



Einführung ins Coaching von Leistungsteams

Studententext

Michael Loebbert 2022



Inhalt des Studientextes

1. Team Coaching als Teamentwicklung	4
1.1. Teamentwicklung ist Führungsaufgabe.....	4
1.2. Massstab für erfolgreiche Teamentwicklung ist die erbrachte Leistung	5
1.3. Leistungen werden durch Handeln erreicht.....	5
1.4. Funktionale Teamentwicklung	6
1.5. Coaching von Leistungsteams	7
1.6. Die Coaching Phasen im Team Coaching.....	8
1.7. Rollengestaltung für Team Coaching	9
2. Arbeiten in Teams und Gruppen	9
2.1. Wie handeln Personen in Organisationen?.....	10
2.2. Warum in Teams und Gruppen arbeiten?	10
2.3. Was spricht gegen Arbeit in Teams?.....	11
2.4. Wie gross ist ein funktionierendes Team?.....	11
2.5. Welches sind Kennzeichen eines erfolgreichen Teams?	12
2.6. Welche organisatorischen Voraussetzungen sind für erfolgreiche Arbeit in Teams und Gruppen erfüllt?.....	12
2.7. Was müssen die Mitglieder eines gut funktionierenden Teams erfüllen? ...	13
2.8. Welche Leistungsrollen ergeben sich daraus?.....	13
2.9. Was ist eine Rolle? Wie wirkt ein "Rollenkonflikt"?	14
2.10. Wie unterscheidet sich die Leitungsrolle in einem Team von der traditionellen Führungsrolle in der Linie?	15
2.11. Was sind Gruppennormen?.....	15
2.12. Welchen gruppenspezifischen Prozess muss ein leistungsfähiges Team durchlaufen?.....	15
2.13. Rangdynamik von Alpha bis Omega	18
2.14. Reifestadien der Selbststeuerung – agile Teams.....	18
2.15. Welches sind die wichtigsten Hemmnisse für erfolgreiche Teamarbeit?	19



2.16.	Was machen Hochleistungsteams anders?	20
2.17.	Virtuelle Teams und digitale Medien?	21
3.	Methodische Ansätze für Teamcoaching	22
3.1.	Kontrakt und Hypothesenbildung	22
3.2.	Erwartungskklärung.....	23
3.3.	Rollenverhandeln.....	23
3.4.	Ansatz am gruppendynamischen Prozess	24
3.5.	Entscheidungscoaching: Tetralemmaaufstellung	25
3.6.	Ansatz am Leistungsprozess: Lösungsorientierte Teamentwicklung	27
4.	Einige Werkzeuge für Teamcoaching	28
4.1.	Stakeholder Analyse – die Mitspieler	28
4.2.	Teamfragen „Hochleistungsteams“ nach Kenneth Blanchard	29
4.3.	Teams beobachten ohne zu urteilen: Welche fördernden (a) und welche hemmenden oder destruktiven (b) Rollen werden gespielt?	32
4.4.	Belbin Rollentest.....	33
4.5.	Erfolgreich Moderieren, einige Grundfragen	33
4.5.1.	Was heisst “moderieren”?	33
4.5.2.	Kann eine Moderation auch “schief” gehen?.....	34
4.5.3.	Welches sind die Erfolgsbedingungen für eine gelungene Moderation?	34
4.5.4.	Wie gestalten Sie Ihren Arbeitskontrakt?	34
4.5.5.	Welches ist die Rolle des Moderators während der Moderation?	35
4.5.6.	Worauf kommt es vor allem an?.....	36
4.5.7.	Welches sind die wichtigsten Aufgaben des Moderators?	36
4.5.8.	Welche Schritte sollten Sie für eine erfolgreiche Moderation beachten?	37
4.5.9.	Welche wichtigen Fallstricke für Moderation gibt es?	38
4.6.	Systemic Constellation (Organisationsaufstellung)	39



4.6.1.	Ablauf	39
4.6.2.	Nutzen	41
4.7.	Design eines Teamcoachings	41
4.7.1.	Vertikales Design: Teamentwicklung als Organisationsentwicklung	43
4.7.2.	Einige Leitfragen für Hypothesenbildung zum Design	44
5.	Weiterführende Literatur zum Team Coaching	45



"Eine Gemeinschaft ist nicht die Summe von Interessen, sondern die Summe von Hingabe"
Antoine de Saint-Exupéry

Im Unterschied zu 1 zu 1 Settings liegt der Fokus im Team Coaching erst in zweiter Linie auf den Einzelpersonen. Es geht um die Entwicklung und Verbesserung der *Zusammenarbeit im Team* für eine gemeinsame Aufgabe, die Primary Task (vgl. unten 2.1). Selbststeuerung bedeutet in diesem (übertragenen) Zusammenhang die *Selbst-Steuerung der Zusammenarbeit*. Ein Team ist etwas anderes als die Summe seiner Mitglieder. Fragen der Rollengestaltung, Gruppendynamik und Teamentwicklung rücken auf die Tagesordnung.

1. Team Coaching als Teamentwicklung

Ein Team ist ein sensibles Gefüge oft unterschiedlichster Persönlichkeiten und sehr unterschiedlicher Leistungsaspekte. *Ein Team ist eine Gruppe¹ von Menschen, die sich auf ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Aufgabe verpflichtet haben.*² Viele Faktoren beeinflussen die erfolgreiche und exzellente gemeinsame Leistungserstellung. Teamentwicklung heisst im besonderen Fall die Entwicklung seiner entscheidenden Leistungsfaktoren. Die folgenden Thesen entwickeln diesen Gedanken.

Aufgabe:

Unsere uns zur Verfügung stehenden Handlungsmuster sind in unseren vielfältigen Erfahrungen mit Teams und Gruppen gelernt. Welches Repertoire bringen Sie mit?

- a. Für viele Menschen sind die Beziehungsgestaltungen in ihrer Ursprungsfamilie eine bleibende Prägung, die auch für das Verhalten in Teams einen Einfluss hat. Was denken Sie, welche 3 bis 5 Verhaltensmuster Ihrer Ursprungsfamilie prägen Sie heute noch? – Einfluss Ihrer Rolle in der Geschwisterfolge, Erfahrung von Unterstützung und Sorge, Umgang miteinander in Konflikten, Verhaltensvorbilder in der Familie ...
- b. Wann haben Sie als Mitglied oder Mitspieler in einem Team Ihr Team als wirklich leistungsfähig erlebt? Erzählen Sie von dieser Erfahrung! Was waren aus Ihrer Sicht wichtige Faktoren dafür, dass es so gut war? ... ist auch eine prima Intervention für Teamcoaching.

1.1. Teamentwicklung ist Führungsaufgabe.

Teams sind in modernen Unternehmen die wichtigsten Leistungsträger; Leistung und Wertschöpfung entsteht in Teamarbeit. Intelligente arbeitsteilige Leistungsprozesse brauchen die unmittelbare Zusammenarbeit von Menschen in und zwischen definierten Leistungsteams. Ein Team bestimmt sich selbst, seine Grenzen und seine

¹ Ein Team verstehe ich als eine Gruppe von Menschen, die der Erfüllung einer expliziten gemeinsamen Aufgabe verpflichtet sind. Die maximal mögliche Grösse von Teams, von 12 bis etwa 30 Mitgliedern, ist umstritten. Klar, es ist begrenzt, wie viele Menschen eine gemeinsame Aufgabe und daraus folgende Kooperation wirklich teilen können. Im organisationalen Kontext von hierarchischen Organisationen spielt auch die Führungsspanne eine Rolle.

² Vergleiche zu dieser Definition Francis, Dave (1982): Mehr Erfolg im Team. Windmühle Verlag. Seite 9. Dieses wegweisende Buch für Teamentwicklung ist in der sicherlich nicht letzten Auflage 2007 erschienen. ... und Dave Francis geht weiter, indem er „Freude an der Arbeit“ und „harmonische Zusammenarbeit“ gleich in seine Definition einfügt.



Mitglieder über seine Leistung, die in einzigartiger Weise nur durch dieses Team erbracht werden kann. Das gilt für das Management eines Unternehmens, die Erstellung eines Films, genauso wie für die Planungsleistung eines Ingenieurteams oder die Gestaltung einer Kundenorganisation durch ein Verkaufsteam. Die Möglichkeit einer effizienten Zusammenarbeit (Synergie) ist auch der tatsächliche Massstab für die Grösse und Zusammensetzung des Teams.

Für Tätigkeiten wie Koordination, Zielvereinbarung führen und „politische“ Tätigkeiten wie Moderieren, Kommunikation nach aussen, Positionierung der gesamtbetrieblichen Interessen, macht es in der Regel Sinn (klare Verantwortung), eine Führungsrolle auch funktional auszudifferenzieren und eine Führungsperson zu bestimmen. Damit werden die Aufrechterhaltung, Steuerung und Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit des ganzen Teams zur Führungsaufgabe des Teams. Teamentwicklung ist zunächst Führungsaufgabe.

1.2. Massstab für erfolgreiche Teamentwicklung ist die erbrachte Leistung

Die Herkunft des Konzeptes Teamentwicklung aus der Gruppendynamik hat in den vergangenen Jahrzehnten gelegentlich zu Missverständnissen geführt: Danach wurde zum Ansatzpunkt und Kriterium erfolgreicher Teamentwicklung, in welcher Weise es einem Team gelang, untereinander störungsfreie und emotional reife Beziehungen zu gestalten. Diese oft ausschliessliche Konzentration auf die Beziehungsqualität führte zu erheblichen Akzeptanzproblemen für Investitionen in Teamentwicklung³ nicht nur beim verantwortlichen Management, sondern auch bei den Mitarbeiter*innen selbst. Im Unterschied dazu bezieht sich das Coaching Verständnis von Teamentwicklung immer auf die Performance⁴ des Teams. Daraus werden in Bezug auf den Leistungsprozess systematisch die Erfolgsfaktoren und die Erfolgspotentiale verwirklicht. Die Beziehungsqualität innerhalb des Teams ist dabei nur einer, wenn auch wichtiger, von mehreren Faktoren.

1.3. Leistungen werden durch Handeln erreicht.

Entwicklungsherausforderungen für Teams lassen sich aus vier unterschiedlichen Hinsichten darstellen: (1) Beziehungen: Zusammenarbeit untereinander und Gestaltung von Kundenbeziehungen, (2) Ressourcen: Fähigkeiten, materielle Ressourcen, Lernen (3) Inhalt der Leistungsprozesse: Abläufe, Rollen, Koordination, (4) angezielter Leistungs- und Wertbeitrag. – Das gilt für Teams in Unternehmen genauso wie in sozialen und gemeinwirtschaftlichen Organisationen.

³ Aktuelle Untersuchungen weisen darauf hin, dass andere Interventionen für Teamentwicklung wie Outdoorevents oder Teamentwicklungsworkshops, welche nur das Beziehungsgeschehen fokussieren weit weniger nachhaltig positive Effekte zeigen wie Teamcoaching mit seinem Fokus auf die gemeinsame Teamleistung (vgl. Peter Hawkins Leadership Team Coaching. London 2011. S. 1).

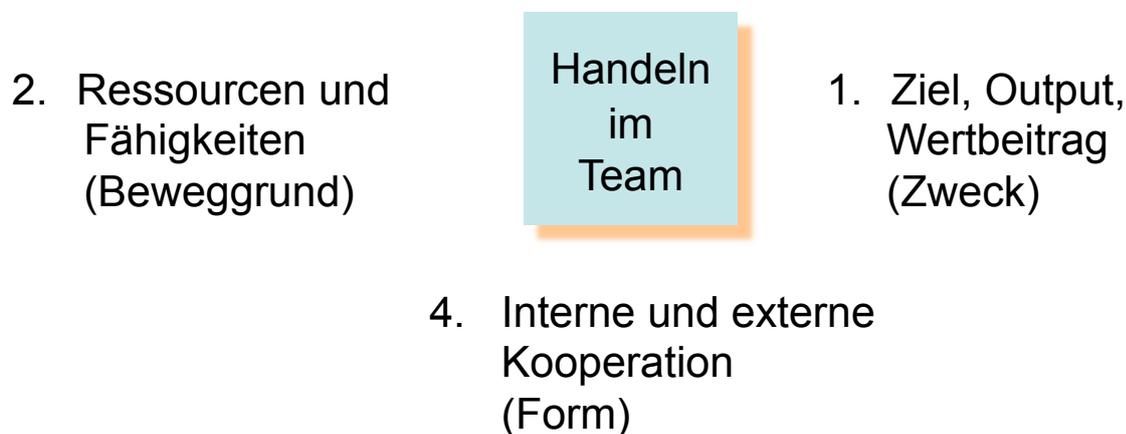
⁴ Vergleiche zu dieser Sichtweise auch Thomas Bartscher, Klaus Wittkuhn; Performance Improvement, Neuwied, 2000. Allison Rossett; First Things First; A Handbook for Performance Analysis; San Francisco 1999.



Es geht um Handlungserfolg. Die Balanced Scorecard beschreibt ein einfaches Handlungsmodell (so schon Aristoteles⁵ im 4. Jahrhundert vor Christus) für leistungsorientierte Tätigkeit:

- Warum tust Du das? – Welches Ziel, welchen Output willst Du erreichen? (Zweck, Wertbeitrag)
- Warum tust Du das? – Welche Leistungsprozesse willst Du damit realisieren? (Inhalt des Handelns)
- Warum tust Du das – Aus welchem Beweggrund? Was sind Deine Treiber und Ressourcen? (Fähigkeits- und Lernperspektive)
- Warum tust Du das? – Welche sozialen Beziehungen willst Du stiften? (Kooperation im Team und mit Kunden)

3. Leistungsprozess (Inhalt)



Dieses Handlungsmodell als Orientierungsrahmen für Teamentwicklung verbindet (a) pragmatische Einfachheit und Verständlichkeit, (b) gute Anknüpfung an Managementsysteme, (c) Möglichkeit der Beschreibung von Performance Indikatoren und (d) eine integrative, potentialorientierte Sichtweise für unmittelbare Lösungsorientierung.

1.4. Funktionale Teamentwicklung

Für die Verantwortung und Gestaltung seines eigenen Entwicklungsprozesses muss ein Team wesentliche unternehmerische Funktionen selbst darstellen: Marketing (Beziehung nach aussen), Personal (Beziehung untereinander), Personalentwicklung (Management und Entwicklung der Personalressourcen und Management des Leistungsportfolios).

⁵ Für die Unterscheidung unterschiedlicher Aspekte des Handelns gebrauche ich das Handwerkermodell des Aristoteles (Phys. I 1, 184a10-14). Wie die Handwerker beim Bau eines Hauses unterscheiden wir (1) Zielursache, wofür das Haus gebaut wird, (2) Beweggründe, warum wir dieses Haus bauen, (3) Materialursache, mit welchen Materialien, (4) Formursache, welche Form wir dabei verwirklichen wollen. Diese Vorstellung von vier Perspektiven (Vier-Ursachen-Lehre), die eine vollständige Beschreibung ermöglichen, liegt vielen Handlungsmodellen der Betriebswirtschaft (Balanced Scorecard) und der Psychologie (Kommunikation – Schulz von Thun, Persönlichkeitstypen – MBTI, Teamrollen – Insight etc.) zugrunde.



Teams erbringen ihre Leistungen und Wertbeiträge in der Regel in einem unternehmerischen Umfeld und in der Kooperation mit anderen Teams innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Aus der systemtheoretischen Betrachtung folgern wir pragmatisch: *Wer in komplexen Systemen erfolgreich handeln will, muss die wesentlichen Merkmale der Umwelt auch in sich selbst abbilden.*⁶ Diese Regel wird durch den gesunden Menschenverstand bestätigt: Die internen Management- und Führungsaufgaben müssen den äusseren Herausforderungen entsprechen; und das bedeutet im Umfeld eines Unternehmens eben, sich auch selbst unternehmerisch zu verhalten. Wer das nicht tut, kann zwar in „Seilschaften“, „Schutzräumen“ oder stillgelegten Minen eine Weile überleben, aber eine optimale Leistung im Sinne eines eigenständigen Wertbeitrags kann so nicht erbracht werden („Killerkriterium“ für Outsourcing). Zudem kann ein Team nur solche Management- und Führungsleistungen wirksam in seinen Leistungsprozessen umsetzen, die es selbst in seine Eigensteuerung übernehmen kann. – Das ist übrigens auch der entscheidende Unterschied zu herkömmlicher Liniorganisation, und auch Kriterium für Managemententscheidungen, wo und wie viel „Team“ in Bezug auf die gegebenen Aufgaben Sinn macht.

