



FÜHRUNGS-AKADEMIE
BADEN-WÜRTTEMBERG

TOPAN

Coaching



Teamcoaching

 BOORBERG

Teamcoaching

von
Dr. Angelina Topan

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek | Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

ISBN 978-3-415-04716-7

E-ISBN 978-3-415-05080-8

© 2011 Richard Boorberg Verlag

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlagfoto: © Führungsakademie Baden-Württemberg, Burkhard Riegels-Winsauer (www.fotografie-rw.de), 2011

Satz: Thomas Schäfer, Falltorstraße 24, 35614 Aßlar, www.schaefer-buchsatz.de | Druck und Bindung: Laupp & Göbel, Talstraße 14, 72147 Nehren

Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG | Scharrstraße 2 | 70563 Stuttgart
Stuttgart | München | Hannover | Berlin | Weimar | Dresden
www.boorberg.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Einführung	11
2. Theoretische Grundlagen	13
2.1 Gruppe und Team	13
2.2 Team- und Gruppencoaching in der Kontroverse	16
2.3 Besonderheiten des Teamcoachings	18
2.4 Anlässe für Teamcoaching	25
2.5 Qualitätsmerkmal eines systemischen Teamcoachings	27
3. Zeitliche Entwicklung und Veränderung von Teams	30
3.1 Erfolgsfaktoren der Teamfähigkeit	30
3.2 Entwicklungsphasen eines Teams	32
3.3 Rollenaspekte im Team	57
4. Ablauf des Teamcoachings	65
4.1 Einführung	65
4.2 Auftragsklärung und Vertrag im Teamcoaching	65
4.3 Vorgespräche mit dem Team	74
4.4 Rollenverständnis und Dialogfähigkeit des Coaches	78
4.5 Methoden des Teamcoachings	84
5. Techniken	85
5.1 Einsatz von Techniken	85
5.2 Standortbestimmung und Veränderung	86
5.3 SolutionCircle	90
5.4 Systemische Frageintervention	100
5.5 Team-Balance	104
5.6 Rollenkompass	106
5.7 Ziele-Workshop	109
5.8 Vier-Felder-Matrix	110
6. Schlusswort	113
Literaturverzeichnis	117
Stichwortverzeichnis	119

Herausgeber-/Autorenvita	123
Zur Führungsakademie Baden-Württemberg	125

Vorwort

An wen sich das Buch richtet

Das vorliegende Buch ist Bestandteil einer Reihe, die sich mit Coaching als einem theoriegeleiteten, konstruktiven und professionellen Prozess der Begleitung von beruflichen Entwicklungen beschäftigt – auf individueller Ebene, auf der Ebene von Gruppen oder Teams und auf der Ebene der Organisation als Ganzes. Die Reihe wendet sich in erster Linie an die praktisch interessierten Leser, die sich einen Überblick über die Methoden und Vorgehensweisen verschaffen wollen oder die eine Unterstützung für die Reflexion ihrer eigenen Erfahrungen suchen. Theoretische Erkenntnisse, wissenschaftliche Ergebnisse und Modelle sind insoweit mit aufgenommen, als sie Fundament für die praktische Vorgehensweise sind und dies für das Verständnis der Zusammenhänge notwendig erscheint.

Die Buchreihe ist herausgegeben von der Führungsakademie Baden-Württemberg und dort auch Bestandteil entsprechender Qualifizierungsprogramme zum gleichen Thema. Auslöser für die Entstehung der Programme und letztlich auch der Buchreihe war die professionelle Begleitung der Teilnehmenden an den Führungslehrgängen der Führungsakademie. Eine stetig wachsende Nachfrage nach Coaching hat seit 1999 zum Angebot von Coaching und von Coachingseminaren geführt. Seit 2003 werden kontinuierlich Coachinglehrgänge durchgeführt. Im Jahr 2005 wurden die Coachingaktivitäten in einem Coaching Zentrum zusammengeführt, das in Kooperation mit dem KIC Karlsruher Institut für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung umfassende Angebote für Einzelpersonen, Gruppen/Teams und Organisationen entwickelt und vertreibt.

Die Grundlagen, Prinzipien und Methoden im Coaching sind allgemein anwendbar und beziehen sich auf den öffentlichen ebenso wie auf den privaten Sektor. Dementsprechend wendet sich die Buchreihe an alle Fach- und Führungskräfte, die Coaching in Anspruch nehmen oder ihre Coaching-Kompetenzen stärken wollen, aber natürlich auch an alle, die ganz allgemein an diesem Thema Interesse haben.

