwas als System oder als Teil eines Systems wahrnehmen. So ist etwa der Mensch ein System, wenn wir ihn als von seiner Umwelt abgrenzbares, aus verschiedenen Organen bestehendes Ganzes betrachten. Genauso können wir ein Team - eine in einer Firma zusammenarbeitende Gruppe von Mitarbeitern - als System betrachten. Das einzelne Mitglied dieser Gruppe erscheint dann als Teil eines größeren Ganzen. Die Arbeitsgruppe kann auch als Teil eines noch größeren Ganzen, einer Abteilung, gesehen werden, diese wiederum als Teil der alle Unternehmensangehörige umfassenden Belegschaft. Die Welt kann daher aus vielen mehrstufigen Hierarchien von Systemen gesehen werden. Was wir im Einzelfall als System bezeichnen und was als Teil eines solchen, hängt

daher von unserem Interesse und von dem Problem ab, das wir lösen wollen.

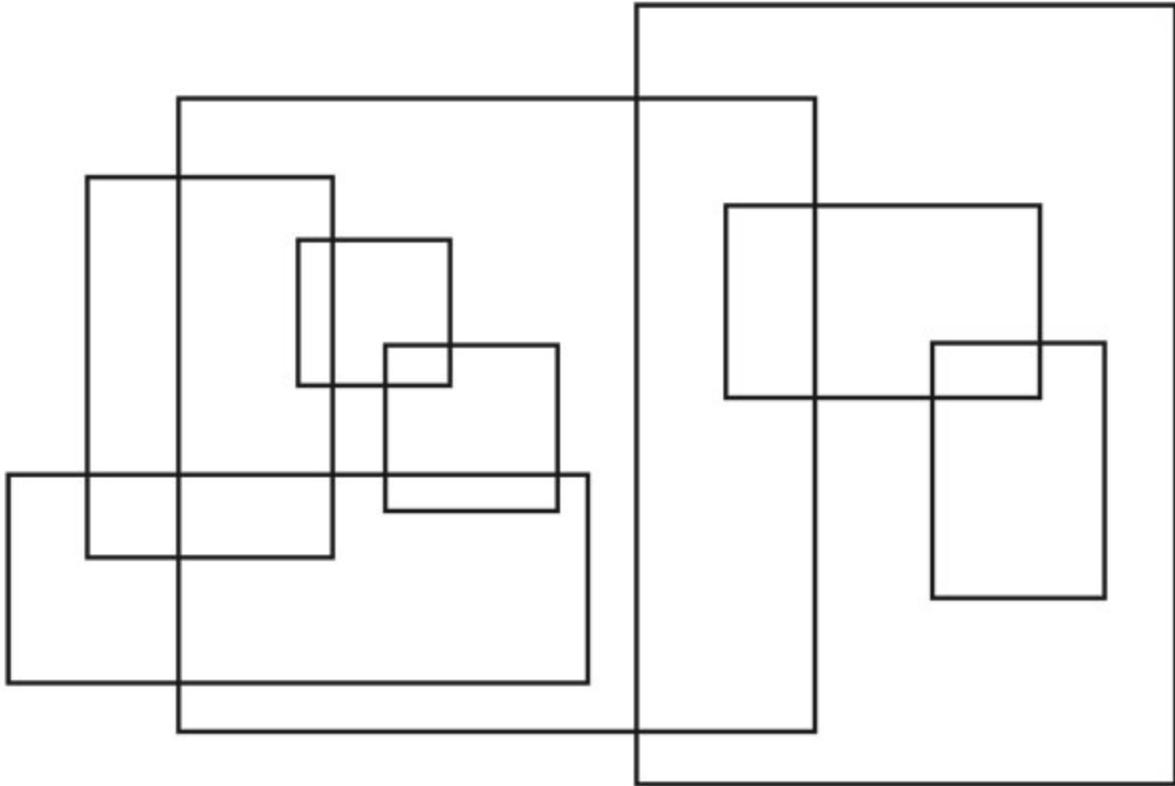


Abbildung 1: Das Team als System

Was bedeutet es nun, als Coach ein Team als System zu betrachten? Die von uns definierten Teile haben auf jeden Fall Verbindungen zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. Wichtig ist, dass die möglichen Beziehungen nicht identisch mit den tatsächlichen Interaktionen sind.

Es werden nur bestimmte Beziehungen und Verhaltensweisen aktiviert und gezeigt. Andere bleiben nur potenzielle Beziehungen oder Verhaltensmöglichkeiten. Warum ist das so? Systeme befinden sich im dynamischen Gleichgewicht zwischen der Tendenz zur Homöostase und

der Tendenz zur Veränderung. Je mehr Personen ein System hat, desto komplexer wird es in den möglichen Beziehungen und tatsächlichen Interaktionen. Ein Sechs-Personen-System ist nicht einfach die Addition dreier Zwei-Personensysteme, sondern ein System mit ganz neuen Eigenschaften. Bei den Regeln und Interaktionsmustern, die die Organisation eines Teams lenken, geht es sehr häufig um die Bereiche Macht (Wer?), Aufgabe (Was?) und Funktion (Wie?).

