

Ausgemustert

Teamarbeit erfolgt häufig nach bewährten Mustern. Doch wer zu festgefahren ist, riskiert nicht selten den Erfolg des Projektes. Teamcoaches können dabei helfen, alte Muster zu durchbrechen und die Teamarbeit nachhaltig zu verbessern. Fünf Schritte, wie das gelingt.



Eingeschliffene Muster können die Teamarbeit behindern. Teamcoaches geben Führungskräften und ihren Teams neue Impulse.

Wer kennt das nicht: In eingespielten Teams werden Aufgaben oft nach bekannten Mustern gelöst und die Rollen sind fest verteilt. Das bedeutet, dass bereits im Vorfeld einer neuen Aufgabe häufig feststeht, wer wie denkt, wer sich wie einbringt und wann und wie das Ziel erreicht werden wird. Das bringt einerseits Vorteile mit sich, denn tradierte Rollen und Muster in Teams können die Herangehensweise an neue Aufgaben oder Projekte fördern. Doch althergebrachte Muster können die Teamarbeit auch behindern.

Genau hier können Teamcoachings helfen, Team- und Rollenmuster aufzubrechen und zu einer zielorientierten Neuausrichtung der Zusammenarbeit im Team beitragen. Das Teamcoaching erfolgt dabei in fünf Schritten:

1. Reflexion

Im ersten Schritt des Teamcoachings geht es darum, zu erkennen, was im Team in den vergangenen Projekten gut oder

weniger gut gelaufen ist. Hierbei sind die unterschiedlichen Perspektiven der Mitarbeiter, der Führungskraft und auch beteiligter Dritter relevant. Ebenso spielt die Zielerreichung, der Einsatz von Ressourcen und Budgets eine wichtige Rolle. Bei der Bearbeitung ist der Blick von außen, die Moderation durch einen externen Coach, notwendig, da sonst auch hier wieder die ‚alten Muster‘ greifen würden. Durch geeignete Methoden, beispielsweise durch systemische Ansätze, das Betrachten von Kommunikationsmustern und ungeschriebenen Teamregeln, werden die Abläufe in der Teamarbeit transparent gemacht. So wird deutlich, welche Faktoren die Teamarbeit positiv beziehungsweise negativ beeinflussen.

2. Ziele und Commitment

Nachdem den Teammitgliedern und der Führungskraft eine neutrale Sicht auf die vergangene Zusammenarbeit vorgestellt wurde, werden im Kontext einer konkreten neuen Aufgabe klare und verhaltensnahe Ziele definiert. Diesbezüglich ist es wichtig, ein Commitment aller Teammitglieder zu erreichen. Voraussetzung ist hierfür die klare Positionierung der Führungskraft hinsichtlich der Rahmenbedingungen. Erfahrungsgemäß nehmen die ersten beiden Schritte des Workshops mindestens die Hälfte der Zeit ein. Die Aufgabe des Coachs besteht darin, explizite und implizite Muster des Teams zur Sprache zu bringen und auf diese Weise Transparenz zu erzeugen.

3. Planung und Umsetzung

Aufbauend auf der konkreten Zieldefinition wird die Umsetzung sachlich und zeitlich geplant. Dabei werden die im Kontext der Reflexion erarbeiteten Erfolgs- und Störfaktoren berücksichtigt. Immer wieder stellt der Coach die Frage nach dem Umgang mit bisherigen Mustern im Team – somit werden erfolgskritische Faktoren berücksichtigt. Zudem spielen Budgets und insbesondere zeitliche Ressourcen in diesem Schritt eine wesentliche

Rolle. Es ist wichtig, tragbare Lösungen zu finden und eine realistische Planung vorzunehmen, damit die Umsetzung der Ziele erfolgreich gestaltet werden kann.

