

HAUFE.
AKADEMIE

WHITEPAPER

TEAMCOACHING

Der Weg zum leistungsstarken Team

Coachings für Mitarbeiter:innen sind längst kein Novum mehr und erfreuen sich großer Beliebtheit. Das individuell auf den Bedarf der Klient:innen abgestimmte Coaching ist jedoch nicht nur für Einzelpersonen äußerst wirksam. Auch Teams, die gemeinsam an einem Ziel oder einer Aufgabe arbeiten, sind leistungsfähiger, wenn die Rahmenbedingungen gut eingestellt sind. Hier kann ein Teamcoaching den Weg bereiten.



Inhalt

Seite

Warum Teamleistung wichtiger ist als individuelle Leistung	3
Die Grundlagen leistungsstarker Teams	4
Wann ist ein Teamcoaching sinnvoll?	5
So geht Teamcoaching: Ein Entwicklungsprozess für das ganze Team	6
5 Tipps für erfolgreiche Teamarbeit	7
Exkurs: Besonderheiten virtueller Teams	8
Fazit	10

Warum Teamleistung wichtiger ist als individuelle Leistung

Kontext und Team sind wichtiger als Individuum. Auch wenn es für das Individuum und die Karriere des:der Einzelnen wichtig ist, welche Leistungen erbracht wurden, so ist es aus Unternehmenssicht egal, wer was beigetragen hat. Das Endergebnis des Teams steht im Vordergrund. Dabei ist es eher kontraproduktiv, Einzelplayer zu haben, die nicht fähig sind, im Team zu arbeiten. Die Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen in dieser immer komplexer werdenden Welt konfrontiert sehen, sind nur

noch von Teams bewältigbar. Einzelkämpfer:innen an der Spitze eines Unternehmens sind längst kein zeitgemäßes Bild mehr. Es braucht unterschiedliche Persönlichkeiten und Kompetenzen, die sich optimal ergänzen und agil organisieren. In Zeiten von Homeoffice ist die Selbstorganisation eines Teams noch wichtiger geworden, ist mehr Vertrauen essenziell, damit Teams eingespielt miteinander arbeiten. Es ist an der Zeit, sich zu fragen, was es braucht, um exzellente Teamarbeit möglich zu machen.



Die Grundlagen leistungsstarker Teams

Einem produktiven und harmonischen Teamgefüge kann Vieles im Wege stehen: In „Die 5 Dysfunktionen eines Teams“ geht Patrick Lencioni der Frage nach, warum sogar die talentiertesten Teams schlechte Leistung bringen, sobald die einzelnen Teammitglieder nicht zusammenarbeiten. Oft wird Zeit und Energie mit Mikropolitik und Streitigkeiten verschwendet, was in niedriger Motivation und Leistungsabfall resultiert. Auch ehrgeizige Mitarbeiter:innen und individuelle Egos, die im Wettbewerb miteinander stehen, können gute Teamarbeit verhindern. Um dem entgegenzuwirken, ist es wichtig, ein paar grundlegende Rahmenbedingungen zu etablieren. Wie in der Pyramide der fünf Teamfunktionen nach Patrick Lencioni (Abb. 1) zu sehen ist, liegt einem gut funktionierenden Team Vertrauen zugrunde. Dieses kann durch gemeinsame Zeit entstehen.

Wenn der Raum für persönliche Beziehungen geschaffen wird, kann auch Verständnis füreinander entstehen. Das geht Hand in Hand mit der Bereitschaft, einander zu unterstützen. In der gemeinsamen Zeit muss die Möglichkeit bestehen, dass Teammitglieder authentisch sein und ihre Schwächen und Fehler zeigen können. Hier sollte die Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen und einen Sicherheitskreis zu schaffen, in dem das Team und seine Werte geschützt sind und Ressourcen vereint genutzt werden können.



Abbildung :1 Die 5 Dysfunktionen eines Teams (Patrick Lencioni)

Wann ist ein Teamcoaching sinnvoll?

Bei einem Teamcoaching handelt es sich um eine lernbasierte Entwicklungsmaßnahme, die auf das ganze Team angewandt wird. Der Fokus liegt hier auf der Teamleistung und dem Erreichen eines Teamziels. Der:die Teamcoach:in erleichtert das gemeinsame Lernen im Team durch spezifische Teamcoaching-Aktivitäten zur Selbst- und Team-reflexion. Diese stärken das Reflexionsvermögen, verbessern die Kommunikation und helfen beim Aufbau vertrauensvoller Beziehungen. Ein Teamcoaching ist

immer dann eine sinnvolle Maßnahme, wenn sich ein Konflikt anbahnt oder es einen aktuellen Konflikt zu lösen gibt. Ratsam ist ein Teamcoaching aber auch, wenn beispielsweise ein neues Team entstanden ist, das rasch in die Leistungsfähigkeit gebracht werden soll. Ihr Team gibt es schon lange? Auch bei bereits bestehenden Teams kann ein Teamcoaching für eine höhere Leistungsfähigkeit sorgen und die Zusammenarbeit des Teams verbessern.

