

# EFFEKTE EINES TEAMCOACHINGS

---

Erwartungen klären – Konflikte lösen – Zusammenarbeit stärken

**Wenn Sie Wert darauf legen, dass sich Teams und Arbeitsgruppen auf ihre fachlichen Herausforderungen konzentrieren können, ohne dabei von zwischenmenschlichen „Störfaktoren“ abgelenkt zu werden – dann sollten Sie ein Teamcoaching erwägen.** Der folgende Artikel stellt die exemplarische

Durchführung eines Teamcoachings mit allen wesentlichen Schritten dar und kann daher als Anregung dienen. Dabei gilt als Grundsatz, dass ein Teamcoaching stets von einer konstruktiven, lösungs- und zukunftsorientierten Haltung der Mitwirkenden getragen werden sollte. Der Fokus gilt der Zukunft, nicht der Vergangenheit.

Als Ideal arbeiten motivierte Teams mit starkem Teamgeist und hohem Leistungsvermögen für ihre Hochschule oder wissenschaftliche Einrichtung – geleitet und begleitet von einer konkret kommunizierenden, rollensicheren und situativ angemessen agierenden Führungskraft. Dieses Ideal stellt sich in der Praxis zuweilen anders dar. Auch für Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen arbeiten Menschen mit unterschiedlichsten Vorstellungen über die Zusammenarbeit sowie geeignete Formen der Kommunikation mit Kolleg:innen. Dies gilt sowohl für den Wissenschaftsbereich als auch für die Verwaltung. Jedoch können hieraus Unklarheiten, Missverständnisse oder sogar Konflikte resultieren mit häufig negativen Auswirkungen auf die Arbeitseffizienz und -effektivität sowie auch auf das Arbeitsklima. Diesbezüglich sind insbesondere Führungskräfte gefordert.

Dabei sind Führungskräfte in ganz besonderer Weise für die wichtigste Ressource einer Hochschule oder wissenschaftlichen Einrichtung verant-

wortlich: den Menschen. Wie gelingt es, bei Führungskräften das Bewusstsein zu erhöhen, ihre Rolle und Aufgaben zu reflektieren mit dem Ziel, ein gutes Team zu formen? Wie können Führungskräfte dafür gewonnen werden, sich aktiv mit zeitgemäßen Führungsmethoden und motivationsfördernder Kommunikation auseinanderzusetzen? Und wie lassen sich Konflikte in einem Team auf eine Weise lösen, die eine konstruktive Zusammenarbeit ermöglicht und sogar befördert?

## Ausgangssituation vor dem Teamcoaching

Der vorliegende Artikel lehnt sich an ein Teamcoaching an, welches an einer Universität durchgeführt wurde. Zugleich generalisiert der Artikel entsprechende Vorgehensweisen, um den Leser:innen Anregungen für Teamcoachings zu geben.

Die Ausgangssituation für das Teamcoaching war gekennzeichnet durch eine gewisse Unzufriedenheit der

Mitarbeiter:innen in einer Organisationseinheit der Universitätsverwaltung – im Weiteren als Team bezeichnet. Das Team bestand aus sieben Mitarbeiter:innen sowie einer Führungskraft. Einige der Mitarbeiter:innen übten ihre Tätigkeit seit vielen Jahren nahezu unverändert aus, andere Mitarbeiter:innen waren recht neu im Team. Die Aufga-



Foto: Privat

## Jens Engelke

ist Principal Consultant, Trainer & Coach und Mediator beim Beratungsunternehmen für strategisches Hochschulmanagement, der CHE Consult GmbH in Berlin.

**Die bisherigen Wege von Kommunikation und Zusammenarbeit hatten sich als nicht mehr tragfähig erwiesen. Jedoch wurden keine neuen Wege gefunden, welche eine allseits zufriedenstellende Zusammenarbeit ermöglichen.**

benbereiche des Teams wurden teilweise verändert, Prozesse wurden digitalisiert und somit auch modifiziert. In der Summe gab es zahlreiche größere und kleinere Veränderungen für das Team.

