

## Wie kann man Teams coachen?

Klaus Eidenschink

Kann man ein Team überhaupt coachen? Wer wäre das »Gegenüber« des Coachs? Die Ansammlung der anwesenden Personen? Wie aber könnte man mehrere Personen coachen? Nacheinander, gleichzeitig? Wäre das dann aber wirklich Teamcoaching oder nicht vielmehr Einzelcoaching im Team? Wodurch wird eine Gruppe von Personen zum Team? Welche Rolle spielen dabei die Beziehungen der Personen untereinander, Kommunikationsmuster, flexible und fixierte Rollen (zum Beispiel Projektmitarbeiter, neu in der Probezeit oder Chef/Mitarbeiter), (Fach-)Funktionen und Fachkompetenzen, (angemessene und unangemessene) Aufgaben, (realistische und unrealistische) Ziele, (gerechte oder ungerechte) Leistungsmessung, Mitgliedschaft in der Organisation, Karriere, Macht- und Ohnmachtzuschreibungen und vieles andere mehr?

An dieser kleinen Auswahl von Fokussen und Fragen kann man schon ermesen, in welchem komplexen Gelände man sich begibt, wenn man sich der Beratung von Teams widmet. Dieser Beitrag kann daher nur einen sehr kurzen theoretischen Überblick dazu geben, was es zu bedenken gilt, und dann beispielhaft illustrieren, wie man als Berater vorgehen kann, wenn man ein Team coachen möchte.

### Grundlegende Überlegungen: Was macht ein Team zum Team?

Zunächst muss man wissen, was eine Gruppe zur Gruppe und ein Team zum Team macht. Eine Gruppe »besteht« nicht aus Personen, sondern aus Beziehungen beziehungsweise Beziehungsmustern. Im Grunde kennt das jeder: Die Beziehung eines Paares – zwei Personen, eine Beziehung – verändert sich meist recht grundlegend, wenn Nachwuchs kommt: Dann gibt es zwar nur eine Person mehr, aber nun insgesamt drei Beziehungen. Kommt ein Geschwisterchen, dann erhöhen sich die vorhandenen drei Beziehungen der Familie auf sechs Beziehungen. Und auch dann bleibt in den bisherigen Beziehungen oft nicht viel beim Alten, obwohl die Personen dieselben bleiben!

So lässt sich vielleicht am besten nachvollziehen, was gemeint ist, wenn man behauptet, dass Gruppen ein eigenständiges Leben führen. In der Psychologie nennt man das Gruppendynamik: Bewegungen des Netzwerks von Beziehungen, die aufeinander reagieren, einander beeinflussen, stören, unterstützen, erschweren, entmutigen, mit Konflikten versorgen, mit mehr Nähe oder Distanz, mehr Ver-

trauen oder Misstrauen versehen. All dies geschieht nicht ohne Personen, lässt sich aber eben nicht auf diese und ihre innerseelischen Motivlagen reduzieren. Damit sich solche Muster bilden können, bedarf es einer gewissen Zeit. Darum unterscheiden sich Gruppen von Menschenansammlungen.



### Teams sind Beziehungsmuster

Der Coach muss also – erste Schlussfolgerung – im Coaching von Teams nicht Personen beraten, sondern sein »Beratung-Gegenüber« ist dieses sich ständig neu bildende und sich verändernde Beziehungsmuster.

Daraus lässt sich aber auch ableiten, dass Gruppen nicht endlos wachsen können. Wenn die Zahl der Gruppenmitglieder zu groß wird, werden die Passivitätszumutungen an den Einzelnen zu groß – man kommt einfach zu selten zu Wort – und es werden sich Untergruppen, Abspaltungen oder Abwanderungen ergeben.

Nun ist nicht jede Gruppe auch ein Team. Ein Team bildet sich, wenn eine Gruppe eine gemeinsame Aufgabe beziehungsweise eine gemeinsame Zielsetzung bekommt. Es gibt einen gemeinsamen Aufmerksamkeits- und Handlungsfokus. Also etwa: Wir besteigen die Eigernordwand, wir rudern im Achterboot bei den Weltmeisterschaften, wir entwickeln einen neuen Motor oder sind in der Firma XY für das Marketing für Norddeutschland zuständig. Je loser die Themen und Mitglieder, desto mehr ist die Gruppe nur »Interaktionsereignis« (Bahnabteil), je fester die Themen (»Ziele«), Struktur (»Rollen«) und Mitglieder (»Ausweis«) sind, desto mehr ist die Gruppe ein »Arbeitsteam«. Diese Ziele können explizit sein, sie können aber auch eher latent und unausgesprochen sein.