1.5. Coaching von Leistungsteams

Oft ist es hilfreich (im Sinne von effizient und ressourcenschonend), Teamentwicklung durch einen externen Coach⁷ zu begleiten und zu beraten: Klärung der Entwicklungs-herausforderungen, Supervision von Beziehungsgestaltung, Beratung für Ressourcenentwicklung und Gestaltung von Managementrollen, Analyse und Entwicklung der Leistungsprozesse, Moderation und Beratung der strategischen Entwicklung und Positionierung.

- Teamentwicklung entsprechend der Herausforderung der Leistungsprozesse gerät ins Stocken, kommt nicht so recht voran; wertvolle Potentiale können nicht realisiert werden.
- Ein neues Team soll rasch leistungsfähig werden. Hier haben die klassischen gruppenspezifischen Ansätze einen wichtigen Platz. Eine erfahrene Coaching-Person kennt die sozialen Gefahren und Klippen der Teambildung, und kann das Team, sinnvoll z.B. auch mit Outdoor-Trainings, dabei unterstützen, schnell zusammenzuwachsen.
- Führungskrise. Hinter der Krise des Teams, in deren Mittelpunkt die Führungsperson steht, hat neben der Herausforderung der Rollengestaltung von Führung, steht meistens auch die Frage nach der eigenen Orientierung und dem Zweck des Teams im Unternehmen.
- Teamkonflikte. Konflikte gehören zum täglichen Geschäft eines Teams. Lösungen für unterschiedliche Anforderungen und Interessen von unterschiedlichen

⁶ Die meisten Unternehmen und Organisationen unserer modernen Gesellschaften befinden sich auf dem Weg vom Zyklus der Differenzierung zum Zyklus der Öffnung; es geht nicht länger darum Leistungen ausdifferenzieren, sondern unterschiedliche Leistungen zu integrieren. Wir sind nicht mehr in Anbietermärkten, sondern in Kundenmärkten tätig. Selbst die innere Ausdifferenzierung von Prozessen folgt nicht mehr der inneren Organisationslogik: Qualität ist, was der Kunde kauft. Unternehmerische Verantwortung muss auf allen Ebenen wahrgenommen werden. Vergleiche zum Beispiel Goshal, Sumantra und Barlett a. Christopher (1997): *The Individualized Corporation*.

⁷ Unterschiedliche Coaching Rollen intern und extern, Coaching Tätigkeit von Führungskräften werden dabei sorgfältig aufeinander abgestimmt. Agile Teams sind aus dieser Sicht kein Sonderfall, sondern eher eine Aussage über die Teamreife (unten 2.14).



Kunden, Vorgesetzten, anderen Teams, Bereichen und Abteilungen sind wichtige Wertbeiträge. Unter bestimmten Bedingungen können Konflikte nicht mehr konstruktiv bearbeitet werden und führen zu unnötigen Reibungen. Die externe Coaching-Person hilft hier, die bestehenden Konflikte möglichst effizient bearbeitbar zu machen.

- Leistungsabfall. Management und Kunden eines Teams beklagen sich über ungenügende Leistungen. Mangelndes Bewusstsein für die eigenen Leistungskriterien ist ein weiterer Hintergrund oft schlecht gemanagte Kundenbeziehungen. Wegen eher an dem Zusammenhang von Befehl und Ausführung (command and control) orientierten Sichtweisen, werden Vorgesetzte und Kolleg/innen nicht als Kunden und Abnehmer der eigenen Leistungen erkannt. Für Qualität und Effizienz wird zu wenig Verantwortung übernommen.
- Kündigung von Mitarbeiter/innen, schleichende Auflösung. Teams von Professionellen arbeiten unter den Bedingungen des Personalmarktes. Oft sind Kündigungen oder auch interne Veränderungen ein Anzeichen dafür, dass die Attraktivität der bestehenden Leistungsfelder für die Bindung der Mitarbeiter/innen nicht mehr ausreicht. Aufgaben der Teamentwicklung wurden längere Zeit vernachlässigt. Hier muss, oft mit einer neuen Führungsperson, schnell gehandelt werden.
- Veränderungsverantwortung und -Umsetzung soll entschiedener wahrgenommen werden. Der Beitrag des Teams sei es im Management von Veränderung oder auch in der Umsetzung im eigenen Bereich soll gestärkt werden.
- Teamcoaching kann ohne die Wahrnehmung von Leistungsmängeln und -risiken das erreichte Leistungsniveau unterstützen und fördern. Die Beteiligten bestimmen selbst, welche Verbesserungen sie erreichen wollen.

Coaching von Leistungsteams macht aus systemischer Sicht den Unterschied, von blossen Zufriedenheits- und Wohlfühlvorstellungen zum Fokus auf den Leistungsprozess. Teamcoaches sind (auch) Expert*innen für die Entwicklung eines Teams zum Leistungsteam: Was wird gebraucht? Was steht jetzt an? – Damit können oft schlummernde Potentiale von Teams gehoben werden. Leistungsfreude, Stolz und positive Anstrengung rücken in den Mittelpunkt.

1.6. Die Coaching Phasen im Team Coaching

Kontakt: Herausforderung der coachenden Person ist, mit jedem Mitglied des Teams in Kontakt zu sein. Es geht um Coaching, die Unterstützung der Selbststeuerung des Teams zur Verbesserung seines Leistungsprozesses. Die spezielle Coaching Beziehung wird wahrgenommen: Ja, die coachende Person unterstützt mich in meinem Beitrag zur Zusammenarbeit und uns als Team! – Die externe Coach ist in diesem Sinne selbst eine Intervention, nicht Mitglied des Teams: Wer gehört zum Team? Warum überhaupt ein Team? Was tut dieses Team?

Kontrakt: Der Rahmen des Kontrakts ist im Team Coaching die Aufgabe, die Primary Task (vgl. unten 2.1). Meist ist die weder explizit noch schon genannt, und muss erst



erarbeitet werden. Ziele des Coachings können als gemeinsame Ziele der Teammitglieder und auch als Einzelmeinungen aufgenommen und vereinbart werden.

Hypothese: Wo steht das Team in seiner Entwicklung? Was sind Hemmnisse und Knackpunkte auf seinem Weg zum Leistungsteam? Was wäre ein wahrscheinlich nützlicher Arbeitsschritt? – Jedes Team ist eine Ressource unterschiedlicher Perspektiven. Darum ist es fast immer hilfreich, die Teammitglieder in die Diagnose mit einzubinden und die vorgeschlagenen Arbeitsschritte inhaltlich zu begründen.

Intervention: (1) Ziele und Zwecke gemeinsam klären oder auch vereinbaren, (2) Ressourcen und Steuerungskompetenz entwickeln, (3) den gemeinsamen Leistungsprozess verbessern, (4) interne und externe Kooperation und Kommunikation verbessern. – Spezifische Interventionen beziehen sich auf die Handlungsperspektiven des Teams. Interventionsmodelle aus dem Einzelcoaching wie Wunderfrage, Logische Ebenen, Score etc. können für Team Coaching umgebaut werden.

Evaluation: Einbezug aller Teammitglieder und gegebenenfalls weiterer Stakeholders. Verbindlichkeit zu gemeinsam umzusetzenden Massnahmen und Erfolgskontrollen.

1.7. Rollengestaltung für Team Coaching

Für die coachende Person stellen sich für die Erbringung von Leistungen im Teamcoaching vielfältige Herausforderungen:

- Verständnis und gegebenenfalls einzelne Kontraktierung mit den beteiligten Interessensgruppen der Teamleistung.
- Gestaltung eines Coaching Kontrakts mit den Teammitgliedern. –
- Führung dieser komplexen Kontraktverhältnisse im Lauf des Coachingprozesses.
- Verantwortung für das Setting wird zur *Designverantwortung* (vgl. unten 4.6) für einen Teamentwicklungsprozess: Wer sollte wie miteinbezogen werden (*vertikales Design*)? Zu welcher Zeit? In welchen Schritten kann die Teamentwicklung begleitet werden (*Prozessdesign*)? – Kontraktierung der Verantwortungsrollen mit den Teammitgliedern: Offenlegung von Störungen und möglichen Einflüssen auf das Team im Umfeld, Richtungs- und Designveränderungen in Bezug auf neue Informationen, Ergebnisse und Ergebnissicherung.

Aufgabe:

Die Standortleitung eines Automobilzulieferbetriebs fragt Sie als Coach für die „Weiterentwicklung des Managementteams“ an. – Welche Fragen würden Sie sich stellen? Welche Design- und Vorgehensvorschläge würden Sie ihrem Kunden machen?

2. Arbeiten in Teams und Gruppen

Aus meiner Sicht können Teams und Gruppen nicht scharf voneinander unterschieden werden. Gebräuchlich ist, Teams als durch eine gemeinsame Aufgabe verbundene Personen zu verstehen. „Gruppe“ mehr als bloss eine Zusammenfassung von



Personen – sobald Menschen zusammen sind, fangen sie an, etwas miteinander zu tun – nimmt eine psychologische Perspektive ein: Was geschieht, wenn Personen anfangen in einer Gruppe miteinander etwas zu tun? Worin unterscheiden sich dabei erfolgreiche von weniger erfolgreichen Teams?

Teamcoaches brauchen also belastbares Wissen (Expertise) über die Funktionen gelingender Zusammenarbeit in Teams, das sie als Hypothesen und Interventionen zur Verfügung stellen können. Beispielsweise unterstützt die Arbeit mit dem Handlungsquadrat für Teams (vgl. oben 1.3 und im nächsten Abschnitt 2.1) einen gemeinsamen Fokus auf die Zusammenarbeit.

2.1. Wie handeln Personen in Organisationen?

Organisationen können beschrieben und von ihrer organisatorischen Umwelt abgegrenzt durch ihre primäre gemeinsame Aufgabe oder Auftrag (*primary task*⁸), die sie zusammenhält. „The primary task of any group is what it must do to survive.“⁹ Organisationen zerfallen, die ihre Aufgabe auf Dauer nicht erfüllen. Personen handeln in Organisationen zusammen in *formellen Gruppen*, Arbeitsgruppen, Teams etc., und *informellen Gruppen*, das sind die Menschen, mit denen ich übergreifend organisatorisch zu tun habe.

Die *primäre Aufgabe* lässt sich zur jeweils gemeinsamen Aufgabe von Gruppen und Teams in Beziehung setzen. Team- und Gruppen-Aufgaben in Organisationen sind auf die Aufgabe der Organisation bezogen und leisten hierzu einen Beitrag. - Das lässt sich nicht immer ganz leicht beschreiben. Jeder weiss aber, wenn sich eine Person oder eine Gruppe nicht mehr auf die gemeinsame Aufgabe der Organisation bezieht und sei es als Opposition, gehört sie nicht mehr dazu.

2.2. Warum in Teams und Gruppen arbeiten?

Team schafft Synergie ($2+2=7$). Produktivität und Arbeitsfreude in Teamarbeit ist erwiesenermassen höher (bis zu 50%) als bei Arbeitsteilung nach dem Fließbandsystem. Gut funktionierende Teams mobilisieren umfassend die Fähigkeiten ihrer Mitglieder. Mitverantwortung für Qualität, Zielerreichung und Zielsetzung, für die inneren und äusseren Beziehungen motiviert. Teams machen Motivation.

Teamarbeit ist flexibel (Komplexität). Höhere Qualifikation und Selbststeuerung eröffnen bei der Anpassung an neue Herausforderungen mehr Handlungsmöglichkeiten.

⁸ Das Konzept der *Primary Task* stammt ursprünglich aus der Gruppendynamik Kurt Lewins. Im Kontext der Theorie offener Systeme wurde dann *Primary Task* als Basiskonzept am Tavistock Institut weiter entwickelt. – Vergleiche http://www.ofek-groups.org/en/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=39 am 21.05.2011: „Open systems theory claims that every organization has at any moment a primary task, which is defined as the task it has to perform if it is to survive. The definition of the primary task of the organization illuminates the hierarchy among the various activities existing simultaneously in it - determining the dominant import-conversion-export process and consequently the important set of activities. In addition, the concept opens the possibility of considering different organizational structures based on different definitions of the primary task, and of comparing them“. Heute wird *Primary Task* von der Systemtheorie und insbesondere der Designtheorie *Organization Design* wieder aufgenommen.

⁹ Aus einem Arbeitspapier „The Tavistock Method“ ohne Autor und ohne Jahrgang.



Schnelle Veränderungen können besser aufgefangen werden. Mehr Menschen schaffen wirklich mehr.

Teamarbeit schafft Innovation. Mehr Köpfen, die zusammenarbeiten, fällt einfach mehr ein.

Teamarbeit macht mehr Freude. Teamarbeiter/innen wollen wissen, was bei ihrer Arbeit herauskommt. Teamarbeiter/innen können die ständige Verbesserung ihrer Arbeit tagtäglich verfolgen. Die gemeinsame Verantwortung für den Arbeitsprozess bringt auch menschlich näher. Gegenseitige Anerkennung erhöht das Selbstwertgefühl und die Lebensfreude.

2.3. Was spricht gegen Arbeit in Teams?

"Viele Köche verderben den Brei." Schlecht funktionierende Teams arbeiten auch schlecht: unklare Rollen, gegenseitige Feindseligkeiten, unerkannte Konflikte, mangelnde Selbständigkeit, mangelndes Verantwortungsgefühl, schlechte Kommunikation und Führung, fehlende Zielvereinbarung, Opfer, Sündenböcke, Herrscher, Diktatoren, usw.

"Team-Fähigkeit" ist eine Qualifikation, die gelernt werden muss. Das kostet Zeit und Geld. Die Umstellung auf Teamarbeit geht nicht ohne Verstimmungen und Konflikte ab, die aufgearbeitet werden müssen. Teamarbeit bedeutet Machtverlust für die Vorgesetzten, gefährdet ihre Selbstsicherheit und ihr Selbstwertgefühl. Für die Mitarbeiter bedeutet sie neue Verantwortung und Leistungsanforderung. Unsicherheit und Angst sind die Folge. Gerade für Führungskräfte ist Teamqualifikation ein schwieriger Lernprozess.

Teamarbeit muss unter "sozialen" Gesichtspunkten wie Gerechtigkeit, gute Stimmung, Kommunikation gut vorbereitet werden. Allerdings sind wir es in Unternehmen und Organisationen oft nicht gewohnt, diese "weichen" Bedingungen gelingender Arbeitsprozesse genügend zu berücksichtigen.

Es kann zur Entlassung von Mitarbeitern kommen, die auf Dauer die für Teamarbeit nötigen Qualifikationen nicht erreichen wollen oder können. Teamarbeit erhöht die Produktivität und senkt die Kosten. Unternehmen und Organisationen, die Teamarbeit einführen, müssen sich fragen lassen, wie sie die erarbeiteten Vorteile geschäftlich einsetzen wollen.

TEAM = Toll Ein Anderer Macht's

2.4. Wie gross ist ein funktionierendes Team?

Teamarbeit hat immer den funktionalen Aspekt einer Aufgabenbeschreibung, die nur so von mehreren Personen erledigt werden kann. Der Rest ist Erfahrung, was funktioniert und was nicht. Früher war man der Meinung, dass 2 Personen noch nicht sinnvoll als Team beschrieben werden können, und dass mehr als 7 Personen kein Team



bilden können (Grenzen der Gruppendynamik in der direkten Kommunikation). Heute denken wir, auch 2 Personen können ein Team bilden. Mit disziplinierter Kommunikation und Moderation (digitale Medien, Grossgruppenverfahren) können vielleicht 30 Personen oder auch mehr miteinander ein Team bilden.