Wie das Buch aufgebaut ist

Nach einer Einführung wird im zweiten Kapitel die theoretische Basis des Teamcoachings geklärt. Beginnend mit der definitorischen Unterscheidung zwischen „Gruppe“ und „Team“ sowie zwischen „Gruppencoaching“ und „Teamcoaching“ gibt das erste Kapitel einen Überblick über die Argumente der Befürworter und Kritiker des Teamcoachings, um in Verbindung damit auf die Besonderheiten einzugehen, die Teamcoaching als eine Methode der Teamentwicklung auszeichnen. Im Anschluss daran werden die Qualitätsmerkmale, dem die Methode des systemischen Teamcoachings genügen soll sowie die Ziele eines Teamcoachings, erläutert. Schließlich werden die Anlässe thematisiert, die ein Teamcoaching erfordern können.

Da sich Teamcoaching mit dem Zusammenspiel von Individuum, Gruppendynamik und der jeweiligen Aufgabe beschäftigt, widmet sich das dritte Kapitel diesem Thema. Ausgehend von der Überlegung, dass Faktoren der Teamfähigkeit gezielt gefördert werden können, werden die Phasen einer Teamentwicklung anhand eines Beispielfalles dargestellt. Darin wird das Zusammenwirken von Teammitglied, Gruppendynamik und Aufgabe anhand zentraler Fragen für die einzelnen Phasen analysiert. Das dritte Kapitel schließt mit einem Rollenmodell ab, denn Teammitglieder besetzen bewusst oder unbewusst auch immer bestimmte Rollen im Team. Teammitglieder werden häufig aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz ausgewählt, doch darüber hinaus gibt es verschiedene Rollen Aspekte, die für den Erfolg von Teamarbeit unerlässlich sind. Das Erkennen, wer am besten für eine oder mehrere Rollen Aspekte geeignet ist, gibt wertvolle Anhaltspunkte darüber, wer für welche Aufgaben am besten eingesetzt werden kann. Darüber hinaus trägt es zum besseren Verständnis von Konflikten bei und es erleichtert die Lösungsfindung.

Das vierte Kapitel hat den Ablauf eines Teamcoachings zum Thema. Teamcoaching beginnt mit der Auftragsklärung und der Vertragsgestaltung. Teamcoaching unterbricht die klassische Zweierbeziehung zwischen Coach und Klient, da erstens mehrere Klienten gleichzeitig gecoacht werden und es zweitens einen Auftraggeber gibt, der in der Regel nicht mit dem Team identisch ist. Aus diesen Gründen müssen besondere Anforderungen an die Auftragsklärung

sowie an das Rollenverständnis und an die Dialogfähigkeit des Coaches gestellt werden. Nachdem geklärt wird, was es mit einem sogenannten Dreiecksvertrag auf sich hat, beschäftigt sich dieses Kapitel damit, wie die Ziel- und Situationsklärung im Teamcoaching erfolgt und wie das Dreiecksverhältnis zwischen Auftraggeber, Team und Coach geschickt hinterfragt wird. Abschließend wird das Rollenverständnis sowie die Dialogfähigkeit eines Coaches thematisiert und ein idealtypischer Phasenablauf des Coachingprozesses skizziert.

Im fünften Kapitel wird eine beispielhafte Auswahl von Techniken des Teamcoachings vorgestellt. Hierbei wird besonderer Wert darauf gelegt, dass die Techniken das Besondere des Teamcoachings stützen, wie dies im zweiten Kapitel herausgearbeitet wird.

Wie man mit diesem Buch arbeiten kann

Man kann dieses Buch natürlich Kapitel für Kapitel lesen und sich auf diese Weise in das behandelte Themengebiet Coaching einarbeiten. Dafür spricht eine gewisse logische Folge der Kapitel. Leserinnen und Leser, die bereits über Grundkenntnisse und eigene Erfahrungen verfügen, können nach ihrer spezifischen Interessenlage einzelne Kapitel herausgreifen, da diese weitgehend in sich abgeschlossen sind und Querverweise auf andere Kapitel enthalten. Für eine gezielte Suche nach Informationen bietet sich neben dem Inhaltsverzeichnis ein Stichwortverzeichnis am Ende des Buches an.

Innerhalb eines Kapitels können sich schnelle oder auch selektive Lesende an den neben dem Text stehenden Marginalien orientieren, die den gesamten Text begleiten und auf bestimmte Begriffe und Schwerpunkte hinweisen.

- Definitionen der hier verwendeten wichtigen Begriffe werden zur besseren Orientierung innerhalb des Textes herausgestellt.

Eine besondere Kennzeichnung im Text haben außerdem wichtige Merksätze.