Hat ein Team ein Ziel, dann hat es merkwürdigerweise zwei Aufgaben zu bewältigen. Es muss einerseits die Ziele so stabil halten oder anpassen können, dass es im Hinblick auf die Außenwelt erfolgreich ist. Dieser Erfolg ist in der Regel nur möglich, wenn dabei Synergieeffekte erzielt werden. Wenn Einzelkämpfertum ausreichend ist, dann muss eine Gruppe nicht zum Team werden. Deshalb muss das Team andererseits die Ziele so gestalten, dass die Teammitglieder motiviert bleiben, sich damit zu identifizieren, und nicht davonlaufen.

Diese beiden Zielsetzungen sind nicht unbedingt immer kompatibel oder leicht zu vereinbaren. Sie können zu schnell wechseln, zu wenig angepasst werden, mit zu wenigen Ressourcen versehen sein. Sie können möglicherweise mit den vorhandenen Kompetenzen nicht erreicht werden. Konflikte, Konkurrenz und Rollenunklarheiten zwischen Teammitgliedern können von ihnen ablenken, emotionale Prozesse können die Ziele befördern oder sie behindern. Schlussendlich hat jedes Ziel eine zeitliche Begrenzung: Der Gipfel ist erreicht, der Wettkampf gewonnen, die Kampagne gelauncht. Dann bedarf es neuer, anderer Ziele oder die negativen

Auswirkungen der Zielerreichung müssen nun bearbeitet werden, etwa: Wie erholen wir uns? Wie können wir nach dem Sparen wieder für Innovation sorgen? Wie versöhnen wir uns wieder mit den Verlierern? Dieser extrem kurze Überblick, was ein Team zum Team macht, erlaubt uns nun, zu verstehen, welcher Beratungsfokus im Teamcoaching bearbeitet werden kann.

## Relevanter Beratungsfokus im Teamcoaching

Implizit wurden die Bereiche, in denen sich Teams entwickeln, im bisherigen Text schon ständig benutzt. Der Soziologe N. Luhmann (1987) hat sehr stringent herausgearbeitet, dass soziale Systeme sich in drei Sinndimensionen bewegen: der Sach-, der Sozial- und der Zeitdimension (Simon 2012). Wie lässt sich das verstehen und im Teamcoaching nutzen?

**Sachdimension** Jedes Coachen eines Teams steht und fällt mit dem Bezug, den alle Interventionen zur primären Aufgabe haben, die das Team zum Team machen. Der gebräuchlichere Terminus für »primäre Aufgabe« (Lohner 2008) ist in Wirtschaftsorganisationen eher »Ziel«. Alles, was ein Coach tut, rechtfertigt sich vor diesem Fokus, andernfalls wird eine Teamentwicklung eine Selbsterfahrungsgruppe. Coaches neigen dazu, sich für die sogenannte Beziehungsebene im Team zuständig zu fühlen und per se hier zu arbeiten. Das ist ein (schwerer) Fehler, da in Teams Beziehungsschwierigkeiten häufig eine Folge unklar formulierter Zielsetzungen sind. Es gilt also, grundsätzlich zunächst hier anzusetzen.

Dies geschieht mit einer ganzen Reihe an Fragen, mit deren Hilfe ein Coach die Lage des Teams analysieren beziehungsweise mit denen er gemeinsam mit dem Team Reflexionsprozesse im Coaching anstoßen kann. Beispielsweise kann gefragt werden:

- Welches ist die Zielsetzung des Teams?
- Sind diese Ziele verdeckt oder offen?
- Kann das Team diese Ziele verändern oder sind sie vorgeben?
- Wie werden in dem Team Entscheidungen im Hinblick auf das Ziel getroffen?
- Wie entstehen Entscheidungsvorlagen, wie Entscheidungsalternativen?
- Welche Rolle spielen dabei Zahlen, Daten, Fakten?
- Welche Rolle spielen dabei Kompetenzen und Erfahrungen der Teammitglieder?
- Welche Rolle spielt der Leiter des Teams?
- Welche Rolle spielt die Umwelt des Teams (Hierarchie, Nachbarteams oder -bereiche, Lieferanten, Kunden und anderes mehr)?

- Wodurch bekommt man Einfluss auf die Entscheidungen?
- Wie werden die mit jeder Entscheidung verbundenen Zielkonflikte gelöst?
- Gibt es klare Priorisierungen von Zielen und klare Entscheidungsprämissen für Zielkonflikte?
- Wie werden Konflikte sachlich aufbereitet?

Ein Tool, mit dem man hier konkret arbeiten kann, ist die »Analyse der Aufgabebearbeitung« (s. S. 243 ff.).

**Sozialdimension** Die Bearbeitung der sozialen Dimension gilt vielen Coaches als ihre eigentliche Aufgabe und Domäne. Teamentwicklungen gelten auch in vielen Organisationen als »etwas, wo wir wieder über uns reden müssen«. Oft fehlt jeder Bezug zur Aufgabe des Teams und die »Verbesserung« der Beziehung gilt als Wert an sich. Dadurch aber verliert man viele Führungskräfte, die eben verstehen wollen, warum man sich verstehen muss, wo man doch den anderen nicht heiraten möchte.