2.5. Welches sind Kennzeichen eines erfolgreichen Teams?

- Es herrscht eine freundliche, sachliche und entspannte Atmosphäre.
- Tätigkeiten und Aufgaben sind klar und von jedem akzeptiert verteilt.
- An Gesprächen und Diskussionen nehmen alle Teammitglieder engagiert teil.
- Die Ziele der Teamarbeit sind klar definiert, von allen verstanden und akzeptiert.
- Die Teammitglieder schätzen sich gegenseitig und ihre äusseren Kooperationspartner wert.
- Meinungen können offen geäussert werden.
- Entscheidungen werden (gemeinsam) gefällt.
- Der Teamleiter erfüllt seine Funktion partnerschaftlich, situationsorientiert und klar in der Sache.

Aufgabe:

Bearbeiten Sie den Fragebogen „Hochleistungsteams“ unten Seite 28 für ein Team Ihrer Wahl. Welche Hypothese(n) würden Sie als Coach daraus formulieren?

2.6. Welche organisatorischen Voraussetzungen sind für erfolgreiche Arbeit in Teams und Gruppen erfüllt?

- Gibt es eine übergeordnete Unternehmensstrategie, ein Leitbild, das die Teamarbeit in der Unternehmensphilosophie verankert?
- Sind die Ziele von Teamarbeit mit den Unternehmenszielen vereinbar? Ist ihr Zusammenhang klar?
- Gibt es mit allen Interessensgruppen der Organisation abgestimmte Betriebsvereinbarungen zur Team- und Gruppenarbeit?
- Sind die Gruppen und Teams nach ihrer Aufgabestellung, Tätigkeit, Funktion und Struktur organisatorisch klar identifizierbar?
- Sind die Teams in ein organisatorisches Konzept eingebettet, das die Kommunikation miteinander und Unterstützungsfunktionen (z.B. Qualitäts- und Vorschlagswesen) klar regelt?
- Ist der Aufwand (Investition) für Team-Qualifikation und externe Unterstützung genügend hoch angenommen. Faustregel: innerhalb von 3 Jahren Kosten für Fortbildung und Beratung pro Mitarbeiter Euro/CHF xxx, je nach Ausgangslage.
- Gibt es für die Teams und Gruppen regelmässige Erfolgskontrolle sowohl für "weiche" Daten wie Klima, Zusammenarbeit, Zufriedenheit als auch für "harte" Daten wie Produktivität, Leistung, Unfallrate, Fehlzeiten.
- Wenn Gruppen- bzw. Teamarbeit erst eingeführt wird: Sind Schritte, Prozesse und Konzepte zur Einführung von Gruppenarbeit mit dem Qualifikationsstand der Mitarbeiter abgestimmt? Gibt es ausreichend grosse und budgetierte Pilotprojekte in der Organisation, um die nötigen Erfahrungen zu sammeln.



Das sind natürlich "ideale" Bedingungen, die nicht erfüllt sein müssen. Sollen die Effizienz-Vorteile von Teamarbeit jedoch auf Dauer genutzt werden, ist die Gestaltung dieser Rahmenbedingungen eine strategische Aufgabe.

2.7. Was müssen die Mitglieder eines gut funktionierenden Teams erfüllen?

(1) In Produktion und Dienstleistung werden Teams in Bezug auf einen möglichst klar abgrenzbaren Aufgaben-*Inhalt* gebildet. Das kann sein der Bearbeitungsprozess vom Halbfertig-Produkt zum Fertigprodukt, eine Entwicklungsaufgabe (Projekt-Team), die Betreuung und Pflege von Patienten einer Krankenstation.

(2) Mit der Leistung in Bezug auf den Aufgaben-Inhalt sollen *Ziele* erreicht werden: Produktivität, Qualität, Arbeitszufriedenheit, Qualifizierung, Flexibilisierung, Innovation, Selbststeuerung usw. Gut funktionierende Gruppen setzen sich ihre Ziele weitgehend selbst und kontrollieren systematisch den Prozess der Zielerreichung.

(3) Leistungen werden nicht erbracht, Ziele werden nicht erreicht, wenn die *Beziehungen* (a) zwischen den Mitgliedern und (b) mit den Kunden/Lieferanten eines Teams unklar sind, zu Missstimmung und Konflikten führen. Gute Kommunikation nach innen und aussen ist notwendige Bedingung für erfolgreiche Zusammenarbeit und Interaktion.

(4) Teams funktionieren nicht ohne den Zusammenhalt und die Motivation ihrer Mitglieder. Zur Aufgabe eines Teams gehört es, für *die notwendigen Kraftquellen und Ressourcen*, sowohl die materiellen (Geld, Zeit, Material usw.) als auch die immateriellen (Motivation, Qualifikation, gute Stimmung usw.) zu sorgen. Die eigene Entwicklung voranzutreiben und zu sichern gehört zu den strategischen Aufgaben (vgl. 2) und ist zur Erhaltung des Teams notwendig. Für Teams gilt: Ohne Entwicklung, kein Bestand.

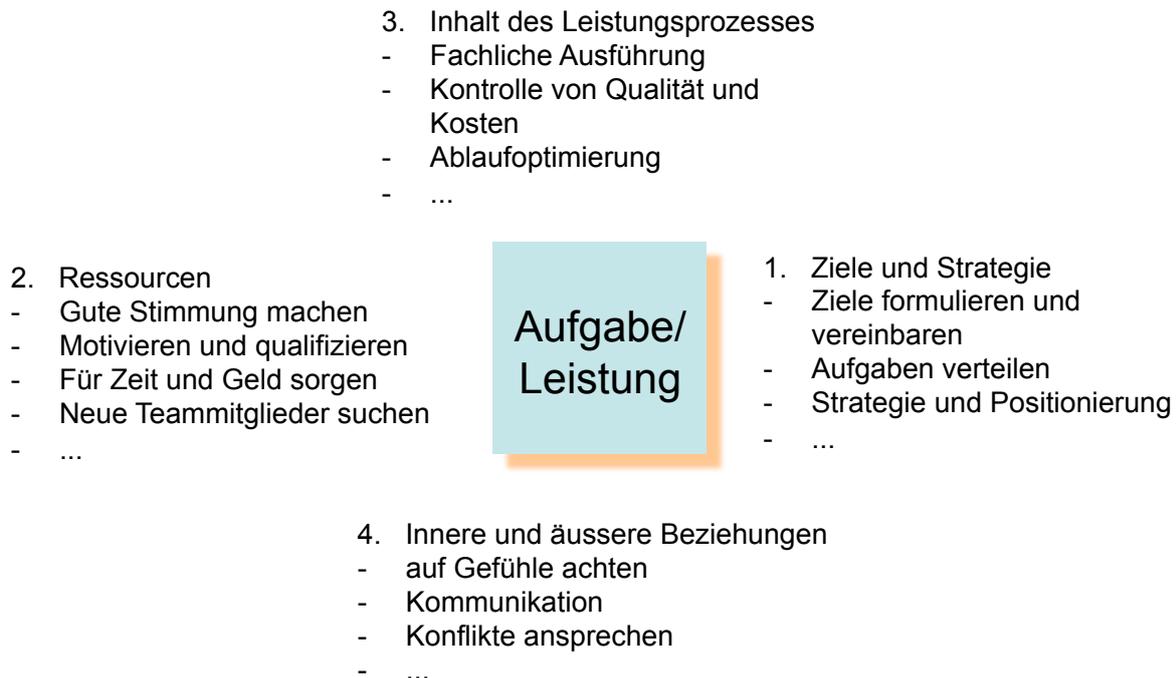
2.8. Welche Leistungsrollen¹⁰ ergeben sich daraus?

Für die optimale Erfüllung der Aufgabe *primary task*, die Leistung der Gruppe sind alle vier Aspekte der Zusammenarbeit notwendig aufeinander angewiesen und miteinander verknüpft. Den funktionalen Aufgaben entsprechend sind in Teams verschiedene Rollen oft an die verschiedenen Mitglieder der Gruppe verteilt. Viele empirisch validierte Tests zur Erhebung von Teamrollen sind danach aufgebaut.¹¹ Ein Mitglied kann auch mehrere und unterschiedliche Rollen übernehmen.

Leistungsrollen in einem Team:

¹⁰ Vergleiche zu dieser funktionalen Sichtweise Peter Heintel (1997): Gruppenfunktionen in der Teamarbeit. Unveröffentlichtes Seminarhandout.

¹¹ Zum Beispiel „Teamkompass“, „Hermann Dominanz Instrument“, „Belbin“ ... finden Sie selbst im Internet. Hintergrund ist die Hypothese überdauernder stabiler Persönlichkeitsmerkmale, die mit einer gewissen Präferenz für die Auswahl einer bestimmten Teamrolle verbunden sind. – Einsatz im Teamcoaching kann die Arbeit an Rollenflexibilität und die wechselweise Wahrnehmung von Stärkenprofilen in der Zusammenarbeit unterstützen.



In guten Teams werden diese Rollen so ausgefüllt, dass die Produktivität und Leistung der Gruppe stetig verbessert wird. Vor allem am Anfang der Gruppenentwicklung ist eine klare Rollentrennung hilfreich. Der *formale Gruppenführer* sollte sich auf die Aufgaben der Zielsetzung und Erreichung konzentrieren. Der *Fachmann/Frau* ist vor allem für die Aufgabenerfüllung verantwortlich. *Manager und Mutmacher* sind weitere Rollen, die den Aufgaben zuzuordnen sind. Weiterentwickelte Gruppen zeichnen sich dadurch aus, dass die unterschiedlichen Aspekte abhängig von der Situation von verschiedenen Personen übernommen werden können.

In weniger erfolgreichen Teams werden Leistungsrollen nicht oder eher destruktiv¹² wahrgenommen. So sichert die Rolle eines Sündenbocks, der Konflikte anspricht oder auch für Konflikte verantwortlich gemacht wird, kurzzeitig das Überleben des Teams, wenn Motivation aufrechterhalten werden kann. Mittelfristig wird sich allerdings jedes Teammitglied fragen, wann es selbst in diese Rolle gedrängt wird.

2.9. Was ist eine Rolle? Wie wirkt ein "Rollenkonflikt"?

Die Rolle (Leistungsrolle oder Aufgabenrolle) eines Teammitglieds ist das in Bezug auf die Gruppe und auf ihre Aufgabe von ihm/ihr selbst und den anderen erwartete Verhalten. Meine Rolle in einer Gruppe wird festgelegt durch die Summe der Erwartungen der Gruppen- oder Teammitglieder (einschliesslich meiner eigenen) an mich.

Rollen sind zunächst rein subjektiv, wie man sich selbst in einer Gruppe versteht und von anderen verstanden wird. In den meisten Gruppen gibt es auch objektive, oft schriftlich festgelegte Rollen (Hierarchien, Arbeitsplatzbeschreibungen, Funktionsbe-

¹² Vergleichen Sie die Beobachtungsaufgabe im Kapitel 4.2. Das soll Ihre Beobachtung für dysfunktionale Teamprozesse schärfen und nicht zu persönlichen Schuldzuweisungen genutzt werden ©.



schreibungen). Sowohl zwischen der von mir selbst und der von den anderen zugeschriebenen Rolle (ich halte mich für einen Mutmacher, die anderen für einen Miesmacher) als auch zwischen meiner formellen Rolle (ich bin formell Leiter der Gruppe, informell aber eine Witzfigur) kann es zu *Rollen-Konflikten* kommen. Unklare Rollen, bzw. Rollenkonflikte erschweren die Zusammenarbeit; wir wissen nicht genau, was wir voneinander zu erwarten haben. Es gehört zu den Aufgaben einer gut funktionierenden Gruppe, solche Konflikte wahrzunehmen und zu klären. *Rollenklärung* und *Rollen-Verhandeln* ist eine wichtige Massnahme zur Team- und Organisationsentwicklung; bedeutende Effizienz-Reserven können damit erschlossen werden.¹³

2.10. Wie unterscheidet sich die Leitungsrolle in einem Team von der traditionellen Führungsrolle in der Linie?

Die Leitungsrolle *in* einem Team hat weniger formelle Macht. Ihre Autorität und Durchsetzungskraft ergibt sich fast ausschliesslich aus ihrer Fähigkeit, die Zusammenarbeit in der Gruppe möglichst optimal zu führen - eine ähnliche Aufgabe wie ein Coach einer Fussballmannschaft (coachende Führungsinterventionen). Die Führungskraft übernimmt Verantwortung für alle vier Aspekte der Zusammenarbeit in der Gruppe.

Alle Aufgaben selbst zu übernehmen, überfordert die Leistungskraft einer einzelnen Person und steht konträr zur Forderung zur Beteiligung aller Gruppenmitglieder an der gemeinsamen Entwicklung. – Nicht der Coach spielt auf dem Spielfeld, sondern die Mannschaft. Die Gruppenleitung kennt die Stärken und Schwächen der Gruppenmitglieder und sorgt für eine möglichst angepasste Aufgabenverteilung. Fachkenntnisse sind eine wichtige Grundlage für Führungstätigkeit in Dienstleistungs- oder Produktionsteams. Gute Fachkenntnisse sind allerdings keine ausreichende Qualifikation zur Führung einer Gruppe.

2.11. Was sind Gruppennormen?

Gruppennormen sind die in Bezug auf die Rollen in einer Gruppe gültigen Verhaltensregeln. Um den Zusammenhalt einer Gruppe zu gewährleisten, entsteht in Gruppen manchmal ein grosser *Gruppendruck*, die Normen auch einzuhalten, besonders in Gruppen mit ausgeprägten Machtstrukturen. Individuen, die sich dem Gruppendruck nicht beugen, werden aus der Gruppe ausgeschlossen, manchmal "getötet". Gruppen, in denen ein grosser Gruppendruck herrscht, sind sehr unflexibel. Krisen führen dann meistens zu einer Zerschlagung der Gruppe.

2.12. Welchen gruppensdynamischen Prozess muss ein leistungsfähiges Team durchlaufen?

Eine Gruppe entsteht, wenn mehr als zwei Menschen zusammenkommen und etwas zusammantun. Eine "gute", leistungsfähige Gruppe nicht. Gruppenbildung ist ein Prozess: Wir haben die Wahl, uns entweder selbst aktiv für das Gelingen des Prozesses

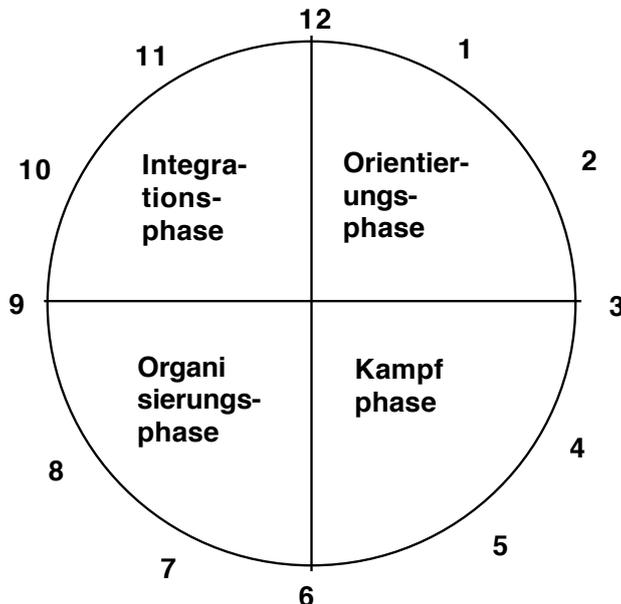
¹³ Siehe dazu auch Begleittext „Rollen Gestaltung und Rollenkonflikte als Ansatzpunkte für Coaching“



einzusetzen oder so zu tun, als ginge uns die Sache nichts an, bzw. die Verantwortung für den Prozess an einen formalen Gruppenleiter zu delegieren.

Für die Entwicklung einer "guten" arbeitsfähigen Gruppe können mindestens vier Ent-

Team-Entwicklungs-Uhr



wicklungsphasen¹⁴ unterschieden werden, die mehr oder weniger voneinander abgegrenzt in jeder Gruppenentwicklung bzw. Teamentwicklung folgen.

1. Orientierungsphase (engl. Forming)

ist die Kennenlern- und Experimentierphase. Die Gruppenmitglieder wollen folgende Fragen klären:

- Was soll eigentlich in der Gruppe gemacht werden?
- Mit wem verstehe ich mich hier, mit wem nicht?
- An wem will ich mich orientieren?
- Welche Verhaltensformen und Normen will ich in die Gruppe einbringen?