Am Ende der Kapitel wird ein kurzes Fazit gezogen, das ebenfalls aus dem Text herausgehoben wird.

Bei der Vorbereitung und Realisierung dieser Buchreihe haben wir vielfältige Unterstützung erfahren. Allen Beteiligten sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Thomas E. Berg
Dr. Elke Berninger-Schäfer

1. Einführung

Teamfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine effiziente Teamarbeit – welche Organisation wünscht sich das nicht? Teamfähigkeit und erfolgreiche Teamarbeit sind jedoch keine Selbstverständlichkeit.

Teamarbeit hat sich in den vergangenen Jahren in Unternehmen, Verwaltung und Wissenschaft den Herausforderungen verdichteter Arbeitsabläufe und den rasanten Veränderungen der Umwelt stellen müssen. Vernetzte Arbeitsabläufe über Abteilungen, Institutionen und Ländergrenzen hinweg gewinnen zunehmend an Bedeutung. Teamstrukturen erlauben es, flexibel und schnell auf Veränderungen zu reagieren, sie erleichtern das organisationale Lernen und fördern sowohl Kreativität als auch Innovation, um nur einige Vorteile von Teamarbeit zu nennen.¹ Teams sind deshalb inzwischen unverzichtbarer Bestandteil in vielen Arbeitsbereichen geworden.

Darüber hinaus hat in Organisationen und Unternehmen Lean Management Einzug gehalten. Hierarchieebenen wurden gestrichen, womit Aufstiegschancen wegfielen. Gleichzeitig rückten die gut qualifizierten, geburtenstarken Jahrgänge der 60er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts auf dem Arbeitsmarkt nach, denen nun Aufstiegschancen fehlten. Gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind selbstbewusst und stellen hohe Ansprüche, denn sie wollen interessante und abwechslungsreiche Aufgaben. Sie erwarten zudem Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten müssen deshalb durch andere Organisationsformen kompensiert werden. Aus diesen Gründen setzen Institutionen und Unternehmen in der Laufbahnplanung vermehrt auf Projekt- und Teamarbeit um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und um ihr „Commit-

1 Vgl. van Dick/West, Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, S. 17.

ment“ sowie die Identifikation mit der Organisation zu steigern.²

In Teams werden häufig sehr hohe Erwartungen gesetzt und so ist es nicht überraschend, dass der Druck auf Teams, ihre Aufgaben schnell und erfolgreich zu bewältigen, stetig wächst. Diese Entwicklungen sind Anlass gewesen, Maßnahmen zur Teamentwicklung zu professionalisieren. In den letzten Jahren hat es ebenfalls dazu geführt, Teamcoaching als eine Coachingvariante zu etablieren.

Während inzwischen Einzelcoaching Eingang in den wissenschaftlichen und fachlichen Diskurs gefunden hat, sind Gruppen- und Teamcoaching vergleichsweise ein noch wenig diskutiertes Feld in der Literatur über Coaching. Theorien über Teamcoaching sind noch wenig empirisch fundiert, denn es gibt kaum aussagekräftig Evaluationen über Teamcoaching.³ Um aber Techniken des Teamcoachings sinnvoll anzuwenden, bedarf es eines fundierten theoretischen Hintergrundes, damit ein Teamcoaching nicht zu einem „Technikfeuerwerk“ verkommt. Gerade deshalb versteht sich dieser Band auch als Beitrag dazu, die neueren Überlegungen zu Teamcoaching praxisnah aufzubereiten und für eine hohe Qualität des Teamcoachings zu sorgen. Darüber hinaus zielt dieser Band darauf ab, Teamcoaching nicht zum „Containerebegriff“ für alles und jedes zu nutzen, das Teamentwicklung berührt. Viele Fragen, die sich im Bereich „Teamcoaching“ ergeben, werden jedoch Stoff für den zukünftigen fachlichen Diskurs sein.

2 Vgl. Topan, Fit für die Zukunft – regionales Employer Branding und Mitarbeiterbindung im südbadischen Raum, S. 15 ff.

3 Vgl. Greif, Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, S. 287.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Gruppe und Team

In der Praxis werden die Begriffe „Team“ und „Gruppe“ häufig verwechselt oder synonym verwendet. Der Teambegriff im Allgemeinen wird inzwischen inflationär verwendet, sodass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die irgendwie zusammenarbeiten, ein „Team“ bilden. Theoretisch unterscheiden sich die Begriffe „Gruppe“ und „Team“ erheblich, was sich auch auf den Coachingbegriff niedergeschlagen hat. Nicht jede Gruppe ist ein Team, aber jedes Team ist gleichzeitig eine Gruppe. Trotz unterschiedlicher Definitionen in der Fachliteratur werden immer wieder bestimmte Kriterien als Differenzierungsmerkmal herangezogen. Hierzu zählen Ziel, Aufgaben- und Rollenverteilung und damit Fähigkeiten, Verbindlichkeit, Aktivität, Verantwortung und Selbstorganisation sowie Kommunikation.