Im Kontext der hier skizzierten Theorie gilt, dass der Coach untersuchen muss, ob die Gestaltung des Beziehungsmusters einen unterstützenden oder schädlichen Einfluss auf die Aufgabenbewältigung hat. Hat das Team zum Beispiel eine komplexe Aufgabe zu bewältigen, ist eine Teamkultur, die von Vertrauen geprägt ist unabdingbar. Ist doch Vertrauen das Mittel, welches sehr viel mehr als Kontrolle geeignet ist, Komplexität zu bearbeiten (Luhmann 1987). Aufgaben, die es gestatten, nebeneinanderher zu arbeiten, verkraften es oft recht gut, wenn die Teammitglieder der Dauerkonflikte haben oder sich abwerten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die bereits angesprochene Motivation der Teammitglieder. Die meisten Ziele lassen sich besser erreichen, wenn die Menschen motiviert sind. Daher kommt dem Motivationsverlust durch ein mangelndes Wohlfühlen im Team hohe Bedeutung zu. Die Art und Weise, wie also grundlegende personale Bedürfnisse wie Nähe und Distanz, Freiheit und Sicherheit, Einzigartigkeit und Zugehörigkeit in dem Team gelebt werden können, wie sie erschwert oder befördert werden, welche Unterschiede zwischen den Mitgliedern diesbezüglich herrschen, all das ist von höchster Relevanz und denkbarer Fokus eines Teamcoachings.

**Zeitdimension** Die am meisten vernachlässigte Dimension im Teamcoaching ist die Zeitdimension. Das liegt nicht zuletzt an einer jahrhundertelangen Fixierung der abendländischen Geistesgeschichte auf das »Sein«. Die Zeit spielte bis ins letzte Jahrhundert eine sehr nachrangige Rolle (Rosa 2005; Luhmann 2000; Eidenschink 2011).

Das wesentliche Phänomen in diesem Kontext ist mit dem Begriff Paradoxon benannt. Aus zeitlicher Perspektive ist die Welt paradox. Das meint, dass die Welt voller Gegensätze, Widersprüchlichkeiten, Antinomien, Ambivalenzen, Dilemmata

und Konflikte ist. Diese Gegensätze lassen sich nicht versöhnen, sondern nur in der Zeit bearbeiten. Man kann niemandem gleichzeitig nah und fern sein, auch wenn beides wichtig ist. Man kann nicht gleichzeitig alle mitreden lassen und schnelle Entscheidungen treffen, auch wenn beides wichtig ist. Man kann nicht gleichzeitig vertrauen und kontrollieren, auch wenn beides wichtig ist. Man kann nicht die Qualität erhöhen und gleichzeitig schneller werden, auch wenn beides wichtig ist. Es gibt Tausende derartige Beispiele. Jedes Team ist davon geprägt, diese Widersprüche (oft implizit) zu bearbeiten. Ähnlich wie in der sozialen Dimension gilt es auch hier zu fragen, ob die gewählte Bearbeitung der für die Aufgabe bedeutsamen Paradoxa tauglich oder schädlich ist. Ein Teamcoach muss also darauf achten, welche Paradoxa im Spiel sind, wie sie gelebt werden und welche Auswirkungen dies für die Motivation der Teammitglieder und die Zielerreichung hat.

## Erfolgskriterien für gelungenes Teamcoaching

Woran könnte man Teams beziehungsweise ein Teamcoaching ein Stück weit messen? Wenn man so gar keine Vorstellung davon hat, wann man als Teamcoach (oder als Führungskraft) vorankommt oder vorangekommen ist, dann fehlt einem eine wichtige Orientierung. Auch wenn diese Frage in sich komplex und umfassend ist, kann man sich (vorerst) an folgende kleine, bewusst etwas salopp formulierte Liste halten. Diese Liste gilt selbstverständlich nicht für jede Situation, jedes Team, jede Organisation gleichermaßen. Auch ist sie nicht als Norm zu verstehen, die man erreichen könnte oder sollte. Sie soll der Wahrnehmungsschärfung dienen, wenn man einen Fokus sucht, an denen man als Coach mit einem Team arbeiten könnte.

Woran lassen sich also Teams erkennen, die ihre Ziele (vermutlich) recht erfolgreich bearbeiten können?