2. Kampfphase (engl. Storming)

wird die Auseinandersetzungs- und Kampfphase zur Klärung der Gruppenrollen genannt.

- Jeder versucht seine Interessen einzubringen und wenn möglich durchzusetzen.
- Man schätzt sich und andere in Bezug auf die Gruppe ein.
- Rollen und Rangpositionen werden erkämpft, verteidigt, festgelegt.
- Aufgaben werden verteilt und festgelegt.

¹⁴ Manche Autoren wie Eberhard Stahl unterscheiden 5 Phasen, um zu verdeutlichen, dass die Phasen einen stetigen Kreislauf bilden, d.h. mit Erreichen der Phase 4 Performing schon wieder die Phase 1 als „Reforming“ einsetzt. Siehe dazu und zur weiteren Herkunft des Modells bei Eberhard Stahl (2002): Dynamik in Gruppen. Weinheim: Beltz Verlag. S.44 – 218.



3. Organisationsphase (engl. Norming)

ist die Phase der Gruppen-Einigung. Man zeigt sich kompromissbereit und nachgiebig, um zu einem festen Zusammenhalt zu kommen.

- Verhaltensweisen und Verhaltensregeln (z.B. auch: wie gehen wir mit Konflikten um?) werden festgelegt.
- Das Gruppenziel wird in Bezug auf eine gemeinsame Aufgabe präzisiert.
- Teilaufgaben werden in der Gruppe möglichst nach den individuellen Kenntnissen und Fähigkeiten verteilt (Synergie).

4. Integrations- und Leistungsphase (engl. Performing)

bedeutet, dass die gedanklichen Vorstellungen und Pläne jetzt auch in die Tat umgesetzt werden bzw. die Voraussetzungen dafür geschaffen werden.

- Arbeits- und Zeitpläne werden entworfen.
- Aufgabenrollen werden getestet. Die Rollen in Bezug auf Inhalt der gemeinsamen Aufgabe, Ziele, Beziehungen und Ressourcen der Gruppe werden aufeinander abgestimmt.
- Die Gruppe sichert sowohl ihr soziales Überleben (Management des Wandels) und das Erreichen ihrer Ziele.
- Jetzt entsteht ein starkes "Wir-Gefühl" einhergehend mit tatkräftiger Übernahme von Verantwortung füreinander und das gemeinsame Erreichen der gesetzten Ziele.

Teams in Organisationen sind in der Regel mit einem mehr oder weniger klaren Leistungsauftrag ausgestattet. Viele Führungskräfte neigen deshalb dazu, den gruppendynamischen Prozess etwas abzukürzen und gleich in die Leistungsphase einzusteigen. In der Praxis führt dieses Vorgehen immer wieder zu (manchmal teuren) Brüchen in der Leistungserstellung aus unklaren Erwartungen, Missverständnissen aus unterschiedlichen Annahmen, plötzliche Eskalation von Konflikten aus unterschiedlichen Sichtweisen über Rollen und Aufgaben, Ausschluss aus dem Team/Mobbing, wenn keine Konfliktregeln vereinbart sind, Übernahme von Konkurrenz im Kontakt mit den Leistungsabnehmern und Kunden, destruktiver Machtkampf und fehlende Entscheidungen.

Manche Teamentwicklungen bleiben zwischen Phase 2 und Phase 3 stecken. Es ist so schön, sich immer wieder über die gemeinsamen Ziele zu streiten; die monatlichen Workshops werden dafür gerne genutzt. Das Team gewöhnt sich an diesen Entwicklungsstand und ist auch auf die Dauer damit zufrieden. Das Team arbeitet etwa 30% unter seiner Leistungsmöglichkeit. Traditionen und Rituale verfestigen Muster zur Konfliktvermeidung. Konflikte werden auch dadurch vermieden, dass "Störer" aus der Gruppe ausgeschlossen werden. Wer die Wahrheit sagt, wird mit Ausschluss bestraft. so lässt es sich bequem leben. Vorteilsnahme und Korruption gedeihen mittels gegenseitiger Verpflichtungen, geheimer Absprachen und unausgesprochener Regeln, die jeder kennt.



Aufgabe

a. Machen Sie für Ihre Arbeitsgruppe eine Situationsanalyse und schätzen Sie gemeinsam Ihren Entwicklungsstand nach der Teamentwicklungsuhr ein.

b. Was würde alles funktionieren und gut klappen, wenn Ihr Team jetzt seine volle Leistungsfähigkeit erreicht hätte?

Machen Sie Vorschläge und bestimmen Sie gemeinsam, welche Verbesserungen Sie ganz konkret in welcher Zeit Sie als Gruppe erreichen wollen. Vereinbaren Sie gemeinsam Schritte mit Prozess- und Erfolgskontrollen für Ihre Teamentwicklung.

2.13. Rangdynamik von Alpha bis Omega

Der Wiener Psychoanalytiker Raoul Schindler hat für die Beobachtung und Reflexion gruppenspezifischer Prozesse das Konzept der Rangdynamik entwickelt. Ursprünglich in der Verhaltensbiologie beobachtet, werden Positionen oder Rollen im gruppenspezifischen Prozess, vergleiche Abschnitt oben „Forming“, unterschieden:

Alpha – formelle oder informelle Leitung, die Person, welcher die Gruppe (im Zweifelsfall) folgt.

Omega – das Gegenüber. Wo ein Alpha ist, ist auch ein Omega als mögliche Alternative, sieht die Schattenseiten, geht in Opposition ...

Beta – Unterstützer/in(-en) von Alpha. Explizite Gefolgschaft ... Können aber auch leicht zum Omega werden.

Gamma – ist am Machtspiel der Rangdynamik (Politik) wenig interessiert. Arbeitet lieber, damit was bei rauskommt.

Im Unterschied zu den Aufgabenrollen kann die Rangdynamik nicht explizit ausgehandelt werden. Sie ist Teil jedes Gruppengeschehens und muss auch nicht zu den Aufgabenrollen passen. Interessant ist: Wo Gruppe ist, ist auch Rangdynamik. Es ist nur die Frage, ob sie für die gemeinsame Leistung genutzt werden kann oder zu unfruchtbaren, dysfunktionalen, Machtkämpfen führt.

2.14. Reifestadien der Selbststeuerung – agile Teams

Gruppendynamik ist in allen Teams und Gruppen als Tatsache gegeben. Unterschiedliche Gruppen bzw. Teams in Bezug auf unterschiedliche Aufgaben erreichen unterschiedliche Niveaus der Selbststeuerung. Faustregel ist: *Je höher die Komplexität der Aufgabe, desto mehr Selbststeuerung braucht es.* Gruppen, die nicht das notwendige Stadium der Reife erlangen, scheitern in ihrer Aufgabe.

Autoritäre Steuerung. Entscheidung und Steuerung sind dann in der Regel bei einer Person. Psychoanalytische Konzepte nennen das auch das Stadium der Dependenz. Die Gruppenmitglieder machen sich von der Führungsperson abhängig (und umgekehrt natürlich). Für bestimmte Aufgaben – bei den Indianern gab es Kriegshäuptlinge – ist das durchaus funktional. Für die meisten Aufgaben in der Arbeitswelt funktioniert



aber diese Auslegung nicht mehr. Zu den Normen autoritärer Steuerung gehört: Führung darf nicht in Frage gestellt werden (Tabu). Omega wird kaltgestellt.

Partizipative teilhabende Steuerung. Die formelle Führung bezieht andere Teammitglieder in Entscheidungen und ihre Steuerung des Teams mit ein, achtet aber darauf, dass die Kommunikation in der Gruppe immer über die Führungsperson läuft. Teilaufgaben und Rollen werden letztlich von der Führungsperson zugewiesen. In Bezug auf etwas komplexere Aufgaben kann die Führungsrolle Sichtweisen anderer Gruppenmitglieder einbeziehen und für ihre Entscheidungen berücksichtigen. Die von den Teammitgliedern wahrgenommene psychologische Sicherheit, sich einzubringen und mitzugestalten wird ab dieser Stufe zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

Integrative Steuerung in agilen Teams Über Weichenstellungen, Ziele und Entscheidungen wird gemeinsam entschieden. Über Gruppenrollen und -normen wird diskutiert und neu verhandelt, sobald ein Teammitglied die bestehenden für dysfunktional in Bezug auf die gemeinsame Aufgabe hält. Das setzt eine gemeinsame explizite Lern- und Managementagenda und ein klares gemeinsames Bewusstsein über gruppendynamische Prozesse und über die gemeinsamen Ziele und Zweck der Gruppe voraus. Coaching und Moderationsfunktionen sind intern und extern (funktionale Differenzierung) relativ geklärt, d.h. Jedes Teammitglied weiss, wer wann die diese Funktion wahrnehmen kann.

Assoziative Steuerung. Die individuelle Selbststeuerung der Gruppenmitglieder steht im Vordergrund: Mit wem will ich mich wie in Bezug auf meine persönlichen Ziele zusammensetzen, zusammenarbeiten? (Ad-hoc-Team). Die Komplexität einer Aufgabenstellung (Expertenteams, die Seminargruppe als Lerngruppe ☺) wird in den individuellen Eigenlogiken der Gruppenmitglieder abgebildet. Die Zusammenarbeit oder das Zusammenhandeln kann jederzeit von jeder beteiligten Person in Frage gestellt werden. Abstimmung mit den Füßen. ... Die besondere Variante der assoziativen Steuerung ist, dass über die Steuerung selbst als autoritäre, partizipative, integrative, assoziative Steuerung oder integrative in der Norming-Phase entschieden wird.

Der Reifegrad einer Gruppe ist aus dieser systemtheoretischen Sicht nicht eine Frage der Höherentwicklung, sondern der Passung an die Aufgabe. Allerdings sind viele, wenn nicht die meisten Aufgaben in modernen Gesellschaften nur mit integrativer und assoziativer Steuerung zu bewältigen. Leistung wird erst dann möglich, wenn die Teammitglieder ein hohes Mass an Verantwortung und auch Reflexion für ihre individuellen Leistungsbeiträge erbringen und sich darüber austauschen. Mitglieder reifer Teams sind selbst reife Personen, die willens und fähig sind, ihre eigenen Beiträge funktional zu steuern. Der Reifegrad der Selbststeuerung eines Teams beruht auf dem Reifegrad der Selbststeuerung der in der Zusammenarbeit verbundenen Personen.

2.15. Welches sind die wichtigsten Hemmnisse für erfolgreiche Teamarbeit?

° Teamarbeit erzeugt Unsicherheit und Angst. Gewohnte Rollen, Werte, Verhaltensnormen werden in Frage gestellt und müssen teilweise neu bestimmt werden. Das sind



grosse persönliche Herausforderungen für den einzelnen und für das Team. Das ist normal und wichtig, um für die Gruppenentwicklung die nötige Energie freizusetzen. Teams und Unternehmen, die damit nicht aktiv, sondern bloss reaktiv, wenn's dann gekracht hat, umgehen, verschleudern wichtige Energie (Geld und Kraft). Teams scheitern und brechen auseinander.

° Angst vor Veränderung, Angst vor Verantwortung, Wunsch nach Sicherheit und Stabilität kann zu starren Normen und festgelegten Machtstrukturen führen. Folge: nicht nur die Flexibilität wird eingeschränkt, Verantwortungslosigkeit bei den Nicht-Verantwortlichen, die Gruppe hat verliert auch eine adäquate Wahrnehmung ihrer äusseren Bedingungen, abweichende Wahrnehmungen werden totgeschwiegen.

° Als Menschen sind wir alle darauf geprägt in schwierigen Situationen (Angst/Bedrohung) mit Angriff oder Flucht zu reagieren. Gruppen, die es versäumen, diese unbewussten Mechanismen bewusst zu bearbeiten und zum Gegenstand vereinbarter Verhaltensregeln (Kultur) zu machen zerbrechen an Konflikten und internen Streitigkeiten. Sobald es schwierig wird, sind sie nicht mehr leistungsfähig.

° Manche Gruppen versuchen sich zu stabilisieren, indem Sie äussere Feinde und Konkurrenz-Situationen schaffen. "Kriegs-Häuptlinge" garantieren den Gruppenzusammenhalt. Das geht kurzfristig. Innerhalb eines Unternehmens ist das jedoch für die Zusammenarbeit mehrerer Teams kontraproduktiv.

Aufgabe: Im Arbeitsleben kooperieren wir in unterschiedlichen Teamkonstellationen. Welche erleben Sie gerade als irgendwie „problematisch“? – Erarbeiten Sie bitte daraus eine kurze Skizze für eine Fallsupervision (Beteiligte, Situation, meine Fragestellung).

2.16. Was machen Hochleistungsteams anders?

1. Zur Aufgabe passende Auswahl der Teammitglieder
2. Team Spirit auf der Agenda der Führung
3. Handlungslernen – Action Learning wird im Team systematisch als Parallelprozess geführt
4. Rollen und Funktionen werden aufgabenorientiert gestaltet
5. Offene und wertschätzende Feedbackkultur
6. Herausfordernde Ziele und Feiern von Erfolgen

Die Rede vom „Hochleistungsteam“ ist eine Marketingworthölse. Sinnvoll unterscheiden wir mehr oder weniger leistungsfähige Teams. Auf der anderen Seite gibt es gute Evidenz dafür, dass Führung, Leadership, eine entscheidende Variable für Teamleistung ist. Führung steuert die gruppenspezifischen Phasen inhaltlich. - Die schöne Grafik unten habe ich von Kolleg*innen <http://www.catalystconsulting.co.za>. - Nach meiner Erfahrung ist oft der schnellere und wirksamere Weg der Unterstützung der Leistungsentwicklung eines traditionellen Teams¹⁵ nicht ein Teamcoaching,

¹⁵ Auf die Gefahr mich unbeliebt zu machen: Die meisten Teams, die ich kenne, sind recht traditionell mit einer ausdifferenzierten Führungsrolle unterwegs. Auch sogenannte «agile Teams» schätzen eine Festlegung mehr als die die sonst notwendigen



sondern das Coaching der Führungskraft, das Team erfolgreich zu führen. Dabei kann der Coach durchaus auch (zusammen mit der Verantwortlichen) mit dem gesamten Team arbeiten. Aus Sicht der Leistungsrollen ist die Führungskraft immer Teil des Teams!



2.17. Virtuelle Teams und digitale Medien?

Virtuellen Teams von Menschen, die über digitale Medien teilweise mit Softwareunterstützung wie Microsoft Teams zusammenarbeiten, unterscheiden sich und sind zugleich ähnlich wie Teams im Präsenzmodus. Der Begriff «virtuell» ist leider auch etwas missverständlich: ein Team ist natürlich nicht virtuell und auch nicht die Zusammenarbeit.

Dennoch beeinflusst die Kommunikation mit digitalen Medien die Teamdynamik und die Teamsteuerung:

- Virtuelle Teams nehmen sich noch weniger Zeit für ihre Teamdynamik und wollen schnell und pragmatisch zur Arbeit kommen. Für ihre Steuerung greifen sie daher auch in komplexen Kontexten gerne auf weniger reife (siehe oben 2.14) autoritäre Steuerung zurück. Das ist insbesondere im Krisenmodus schneller und auch einfacher, solange bekannte Beziehungsmuster repliziert werden.

Transaktionen (Kosten) agilerer Rollengestaltung. Entscheidend für die Leistungsfähigkeit ist die gemeinsame Aufgaben- und Kundenorientierung.



Dysfunktional wird das, sobald die Kontexte komplexer sind, insbesondere auch bei kulturell unterschiedlichen Lernbiografien der Teammitglieder.

- Insofern sind auch erste Schritte der Zusammenarbeit oft leicht und schnell. Die Eintrittsbarriere zur Teamarbeit ist niedriger und «quick wins» können leichter erreicht werden.
- Die persönliche Verbindlichkeit im Handeln (Kontakt) ist entsprechend weniger tief und muss entsprechend immer wieder bewusst erneuert werden. Das braucht klare Steuerungsimpulse und Verantwortung.
- Sobald das Team in die Leistungsphase («Performing») ist die Zusammenarbeit fokussierter und auch effizienter. Es gibt einfach weniger Ablenkungen und viele Themen, die uns sonst im Alltag noch beschäftigen, können leichter ausgeblendet werden.
- Die Beherrschung der Technik ist nur Mittel einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Insbesondere in wenig formal strukturierten Teams entsteht gerade beim Umstieg auf digitale Medien oft ein «Rang-« oder «Rollen»-Fehler (vgl. oben). Nicht diejenige Person führt, welche die unterschiedlichen Fähigkeiten und Perspektiven der Teammitglieder in Bezug auf die gemeinsame Aufgabe am besten zusammenführt, sondern die technisch versierteste Person.