Ein Teamcoaching kann besonders in folgenden Situationen helfen:

- > Die Vertrauensbasis ist ausbaufähig
- > Das Team ist orientierungslos
- > Das Team besteht aus Einzelplayern, die sich nicht als Team begreifen
- > Spannungen prägen den Arbeitsalltag
- > Es besteht ein Konflikt
- > Das Team hat keine konstruktive Kommunikationsgrundlage



So geht Teamcoaching: Ein Entwicklungsprozess für das ganze Team

Für gewöhnlich finden sich Team und Coach:in für eine Reihe von Sitzungen zusammen. Am Anfang steht ein Kennenlernen aller Beteiligten, gefolgt von einer strukturierten Analyse-Phase. In Einzel- oder Teamgesprächen werden Themen und Problemstellungen ermittelt, bevor schließlich konkrete Ziele festgelegt werden.

- > Was soll am Ende des Coaching-Prozesses anders sein?
- > Woran merken die Beteiligten, dass das Coaching gewirkt hat?
- > Konnte ein bestimmter Konflikt gelöst werden?
- > Sind die Teamziele realistisch?

Meist beginnt ein Coaching mit einer Art von Diagnostik, um Stärken und Entwicklungsfelder, aber auch Werte oder Persönlichkeitsmerkmale der einzelnen Teammitglieder zu kommunizieren. Einzel- und Gruppengespräche sorgen für eine transparente Erwartungshaltung an die Teamzusammenarbeit, aber auch an den Coachingprozess. Schließen sollte das Coaching mit konkreten Vereinbarungen sowie einer Evaluation, welche der gemeinsamen Ziele erreicht wurden.

Vertrauen als Basis schaffen

Konkret spielt sich der erste Schritt eines Teamcoachings auf persönlicher und nicht inhaltlicher Ebene ab. Zuerst müssen sich die Teammitglieder öffnen, sich untereinander austauschen und eine sichere Umgebung schaffen, in der bestimmte Themen adressiert werden können. Dazu ist es wichtig, Vertrauen herzustellen, konstruktive Konflikte zu ermöglichen und kollektive Ziele zu definieren. Ein Ansprechen kritischer Themen ist bereits im Einzelcoaching schwierig, in der Gruppe noch schwieriger und remote ist die Hemmschwelle noch größer.

Gute Teamcoach:innen: Fingerspitzengefühl gefragt

Jedes Team ist ein soziales Gefüge mit einem Eigenleben, das über die Summe der Einzelpersonen hinaus geht. Die Coachingarbeit mit Teams ist daher sehr herausfordernd. Eine gewisse Berufserfahrung und Fingerspitzengefühl sollten vorausgesetzt werden. Ein:e Teamcoach:in muss daher in Prozessen wie Gruppendynamik und Teamentwicklungsphasen ausgebildet sein. Außerdem muss er:sie in der Lage sein, Unsicherheiten auszuhalten und inmitten derer eine sichere und vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen. Von Coach:innen, die starr nach Schema F agieren, sollten Sie die Finger lassen. Die Fähigkeiten, systemisch zu denken und immer das große Ganze im Blick zu haben, flexibel und situativ zu agieren, sind elementar. Er:sie muss in der Lage sein, mehrere Perspektiven gleichzeitig zu betrachten, dynamische Interaktionen zu beobachten und zu interpretieren. Kompetente Coach:innen haben ein umfassendes Repertoire an Frage- und Interventionstechniken, um Gruppenprozesse anzustoßen. Sie haben den Mut, schwierige Themen und Konflikte anzusprechen und bewahren zu jedem Zeitpunkt ihre Neutralität.



5 Tipps für erfolgreiche Teamarbeit

1. Eine gute Fehlerkultur schaffen

Wie in der Pyramide der „5 Dysfunktionen eines Teams“ zu erkennen ist, steht dem Delegieren von Schuld, Konflikt- und Kompromissbereitschaft in einem funktionierendem Team gegenüber. Dem geht unter anderem voraus, dass innerhalb des Teams eine offene Debattenkultur herrscht. Hierzu zählt auch das Anbringen konstruktiver Kritik und einige weitere Faktoren, die zur Entstehung einer guten Fehlerkultur beitragen.