4. Prävention

Aus dem Kontext der Psychotherapie ist bekannt, dass die sogenannte Prävention, also der Umgang mit wieder auftretenden Symptomen und unerwünschten Denk- und Verhaltensmustern, wesentlich für den Erfolg ist. Dies gilt in gleicher Weise für Teamcoachings. Es ist nicht zu erwarten, dass sich alle Teammitglieder und die Führungskraft in Zukunft immer an die neue Ausrichtung halten werden. Daher muss zwingend vereinbart werden, wie der Umgang mit Störungen, Verzögerungen und dem Infragestellen von vereinbarten Zielen erfolgen soll. Gute Ansatzpunkte können hier beispielsweise Regeln bezüglich der direkten Kommunikation zwischen den beteiligten Teammitgliedern und Eskalationsmechanismen sein.

5. Reviews

Nach einiger Zeit wird die Teamarbeit erneut überprüft. Im Kontext des Controllings gilt es einerseits, klaren Zielen und Meilensteinen Rechnung zu tragen, andererseits die Zusammenarbeit im Team zu beleuchten. Insbesondere die Betrachtung der ‚weichen Faktoren‘, wie der Kommunikation und Information im Team, die Einhaltung von Absprachen, aber auch die Interaktion zwischen Führungskraft und Team bedürfen einer nochmaligen Reflexion. Hier werden Fortschritte



und Veränderungen von allen Beteiligten herausgestellt und weiterhin bestehende Probleme deutlich angesprochen.

Fazit

Teams und ihre Führungskräfte greifen bei neuen Aufgaben häufig auf alte Muster zurück. Diese Muster sind Ursachen für Erfolg, aber auch Misserfolg. Die Veränderung bisheriger Muster im Kontext von klar umrissenen Aufgaben ist besonders wirkungsvoll. Der Ansatz des Teamcoachings arbeitet hierbei nicht auf einer Metaebene der Kultur, der Kommunikation oder allgemeiner teambildender Maßnahmen, sondern geht den Weg über die konkrete Aufgabe. Durch die Veränderung im praxisnahen Kontext wird dann im zweiten Schritt eine Veränderung auf der kulturellen Ebene erreicht. ■

Text: Dr. Franziska Kunz, Wilfried Höhmann/
GenoPersonalConsult GmbH, Neu-Isenburg und Hannover

Rollen, Muster und Lösungen im Team (in Anlehnung an Virginia Satir)

Rolle	Beschreibung	Muster im System	Vom Coach erarbeitete Musterunterbrechungen
Ankläger	ist mutig, traut sich im Team Position zu beziehen, erkennt Fehler und Defizite und macht diese öffentlich; beschuldigt, klagt an	der/die Angesprochene(n) fühlen sich angegriffen, agieren eher aggressiv, weisen zurück, suchen Fehler beim Ankläger, um diesen bloß zu stellen; kein konstruktiver Umgang mit den aufgezeigten Defiziten	z.B. Versachlichung, „Wahrheitsgehalt“ herausarbeiten, Anerkennung für das Hinsehen
Beschwichtiger	schafft es, andere versöhnlich zu stimmen und das gemeinsame System zu bejahen und zu stabilisieren; bagatellisiert, verniedlicht, weicht aus	die Anderen springen auf die Bagatellisierung auf, Konfliktvermeidungsstrategie	z.B. Worst-Case-Szenario erarbeiten
Rationalisierer	kann Metaposition einnehmen und Konflikte entemotionalisieren; berechnend, übervernünftig, gefühllos	Annehmen der sachlichen Position, Überhöhung der Sachebene, Verneinung von Emotion und Commitment	z.B. Emotionen der einzelnen Teammitglieder thematisieren
Ablenker	wechselt den „Schauplatz“, löst so eine zu starke Fokussierung und schafft Zerstreuung / Entspannung; reagiert irrelevant	die Anderen nehmen (dankbar) die Ablenkung auf, das Thema / der Konflikt bleibt ungelöst im Raum, es entsteht eine Eskalationsspirale bzgl. des Konfliktthemas über die Zeit	z.B. mehrere Themen überzogen ins Humorvolle ziehen; „Überschießen des Ablenkens“