3. Methodische Ansätze für Teamcoaching¹⁶

3.1. Kontrakt und Hypothesenbildung

Für Teamcoaching (hohe Komplexität) ist in der Regel ein umfangreicher Auftrags- und Kontraktprozess¹⁷ notwendig: Gespräche mit der Vertretung des Auftraggebers, mit der formellen Leitungsperson, bei Konflikten mit einzelnen Teammitgliedern. Die Aufgabe des Coachs in dieser Phase ist, sich zunächst mal selbst einen Überblick über mögliche Fragestellungen und Herausforderungen des Teams zu schaffen.

- Welche Fragen und Themen beschäftigen Sie besonders, wenn Sie an das Team abc denken?
- Was sind Ihre Hypothesen als Auftraggeber, Vorgesetzte oder Kunde für die von Ihnen wahrgenommenen Entwicklungspotentiale?
- Was wurde schon alles getan, um mit diesem Team zu Lösungen und Fortschritten zu kommen?
- Wer, welche Gruppe verbindet welche Zielsetzungen und Interessen mit diesem Team?

¹⁶ Die dargestellten Ansätze sind beispielhaft wegen ihrer breiten Anwendungsmöglichkeit in der Praxis ausgewählt. Mit zunehmender Erfahrung erarbeitet sich der Teamcoach weitere Kompetenzen für die Moderation von Teamprozessen. Zum Beispiel Karin Klebert, Einhard Schrader, Walter G. Straub (1992): Winning Group Results. Hamburg: Windmühle Verlag. Im Kapitel 4.4 habe ich eine kleine Einführung angehängt.

¹⁷ Bewährt für die Landkarte als Coach ist auch das Erstellen einer „Stakeholderanalyse“: Wer, welche Gruppe verbindet welche Zielsetzungen und Interessen mit diesem Team?



Erst im zweiten Schritt ist ein Kontrakt mit den Teammitgliedern auch einzeln möglich: In einem Teamtreffen oder einem ersten Workshop erklären Sie Ihre Rolle und Arbeit als Coach. Vereinbaren Sie Vertraulichkeit und wenige Regeln über den Umgang mit Konflikten. – Im Teamcoaching braucht es eine starke Führungsrolle des Coachs für das Teamcoaching. Diese sollten Sie durchsetzen oder das Coaching abbrechen, wenn sie keine Akzeptanz dafür bekommen.

Aufgabe:

Was sind für Sie Merkmale der Gestaltung Ihrer eigenen Rolle als Coach? (a) Merkmale die Coaches überhaupt auszeichnen, (b) Merkmale, die Sie persönlich auszeichnen, (c) Merkmale, die in Ihrem Praxisfeld eine hohe Wertschätzung genießen? Was bedeutet das für die Gestaltung Ihrer Kontrakte im Teamcoaching?

3.2. Erwartungskklärung

Moderne Menschen spielen in unterschiedlichen sozialen Kontexten unterschiedliche Rollen.¹⁸ In Erweiterung der Beschreibung von Leistungsrollen in einem Team in Bezug auf eine konkrete Aufgabe, beschreibt Rolle allgemeiner die Summe der Erwartungen, die meine jeweilige soziale Umgebung an mich hat. Untergründige Konflikte, das Gefühl einer spannungsgeladenen Situation, Reibungen im Team haben oft eine Ursache in ungeklärten Erwartungen und Rollen. In der Stormingphase ist es wahrscheinlich nicht gelungen, neue Rollen zu bestimmen und zu kommunizieren. Die Klärung von Erwartungen und Rollen insgesamt funktioniert als ein übergreifendes Werkzeug zur Aktivierung aller Teamphasen am besten in Teams von vier bis maximal fünf Personen. Für grössere Teams empfehlen sich Varianten mit weniger Komplexität, wenn es zum Beispiel um nur einen Wunsch geht.

1. Machen Sie Einzelinterviews (bei gutem Vertrauen und niedriger Konflikteskalation auch im Team) oder lassen Sie vorbereiten: (a) Was sind Ihre Erwartungen an a, b, c? (b) Welche Erwartungen dürfen a, b, und c an Sie haben? Welche wollen sie erfüllen? – Wichtig in diesem Schritt: es geht nicht um die Korrektur von falschen Erwartungen, sondern bloss um die Aufnahme unterschiedlicher Erwartungen.
2. Führen Sie das Team zusammen: (a) bitte präsentieren Sie Ihre Erwartungen und Ihre Bereitschaft, Erwartungen zu erfüllen im Team. (b) Welche Wünsche haben Sie darüber hinaus an die anderen Teammitglieder? (c) Was können und wollen Sie dafür anbieten, weitere Erwartungen zu erfüllen?

3.3. Rollenverhandeln

In einer überwiegend konstruktiven Arbeitsatmosphäre kann der Coach „Rollenverhandeln“ als ein systematisches Vorgehen anbieten. Begrenzt wird das Verfahren durch die zur Verfügung stehende Zeit und die Zahl der Teammitglieder. Es geht bei

¹⁸ Vergleiche dazu insgesamt „Rollen und Organisationen“ im Modul 7.1. *Rolle* verstehen wir als die Nahtstelle von Person und Organisation. Die Rollengestaltung als roten Faden erfolgreicher Handlungssteuerung.



diesem Verfahren darum, systematisch die Wirksamkeit der Zusammenarbeit zu verbessern. In der Regel haben wir ja Wahrnehmungen und Gefühle, wenn es etwas knorzt.

Jedes Teammitglied macht zunächst für sich eine Liste möglicher Verbesserungen in der Zusammenarbeit:

- (a) Es würde mir helfen meine persönliche Effizienz für das Team zu steigern, wenn Sie folgendes mehr oder besser machen würden.
- (b) Es würde mir helfen meine persönliche Effizienz für das Team zu steigern, wenn Sie folgendes weniger oder nicht mehr tun würden.
- (c) Mit folgenden Verhaltensweisen helfen Sie mir, meine persönliche Effizienz für das Team zu erhalten und zu steigern. Bitte behalten Sie diese auch in Zukunft bei.

Maximal empfehlen sich drei Nennungen pro Punkt. Jedes Teammitglied schreibt seine persönliche Liste für jeweils jedes andere.

Jetzt beginnt das eigentliche „Rollenverhandeln“: Was möchte ich von Dir? Was gebe ich Dir dafür? Es geht darum Übereinkünfte und Abmachungen zu treffen. – Da wir Rollenverhandeln in einer wenig angespannten Situation gebrauchen, um verborgene Effizienzpotentiale zu realisieren, darf etwas Humor an dieser Stelle nicht fehlen. – Neben der unmittelbaren Verbesserung ist ein weiteres Ziel der Intervention, die Rollenflexibilität im Team zu vergrößern: Rollen werden in Leistungsteams nicht ein und für allemal festgelegt, sondern sie werden mit Aufgaben und Leistungen verändert und neugestaltet.

Die Wirkung von Rollenverhandeln wird unterstützt, wenn die Ergebnisse von Einzelabsprachen im Team veröffentlicht und auch diskutiert werden: Wie realistisch sind die getroffenen Vereinbarungen? Was bedeuten sie für die Zusammenarbeit im Team? Wie würden wir wahrnehmen, wenn sie erfolgreich umgesetzt würden? Wie wollen wir die Umsetzung gegebenenfalls mit einer Erfolgskontrolle und Evaluation unterstützen?

3.4. Ansatz am gruppendynamischen Prozess

Stockungen im Gruppenprozess merken Sie, wenn Ihnen berichtet wird, dass sich das Team im Kreise dreht. Themen und Fragen werden immer wieder besprochen, ohne dass sich etwas ändert. Die Formingphase hat für die meisten Teammitglieder noch gar nicht stattgefunden; die neue Leitung wurde noch gar nicht wirkliche Veränderung des Teams wahrgenommen. Die mit der Stormingphase verbundenen Konflikte werden nicht geschätzt. Der Preis für eine Leistungsverbesserung, zum Beispiel neue Rollen und Verhaltensmuster auszuprägen, scheint vielleicht manchen oder allen Teammitgliedern zu hoch.

Aufgabe: Formulieren Sie bitte für jede Prozessphase 5 Fragen, welche die Orientierung und Verarbeitung dieser Phase im Team unterstützen können. Diskutieren sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen die möglichen Wirkungen.



3.5. Entscheidungscoaching: Tetralemmaaufstellung

Teamentscheidungen sind manchmal die bessere Alternative, wenn es hohes Commitment in einer sehr komplexen Situation braucht. Schematischen Moderationverfahren nach dafür/dagegen, Stärken-Schwächen-Risiken-Chancen, Eisenhower Matrix der Entscheidungsalternativen unterstützen ein Team in einem systematischen Entscheidungsprozess auf analytischer und rationaler Ebene.

Für eine gute Verbindung von Emotionen und Denken nutze ich gerne die Tetralemmaaufstellung. Sie gehört zu den abstrakten Aufstellungen. Aufgestellt werden nicht Personen, Gruppen und Organisationen, sondern Themen, logische Zusammenhänge, Fragestellungen und eben Entscheidungsalternativen.¹⁹ – „*Tetra*“ bedeutet einfach „vier“. In der Logik ist die Zahl der vier Alternativen mit der Vorstellung der Vollständigkeit verbunden. Mehr Alternativen gibt es einfach nicht. Matthias Varga von Kibéd²⁰, einer der Begründer abstrakter Aufstellungen, kennt nicht nur unsere westliche Logik, sondern auch die indische Logik, welche den vier Möglichkeiten (1) dieses Eine, (2) das Andere, (3) Beides, (4) Keines von Beiden eine fünfte Denkmöglichkeit hinzufügt (5) All dies nicht und auch selbst das nicht. Diese Öffnung unserer europäischen Logik macht die Tetralemmaaufstellung herzlich spielerisch und vergnüglich.

In der Praxis arbeiten wir damit recht häufig, wenn eine Diskussion, und sei es meine eigene mit mir selbst, um Entscheidungsalternativen etwas festgefahren ist: Rechts oder Links, kaufen oder nicht kaufen, eine Stelle annehmen oder nicht, ... Besonders hilfreich für Klärung und die Entwicklung neuer Ideen ist die Arbeit mit dem Tetralemma wenn die Vertreter der unterschiedlichen Meinungen mit im Raum sind.

1. Die Position *Das Eine*.
2. Ihr Gegensatz *Das Andere*.
3. Die Position *Beides*. Sie weist auf vielleicht bisher übersehene Vereinbarkeiten der ersten Positionen hin. Beides kann zum Beispiel heissen,
 - a. es gibt einen Kompromiss, mal das Eine und mal das Andere
 - b. es gibt eine Neues Beides, in das Merkmale der Ausgangspositionen einfließen
 - c. der Gegensatz ist vielleicht nur scheinbar, die Ausgangspositionen sind gut vereinbar.
4. Die Position *Keines von Beiden*. Hier kann zum Beispiel der Zusammenhang angedeutet werden, in dem der Gegensatz Sinn macht. Vielleicht wurde im Gegensatz ein noch wichtiger Aspekt ausgeblendet. Oder vielleicht spielt der ursprüngliche Gegensatz auch gar keine besonders grosse Rolle, und es geht um was ganz anderes.

¹⁹ „Abstrakte“ oder „formale“ Aufstellungen folgen nicht unserem natürlichen Erleben von Personen in ihren Handlungskontexten, sie sind eben davon „abstrahiert“. Ich brauche sie in der Regel diagnostisch als „nützliche Unterstützung zur Erweiterung unseres Denk und Handlungsraums“. Lösungsaufstellungen im Sinne konkreter Entwicklung von Handlungsplänen funktionieren nach meiner Erfahrung nicht besonders gut.

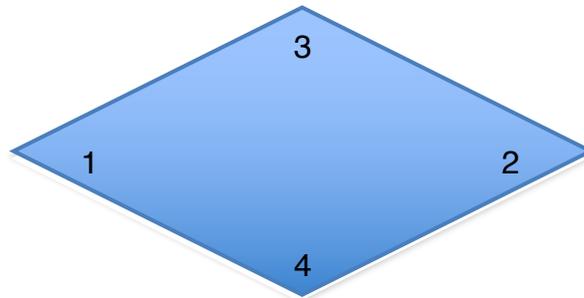
²⁰ Vergleiche Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd (2000): Ganz im Gegenteil – Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellung. Heidelberg.



5. *All dies nicht und auch selbst das nicht.* Das spielerische Element, genannt „freies Element“ würzt die Aufstellungslogik. Es darf sich frei im Raum bewegen und erzählen, wie es ihm zu Mute ist oder auch nichts sagen.

Ablauf einer festen Tetralemmaaufstellung.

- a. Festlegung der Rolle des Fragestellers „Fokus“
- b. Klärung von Position und Gegensatz. Das Eine oder das Andere. Beides scheint vorderhand nicht zu funktionieren. Man muss sich schon entscheiden, was man will. Aber irgendetwas hindert noch, die Kolleg*innen wollen vielleicht etwas anderes oder in mir habe ich noch widersprüchliche Regungen.
- c. Die Positionen können 1 bis 4 können auf dem Boden bezeichnet werden oder von realen Personen eingenommen werden. Die Reihenfolge der Aufstellung folgt der Logik des Gegensatzes.



- d. Die Positionen werden jeweils interviewt nach den von Ihnen wahrgenommenen Veränderungen ihrer Körperwahrnehmungen und ihrer Gedanken dazu.
- e. Dann wird die Position vom Fragesteller auf das Feld gestellt. Wieder alle Interviewfragen.
- f. „Was hat sich durch die bisherige Aufstellung schon beim Fragesteller geändert?“ Soll die Tetralemmaaufstellung noch in eine weitere Runde gehen?
- g. Wenn das gewünscht wird, kann sich der Fokus der Reihe nach an alle Positionen stellen und lässt sich von der Aufstellerin interviewen.
- h. Abschluss mit Feedbackrunde aller Beteiligten mit Bedankung und Entlassung des Fragestellers.

Die Tetralemmaaufstellung kann auch in „freier“ Form ohne die festgelegten Positionen geführt werden. Überraschende Einsichten sind möglich. Die Erhöhung der Komplexität hat allerdings den gewissen Nachteil, dass Ergebnisse schwieriger interpretierbar sind. Andererseits kann es geschehen, dass plötzlich im Raume alle wissen, was zu tun ist.



3.6. Ansatz am Leistungsprozess: Lösungsorientierte Teamentwicklung

Lösungsorientiertes Coaching (Lösungscoaching)²¹ macht einen Unterschied zu den präsentierten problemorientierten Sichtweisen. Es gibt ein einvernehmliches Verständnis des Teams über ein Problem: (a) es fehlt uns an Teamgeist, (b) unsere Zusammenarbeit könnte besser sein, (c) wir haben irgendwie Sand im Getriebe, (d) wir sind nicht effizient genug, (e) unsere Kunden sind oft unzufrieden, etc. – Folgende Fragen können Sie zum Beispiel mit einer Pinwandmoderation oder Mitschreiben an einem Flipchart bearbeiten.

