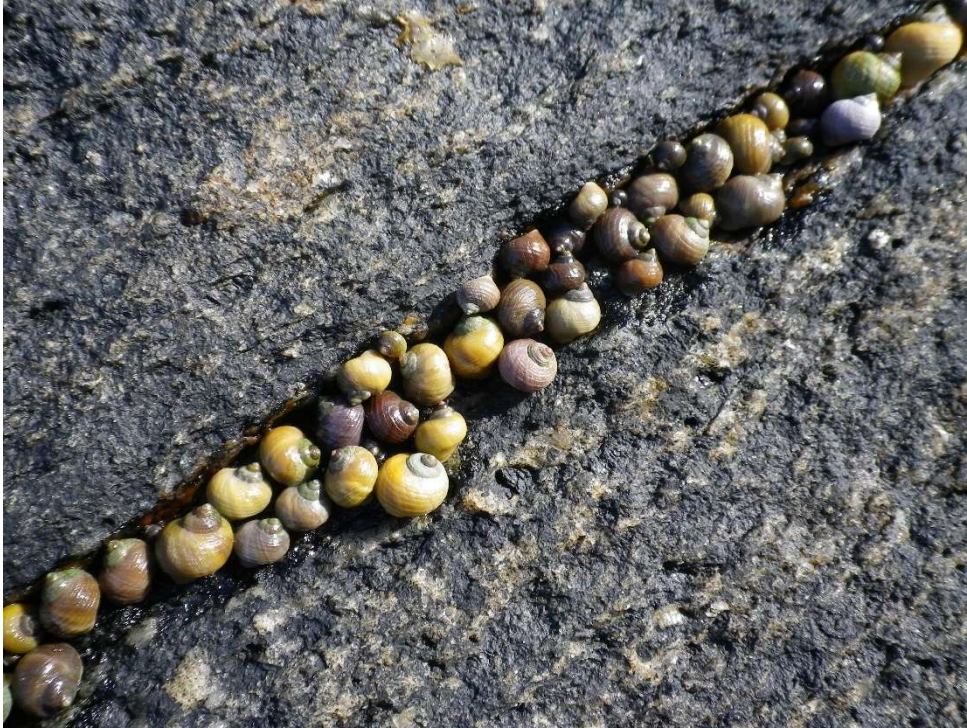




Teamcoaching – begleitetes Beginnen

In vielen Lebensbereichen treffen wir Vorbereitungen: Wir laden Wochen im Voraus zur nächsten Familienfeier ein oder informieren uns zuhause über die Wanderroute, die wir mit Freund:innen erkunden wollen, wir absolvieren eine Ausbildung in Richtung des gewünschten Berufs usw. Wir handeln proaktiv.

Veränderungen im Team

Bei Teams sieht das häufig anders aus. Viele Führungskräfte und Personalverantwortliche gehen davon aus, dass sich bei Veränderungen der Teamleitung oder in der Teamzusammensetzung die gewohnte Routine von selbst einstellt. Sollte sich diese Vorstellung nach mehreren Monaten nicht erfüllen, weil Konflikte die Atmosphäre belasten und so manches Porzellan zerbrochen ist, scheint der Zeitpunkt für eine Konfliktberatung gekommen zu sein. Manche Führungskräfte entwickeln im Einzelcoaching Strategien und erweitern ihre Handlungsmöglichkeiten. Sind diese Bemühungen nicht ausreichend, ist ein Teamworkshop das Mittel der Wahl, um mit

externer Begleitung den „Sand im Getriebe“ zu beseitigen und den Weg in Richtung effizienter Zusammenarbeit zu ebnen.

Allzu oft wirkt im Hintergrund ein mechanisches Bild des Zusammenwirkens von Menschen (vgl. „Sand im Getriebe“ und ineinandergreifende Zahnräder!), das sich auch in zahlreichen populären Organisationsmodellen abzeichnet. Nora Bateson gibt vehement zu bedenken: „Die Art und Weise, wie wir kulturell geschult wurden, um unsere Welt zu erklären und zu studieren, ist durchzogen von der Gewohnheit, in Begriffen von Teilen und Ganzem zu denken und der Art und Weise, wie sie zusammen ‚funktionieren‘. [...] Was ich mit dieser Linse nicht finden werde, ist die wechselseitige Kommunikation, das Lernen und die kontextuelle Ausgestaltung. Was ich mit dieser Linse nicht finden werde, ist das, was die Systeme über die Zeit und in ihrer Entwicklung zusammenhält.“(N. Bateson 2015)

