

Psychologie & Verhalten

Teamcoaching: Mit Interventionsübungen und emotionalen Methoden zu Einsichten

Von Raymond N. R. Wilbois

Im betrieblichen Alltag wird immer mehr nach Teamcoaching-Maßnahmen verlangt, die nicht nur mit theoretischen Darstellungen unterlegt sind, sondern ganz pragmatische Ansätze enthalten. Bei Teamcoachings müssen daher alle Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, unter denen das Team arbeitet. Hierzu gehören Weisungsbefugnisse und Hierarchien, aber auch Kenntnisse zur jeweiligen Ablauforganisation des Betriebes.

Wer hier als Coach gute Arbeit leisten will, sollte die gesamte Teamsituation analysieren und viele spezifische Details beachten, bevor ein Konzept entsteht. Ein zu großer Anteil an Theorie und ein zu geringer Teil an Praxiselementen werden nicht zur Nachhaltigkeit der Coachingmaßnahme führen. Betrachtet werden muss außerdem, dass Coaching-Aufträge in der Wirtschaft im Regelfall einer eingeschränkteren Zeitdauer unterliegen als beispielsweise ein Coaching (Training) für Spieler eines Sportvereins.



Raymond N. R. Wilbois

Die Vorgehensweise bei Teamcoachings muss anders erfolgen als bei Einzelcoachings. In beiden Fällen jedoch soll Coaching zur systematischen Reflexion anregen und immer zielgerichtet durchgeführt werden. Im Vordergrund einer Trainingsmaßnahme muss die grundsätzliche Frage beantwortet werden, welche Kompetenzen im Team weiterzuentwickeln sind. Der Verfasser versteht unter Teamcoaching, dass im Team ein Entwicklungsprozess gefördert wird, damit eine funktionale und langfristige Zusammenarbeit sichergestellt werden kann. Hinzu kommt auch, dass

Probleme und Konflikte in Teams konstruktiv gelöst werden. Dabei muss auch Unangenehmes angesprochen werden.

In der Fachliteratur wird das Team als Kleingruppe angesehen, bei der alle Mitglieder in unmittelbarem Kontakt treten können. Ein Team ist danach im Gegensatz zur Gruppe eine hierarchieübergreifende - kleine - funktionsgegliederte Arbeitseinheit.

In der Praxis verstehen wir unter dem Team beispielsweise auch das Kanzleiteam.

Zeit, Tempo und Leistungsdruck

Gegenüber dem Autor formulierte ein Kanzleihinhaber einmal die Situation folgendermaßen: „Wir haben im Gesamtteam eine schlechte Stimmung. Manchmal glaube ich, dass ich selbst teilweise den Kontakt zu meinen Mitarbeitern verloren habe.“

Es kann viele Ursachen für eine „negative Stimmung“ geben, denn der Leistungsdruck im Tagesgeschäft hat

sich ungeheuer erhöht und auch verschärft. Zeit und Tempo bestimmen das Agieren und Reagieren - nicht nur beim Kanzleihinhaber. Je nach der Praxisgröße spielt auch die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander eine nicht unwesentliche Rolle.

Die Kommunikationsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters muss unabhängig von der fachlichen Qualifikation bewertet werden.

Im Falle, dass die Politik die Erhöhung des Renteneintrittsalters aufrecht erhält, wird sich gerade das Problem des Leistungsdrucks noch weiter verstärken.

Einfache Trainingskonzepte werden nicht mehr ausreichen, um eine Verbesserung der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit im Team herzustellen. In den letzten fünfzehn Jahren haben sich viele Trainingselemente und -methoden dahingehend verändert, indem beispielsweise in der Methodik emotionale Komponenten stärker eingesetzt werden.

Prozessschritte im Teamcoaching

Zu Beginn steht - nach dem ersten Kontaktgespräch - die Analyse der Rahmenbedingungen. Hierzu gehören auch die unternehmenspolitischen Zielsetzungen, die als Beeinflussungsfaktoren für den Handlungsbedarf erkannt werden sollten. Zur Analyse kann der Coach unterschiedliche Methoden anwenden.

Eine wichtige Bedeutung in der Analyse sind die bestehenden Teambedingungen und -orientierungen, die sich vielfach aus Ablauforganisationsmechanismen entwickelt haben. In den Analysesitzungen zeigt sich aus der Erfahrung des Verfassers, dass die Kommunikation häufig der gravierende Dreh- und Angelpunkt vieler Probleme ist.