1.6.1 Ein Team ist nicht Selbstzweck

Ein Team innerhalb einer Organisation hat bestimmte Funktionen und Ziele. Dabei geht es nicht um das persönliche Wachstum der Teammitglieder, sondern ein Team wird gebildet, um bestimmte Funktionen zu erfüllen und Ziele zu erreichen. Es soll bestimmte zweckorientierte Verhaltensweisen in einem größeren System zeigen.

Ob dies möglich ist, hängt von der Fähigkeit des Teams ab, unterschiedliche Zustände einnehmen zu können. Genau wie bei Einzelpersonen ist das Maximum an zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten eine Voraussetzung, um eine große Zahl von unterschiedlichen Zuständen einnehmen zu können. Zum Beispiel kann es in bestimmten Phasen der Teamarbeit sinnvoll sein, kreativ neue Ideen zu entwickeln. Wenn ein Team es schafft, gemeinsam in einen Zustand der gegenseitigen geistigen Inspiration zu kommen, können innerhalb kürzester Zeit Problemlösungen, neue Herangehensweisen und bisher nicht gesehene Möglichkeiten entwickelt werden.

In anderen Phasen kann es sinnvoll sein, konzentriert und fleißig Routinetätigkeiten auszuführen, auch wenn sie manchmal vielleicht stupide erscheinen. Ebenso sinnvoll kann es sein, analytisch-kritisch über bestimmte Dinge zu diskutieren. Entscheidend ist, ob ein Team den jeweils für die Zielerreichung nützlichsten Zustand einnehmen kann. Manchmal ist es auch sinnvoll, wenn einzelne Teammitglieder unterschiedliche Zustände einnehmen. Dabei entsteht leicht Konfliktpotenzial, etwa wenn ein Teammitglied die Konzentration und Fleiß erfordernden Routinetätigkeiten ausführen soll, während ein anderes kreativ neue Ideen entwickelt. Hier ist der Teamcoach besonders gefordert.

Unterschiedliche Zustände des Teams und seiner Mitglieder bedingen die Notwendigkeit, unterschiedliche Kommunikations- und Organisationsformen und damit Denk-, Fühl- und Verhaltensstile zur Verfügung zu haben. Ist diese Flexibilität der Mitglieder miteinander und untereinander nicht möglich, ist das Team im Stuck State. Es leidet unter „pathologischem“ Gleichgewicht, erkennbar an Stillstand, fehlendem Wachstum, fehlender Kreativität, schlechten Ergebnissen und Beziehungslosigkeit. Zielgerichtetes, befriedigendes Handeln ist nicht mehr möglich. Die Teamarbeit macht keinen Spaß und ist nicht produktiv. Hält dieser Zustand – und das ist aus praktischer Erfahrung keine Seltenheit – längere Zeit an, werden aus Mitarbeitern „Unternehmensbewohner“, die nur noch Dienst nach Vorschrift machen. Kommen noch Ziel-, Profilierungs- oder zwischenmenschliche Konflikte hinzu, ist eine häufige Folge die innere Kündigung, verbunden mit mangelnder Leistungsbereitschaft.

Kann ein Team jedoch in kurzen Zeiträumen eine große Anzahl von unterschiedlichen Zuständen und Verhaltensweisen zeigen, spricht man von der Fähigkeit zur Komplexität. Dadurch wird ein Team extrem leistungsfähig und effizient. Die Teamarbeit macht Spaß und die Mitglieder beflügeln sich gegenseitig zu Höchstleistungen. Das sprichwörtliche „Ein Team ist mehr als die Summe seiner Teile“ wird erlebbar und messbar. Diese ideale Form der Teamzusammenarbeit bedarf der ständigen Steuerung. Menschliche Eigenschaften, ausgehandelte Rahmenbedingungen und systemische Effekte innerhalb des Teams und der gesamten Unternehmung sind der Fähigkeit zur Komplexität oft nicht förderlich.

Teams kommen in Situationen, die als Krisen gemeistert werden müssen und in denen die Wahrscheinlichkeit für Störungen höher ist. Das können Phasen mit deutlich erhöhtem Arbeitspensum sein, weil bestimmte Fristen einzuhalten sind, der Ausfall von Teammitgliedern oder der Teamleitung durch Krankheiten, neu hinzukommende oder ausscheidende Mitglieder oder ein neuer Vorstand mit anderen Zielen. Diese Teams brauchen dann Unterstützung, um ihre Flexibilität zu erhalten oder zurückzugewinnen und ihre Ressourcen wieder einsetzen zu können.