Ein Team unterscheidet sich von einer Gruppe demnach in mehrerlei Hinsicht und dies schlägt sich auch im Coaching nieder.

► Ein Coach erhält den Auftrag, für eine Gruppe von fünf Teilnehmern eines berufsbegleitenden Studiums für Führungskräfte des gehobenen Verwaltungsdienstes ein Gruppencoaching zum Thema „Karriereentwicklung“ durchzuführen. Die Teilnehmer haben kein gemeinsames Ziel, sondern im Gruppencoaching wird mit Coachinginstrumenten an den individuellen Karrierezielen der Teilnehmer gearbeitet. Zudem sind die Teilnehmer des Gruppencoachings nicht voneinander abhängig, denn die Arbeit an den individuellen Karrierezielen erfolgt unabhängig von den Karrierezielen der anderen. Eine Teilnehmerin sagt kurz vor Beginn des Gruppencoachings ab, ein anderer Teilnehmer des Führungslehrganges kann deshalb nachrücken. Dieser personelle Wechsel hat keine Konsequenzen für die Durchführung des Gruppencoachings. Mit anderen Worten sind die Teilnehmer der Gruppe nicht aufeinander angewiesen, um das individuelle Coachingziel zu erreichen. Obwohl der Coach die Instrumente so auswählt, dass die Teilnehmer sich, unter Begleitung des Coaches, teilweise gegenseitig coachen, gibt es keine gemeinsame Verantwortung für das

Ergebnis, da ja an jedes Gruppenmitglied an seinem eigenen Karriereweg arbeitet. Grundsätzlich wäre es sogar möglich, die Coachinginstrumente so zu wählen, dass die Gruppenmitglieder nicht miteinander kommunizieren müssten.

- ▶ Gleichzeitig wird der Coach mit der Durchführung eines Teamcoachings für das Leitungsgremium der Hochschule beauftragt. Geplant ist, das Leitungsteam über den gesamten Prozess einer Studiengangsentwicklung, der fächerübergreifend geplant ist, zu begleiten. Dem Leitungsteam gehört neben dem Rektor und dem Kanzler der Hochschule jeweils ein Sprecher der Fachbereiche an. Das Leitungsteam möchte an seinem gemeinsamen Ziel, der Entwicklung eines neuen, fächerübergreifenden MBAs für Verwaltungsfachleute arbeiten. Kurzfristig erkrankt der Sprecher für den Fachbereich Organisationsentwicklung und Kommunikation schwer. Da er für unbestimmte Zeit ausfallen wird, wird mit Hochdruck eine Vertretung aus dem entsprechenden Fachbereich gesucht. Anders als in einem Gruppencoaching gibt es hier eine Aufgabendifferenzierung sowie eine Zusammensetzung gemäß der fachlichen Qualifikation. Das Leitungsteam kann nur gemeinsam das Ziel erreichen. Zudem ist eine hohe Verbindlichkeit hinsichtlich der Meetings, der Arbeitspakete erforderlich. Es herrscht eine hohe Abhängigkeit vor, denn das Ziel kann nur gemeinsam erreicht werden. Alle tragen gemeinsam die Verantwortung für das Ergebnis.

Diese Beispiele verdeutlichen, wie sich die Unterschiede zwischen Gruppe und Team hinsichtlich gemeinsames Ziel und Verantwortung, Kommunikation und Aufgabenteilung auch auf die Durchführung eines Coachings niederschlagen. Es gibt inzwischen zahlreiche etablierte Definitionen für den Begriff „Team“. Die hier verwendete Definition basiert auf Cohen/Mohrmann sowie auf Gellert/Nowak.

- Ein Team ist eine Gruppe von Fachleuten, die gemeinsam und kooperativ eine Dienstleistung anbieten oder ein Produkt herstellen. Ihr Fachwissen und ihre Fähigkeiten ergänzen sich. Sie nehmen eine Rollen- und Aufgabenverteilung vor. Die Mitglieder sind wechselseitig von der Leistung der anderen Teammitglieder abhängig und beeinflussen ihre Ergebnisse durch Interaktion sowie Kommunikation miteinander. Sie verfügen über eine gemeinsame Zielsetzung und über einen gewissen Handlungs-