In die Umsetzungsphase des Teamcoachings können verschiedenartige Elemente eingebracht werden, die den Teammitgliedern grundsätzlich interpretiert werden sollten. Die Prozesse müssen aufeinander aufbauen, auch wenn im Verlauf der Gesamtmaßnahme auf vorausgegangene Prozesse wieder zurückgegriffen wer-



Das Wechselspiel zwischen Arbeitsintensität und offener Diskussion ist besonders wertvoll.

den kann, weil vielleicht neue Ziele auftauchen oder nicht alle Teammitglieder gleichermaßen in den Prozessschritten „mitgenommen“ werden konnten. Es liegt am Coach, überprüfbare Zwischenschritte einzuhalten.

Aus den nachfolgenden Fragen könnten sich beispielhafte Coachingziele entwickeln:

- Kennen die Teammitglieder die Kanzleiphilosophie und die daraus abzuleitenden Kanzleigrundsätze? Besteht eine Verinnerlichung und Akzeptanz dieser Leitlinien? Wie wird die Wertelandschaft der Kanzleikultur von den Teammitgliedern eingeschätzt?
- Was soll das Team innerhalb der Kanzleizielsetzung überhaupt erreichen?
- In welcher Verantwortung befindet sich das Team?
- Wie muss die Kooperationsbereitschaft des Teams zu angrenzenden Abteilungen (oder Personen mit Sonderaufgaben) bewertet werden?
- Welche Kommunikationsmaßnahmen des Teams, die sich nach außen (beispielsweise zu den Mandanten) richten, müssen überdacht werden?
- Welche Kommunikationsstrukturen sind im Innenverhältnis der Kanzlei zu den Teammitgliedern zu verbessern?

(Häufig fehlt es hier an der Regelmäßigkeit des Informationsflusses.)

- Wie können bestehende oder wiederkehrende Konfliktsituationen nachhaltig ausgeräumt werden?

Unterschiedliche emotionale Methoden beim Coaching

Weil viele Problemlösungsprozesse innerhalb eines Teams vollzogen werden müssen, steht - wie schon zuvor erwähnt - die richtige Kommunikation im Vordergrund des Handels. Von daher ist es eine sinnvolle Praxis, wenn sich Teammitglieder - gegebenenfalls auch mit Ihren Teamleitern - Situationen stellen müssen, in denen realistische Schwierigkeiten und besondere Herausforderungen zu meistern sind. Hinzu kommt die Notwendigkeit, dass der Coach auch den Wettbewerbsgedanken hineinbringt, um über den sportlichen Ehrgeiz die Zielerreichung bei den Teilnehmern anzustreben.

Die Alltagssituationen sind natürlich branchenbedingt sehr unterschiedlich. Gefragt sind daher Rollenspiele - im übertragenen Sinn auch „Sandkasten-Planspiele“ - die emotional und verhaltensmethodisch nicht nur Gesprächsmuster liefern, sondern eine höchst authentische Mitspielform innerhalb konstruierter Situationen ermöglichen.

An dieser Stelle kann der Lerneffekt durch den Einsatz von „Mitspielkrimis“ - als Methode - empfohlen werden. In seinem Lehrbuch „Mord im Seminar“ rät Diplom-Psychologe Gerhard Etzel seinen Kollegen, den Trainern und Coaches, Mitspielkrimis im Team- und Kommunikationstraining einzusetzen. Das Werk enthält vier verschiedene, fiktive Fälle („Verbrechen“), die mit ausführlichen Fallbeschreibungen, Rollendarstellungen, Lageplänen und den notwendigen Teilinformationen zu den Kriminalgeschichten versehen sind. Das handlungsorientierte Konzept kann mühelos in ein Teamtraining oder Seminar integriert werden. Die Fälle sind so konstruiert, dass sie an die Teilnehmerzahl und Zusammensetzung der Personengruppe angepasst werden können. (siehe Buchtipps im Kasten auf dieser Seite)

Die andere Form, ein Kommunikationsplanspiel zu gestalten, besteht darin, dass die Teilnehmer in die Lage versetzt werden, mit einem Sportflugzeug über die „Wüste Gobi“ zu fliegen. Nach einer Notlandung ist die Maschine nicht mehr flugfähig und es beginnt das Abwägen, wie man sich jetzt verhalten soll. Bei die-

ser Übung treten viele Verhaltensmerkmale zutage, unabhängig davon, dass das Überlebensziel erreicht werden soll.