### Erfolgreiche Zielerreichung



#### Bezogen auf die Sachdimension

- gemeinsames Tragen des (Entscheidungs-)Risikos (»Ich bin mit dabei!«)
- Fehler werden gemeinsam verantwortet und ausgewertet (»Ich war mit dabei!«)
- gemeinsames Verständnis der Prioritäten (»Alle für eins!«)
- Widerstand wird nicht gebrochen oder hierarchisch beseitigt, sondern verstanden (»Wer nicht überzeugt, hat schon verloren!«)

**Bezogen auf die Sozialdimension**

- hohe Investition in die Beziehungen (»Keiner kann hier außen vor sein!«)
- hohes Interesse an der Wirkung des eigenen Handelns (»Ich möchte wissen, wie es den anderen mit mir geht!«)
- wenig Diskrepanz zwischen Gesagtem und Ungesagtem (»Ich rede mit den anderen, nicht über sie!«)
- Absicherungs-, Rechtfertigungs- und Sündenbockdiskurse werden minimiert (»Es ist nicht wichtig, wer recht hatte.«)
- Alle fühlen sich in der Verantwortung, der Leitung den Rücken zu stärken (»Wir machen unseren Chef stark!«)
- Taktieren und Koalitionsbildungen werden sofort problematisiert (»Was alle angeht, können nur alle lösen!«)

**Bezogen auf die Zeitdimension**

- Konflikte werden als zwangsläufig (Paradoxien!) begrüßt und als Chance begriffen (»Komplexität braucht Auseinandersetzung!«)
- Ohnmachtsgefühle und Unsicherheiten werden toleriert und im gemeinsamen Diskurs aufgeklärt (»Die Zukunft ist immer unbekannt!«)
- Unsicherheit wird im Umgang mit Komplexität und angesichts einer unsicheren Zukunft als Wert erkannt, genutzt und gepflegt (»Wer sicher ist, lernt nicht!«)

Am letzten Punkt dieser Liste lässt sich ablesen, welche Fähigkeiten ein Teamcoach mitbringen muss. Das wichtigste Prinzip ist, dass man den Verlauf sozialer Prozesse nicht planen kann und darf. Aus der Sicht dieser Theorie verbietet es sich geradezu, ein standardisiertes Vorgehen zu wählen, nach dem Motto: So geht Teamcoaching! Ebenso verbietet es sich – auch wenn dies weit verbreitet ist –, vorab einen (unabänderlichen) Plan zu machen, wie ein mehrtägiges Teamcoaching ablaufen soll.

**Situatives Vorgehen**

Das situative Vorgehen, das Reagieren auf den Moment in dem plötzlich etwas sichtbar oder unverhofft möglich wird, ist die entscheidende Fähigkeit eines Teamcoachs. Daraus folgt, dass die eigene Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit die Basis der Beratungsarbeit ist. Die innere Fähigkeit, Unsicherheit zu tolerieren, muss demnach geschult werden.

Sein Heil in Methoden und Tools zu suchen ist der wesentliche und bedeutsamste Fehler, den man machen kann. Guter Umgang mit Unsicherheit ist kein Ergebnis von Wissen, es besteht auch nicht im Erlernen von Fertigkeiten und Fähigkeiten. Es ist in allererster Linie ein Aussöhnen mit eigenen Ängsten, mit dem Loslassen

vom Antrieb, es gut machen zu müssen und sich oder anderen etwas beweisen zu müssen. Ängste lieben lernen, so könnte man sagen, ist die vornehmste Aufgabe, der sich ein Teamcoach stellen sollte. Denn wer seine eigenen Ängste abwehren muss, der wird andere Menschen und Teams nicht unterstützen können, sich auf angstauslösende Veränderungen einlassen zu können.

## Interventionen

Die Vorgehensweisen, die nun präsentiert werden, sind so gewählt, dass man verstehen kann, welchem Interventionsprinzip sie verpflichtet sind. Tools und Techniken sind immer mehr oder weniger austauschbar und eine Frage des persönlichen Stils. Wer allerdings ohne theoriegestützte Prinzipien arbeitet, dessen Vorgehen wird immer von einer Beliebigkeit geprägt sein, und man wird Gefahr laufen, etwas, das in dem einen Fall funktioniert hat, naiv auf andere Fälle zu übertragen.

Ich habe die folgenden drei Tools so ausgewählt, dass sie alle ganz wesentlich einem Prinzip dienen: Verändern kann sich nur, was bewusst ist und benannt werden kann. Das heißt, für Veränderungsprozesse ist es zum einen notwendig, dass etwas erlebt wird. Ausschließlich mit rationalem Verstehen kommt man nicht recht weit. Zum anderen muss das, was erlebt wird, in einen Zusammenhang gebracht werden. Es muss einen gemeinsamen Sinn bekommen. Wenn etwas nicht kommunizierbar ist, dann ist es in einem sozialen System nicht gezielt veränderbar. Die drei Vorgehensweisen, die erläutert werden, dienen alle dazu, diesen Doppeleffekt von (gemeinschaftlichem) Erleben und dieses Erleben kommunizieren zu können zu befördern.

### Analyse der Aufgabenbearbeitung (Sachdimension)

#### Dauer

Pro Teilschritt 60–180 Minuten.

#### Benötigte Materialien

Flipchart, Pinnwand, Moderationsmaterial.