2. Stärken kennen – und optimal nutzen

Neben einer guten Fehlerkultur ist es unerlässlich, um die Stärken und Talente der einzelnen Teammitglieder zu wissen und diese optimal zu nutzen. Auch hier ist ein Teamcoaching hilfreich. Bei Aufgaben, die das individuelle Potenzial eines Mitglieds hervorheben, kommt beispielsweise dessen Fähigkeit zur Geltung und schafft infolgedessen die besten Voraussetzungen für Höchstleistungen. Doch das muss ein Team erst lernen. Dabei können Stärken schon durch gezielte Fragen im Coaching ermittelt werden:

- > Was fällt dir leicht?
- > Welche Dinge geben dir Energie, bereiten dir Freude?
- > Wo siehst du deine größten Erfolge?

Durch eine Offenlegung der Stärken der einzelnen Teammitglieder, ggf. durch den Einsatz von Fragebögen oder gemeinsamen Coaching-Sessions, können Rollen im Team effizient verteilt werden. Das wiederum führt zu transparenten Entscheidungsprozessen. Individuelle Präferenzen der Kommunikation werden sichtbar und negative Gefühle vermieden. Es braucht einen gemeinsamen Weg, ein Ziel und eine klare Vision, um in jedem Team Vertrauen zu schaffen. Dieses gemeinsame Ziel, das jede:r mitverfolgt und von dem jede:r profitiert, steht zuoberst (vgl. Abb. 1). Es darf keine Trennlinie geben zwischen dem Team- und dem individuellen Erfolg. Die Ziele der einzelnen Teammitglieder müssen aufeinander bezogen sein, sollten wie Zahnräder ineinandergreifen.

3. Gemeinsame Entscheidungen und Ziele

In guten Teams verstehen die Mitglieder, dass gemeinsame Ziele wichtiger sind als individuelle. Klar definierte Ziele, die einfach zu messen sind, lassen wenig Raum für Interpretation und verhindern so, dass einzelne Mitarbeiter:innen gegenläufige, eigene Ziele verfolgen.

4. Konstruktiver Konflikt

Die Arbeit am Teamvertrauen ist ein nie endender Prozess und bildet die Basis für einen weiteren Faktor, der einem starken Team zugrunde liegt: der konstruktive Konflikt. Entscheidungsprozesse werden besser, wenn unterschiedliche Perspektiven aufeinandertreffen. Eine offene, freie Debatte führt grundsätzlich zu besseren Ergebnissen. Voraussetzung dafür ist aber die Konzentration auf den thematischen Schwerpunkt: Persönliches muss außen vorgelassen werden.

Ist Teamvertrauen kaum vorhanden, werden Konflikte und schwierige Themen eher vermieden. Das führt zu dem Ergebnis, dass eine Pseudo-Harmonie entsteht.

5. Persönliche Beziehungen

Persönliche Beziehungen, denen ein ehrliches Interesse am Menschen und ein vertrauensvoller Umgang zugrunde liegt, stellen einen wichtigen Aspekt dar. Sollten die Mitarbeiter:innen die Erwartungen nicht erfüllen, ist es Aufgabe der Führungskraft, ehrlich und direkt zu sein. Die Menschen im Team zu fördern und zu fördern ist als ein Ausdruck von Fürsorge und Interesse an den Teammitgliedern zu verstehen. Durch das Vorleben von Offenheit sind auch Mitarbeiter:innen untereinander offen und ehrlich zueinander. Dadurch wird der Weg für eine gesunde, produktive und effiziente Arbeitskultur bereitet.

Exkurs: Besonderheiten virtueller Teams

Auch wenn viele Punkte auch auf virtuelle Teams zutreffen, so gibt es doch ein paar Besonderheiten, vor allem wenn nicht nur einzelne Teammitglieder remote arbeiten, sondern ganze Teams ausschließlich aus dem Homeoffice tätig sind. Für Coach:innen bedeutet ein virtuelles Coaching-Set eine neue Herausforderung: Wie schafft man hier Gefühle von Sicherheit und Verbundenheit? Körpersprache, Mimik und körperliche Bewegungen sowie Emotionen werden in einem nicht virtuellen Raum viel erfahrbare, auch wenn es über den Bildschirm ebenso funktionieren kann. Das in-Beziehung-treten braucht Routine und digitale Fitness des:der Coach:in, um einen solchen Prozess professionell zu managen.