In Zeiten großer Veränderungen und Krisen ist ein gelassenes Abwarten und Hoffen, dass es sich von selbst im Team einspielen wird, kritischer denn je einzuschätzen. David Clutterbuck verweist darauf, dass für die klassischen Teamentwicklungsphasen des „Forming, Storming, Norming und Performing“ heute meist keine Zeit bleibt, weil vom ersten Tag an High-Performance-Teams gebraucht werden.[1] Zudem verändert jede hinzukommende Person systemisch betrachtet das gesamte Team und stimuliert erneut einen Prozess des Ausbalancierens.

Es ist durchaus sinnvoll, ein Teamcoaching anzusetzen, wenn Konflikte die gemeinsame Leistung beeinträchtigen. Kommt es allerdings erst dann zum Einsatz, wenn das wechselseitige Vertrauen maßgeblich enttäuscht und Verletzungen entstanden sind, ist mit viel Geduld und in kleinen Schritten die Basis für ein positives Zusammenspiel aufzubauen. Und nicht jeder Konflikt lässt sich im Nachhinein als Gewinn im Sinne eines Kintsugi (japan. „Reparieren mit Gold“)[2] betrachten.

Proaktives Teamcoaching

Ein *proaktives* Teamcoaching hingegen kann – früh genug angesetzt – die Bedürfnisse der Beteiligten im Kontext ihres gemeinsamen beruflichen Auftrags berücksichtigen und dazu beitragen, dass manche Konflikte gar nicht entstehen bzw. mit weniger Heftigkeit ausgetragen werden. Ein Teamcoaching begleitet dabei, hilfreiche Kommunikations- und Lernprozesse der Beteiligten zu entwickeln, zu reflektieren und zu implementieren. Während das Team in vielfältigen Formen der Interaktion erkundet und vereinbart, was inhaltlich und auftragsbezogen für das Team relevant ist, *erleben* sich die Beteiligten und lernen neue Facetten aneinander kennen.

Mitarbeitende brauchen Orientierung hinsichtlich ihres **Platzes im Team**. In vielen Fällen spielt – wie Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer in ihrer Arbeit belegen – die Reihenfolge, in der die Teammitglieder ins Team gekommen sind, eine bedeutsame Rolle. Wer gehört überhaupt zu unserem Team dazu? Wer trägt schon länger dazu bei, dass die Abteilung/der Bereich, so wie sie/er sich gerade zeigt, aussieht? Wer sind die langjährigen Wissensträger:innen? Wer ist mit mir oder nach mir zum Team hinzugekommen und bringt neue Blickwinkel und Erfahrungen mit? (vgl. Sparrer, 2009, S. 114–123) Wie bin ich in den Informationsfluss eingebunden? Welchen Stellenwert haben meine Beiträge usw.?

Der Platz im Team spiegelt sich auch im konkreten Büroarbeitsplatz, unabhängig davon, ob er nur mir vorbehalten, geteilt, wechselnd genutzt wird oder mobil bis hin zu remote ist. Sollte aus bestimmten Gründen eine größere Umsiedelung anstehen oder Einzelne ihre Büroarbeitsplätze tauschen müssen, ist in vielen Fällen mit enormer Unruhe im Team zu rechnen.

Selbst wenn die Beteiligten ihre jeweilige Zuständigkeit kennen: Teams bedürfen der kontinuierlichen **Ausrichtung am gemeinsamen Auftrag**. Immer wieder verändert sich Maßgebliches im Umfeld oder in den Rahmenbedingungen unter denen der Auftrag zu erbringen ist: Vorgaben werden modifiziert, finanzielle und personelle Ressourcen werden ausgebaut oder gekürzt, Kooperationspartner:innen und Kund:innen wechseln, technologische Entwicklungen revolutionieren Arbeitsprozesse, neue Organigramme werden installiert usw. Möglichst jährlich, aber spätestens wenn Teammitglieder ausscheiden, Neue hinzukommen und insbesondere wenn die Führungskraft wechselt, ist es an der Zeit, sich des gemeinsamen Auftragsverständnisses zu vergewissern. Die Frage, woran die Beteiligten bemerken können, dass ihre Arbeit Wirksamkeit (Impact) entfaltet, birgt anregenden Gesprächsstoff und die Chance zu einem vertieften Verständnis des je eigenen Beitrags.