#### Ziele und Anwendung

Das Tool dient folgender Fragestellung: Wie kann man mit einem Team analysieren, wie es seine Aufgabe(n) bearbeitet und wo in der Art der Bearbeitung Verbesserungspotenziale sind?

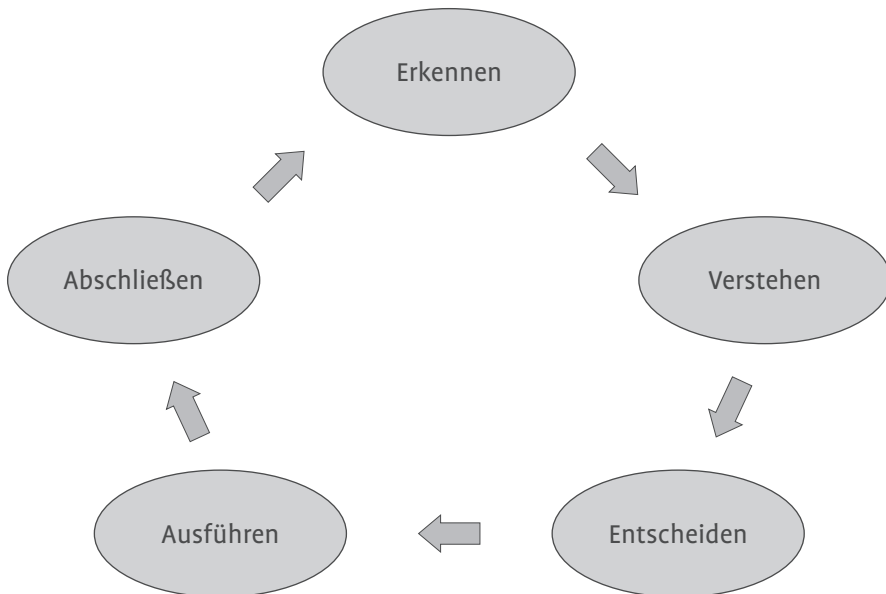


**Voraussetzungen**

Das Team befindet sich in der Herausforderung, seine Mittel, Talente, Stärken und Schwächen optimal einsetzen zu müssen und Konflikte im Aufgabenerfüllungsprozess angemessen zu verorten. Oft kann dieses Tool früh und auch zu diagnostischen Zwecken in einem Teamcoaching angewandt werden.

**Methodischer Hintergrund**

Mit diesem aus der Gestalttherapie (Petzold 2003) abgeleiteten Tool und basierend auf der Theorie sozialer Interdependenz (Johnson/Johnson 2008) sowie dem Ansatz von Jean Piaget (Burmester 2011, S. 102 ff.) kann man die Phasen, in denen Teams eine gemeinsame Aufgabe bewältigen, in bestimmter Weise beschreiben (s. folgende Abbildung). Wie alle Phasenmodelle dient es dazu, Komplexität zu reduzieren und die Aufmerksamkeit zu fokussieren.

**Die fünf Phasen der Aufgabenbewältigung****Beschreibung**

Die Analyse erfolgt in fünf Schritten.

**Schritt 1:** Zunächst geht es für das Team darum, zu erkennen und wahrzunehmen, wie sein Auftrag (beziehungsweise seine Aufgaben) ist beziehungsweise ob es eine geteilte Auffassung dazu gibt. Dabei helfen Fragen wie: Wofür sind wir verantwortlich? Wozu tun



wir das? Für wen tun wir das? Was soll erreicht werden? Woran messen wir das Ergebnis? Welche Ressourcen haben wir zur Verfügung? Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Talente brauchen wir dazu? (Diese Fragen muss man dem Team und der Situation jeweils anpassen!)

**Schritt 2:** Im zweiten Schritt werden die gesammelten Informationen gemeinsam analysiert und interpretiert. Dazu muss Gemeinsamkeit erarbeitet werden, da man zwar einig sein kann, wohin man soll, aber vollkommen uneins darüber, wie man das machen will. Welche Wege führen ans Ziel? Wie bewertet das Team Risiken und Gefahren? Welche Alternativen des Vorgehens sind denkbar? Welche Fehlerquellen gibt es? Herrscht über die Interpretation, wie die Aufgabe zu bewältigen ist, explizite oder implizite Uneinigkeit, dann wird sich das problematisch auswirken. Oft sind Teams hier zu schnell oder vermeiden die sich abzeichnenden Bewertungskonflikte.

**Schritt 3:** Nun muss entschieden werden. Der Analyse, wie in Teams die Entscheidungsprozesse laufen, kommt eine ganz besondere Bedeutung zu. Organisationen ranken sich um die Kommunikation von Entscheidungen und Konflikte basieren sehr häufig auf fehlenden, schlecht kommunizierten oder folgenlosen Entscheidungen. Darum ist es so wichtig, hier unter anderem Arbeitsschritte zu definieren, Aufgaben zu verteilen, Prioritäten festzulegen, einen Plan aufzustellen (Wer, was, bis wann, wo, wie, mit wem?) und Meilensteine zu definieren.