Auch Führungskräfte sehen sich mit neuen Fragen und Herausforderungen konfrontiert: Wie schafft man virtuell einen Teamzusammenhalt und Motivation? Wie erkennt man Konflikte rechtzeitig und wie sichert man Commitment und Performance? Der Gallup-Index (Abb. 2) zeigt, dass Kritiker irren, die Homeoffice-Arbeiter:innen mangelnde Motivation und Faulheit unterstellen, denn dafür gibt es keinerlei Anzeichen.

Die emotionale Bindung zum Unternehmen ist trotz vermehrter Arbeit aus dem Homeoffice und Teammeetings im virtuellen Raum gleichbleibend hoch und sogar leicht gestiegen.

Der Anteil derer, die mit einer baldigen Kündigung liebäugeln ist hingegen leicht gesunken.



Abbildung 2: Quelle: Gallup 03/2021 – <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/gallup-studie-corona-spaltet-die-arbeitnehmer-17250942.html>

Die Führungskraft als wichtigster Faktor

Gallup hat die Variablen untersucht, die Produktivität und Wohlbefinden von remote-Arbeiter:innen beeinflussen und hat herausgefunden, dass diese Komponenten nur von der Variable Führungskraft abhängen. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass Vertrauen als Grundvoraussetzung umso wichtiger ist. Das macht es umso schwieriger, da Vertrauen hauptsächlich durch persönliche Beziehungen entsteht. Die persönliche Ebene in virtuellen Teams wird oft vernachlässigt, da informelle Meetings eher selten stattfinden und sonst themenspezifische digitale Meetings keinen Raum für Plaudereien davor und danach bieten. Daher ist es an der Führungskraft, Raum für Persönliches zu schaffen. Das kann in einem Chat passieren oder in einem wöchentlichen oder monatlich stattfindenden Workshop, der sich mit Werten des Unternehmens, aber weniger mit arbeitsrelevanten Themen beschäftigt.



Praxistipp: Besprechen Sie Ihre Erwartungen

Ist es in Ordnung, zwischendurch den Haushalt zu machen oder für eine längere Mittagspause in den Park zu gehen? Regeln für die virtuelle Zusammenarbeit zu definieren und Bedürfnisse in einem von einem:einer Coach:in begleiteten Teamworkshop zu besprechen, schafft konkrete Erwartungen sowie gegenseitiges Verständnis und beugt Missverständnissen vor.

Zeit für persönliche Gespräche nehmen

Eine bewusste, geplante und intensive Kommunikation, an der alle partizipieren, ist essenziell. Sich Zeit für individuelle Gespräche nehmen und eine virtuelle Kaffeepause einplanen, zeigt Wertschätzung. Zudem ist es wichtig, Workflows sowie die Arbeit von Einzelnen und des Teams in regelmäßig stattfindenden Runden sichtbar zu machen. Andernfalls kann die

Wertschätzung und das Gefühl abhanden kommen, was das Team schafft und jede:r Einzelne leistet. Gerade im virtuellen Kontext sollten auch Erfolge gefeiert, auch mal Danke gesagt und sich Zeit dafür genommen werden, einen gemeisterten Meilenstein zu feiern. Diese Dinge wirken für Teams, die sich nicht regelmäßig vor Ort sehen, wie ein Motivationsbooster.

Fazit

Egal ob Teams remote, hybrid oder in Präsenz zusammenarbeiten: Teamcoaching kann eine wirkungsvolle Maßnahme sein, von der alle Teammitglieder profitieren. In mehreren Coaching Sitzungen können Themen konstruktiv besprochen, Stärken und Kompetenzen ermittelt und gemeinsame Ziele und Visionen erarbeitet werden. Gemeinsam wird eine Vertrauensbasis geschaffen, die als Grundlage für einen offenen Austausch und konstruktive Zusammenarbeit dient.

Zudem bietet Teamcoaching einen geeigneten Rahmen, um Konflikte und Probleme zu besprechen und zu lösen. Mit einem Repertoire an Ideen und Techniken ausgestattet, lernt das Team wie es zukünftigen Konflikten begegnet und Verantwortung übernimmt.





Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Organisationen im deutschsprachigen Raum. Sie berät Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Business-Zielen des Unternehmens. Mit ihren Coaching-Lösungen ermöglicht die Haufe Akademie persönliches Wachstum für Mitarbeiter:innen und Führungskräfte aller Ebenen und Teams. Attraktive Coaching-Pakete und die Haufe Coaching-Management Plattform erleichtern den Roll-out von Business Coaching für alle Karrierelevels.

Jetzt informieren:



Telefon: +49 761 595339-10

haufe-akademie.de

HAUFE.
AKADEMIE