1. Beschreiben Sie Ihre Vorstellungen („dreams“) und Hoffnungen²² für die Zukunft Ihres Teams. Was würden Menschen, die mit Ihrem Team Kontakt haben, wahrnehmen und denken?
2. Welchen Namen, welche Überschrift wollen Sie diesem Bild, dieser gemeinsamen Vorstellung geben?
3. Wer würde Sie auf dem Weg zu Ihrem Ziel unterstützen? Von wem dürfen sie sich Unterstützung erhoffen?
4. Welche Vorteile hätte es für Sie persönlich, für das Team und seine Interessensgruppen („stakeholders“), wenn Sie dieses Ziel erreicht hätten?
5. Was würde dieses Ziel gegebenenfalls noch attraktiver für die Beteiligten machen?
6. Auf einer Skala von 1 bis 10, wenn 10 bedeutet, Sie haben Ihr Ziel erreicht, wo stehen Sie jetzt?
7. Wie ist es Ihnen gelungen diesen Fortschritt schon zu erreichen? Welches waren Schritte dahin?
8. Welches könnten Ihre nächsten Schritte sein?
9. Was spricht dagegen, dass Ihnen diese Schritte gelingen werden? Wie können sie die damit verbundenen Risiken besser steuern?
10. Welche möglichen Rückschläge kann es geben? Wie können Sie damit umgehen?
11. Was sagen Sie Ihren Unterstützern, was Sie als nächstes tun wollen?
12. Wie können Sie noch mehr Zuversicht gewinnen, dass Sie Ihre Ziele wirklich erreichen werden?
13. Wie wollen Sie Ihre Vorhaben und erreichten Erfolge dokumentieren und kommunizieren?
14. Mit wem wollen Sie wann die kleinen und grossen Erfolge feiern?

²¹ „Lösungscoaching“ nenne ich das systematische Vorgehen in einem lösungsorientierten Coaching von der Wunderfrage bis zu den Hausaufgaben. Ich kenne zwei Programme. (1) *Reteaming* nach Ben Furmann und Ahola Tapani (2010): Es ist niemals zu spät, erfolgreich zu sein: ein lösungsorientiertes Programm für Coaching von Organisationen, Teams und Einzelpersonen. Heidelberg: Carls Auer Verlag und (2) *Solution Circle* nach Daniel Meier (2004): Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung. Basel. Das hier kurz dargestellte Vorgehen lehnt sich an (1) an, da mit der Frage nach Unterstützern und möglichen Interessen der organisationalen Kontext mit in den Aufmerksamkeitsfokus rückt.

²² Im Teamcoaching stelle ich die Wunderfrage meistens nicht, da sie von unterschiedlichen Menschen oft unterschiedlich verstanden wird. Das würde zu viele Erklärungen notwendig machen.



Vierzehn Fragen sind Beispiele, wie mehr oder weniger differenziert in Bezug auf die zur Verfügung stehende Zeit, gearbeitet werden kann. In einem ersten Treffen kann durchaus erfolgreich nur an der Lösungswelt gearbeitet werden. Schon damit gelingen mehr Motivation und eine erste positive Kooperationserfahrung mit einer Arbeit, die alle interessiert. – Voraussetzung für gelingendes Lösungscoaching in der Teamentwicklung ist die grundsätzliche Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit.

Aufgabe: Die oben dargestellten vierzehn Fragen geben einen roten Faden für Lösungscoaching von Teams. Mit welchen weiteren Fragen und Interventionen können sie Ihre Klientin unterstützen? Geben Sie bitte für jede Phase einen weiteren Vorschlag.

Viele spezifisch lösungsorientierte methodische Vorgehensweisen (Tools), Logische Ebenen, SCORE, Disney ..., können auch auf die Arbeit mit Teams angepasst werden.

4. Einige Werkzeuge für Teamcoaching

4.1. Stakeholder Analyse – die Mitspieler

Der Zweck der Stakeholderanalyse liegt nicht nur darin, das Zielsystem und seine Zwischenverbindungen besser zu verstehen, sondern auch Einsicht und Nachempfinden gegenüber den Menschen zu entwickeln, mit denen wir unsere Veränderungsziele erreichen wollen.

Wie wir sie zu Mitspielern – dramatis personae - machen (ML)

Diese Übung soll uns helfen, uns ihre Welt vorzustellen, sodass wir keine voreiligen Annahmen darüber machen, was sie verändern können oder nicht.

Was ihr Veränderungspotential ist (ML)

1. Das soziale System bestimmen, das wir verändern wollen. – Dieses System ist eingebunden in eine Vielzahl von Wechselbeziehungen intern und mit seiner Umwelt.
-> Setzen Sie das in die Mitte Ihres Blattes.

2. Brainstorming über die Frage, wer Erwartungen an dieses Team oder Organisation hat. Wer ist für die Veränderung bedeutsam und einflussreich? – Das sind interne Personen (früherer Vorstandsvorsitzender) oder Gruppen (Marketingabteilung) und externe Kunden, Geldgeber, Politiker etc. ... vergessen Sie sich selbst nicht! Welche Erwartungen haben diese Stakeholders an das System und seine Leistungen?

-> Gruppieren Sie die Stakeholders in einem Kreis um Ihr System.

Fügen Sie ein Stichwort mit seiner jeweiligen Erwartung darunter ein.

3. Analyse

a. Welche Erwartung wird das System am stärksten beeinflussen?

Welche vielleicht weniger stark?

-> Versuchen Sie das durch verschieden dicke Pfeile von Ihren Stakeholdern auf das System grafisch darzustellen.



b. Wie beeinflussen sich die Erwartungen der Stakeholders gegenseitig? Welche Konflikte können daraus entstehen?

-> Machen Sie eine Liste der möglichen Konflikte und Konfliktfelder. -

-> Bewerten Sie diese inhaltlich in ihrer Wirkung auf den Erfolg der Veränderung Ihres Systems.

-> Welche Steuerungsinterventionen fallen Ihnen ein?

4.2. Teamfragen „Hochleistungsteams“ nach Kenneth Blanchard²³

Bitte machen Sie pro Fragenummer nur ein Kreuz in die nebenstehende Skala.

²³ Vergleiche zum Beispiel Kenneth Blanchard et al (1992): Der Minuten-Manager schult Hochleistungs-Teams. Hamburg. Ich habe die Überschriften übernommen und die Items noch etwas ergänzt. Die Likert Skala habe ich auch eingefügt. Eine andere



1	2	3	4	5
muss verbessert werden	sollte verbessert werden	kann verbessert werden	ist in Ordnung	ist so optimal
3 möglichst vermeiden				

Zweck (Purpose)

1. Die Teammitglieder können gemeinsame Ziele nennen, dem sich alle verpflichtet fühlen.
2. Die Ziele sind klar definiert, anspruchsvoll und haben einen klaren Bezug zum langfristigen Kundennutzen.
3. Die Strategien zur Erreichung der Ziele sind für alle überschaubar.
4. Die Aufgabenverteilung unter den Teammitgliedern ist klar.

Bevollmächtigung (Empowerment)

5. Wir arbeiten in dem Bewusstsein, persönlich und als Team etwas bewegen zu können.
6. Wir haben Zugang zu den notwendigen fachlichen und materiellen Ressourcen.
7. Arbeitsstil und Vorgehensweisen stehen im Einklang mit den Zielen des Teams.
8. Wir begegnen einander mit Respekt und Hilfsbereitschaft.

Beziehungen und Kommunikation (Relationship)

Interne

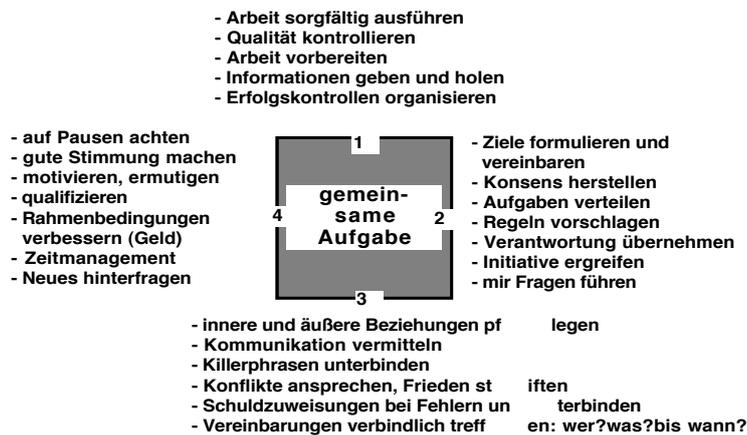
9. Die Mitglieder des Teams äussern sich offen und ehrlich.
10. Wir zeigen einander auch Angst, Wärme, Verständnis und Akzeptanz.
11. Unterschiede in Meinung und Sichtweise begrüßen wir und nutzen sie für unsere Leistung.
12. Unsere Teammeetings sind effizient.

Externe

12. Unsere Stakeholders schätzen die angenehme Zusammenarbeit mit uns.
13. Sie sind begeistert von unseren Leistungen und vom Nutzen, den sie daraus ziehen können.

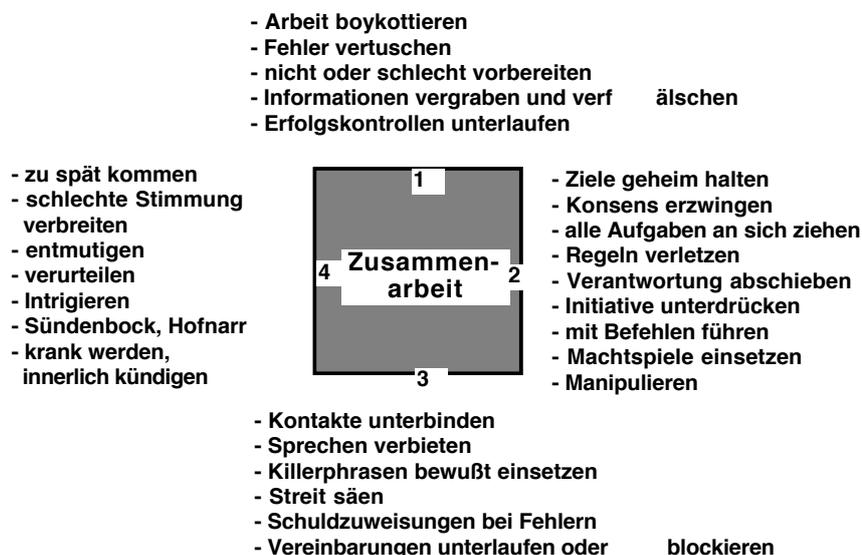


4.3. Teams beobachten ohne zu urteilen: Welche fördernden (a) und welche hemmenden oder destruktiven (b) Rollen werden gespielt?



Fördernde Rollen fördern die Zusammenarbeit und den gemeinsamen Erfolg; sie sind ein wichtiges Anzeichen für die Leistungsfähigkeit einer Arbeitsgruppe.

b. Destruktive Rollen behindern und hemmen die Leistung der Gruppe. Sie sind jedoch oft für die Gruppe lebensnotwendig und erfüllen insofern auch eine wertvolle Funktion: für die Gruppe sind sie Selbstschutzmechanismen, die einen endgültigen Zerfall verhindern. Diese Doppeldeutigkeit macht den Umgang mit hemmenden Rollen meist schwierig. Destruktive Rollen sind Anzeichen für Störungen, die entweder in den organisatorischen Rahmenbedingungen (s.o.) liegen oder der mangelnden Team-Qualifikation der Gruppenmitglieder insgesamt. – Wann haben Sie sich selbst das letzte Mal dabei erwischt?





4.4. Belbin Rollentest

Im Unterschied zur Beobachtung des Coachs (siehe oben) wird der Belbin Rollentest für einen bewussteren Umgang mit der eigenen Teamrolle gebraucht. Sie können ihn z.B. im Vorfeld eines Teamworkshops anbieten und dann einen Austausch darüber moderieren. Das stärkt das Rollenbewusstsein und das Bewusstsein über das Zusammenspiel von Rollen im Team. Achtung! Der Test ist zwar empirisch überprüft, die Ergebnisse sind allerdings wahrscheinlich nicht über die Zeit auf verschiedene Teams übertragbar. Die Arbeit damit erfolgt positiv: Zu welchen Erkenntnissen hat der Test beigetragen? Das wäre die passende Hypothese: bewussterer Umgang mit der eigenen Teamrolle stärkt die Möglichkeit einer funktionaleren oder dienlicheren Gestaltung.

4.5. Erfolgreich Moderieren, einige Grundfragen

Konflikte, Problemlöseprozesse, Zielfindung, Entscheidungsfindung, Teamcoaching beinhaltet oft Moderationssequenzen. Als Teamcoach bin ich Moderator für den Entwicklungsprozess des Teams und kenne ich die Grundlagen erfolgreicher Gruppenmoderation und ihre Anwendung wie zum Beispiel die Visualisierung mit Pinwänden und Karten.²⁴

4.5.1. Was heisst “moderieren”?

Das Wort “moderieren” kommt vom lateinischen “moderare”, das ist “mässigen” oder auch: “beschwichtigen”. Die Moderatorin “mässigt” die streitenden Parteien. Das “Mass” ist, dass jedes Gruppenmitglied seinen Beitrag leisten kann. Nur so können allfällige Konflikte (lateinisch “zusammenstossende Interessen”) konstruktiv bearbeitet und gemeinsame Ziele erreicht werden.

Die Faustregel gilt: So viele Menschen, (mindestens) so viele unterschiedliche Standpunkte und Interessen. Nur indem und dadurch, dass in Gruppen unterschiedliche Standpunkte, Interessen und Fähigkeiten zusammenfinden, entsteht Synergie ($2+2=7$). Die Aufgabe des Moderators ist, die Standpunkte und Ansichten in einer Gruppe so zu mässigen, dass die Gruppe miteinander arbeitsfähig wird, ein gemeinsames Problem bearbeiten und ein gemeinsames Ziel erreichen kann.

Der Moderator sollte deshalb möglichst nicht selbst Partei sein. Er steht über den Parteien und Interessen. - Seine persönliche Ansicht spielt für diese Tätigkeit keine Rolle. Die Moderatorin ist die Sachwalterin aller Teammitglieder.

Moderieren heisst, einer Gruppe bzw. einem Team dabei zu helfen, Probleme und Konflikte zu bearbeiten und Ziele zu erreichen, ohne selbst Teil dieser Gruppe zu sein. Moderationsrollen können natürlich zweitweise auch von Teammitgliedern

²⁴ Karin Klebert, Einhard Schrader und Walter G. Straub (2002): Moderationsmethode – das Standardwerk. Hamburg. – Das ist wirklich das Standardwerk! ... sonst auch dieselben (1987): Kurzmoderation ist auch schon ganz gut.



übernommen werden. Hochleistungsteams organisieren ihre Zusammenarbeit mit der Moderationsfunktion.

4.5.2. Kann eine Moderation auch “schief” gehen?

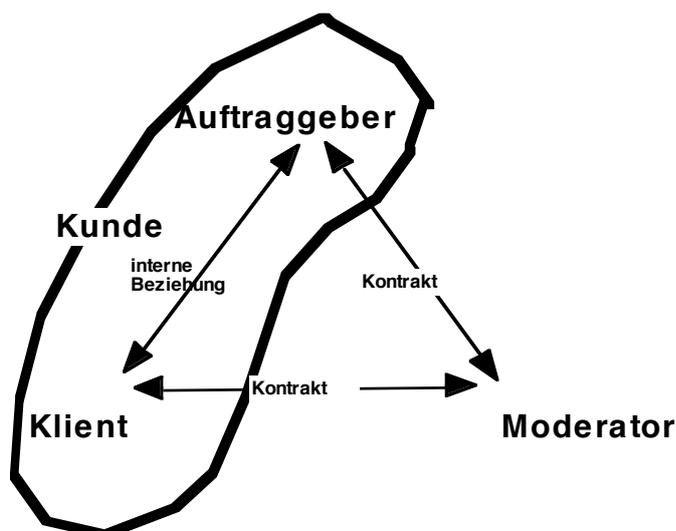
Ja klar! Und es kann Ihnen danach sogar ziemlich schlecht gehen. - Und vielleicht können Sie gar nicht verhindern, dass es schief geht: Sie haben von vorneherein keine Chance, weil die Rahmenbedingungen für den Erfolg nicht gegeben sind: Sie sollen z.B. eine Gruppe moderieren, deren Arbeitsprozess verbessert werden soll. Der Auftraggeber hat allerdings vor allem im Sinn, die Mitarbeiterzahl zu reduzieren. Die Gruppe kommt zu keinen Ergebnissen, und Sie konfrontieren die Gruppe damit. Nach kurzer Auseinandersetzung bricht die Gruppe die Arbeit ab, mit der Begründung, das Vertrauensverhältnis zum Moderator sei gestört ...