**Schritt 4:** Die berühmte Umsetzung von Entscheidungen ist dann der nächste Schritt. Hierzu sind Aggression, Kraft, Eindeutigkeit, Leidenschaft, rasche Auswertung der ersten Schritte und Durchhaltevermögen nötig. Meist stehen hier andere Teammitglieder im Vordergrund als in der Verstehensphase, also mehr die Tatmenschen. Das Team reflektiert hier, wo in der Umsetzung seine Gefährdungen liegen und wie man die Umsetzung kontinuierlich überwacht und darüber spricht.

**Schritt 5:** Schlussendlich muss die Zielerreichung überprüft werden, Fehler ausgewertet und das Erlernte konserviert werden. Gibt es dafür Raum und Routinen? Wie wird sichergestellt, dass kontinuierlich Fehler ausgewertet werden und Gelingendes aufrechterhalten wird?

### Erfahrungen

Diese fünf Phasen sind – wie bereits dargelegt – eine von sehr vielen Möglichkeiten, um zu erforschen, wie ein Team mit der gestellten Aufgabe umgeht, welche Teilschritte der Aufgabenbewältigung es gut und welche es weniger gut kann. Selbstverständlich lässt sich gegebenenfalls auch nur ein einzelner dieser Teilschritte in einem Teamcoaching in den Fokus nehmen.



## Analyse der sozialen Struktur des Teams (Sozialdimension)

### Dauer

180 Minuten.

### Benötigte Materialien

Flipchart, Pinnwand, Moderationsmaterial.

### Ziele und Anwendung

Die Beziehungen im Team bilden Muster, welche Auswirkungen auf die Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit haben. Diese Muster lassen sich analysieren, verstehen und verändern. Eine Vorgehensweise dafür ist, das jeweilige Team seine sogenannten »ungeschriebenen Gesetze« erarbeiten zu lassen. Ziel ist es, diese impliziten Regeln explizit zu machen. So werden sie diskutierbar und auf ihre Relevanz im Hinblick auf die Teamaufgabe und die Motivation der Teammitglieder untersuchbar.

### Voraussetzungen

Das Team befindet sich in Dauerkonflikten, Untergruppenkämpfen, in schlechter Stimmung, im Motivationstief oder ist in langweiliger Routine gefangen.

### Methodischer Hintergrund

Ein Standardvorgehen der Gruppendynamik (Edding/Schattenhofer 2009, dort ist auch noch weitere Literatur zu finden).

### Beschreibung

Folgende Fragen werden im Team zunächst von jedem einzeln reflektiert und für sich selbst schriftlich auf Moderationskarten beantwortet. Hier zunächst die Fragen, aus denen der Coach fünf für das Team relevante auswählt.

- Was muss man hier tun, um sich Sympathien zu erwerben?
- Wie wird hier bestimmt, wer der Beste ist?
- Wie feiern sie zusammen?
- Wie ist geregelt, wer wofür zuständig ist?
- Was geschieht, wenn jemand überlastet oder überfordert ist?
- Wie viel wissen Sie privat übereinander?
- Wie lösen Sie Streitfragen?
- Wie werden Entscheidungen festgehalten?
- Was passiert, wenn man auf Anfragen anderer mit »Nein« antwortet?
- Was muss man tun, um hier Erfolg zu haben?
- Was muss man tun, um hier rauszufliegen?
- Worüber schämt man sich?
- Wodurch bekommt man Macht und Einfluss?

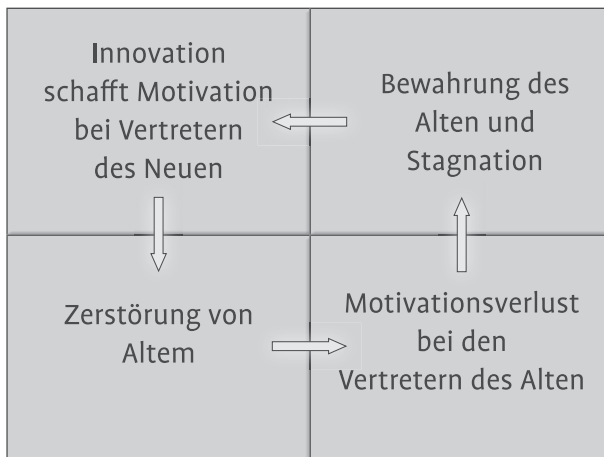
## Wie kann man Teams coachen?

Anschließend wird für jede Frage eine Pinnwand aufgestellt. Auf diese werden von jedem Teammitglied die jeweiligen Antworten auf die Frage angeheftet. Daraufhin werden im Team unter Moderation des Coachs die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Antworten identifiziert und diskutiert. Besonders wichtig dabei ist, wie einflussreich diese Regeln jeweils für das Zusammenarbeiten und für die Motivation oder Demotivation von einzelnen oder mehreren der Teammitglieder sind. Danach kann man klären, was notwendig ist, um die Regeln, die als belastend und dysfunktional angesehen werden, zu verändern.