Für beide Planspiele (Mitspielkrimi und Wüste Gobi) empfiehlt es sich, Videotechnik einzusetzen, damit die Reflexion zu den notwendigen Erkenntnissen im Teilnehmerkreis führt und gegebenenfalls auch über die Betroffenheit (der Filmausschnitt zeigt die Realität) eine dauerhafte und wirksame Verhaltensänderung entstehen kann.

Bei allem, was emotionale Methoden leisten können, soll aber auch auf eine Form hingewiesen werden, die von manchen Instituten als besonders „förderlich“ dargestellt wird, die aber - nach Auffassung des Verfassers - für Teamcoachings ungeeignet ist.

Genannt werden muss an dieser Stelle das beispielhafte Abenteuer „Feuerlauf“, bei denen die Teilnehmer barfuß über eine längere Strecke (vier bis sechs Meter) glühender Kohlen gehen sollen. Dieses „Psycho-Medikament“ besteht aus Show, Gruppendynamik und Autoaggression (durchaus im Sinne des selbstverletzenden Verhaltens). Nicht wenige

lassen bei solchen Aktionen gewollt Verbrennungen zu und glauben, über diese Prozedur für den Betriebsalltag „härter“ zu sein.

Angepriesen und verkauft werden solche Veranstaltungen und Methoden damit, dass die Teilnehmer auf diese Weise ihre Ängste und Blockaden überwinden sowie die eigenen Grenzen erweitern könnten.

Oder nehmen wir den Bungee-Springer, der das Risiko eingeht, seine Gesundheit zu ruinieren, aber deshalb nach dem Sprung sein soziales Verhalten in der Gruppe kaum verändern wird. Viele dieser und ähnlicher Maßnahmen gehören in die Schublade mit dem Etikett „Motivationszirkus“.

Im Gegensatz zu den vorgenannten Negativbeispielen, sind effizient konzipierte Outdoor-Teamtrainings zu empfehlen. Dabei sollte die Methodik in den Verfahren und Übungen im Einklang mit den Teamcoaching-Zielsetzungen stehen; die Rahmenbedingungen vor Ort müssen dabei flankierend unter dem Aspekt der Nutzenwirkung sowie der Unterstützung betrachtet werden. Auch die Grenzen solcher Aktivitäten sind schon beim Test zur Teamanalyse festzulegen. Hierbei ist ein individuell strukturierter Fragebogen sehr hilfreich, der vom Auftraggeber und vom Coach gemeinsam entwickelt werden kann.

Die Methoden müssen plausibel sein

Auch ein Trainer muss bereit sein, immer an seinem eigenen Verhalten zu arbeiten. Das bedeutet auch, wenn ein Hinterfragen seiner Vorgehensweisen und Methoden erfolgt, dass er dann überzeugende Erklärungen abgeben sowie die erforderliche Plausibilität darstellen kann.

Insofern ist auch eine Evaluation nach der Trainingsdurchführung unabdingbar. Hierfür eignet sich das Abschlussgespräch mit dem Auftraggeber. ✓

Buchtipps:

Gerhard Etzel: **Mord im Seminar**

Mitspielkrimis im Team- und Kommunikationstraining

Das Buch enthält eine exzellente Anleitung zur praktischen Durchführung von vier Mitspielkrimis im Training.

Diese können nicht nur in Seminaren oder Trainings, sondern beispielsweise auch bei Kanzlei-Mitarbeiterfesten eingesetzt werden, um kommunikative Kompetenzen zu trainieren oder beispielsweise Konflikte im Team zu managen.

Die Teilnehmer haben eine spielerische Möglichkeit - gerade durch die unterschiedlichen Fälle - Verhalten in der Kommunikation zu beobachten, aber auch kritisch zu hinterfragen. Wie im Kanzleialltag können Chefs und Mitarbeiter ihre eigenen problematischen Verhaltensweisen oftmals selbst nicht erkennen; unerschwellige Konflikte behindern dann nicht selten die Zusammenarbeit.

Die vier Fälle sind so konstruiert, dass sie an die Teilnehmeranzahl und Zusammensetzung der Seminargruppe angepasst werden können.

Die für die Durchführung erforderlichen Rollenbeschreibungen, Spielunterlagen und Selbsteinschätzungs- und Beobachtungsbögen zur Auswertung werden zusätzlich als an die jeweiligen Gegebenheiten anpassbare Online-Ressourcen bereitgestellt.

*managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2011, kt., 304 Seiten, Euro 49,90
ISBN 978-3-941965-31-7*

Der Autor ist selbstständiger Verhaltenstrainer.
www.raymond-wilbois.de