4.5.3. Welches sind die Erfolgsbedingungen für eine gelungene Moderation?

- a. Klarer Arbeitskontrakt und geklärte Rolle für Moderation
- b. Dramaturgie und Gruppendynamik entsprechen einem gemeinsamen Lernprozess
- c. Zielorientierte und konstruktive Gesprächsführung
- d. Visualisierung und Ergebnissicherung

4.5.4. Wie gestalten Sie Ihren Arbeitskontrakt?

In der Regel gehören zum Arbeitskontrakt für eine Moderation 3 Positionen²⁵: (1) der Auftraggeber aus der Linie oder aus zentralen Funktionen, (2) die Gruppe, deren Arbeitsprozess Sie moderieren, (3) Sie selbst, der für den Erfolg der Moderation verantwortlich zeichnet.



(1) Der Auftraggeber engagiert eine Moderatorin, um die Arbeit einer Gruppe effizienter zu gestalten, d.i. Gruppenmitglieder entlasten, damit sie sich selbst voll auf die

²⁵ Das gilt auch für die interne Moderation.



inhaltliche Arbeit konzentrieren können; gute Moderation steht für verbesserte Nutzung der Zeitressourcen, qualitative und umsetzbare Ergebnisse, Konfliktsteuerung, Zielerreichung.

(2) Die Gruppe will (a) einen klaren Arbeitsauftrag, der in sich motivierend und sinnvoll ist, (b) angemessene Ressourcen, um den Auftrag zu erledigen, (c) ein angenehmes Arbeitsklima, (d) einen Moderator, der die Arbeit erleichtert und die Zielerreichung sichert.

(3) Als Moderator möchte ich Erfolg. Das Team soll Ziele erreichen, die später auch umgesetzt werden. Eine gelungene Moderation heisst: Team und Auftraggeber (oder das Team als Auftraggeber) sind zufrieden. Der Moderator klärt die Rahmenbedingungen für den Erfolg:

- Sind die Ziele des Auftraggebers und der Gruppe miteinander abgestimmt oder gibt es noch Zielkonflikte?
- Ist der Auftrag in genügender Tiefe vereinbart?
- Sind Risiken mit dem Auftraggeber und der Gruppe im Vorfeld geklärt? Was passiert z.B., wenn es zu keinen Ergebnissen kommt?
- Stehen die Ressourcen in einem angemessenen Verhältnis zu den gesetzten Arbeitszielen?
- Sind die Ziele realistisch?

Als interner Moderator müssen Sie einen Auftrag nicht ablehnen, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen. Allerdings sollten Sie Ihren Auftraggeber möglichst schriftlich darauf aufmerksam machen.

4.5.5. Welches ist die Rolle des Moderators während der Moderation?

Wer die Aufgabe übernimmt, ein Team zu moderieren, muss sich als erstes und wichtigstes klar werden über seine Funktion und seine Rolle. Ihre Rolle ist Teil Ihrer Kontraktbedingungen.

Welches ist die Rolle eines Moderators?

- Aktiver Dienstleister für die Gesamtgruppe
- Berater für sinnvolle und effiziente Arbeitsmethodik
- Berater und Unterstützer für Verständigung
- Berater und Unterstützer für Zusammenarbeit
- Team-Coach

Welches ist nicht die Rolle eines Moderators?

- Team-Sprecher
- Oberlehrer



- sanktionsberechtigter Schiedsrichter
- unbeteiligter Zuschauer
- ausenstehender Beobachter

4.5.6. Worauf kommt es vor allem an?

Klima der Offenheit und des Vertrauens schaffen

Dies ist das wichtigste: Eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens sowie ein lockerer, entspannter Umgangsstil. Nur dann kann produktiv gearbeitet werden - nur dann findet Lernen statt. Dies beginnt mit der Offenheit und Ehrlichkeit sowie dem Humor des Moderators. Dieser hat eine wichtige Vorbildfunktion.

Kommunikation: Dialog gestalten

Gute Verständigung der Teammitglieder untereinander ist das A und O. Der Moderator muss dafür sorgen, dass gut zugehört, nachgefragt, geklärt - und nicht aufeinander ein- oder aneinander vorbeigeredet wird.

Streitgespräche, "Diskutieren" darf und soll der Moderator abbrechen.

Hilfe zur Selbsthilfe

Nicht alles selbst machen wollen, sondern dafür sorgen, dass die Teammitglieder selbst aktiv werden und aktiv bleiben; dass sie sensibler werden für die Qualität der Verständigung im Team; und dass sie ihr Zusammenwirken selbständig »entstören« und »entspannen« lernen.

Das Gesamtteam als »Kunden« betrachten

Immer die Funktionsfähigkeit des Gesamtteams im Auge behalten. Das Prinzip lautet: jedes Teammitglied ist ein wichtiger Partner! Für alle verfügbar und ansprechbar sein. Niemanden bevorzugt behandeln, niemanden abqualifizieren, niemanden »abhängen«, niemanden ausgrenzen.

Sich selbst nicht unnötig unter Leistungsdruck setzen

Der Moderator muss nicht immer alles »im Griff« haben. Er kann nicht zaubern. Er versteht nicht immer alles auf Anhieb. Er ist nicht »schuld«, wenn es mal stockt oder zu einer Verstimmung kommt. Entscheidend ist einzig und allein sein aufrichtiges Bemühen, das Team bei der Analyse und Verarbeitung auftretender Schwierigkeiten zu unterstützen.

4.5.7. Welches sind die wichtigsten Aufgaben des Moderators?

- Hintergründe und Zusammenhänge klären.
- Gute Verständigung sicherstellen (gestalteter Dialog).
- Regeln setzen.
- Für Konkretisierung sorgen.
- Für Visualisierung sorgen.



- Wortmeldungen zuteilen.
- Stille Gesprächsteilnehmer aktivieren.
- Vielredner bremsen.
- Zum Thema zurückführen.
- Das Wesentliche herausarbeiten (fokussieren).
- Zwischenergebnisse festhalten.
- Meinungs- und Interessenunterschiede offenlegen.
- Die Zusammenarbeit in der Gruppe fördern.
- Konflikte bearbeiten.
- Die Verständigung im Team zum Thema machen.
- Dem Team Feedback geben.
- Den einzelnen Teammitgliedern Feedback geben.
- Gefühle und Empfindungen ansprechen.
- Eigene Gefühle zeigen.
- Zeitmanagement.
- Ergebnisse sichern.
- Für klare Vereinbarungen sorgen.
- Gemeinsame Bilanz und Manöverkritik.

4.5.8. Welche Schritte sollten Sie für eine erfolgreiche Moderation beachten?

Kontrakt in der Organisation: Phase für die notwendigen Vorabstimmungen und Klärungen mit dem Auftraggeber und wenn nötig mit der Gruppe oder dem Linienvorgesetzten. - Sie klären die Rahmenbedingungen.

Kennenlernen, Klärung des Arbeitsauftrages und der Situation, bzw. der Bedingungen, die für einen Erfolg wichtig sind. - Die Gruppe wird arbeitsfähig. Sie kommen mit der Gruppe auf eine Wellenlänge.

Beschreibung der Herausforderungen bzw. Arbeitsaufgabe. - Die Gruppe arbeitet und Sie unterstützen den Arbeitsprozess der Gruppe.

Höhepunkt, Krise, Lösung. Die Spannung nimmt zu. Emotionen: Wird ein gemeinsames Ergebnis gelingen? - Der Problemhorizont lichtet sich. Lösungen werden fassbar.



Umsetzung. Die erarbeiteten Lösungen sollen auch realisiert werden. Dazu braucht es Vereinbarungen über die Schritte: wer? was? wann? bis wann? und Vereinbarungen über Erfolgskontrollen und Sicherung des Lernerfolgs.

Qualitäts- und Erfolgssicherung. Jede Moderation braucht einen Moment des Innehaltens, gemeinsame Bilanz und Manöverkritik: Was ist gut gelungen? Wo gab es Schwierigkeiten? etc. So sichern Sie den Lernerfolg für die Gruppe und für jeden Einzelnen.

Abschluss und Abschied. Was lasse ich da? Was nehme ich mit? Gegenseitiger Dank und Respekt für die Zusammenarbeit. Erst damit erreichen Sie die notwendige Verbindlichkeit für die Umsetzungsphase.

4.5.9. Welche wichtigen Fallstricke für Moderation gibt es?

1. Die Gruppe braucht eigentlich keine externe Moderation. Das ist dann der Fall, wenn der Gruppenleiter z.B. sowieso schon Moderationsaufgaben wahrnimmt. Problematisch wird es dann, wenn Sie in Konkurrenz zum Gruppenleiter geraten. Auch eine interessante Erkenntnis! Da hilft nur Ansprechen und den Kontrakt neu aushandeln, bzw. den Auftrag zurückgeben.

2. Zielkonflikte im Auftrag: „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass.“ Wenn Sie diese nicht aktiv angehen, können sie eine Moderation zum Scheitern bringen. Also Zielkonflikte möglichst schon im Vorfeld klären.

3. Heftige Konflikte in der Gruppe. Für erfolgreiche Moderation gilt: „Störungen“ haben Vorrang“ - nicht, dass dann alle Störungen beseitigt sind, sondern dass alle wissen, dass es eine Störung gibt und entsprechend Verantwortung für die Prozesssteuerung übernehmen.

4. Schweiger. Schweiger stehen oft in der Dynamik etwas ausserhalb der Gruppe und machen dort sehr interessante Beobachtungen. Aktivieren Sie Schweiger mit gezielten Fragen.

5. Vielredner. Vielredner sind ein Zeichen dafür, dass die Gruppe nicht ausgeglichen ist. Der Vielredner übernimmt die Funktion mit vielen Worten nichts zu sagen. Bedanken Sie sich beim Vielredner für seinen Beitrag und geben sie das Wort mit einer Frage weiter.

6. Killerphrasen. Gegenseitige Abwertung, persönliche Angriffe auch gegen nichtanwesende Dritte. Die Gruppe hat den Pfad der konstruktiven Zusammenarbeit verlassen. Direkt und sofort ansprechen. Abwertung niemals dulden! Neue Regeln für die Zusammenarbeit aushandeln.

7. Gruppe akzeptiert vorgeschlagene Methodik nicht. Das muss der Moderator zunächst akzeptieren. Meist stecken hinter einer ablehnenden Haltung unausgesprochene Ängste und Befürchtungen, die teilweise unbewusst sind. Eine Möglichkeit ist es, gemeinsam die Arbeitsziele und ihre möglichen Konsequenzen zu klären, mögliche



Zielkonflikte aufzudecken. Die Gruppe formuliert für sich einen realisierbaren Arbeitsauftrag und eine entsprechende Information an den Auftraggeber.

8. Es geht nicht weiter. Festgefahren. Die Arbeit geht im Kreise. Erste Massnahme: kurze Pause. Dann kurze Aussprache im Plenum. Wenn es dann nicht weitergeht: Kleingruppen zur Fragestellung: Wie weiter? Präsentation und gemeinsame Bewertung, Entscheidung durch die Gruppe.

9. Zeitdruck darf sein. Der Moderator macht aufmerksam auf Zeitprobleme und stellt zur Entscheidung, wie weitergearbeitet werden soll, lässt Prioritäten setzen (Punktefragen).

10. Es sollten möglichst keine "offenen Enden" entstehen, das sind Themen, die keinen Abschluss haben, entweder in der Entscheidung nicht weiterzuarbeiten oder in einem konkreten Massnahmenplan. Wenn sie sich als Moderator "Massnahmenplan" und Erfolgssicherung abhandeln lassen, gefährden Sie das Ergebnis der ganzen Arbeit.

11. Gruppe macht nicht mit. Bleiben Sie gelassen. Normalerweise ist es nichts gegen Sie persönlich. Hören Sie zu, erarbeiten Sie zusammen mit der Gruppe, was die Arbeit hindert.

4.6. Systemic Constellation (Organisationsaufstellung)

Die Systemaufstellung ist ein szenisches Verfahren, welches in effizienter Weise über Aspekte – auch über vorerst einmal nicht sichtbare – einer Situation Aufschluss gibt. Dies geschieht durch den Rückgriff auf das implizite Wissen von Personen und von Teams. Der Nutzen der Methode liegt in der Visualisierung – und damit in der Objektivierung – von intuitiv erfassten Sachverhalten. Die Momente der Intuition werden so begrifflich fassbar und können in rationale Argumentation eingebunden werden.

„Aufstellung“ ist ein Verfahren aus der Familientherapie, um (verborgene) Beziehungsmuster und ihre Belastungen wahrnehmbar zu machen. Es beruht auf der Theorie der seelischen Repräsentation von sozialen Systemen.

Zwei Einsatzmöglichkeiten: (a) Diagnose/Analyse des Beziehungsgeflechts einer Organisation und seiner Störungen, (b) Erarbeitung von Lösungen. – Nach meiner Erfahrung für Analyse sehr gut, bei der Arbeit an Lösungsaufstellungen wird die Repräsentationsbeziehung unterbrochen, wenn die Figuren zu Akteuren werden.

4.6.1. Ablauf

Ein klares Anliegen, bzw. eine klare Zielvorgabe oder Fragestellung. Coaching Fragen nicht vergessen! Komplexe Zusammenhänge und Wechselwirkungen eines sozialen Systems werden mit Hilfe von Stellvertretern/Repräsentanten in räumlicher Anordnung aufgestellt. Das zwischenmenschliche System wird symbolisch verdichtet im momentanen Ist-Zustand abgebildet. Die Reaktionen der Stellvertreter geben Hinweise auf Unstimmigkeiten und Dysfunktionalitäten in den Beziehungen. - Eine



Weiterentwicklung ist es, nicht (nur) Personen oder soziale Gruppen aufzustellen, sondern auch Themen und Fragen (funktioniert).

1. Vorgehen

Das Vorgehen ist im Prinzip einfach: Es gibt jemanden, der ein Anliegen hat
Fallbringer = Fokus, einen Aufstellungsleiter und einen Kreis von Teilnehmern, die sich als Repräsentanten (Vertreter, Rollenspieler) zur Verfügung stellen.

2. Vorbereitung

Vor Beginn der eigentlichen Aufstellung ist zu klären:

Rahmenbedingungen (wie Vertraulichkeit, ...)

Falls mehrere Anliegen aktuell sind: Wessen Anliegen soll bearbeitet werden?

Wahl der Aufstellungsform: Welche Form entspricht dem Anliegen am besten?

Klärung der Systemelemente: Wer / was soll aufgestellt werden? Wer und was gehört zum System?

3. Aufstellung der (problematischen) IST-Situation

Nach einem kurzen Klärungsgespräch, in dem Anliegen und Rahmenbedingungen abgeklärt werden, wählt der Fallbringer aus dem Kreis der Anwesenden Rollenspieler Repräsentanten (und / oder Gegenstände) für die einzelnen Systemelemente aus und stellt mit Ihnen jene Beziehungsstrukturen, die seinem Bild des (problemhaften) IST-Zustandes darstellen. Auch für den Fokus wird ein Repräsentant eingesetzt. Der Aufstellungsleiter unterstützt ihn dabei entsprechend: „Atmen im Rhythmus des Repräsentanten“, „langsam das rechte Bein nach vorne“, „Gehen“, „den Standort sprühen“, „auf den eigenen Körper achten“. Nach der „groben“ Aufstellung der Beziehungsdynamik, werden noch „Feinjustierungen“ (Abstände, Höhenunterschiede, Haltungen, Blickrichtungen usw.) vorgenommen.

4. Befindlichkeitsabfrage

Nach jedem Schritt wird eine Befragung der Repräsentanten vorgenommen: Welche Gefühle, Empfindungen und Bedürfnisse sind im Moment wahrnehmbar? Dabei wird möglichst differenziert nach allen Sinnesmodalitäten abgefragt. Was macht den Unterschied zur vorherigen Situation? Diese Befragung ergibt oft verblüffende Hinweise auf den aktuellen Zustand des entsprechenden Systems. Es erfolgt an dieser Stelle eine erneute Befragung der Repräsentanten. Auch mit bestimmten Sätzen und Aussagen kann unterstützend gearbeitet werden.