Für die geforderte Leistung und die Freude am Engagement sind die **formellen und informellen Regeln** des Zusammenspiels im Team von grundlegender Bedeutung. Führungskräfte bringen berechtigterweise meist eine eigene Vorstellung dazu mit und initiieren gegebenenfalls Weichenstellungen. Für neue Teammitglieder kann es erleichternd sein, über do's und don'ts und die gegenseitigen Erwartungen aktiv informiert zu werden – und sei es die Tradition der Kaffeepause und der Umgang mit dem benutzten Kaffeegeschirr. Bei dieser Gelegenheit können sich die schon länger zugehörigen Teammitglieder an bisherige Vereinbarungen erinnern und sie im eigenen Verhalten reaktivieren.

Potential für Veränderung entwickeln

Proaktive Teamcoachings sind die perfekte Gelegenheit, um im Teamalltag gewachsene Selbstverständlichkeiten zu thematisieren und sie in deren gegenwärtiger und – soweit sie sich abzeichnet – künftiger Zweckmäßigkeit zu beleuchten. Förderliches wird bestätigt und erweitert, nicht mehr Nützliches wird aussortiert oder angepasst, Fehlendes entwickelt und ergänzt. Dieser Zwischenschritt ist notwendig und ungemein kostbar. Er bietet Raum für gemeinsames Lernen und im Team akkordierte kreative Adaption.

Gregory Bateson formuliert bereits in den 70er Jahren: „Soziale Flexibilität ist so kostbar wie Öl oder gar Titanium und muss in Form von Mitteln budgetiert werden, die [...] für notwendige Veränderungen angegeben werden. [...] Flexibilität kann definiert werden als ungebundene Potentialität für Veränderung.“(G. Bateson, 2000, S. 505) John Fullerton legt mit der Neuinterpretation Darwins nach: „In einer Welt, in der der Wandel allgegenwärtig ist und sich weiter beschleunigt, sind die Qualitäten der Innovation und Anpassungsfähigkeit [...] von entscheidender Bedeutung. Diesen Gedanken wollte Charles Darwin mit seiner oft missverstandenen Aussage ‚Im Kampf ums Überleben gewinnen die Stärksten auf Kosten ihrer Konkurrenten‘ vermitteln. Was Darwin eigentlich meinte, ist Folgendes: Der ‚Fitteste‘ ist derjenige, der sich am besten an [ein sich veränderndes Umfeld] anzupassen vermag.“(Fullerton, 2015, 56)

Wenn Ressourcen knapp sind – Personal, Zeit, Geld –, liegt es nahe, auf die heute nötige zu erbringende Leistung zu blicken und alles darauf zu konzentrieren. Allerdings ist auch abseits der Klimakrise dringend darauf zu achten, heute jene Ressourcen aufzubauen, die wir morgen zu nutzen gedenken. Zwischenreflexions- und Lernprozesse im Team sind nicht nur integraler Bestandteil jeglichen Qualitätsmanagements. Sie stellen für die Beteiligten und für das Unternehmen/die Organisation eine Investition in die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit dar, deren Bedeutung kaum zu überschätzen ist. Proaktive Teamcoachings können dafür ein geeignetes Mittel sein.

[1] Clutterback, David, Team Coaching In A Complex Adaptive World, Online-Live-Seminar International Coaching Federation, 2. März 2023. – nimmt Bezug auf Bruce Tuckmanns Phasenmodell von 1965! Vergleiche die damals durchschnittlich sehr lange Betriebs- und Teamzugehörigkeit mit der heutigen in vielen Branchen beruflichen Mobilität.

[2] Kintsugi ist eine traditionelle japanische Technik, in der zerbrochene Keramik mithilfe eines speziellen Lacks zusammengefügt und mit Gold veredelt wird.

Literaturverzeichnis

Bateson, Gregory, 2000, Steps to an Ecology of Mind, übers. MU

Bateson, Nora, Symmathesy: A Word in Progress | norabateson (wordpress.com) Nov. 2015. Übers. MU

Fullerton, John, Regenerative Capitalism. How Universal Principles And Patterns Will Shape Our New Economy, Capital Institute, Connecticut 2015. Übers. MU

Sparrer, Insa, Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung, Heidelberg 2009. 114-123.

Dr.ⁱⁿ Monika Udeani, info@organisationsberatung-udeani.at

<https://www.organisationsberatung-udeani.at/>