### Erfahrungen

Teamcoaches, die auf dieser Ebene mit einem Team arbeiten wollen, sollten selbst profunde Erfahrungen mit gruppendynamischen Prozessen haben. Oft treten hier erhebliche Verletzungen einzelner Teammitglieder zutage. Erlernen lässt sich eine solche Vorgehensweise in aller Regel am besten als Co-Leiter solcher Teamcoachings, bei denen man erfahrenen Kollegen über die Schulter schauen kann.

### Analyse des Innovationsparadoxons (Zeitdimension)



*Innovationsparadoxon*

### Dauer

Pro Paradoxon 120 Minuten.

### Benötigte Materialien

Flipchart, Pinnwand, Moderationsmaterial.

### Ziele und Anwendung

Das Arbeiten mit Paradoxien impliziert den Verzicht auf die (eine) richtige Lösung. Wer in Paradoxien denkt, weiß, dass jede Lösung ein Problem schafft und hinter jedem Problem eine Lösung steckt. Da sich Paradoxien über die Zeit entfalten, bekommt die Zeitdimension eine solch große Bedeutung. Das heißt, man kann immer nur eine Seite der Wahrheit zu einem Zeitpunkt verwirklichen, und die andere Seite der Wahrheit kommt zu einem späteren Zeitpunkt ins Spiel oder wird von anderen Menschen in derselben Gegenwart verwirklicht.

Im Coaching von Teams ist das deshalb so wichtig, weil Teams dazu neigen, sich zu spalten: zum Beispiel in Teammitglieder, die mit dem Status quo sehr zufrieden sind (»Das haben wir doch schon immer so gemacht!«), und in eine andere Teilgruppe, die sich für ein neues, verbessertes Vorgehen starkmacht (»Wer sich nicht verbessert, fällt zurück!«). Unzählige Konflikte basieren in Teams auf derartigen ungünstigen Formen des Umgangs mit einem Paradoxon. In solchen Fällen kann es hilfreich sein, die zirkuläre zeitliche Entfaltung des jeweiligen Paradoxons herauszuarbeiten, die Vertreter der jeweiligen Pole zu identifizieren und in ein Gespräch darüber zu kommen, wie man die Situation bearbeiten möchte.

### Voraussetzungen

Jedes Team muss das Problem bearbeiten, ob man so weitermacht wie bisher oder ob man etwas verändert. Stellen wir uns vor, dass ein Teil des Teams – oft ist es der Vorgesetzte – sagt, wir machen das in Zukunft anders. Die Aufgaben sollen anders verteilt, die Arbeitsformen verändert, der Verantwortungsbereich erweitert werden und so weiter. Diesem motivierenden Aufbruch – »Wir machen etwas Neues!« – folgt immer die Notwendigkeit, das Bestehende infrage zu stellen oder aufzugeben. Das führt bei denjenigen, die sich mit dem Bisherigen identifizieren zu einem Motivationsverlust – »Wieso ist denn plötzlich falsch, was uns so erfolgreich gemacht hat?«. Dies wiederum führt häufig dazu, das Bestehende zumindest teilweise zu erhalten, wieder zurückzurudern, sich in endlosen Konflikten zu verfangen, verdeckten Widerstand zu leisten. Dies erhöht am Ende den Druck, wirklich etwas verändern zu müssen. Somit beginnt der Kreislauf von vorne.

Wenn ein Teamcoach einen solchen Kreislauf nicht erkennt und ihn mit dem Team zunächst herausarbeitet, droht er selbst zum Vertreter einer der beiden Pole zu werden. Nicht selten führt das dazu, dass abwechselnd die Berater einen Pol des Paradoxons als Zielsetzung übernehmen und damit ein rasches Oszillieren beratungsseitig verstärkt wird (Fritz 2000).

### Methodischer Hintergrund

Systemtheorie im Anschluss an Niklas Luhmann (2000).

### Beschreibung

Man stellt dem Team kurz (10 Minuten) das Paradoxon vor und erläutert die Bedeutung. Anschließend teilt sich das Team in zwei Gruppen (30 Minuten) und bekommt jeweils einen

Aspekt des Paradoxons zugeteilt (hier als Innovation und Bewahrung). Jede Kleingruppe sammelt alle Argumente für den jeweiligen eigenen Aspekt und auch alle Argumente, die gegen diesen Aspekt sprechen. Zudem identifizieren die Teammitglieder diejenigen, die eher für die eine Seite, und jene, die eher für die andere Seite sind, um mögliche Fixierungen zu identifizieren.