5. Der Weg zum Lösungsbild ...

... kann versucht werden, muss aber nicht. Aus den verspürten Veränderungsbedürfnissen der Repräsentanten bzw. durch den Aufstellungsleiter beginnt nun durch Umstellen einen Prozess der Veränderung, der zu einem neuen Zustand führt, der von allen Beteiligten Repräsentanten grösstmöglich zufriedenstellend empfunden wird. Auch hier können förderliche Statements die gute Lösung unterstützen. - Der Fallbringer beobachtet diesen Prozess von einem guten Platz aus um dieses Bild, das oft sehr kraftvolle Wirkung hat, gut zu integrieren. Er kann selbst auch „seinen“ Platz einnehmen – der bislang von einem Repräsentanten eingenommen wurde – und nochmals



spüren, ob sich dieser Platz sich für ihn auch wirklich gut und stimmig anfühlt. - Bei Bedarf erfolgt eine Modifikation oder Nachkorrektur.

Alternativ geht der Fokus selbst für seine Repräsentantin an seinen Platz in der Problemaufstellung. Entweder sprechend oder nur in Gedanken nachvollziehend entwickelt der Fokus für sich stimmige Lösungsideen.

6. Integration / Transfer / Abschluss

Es geht dabei darum, den Prozess zu einem guten Abschluss zu bringen und einen entsprechenden Transfer noch vertiefend zu verankern:

- Entlassen der Repräsentanten, „Entrollung“.
- Eventuell Aufgabenverschreibung zur Verbesserung des Transfers.
- Hinweis, dass die eigentliche Lösungsarbeit für den Klienten jetzt beginnt – Bild über längere Zeit wirken lassen; Bild noch verankern (Körperanker etc).
- Kurzes Feedback der Rollenspieler.

7. Einsatz in der Einzelarbeit

Wird die Aufstellungsmethode in der Einzelarbeit eingesetzt, wo keine Personen als Repräsentanten zur Verfügung stehen, so können diese mithilfe von Gegenständen (Sesseln, Münzen, Knöpfe, Holzfiguren etc.) symbolisiert werden. Auch diese Form erweist sich meistens als sehr hilfreich und nützlich für den Falldarsteller. Diese können sich meist erstaunlich gut in die einzelnen Positionen hineinfühlen und kommen auch hier, wie in der Arbeit mit Personen, zu ihrem persönlichen Lösungsbild.

4.6.2. Nutzen

Die systemische Organisationsaufstellung gibt in kurzer Zeit vielfache Informationen über die sonst unbewussten Beziehungsmuster eines sozialen Systems und lässt Ideen für sinnvolle Veränderungen entstehen.

4.7. Design eines Teamcoachings

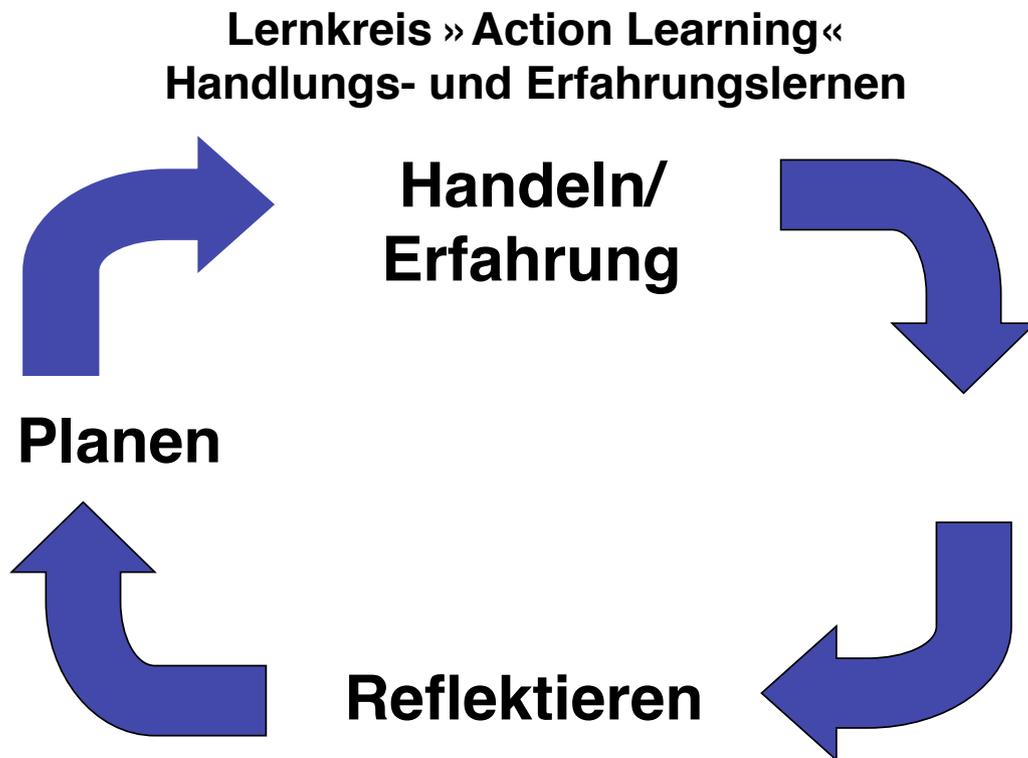
Handlungslernen ist ein zentrales Merkmal leistungsfähiger Teams. Design ist eine zentrale Intervention für Coaching in Organisationen. Aus systemischer Sicht koppelt es individuelles Handeln mit dem Handeln der Organisation.

Teamcoaching beschreibt einen organisationalen Kontext. Für eine erfolgreiche organisationale Passung können zwei Dimensionen unterschieden werden: (1) die Veränderungsschritte des Teams selbst und (2) die damit einhergehende Organisationsentwicklung. Horizontales Design: Teamentwicklung als Lernprojekt

Für das Design von Veränderungen in Organisationen hat sich die Vorstellung von „organisationalem Lernen“ bewährt. Hintergrund ist das Modell des Handlungslernens für die Beschreibung von unmittelbar wirksamen Verbesserungen und Entwicklungsschritten im Handlungskontext einer Organisation: Was muss ich lernen um mit meinem Handeln in einem bestimmten organisationalen Kontext, in Bezug auf eine bestimmte organisationale Aufgabe erfolgreich zu sein? – Teams auf einem hohen Leistungsniveau steuern Handlungslernen als Parallelprozess ihrer primären Leistung



bewusst²⁶: Ziele setzen, den erreichten Stand evaluieren, Lessons Learnt, nächste Massnahmen und Umsetzungsschritte.



(1) Welche Kompetenz braucht das Team, um (1) seinen Strategieprozess erfolgreich zu steuern, (2) seine Ressourcen optimal zu realisieren, (3) seinen Leistungsprozess weiterzuentwickeln, (4) seine internen und externen Beziehungen wunschgemäss zu führen? Damit werden insbesondere Erfahrungen und Wissen aus dem Qualitätsmanagement (Kai Zen, EFQM) für das Design eines Teamcoachings nutzbar.

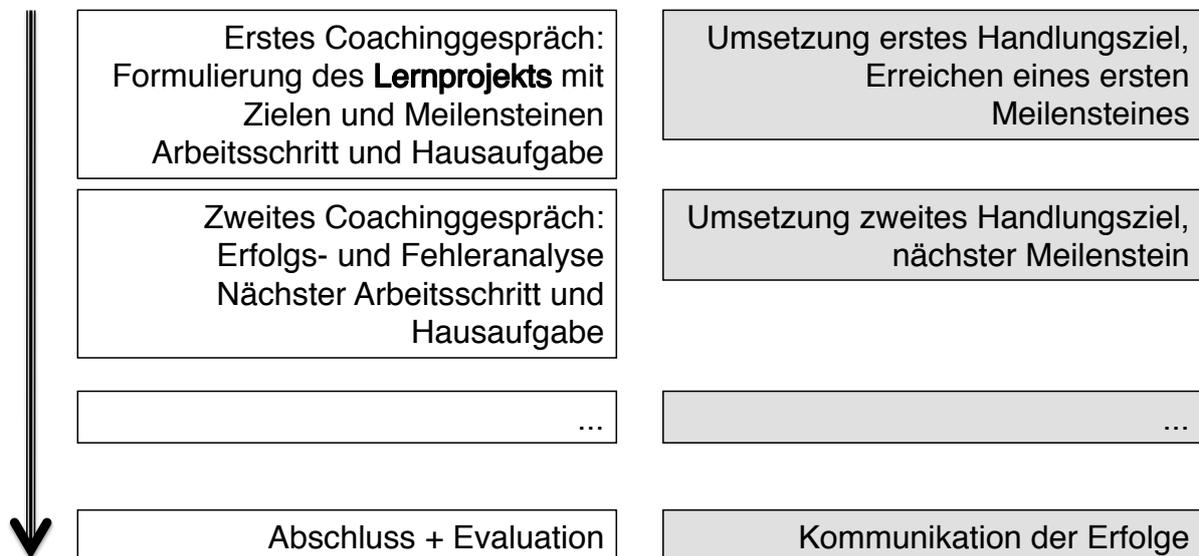
- Welche Ziele sollen mit dem Coaching erreicht werden?
- Welche Kompetenzen braucht das Team, um mit seinem Vorhaben erfolgreich zu sein?
- Braucht es gegebenenfalls weitere externe Expertise, die in das Coaching mit einfliessen sollte?
- Welche Meilensteine und Schritte scheinen in Bezug auf den Handlungskontext nützlich?

²⁶ Vgl. David Clutterbuck (2007): Coaching the Team at Work. London Nicholas Brealey. S. 123 ff.



- Wann und wie soll der Abschluss des Lernprojektes im Sinne einer nachhaltigen Sicherung der Ergebnisse gestaltet werden?

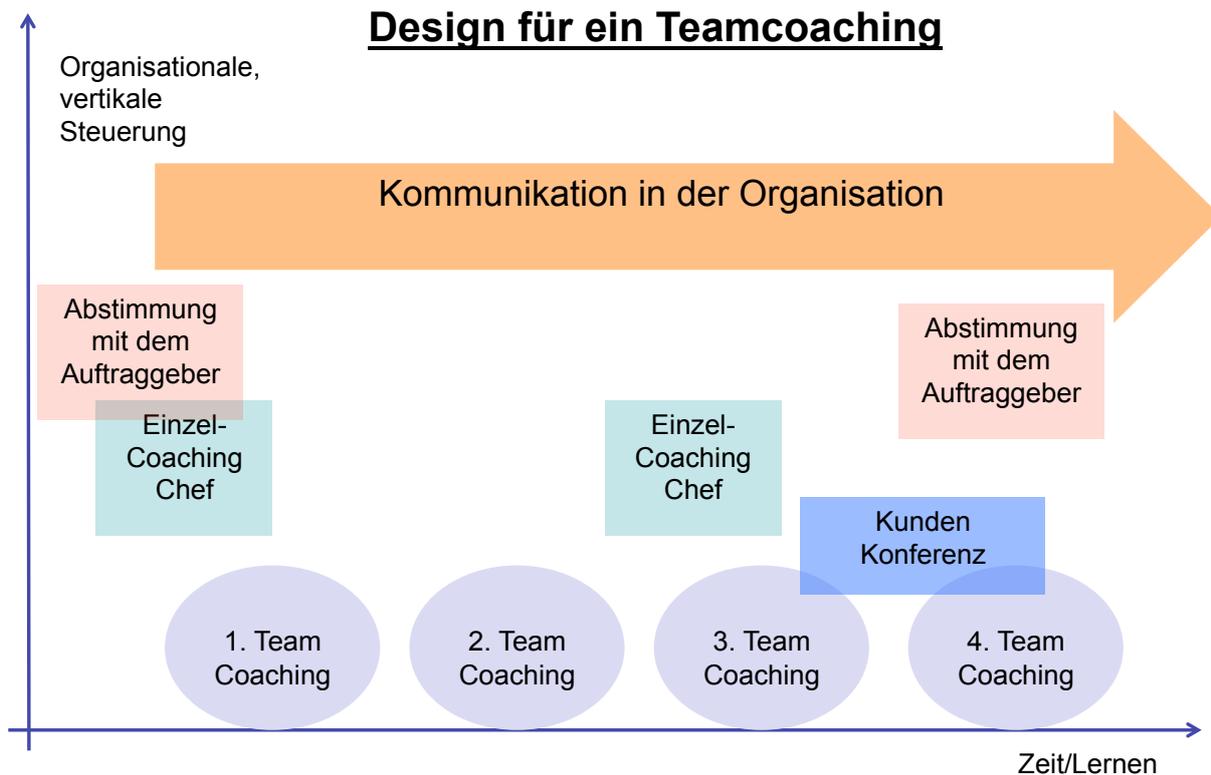
Design eines Coachingprozesses als Lernprojekt



4.7.1. Vertikales Design: Teamentwicklung als Organisationsentwicklung

Ein Team ist kein Team, bzw. ist ein Team immer in einem bestimmten organisationalen Kontext. Veränderung im Team braucht und bedingt Veränderung in seinem organisationalen Kontext. Ein nützliches Steuerungsmodell ist das Modell der Anspruchsgruppen („stakeholders“), um abzuschätzen, wer wie mit einbezogen werden sollte, damit das Team seine Vorhaben erfolgreich realisieren kann, bzw. der Coach mit seinem Mandat im organisationalen Kontext erfolgreich sein kann.²⁷ – Die Aufgabe des Coachs ist, im Vorfeld schon diese Erfolgsbedingungen einzuschätzen und mit dem Team zu erarbeiten.

²⁷ Als Coach bin ich erfolgreich, wenn mein Klient mit oder trotz ;-) meiner Coachinginterventionen in seinem Handeln erfolgreich ist, oder?



=> Teamcoaching als Systemintervention.

4.7.2. Einige Leitfragen für Hypothesenbildung zum Design

Merkmale leistungsfähiger Teams:

Wie kann das Team Merkmale (1) Auswahl der passenden Teammitglieder, (2) Team Spirit als Kultur der Zusammenarbeit, (3) Handlungslernen als Parallelprozess, (4) offene und wertschätzende Feedbacks, (5) herausfordernde Ziele am besten verwirklichen und steuern?

Gruppendynamik:

In welcher Phase des Teamzyklus befindet sich das Team (Forming, Storming, Norming, Performing)? Wie sind insbesondere Rang- und Machtfragen gelöst?

Primary Task:

Was sind vielleicht ungelöste Fragestellungen der Zusammenarbeit (Ziele, Aufgabe, Zugehörigkeit, Regeln der Zusammenarbeit, Rollengestaltung und Abgrenzung ...)?

Ressourcen:

Welche Ressourcen kann das Team noch aktivieren (kulturelle Merkmale, Zusammenarbeit mit anderen Teams, informelle Kompetenzen ...)?

Auftrag an den Coach und Arbeitsinhalt:

Welche Themen und Fragen werden an das Coaching adressiert (neues Projekt, Teambuilding, Teamentwicklung, Konflikte, Kooperation und Qualität verbessern ...)?



Geht es mehr um prozessbegleitende Beratung, Moderation oder auch gezieltes arbeitsbegleitendes Training?

Bezug zur Organisation:

Welche organisationalen Themen und Konflikte sind mit dem Coaching verbunden (Organisationsentwicklung, Konflikt Zentrale-Dezentrale, Machtfragen, ...)?

5. Weiterführende Literatur zum Team Coaching

Clutterbuck, David (2007). Coaching the team at work. Nicholas Brealey International. London und Boston.

Furman, Ben; Ahola, Tapani (2016). Es ist nie zu spät, erfolgreich zu sein. Ein lösungsfokussiertes Programm für Coaching von Einzelpersonen, Teams und Organisationen. Heidelberg.

Gellert, Manfred; Novak, Klaus (2007). Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Eutin.

Geramanis, Olaf (2017). Mini Handbuch Gruppendynamik. Beltz. Weinheim.

Hawkins, Peter (2021). Leadership Team Coaching. Developing collective transformational leadership. 4. Auflage. Kogan Page. London.

Hawkins, Peter (Hrsg.) (2014). Leadership Team Coaching in Practice. Developing High-Performing Teams. Kogan Page. 278 S. London.

Kotrba, Veronika; Miarka, Ralph (2017). Agile Teams lösungsfokussiert coachen. Dpunkt Verlag. Heidelberg.

Meier, Daniel (2004). Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung. Books on Demand.

Schwarz, Gerhard (2007). Die „heilige Ordnung“ der Männer und die neue Rolle der Frauen. Springer. Wiesbaden.

Thornton, Christine (2016). Gruppen- und Teamcoaching. Junfermann. Paderborn.