Hier setzt die Arbeit des Teamcoaches an. Das Ziel des Teamcoachings ist also, einem Team zu helfen die Fähigkeit zur Komplexität aufrechtzuerhalten oder zurückzugewinnen. Erfahrungsgemäß wird die Aufgabe des Aufrechterhaltens meist den Führungskräften zugesprochen, ein externer Teamcoach wird erst geholt, wenn die Fähigkeit bereits verloren ist oder das Team bzw.

die Unternehmung sich in einem Change-Prozess befindet. Sinnvoll ist es, nicht zu warten, bis es in einem Team richtig knallt, sondern Teamcoaching rechtzeitig einzusetzen und mit Maßnahmen zur Teamentwicklung zu kombinieren. So kann mit dem gleichen Geld- und Zeiteinsatz deutlich mehr erreicht werden.

1.6.2 Regeln in Teams dekodieren und verstehen

Die Betrachtung eines Teams als System im Gegensatz zu einer Ansammlung von Einzelindividuen bietet viele Diagnose- und Interventionsmöglichkeiten. Interne, spezifische Interaktionsmuster und Regeln bestimmen die Variabilität und Effektivität des Teams. Vielfältige Präsuppositionen (Vorannahmen) oder Einstellungen, die jedes der Teammitglieder über sich, die anderen, die Organisation und das Thema hat, bestimmen unbewusst, wie ein Team funktioniert. In Phasen der Veränderung oder Belastung sind Anpassungsprozesse notwendig, häufig in Form von Regelveränderungen. Hier kann besonders gut angesetzt werden, um etwas zu bewirken. Bei vielen Teamcoachings oder Teamentwicklungsprozessen ist deshalb das Aufstellen, Ändern oder Erkennen von offenen oder geheimen Regeln ein wichtiges Werkzeug der Veränderungsarbeit.

Offene oder offizielle Regeln sind Regeln, die alle Teammitglieder kennen und deren Kenntnis allen offen ist („Wir sind experimentierfreudig“). Verdeckte oder geheime Regeln sind nicht benannt, werden aber bewusst oder unbewusst befolgt und stehen manchmal im Gegensatz zu

den offenen Regeln („Es dürfen keine Fehler gemacht werden“).

Dabei ist nicht Regel gleich Regel, sondern es gibt eine Regelhierarchie.

- Regeln erster Ordnung bestimmen das konkrete Verhalten.
- Beispiel: „Wir duzen uns.“
- Regeln zweiter Ordnung bestimmen die Bedingungen für das Erstellen und Ändern der Regeln.
- Beispiel: „Nur Paul darf die Regel neu definieren.“
- Es sind Metaregeln, bei denen es um Macht geht.

Regeln dienen in einem System dazu, die Informationskomplexität zu reduzieren. Sie sind, wie die Glaubenssätze und Einstellungen bei einer Einzelperson, die Grundpfeiler, die Konstanz und Vorhersagbarkeit erlauben und somit Identität stützen. Geheime oder offene Regeln sowie Regeln erster und zweiter Ordnung sind weder gut noch schlecht, sondern werden beurteilt nach ihrer Limitierung oder Unterstützung der Teamaufgabe. Es geht also nur darum, wie nützlich die Regel im Sinne der Teamaufgabe ist.

Für Teamcoaching ist es sinnvoll, die Regeln zu erkennen und mit den Beteiligten zu überprüfen, ob sie weiterhin notwendig sind, ob sie verändert werden dürfen oder sollten und was an ihre Stelle treten kann. Sind diese Regeln starr und eher limitierend als bereichernd („Alle müssen immer hundertprozentig einer Meinung sein“ oder „Gefühle haben im Team nichts zu suchen“), sind Konflikte vorprogrammiert. So wird eine Weiterentwicklung behindert und das Team wird dysfunktional. Ähnlich wie bei Einzelpersonen, bei denen manchmal die gesamte

Energie in einem starren Verhaltensschema gebunden ist, wird auch für die Flexibilisierung dysfunktionaler Systeme sehr viel Energie benötigt.

Unter erfolgreicher Veränderung, also dem Ziel von Teamcoaching, kann man in solchen Fällen die Befreiung und neue Ausrichtung der im System vorhandenen Energie verstehen. Denn diese kann dann genutzt und eingesetzt werden, um aktiv neue Möglichkeiten der Interaktion und Aufgabenerfüllung anzugehen und umzusetzen.

Hier einige Beispiele für offene/offizielle und verdeckte Regeln

offizielle Regeln	verdeckte Regeln
Arbeite im Team.	Profiliere dich.
Alle sind verantwortlich.	Nach mir die Sintflut.
Sag deine Meinung.	Mach deinen Boss glücklich.
Fehler sind erlaubt.	Lass die anderen Fehler machen.
Es ist unsere Aufgabe.	Jeder ist für seinen Teil zuständig.
Helft euch gegenseitig.	Misch dich nicht ein.
Achtet auf die anderen.	Hauptsache, mir geht es gut.

1.6.3 Das Team als Teil seiner Umwelt (System im System)

Unternehmen sind künstlich geschaffene Sozialgefüge. Sie sind bewusst von Menschen konzipiert. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, formale Teile und Subgruppen zu definieren (Abteilungen, Bereiche, Regionen etc.). Über