Anschließend stellen die Kleingruppen im Plenum ihre Arbeitsergebnisse vor. Ziel der Diskussion ist es, vom Richtig-falsch-Denken wegzukommen und zu sehen, dass beides seinen Wert hat und seine Gefahr birgt. Nach der Diskussion lässt sich meist sehr viel konstruktiver besprechen, welcher der beiden Aspekte des Paradoxons in der gegenwärtigen Lage des Teams handlungsleitend sein soll.

### Erfahrungen

Das Arbeiten mit solchen Paradoxongrids schafft meist eine hohe Entlastung im Team. Man nimmt Konflikte nicht mehr so leicht persönlich und wertet andere weniger leicht ab, da man erkennt, dass man Teil einer beschreibbaren Dynamik (rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln) ist. Das erhöht enorm die Gestaltungsmöglichkeiten, die Bereitschaft, Nebenfolgen und -kosten der getroffenen Entscheidungen zu erkennen und vor allem mitzutragen. Man entkommt der Oszillation so leichter und kann den Entscheidungsfokus besser durchhalten und mit Kritik gelassener umgehen. Es gibt eine unüberschaubare Fülle solcher Paradoxongrids. Einen ersten Eindruck bekommt man bei Simon (2013), Fritz (2000), Litmann/Jansen (2008) und in den Wertquadranten von Schulz von Thun (2010).

**Fazit:** Teamcoaching ist kein Anwenden von Tools und Vorgehensweisen. Es ist also ganz bestimmt nicht ein »Training« von Teams. Es ist – wie im Grunde jede Form der Beratung – eine Haltung, die sich hinter all dem notwendigen Wissen verbirgt. Daher ist aus meiner Sicht das Wichtigste für künftige Teamcoaches: Neugier auf Menschen, Freude an Kontakt, Interesse an Konflikten, Ruhe bei Emotionen, Spaß an Komplexität, Skepsis gegenüber schnellen Lösungen, Vorsicht bei eigenen Wertungen, Abstand gegenüber Vereinnahmungsversuchen, Leichtigkeit (auch wenn Leid, Schmerz und Ohnmacht im Raum sind), Unabhängigkeit von Autoritäten, Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit und nicht zuletzt: Demut.

### Literatur

- Antons, K., u. a.: *Gruppenprozesse verstehen*. Leverkusen: Leske und Budrich 2001
- Baecker, D.: *Organisation als System*. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1999
- Brocher, T.: *Gruppenberatung und Gruppendynamik*. Leonberg: Rosenberger 1999



- Burmester, L.: *Adaptive Business-Intelligence-Systeme*. Heidelberg: Vieweg + Teubner 2011
- Edding, C./Schattenhofer, K.: *Handbuch Alles über Gruppen*. Weinheim und Basel: Beltz 2009
- Eidenschink, K.: *Jenseits von eindeutig, wahr und gut*. In: Schmidt-Lellek, C./Schreyögg, A.: Philosophie, Ethik und Ideologie in Coaching und Supervision. OSC Sonderheft 4/2001. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011, S. 27–46
- Fritz, R.: *Den Weg des geringsten Widerstands managen*. Stuttgart: Klett-Cotta 2000
- Johnson David W./Johnson, Roger T.: *Wie kooperatives Lernen funktioniert?* Über die Elemente einer pädagogischen Erfolgsgeschichte. In: Friedrich Jahresheft XXVI. Individuell Lernen – Kooperativ Arbeiten. Seelze: Friedrich 2008, S. 16–20.
- Kieserling, A.: *Kommunikation unter Anwesenden*. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1999
- König, O. (Hrsg.): *Gruppendynamik*. München: Profil 1999
- König, O./Schattenhofer, K.: *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl Auer 2. Auflage 2007
- Littmann, P./Jansen, St. A.: *Oszillodox*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2008
- Lohner, M. (Hrsg.): *Psychodynamische Organisationsberatung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3. Auflage 2008
- Luhmann, N.: *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1987
- Luhmann, N.: *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag 2000
- Petzold, H. G.: *Integrative Therapie*. Ausgewählte Werke Bd. II, 3: Klinische Praxeologie. Paderborn: Junfermann 2003
- Reddy, W. B.: *Prozessberatung in Kleingruppen*. Leonberg: Rosenberger 1997
- Rosa, H.: *Beschleunigung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 9. Auflage 2005
- Schulz von Thun, F.: *Miteinander reden 2*. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek: Rowohlt, 32. Auflage 2010
- Simon, F. B.: *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl Auer, 6. Auflage 2012
- Simon, F. B.: *Wenn rechts links ist und links rechts*. Paradoxienmanagement in Familie. Wirtschaft und Politik. Heidelberg: Carl Auer 2013
- Stahl, E.: *Dynamik in Gruppen*. Weinheim und Basel: Beltz 2007
- Syer, J.: *How Teamwork Works*. London: McGraw-Hill Companies, 1996