Die Mitarbeiter:innen beziehungsweise Teammitglieder erwarteten von ihrer Führungskraft in dieser Situation eine stärkere Steuerung, eine klarere Priorisierung von Aufgaben, mehr Orientierung für den Umgang mit den Veränderungen sowie deutlich mehr Informationen über Hintergründe und Erfordernisse der Veränderungen. Diese Erwartungen wurden jedoch nicht beziehungsweise nur teilweise erfüllt. Die Führungskraft war es gewohnt, dass die Teammitglieder ihre Aufgaben selbstständig organisierten und untereinander absprachen. Dieses Vorgehen funktionierte offenbar über einen längeren Zeitraum gut, war jedoch auf Grund der zahlreichen Veränderungen nun nicht mehr angemessen aus Sicht

der Teammitglieder. Diese fühlten sich informativ „abgehängt“ und mit diversen unklaren Erwartungen seitens der Führungskraft konfrontiert.

Hierbei war im Rückblick eine schleichende Entwicklung zu konstatieren: Vereinzelt Eindrücke der Teammitglieder von Nichtinformiertheit und Unklarheit zu Beginn der zahlreichen Veränderungen kumulierten im Verlauf von mehreren Monaten, wodurch deren Unzufriedenheit anwuchs. Auch der allwöchentliche Jour Fixe des Teams mit der Führungskraft führte nicht zu einer Verbesserung der Situation. Die Führungskraft war eine sehr selbstständige Arbeitsweise ihrer Mitarbeiter:innen gewohnt und scheute sich, nun stärkere Vorgaben zu setzen.

Darüber hinaus wuchs auch der Unmut der Teammitglieder untereinander. Der wahrgenommene Mangel an Information, Orientierung und Klarheit führte zu individuellen Interpretationen über die neuen Aufgaben sowie deren Durchführung. Die weiterhin erfolgenden Absprachen im Team konnten nicht verhindern, dass einige beliebte Aufgaben von mehreren Teammitgliedern bearbeitet, andere – weniger beliebte – Aufgaben hingegen nur mit Unwillen oder gar nicht bearbeitet wurden. Dies erfolgte jedoch nicht in einer Offensichtlichkeit, welche die Führungskraft zum sofortigen Handeln gezwungen hätte. In der Rückschau lässt sich festhalten, dass über mehrere Monate hinweg eine Negativ-Dynamik in Gang gesetzt wurde, welche sich sukzessive verstärkte, wenn auch nicht zu einer Eskalation führte.

Die bisherigen Wege von Kommunikation und Zusammenarbeit hatten sich als nicht mehr tragfähig erwiesen. Jedoch wurden keine neuen Wege gefunden, welche eine allseits zufriedenstellende Zusammenarbeit ermöglichen. Vor dem Hintergrund dieser Situation suchte die Verwaltung/leitung der Universität nach einer Lösung für das Team, weil es sich offenbar aus eigener Kraft nicht aus dem Status quo befreien konnte.

Grundsätzlich bieten sich in solch einer Situation primär zwei Ansätze an: Ein Teamcoaching mit allen Teammitgliedern inklusive Führungskraft sowie ein Einzelcoaching der Führungskraft. Aufgrund der beschriebenen Ausgangssituation erschien es besser geeignet, ein Teamcoaching durchzuführen, auch weil sich mittlerweile erste Konfliktlinien zwischen einzelnen Mitarbeiter:innen offenbarten. Insofern war nicht allein die Führungskraft gefordert, aktiv an einer Lösung zu arbeiten.

### **Teamcoaching: Phase 1**

Es wurde – im Konsens mit allen Teammitgliedern inklusive Führungskraft – ein Teamcoaching vereinbart. Dieses war von Anbeginn in drei Phasen konzipiert. Phase 1 diente dabei einer gezielten Vorbereitung eines gemeinsamen Teamcoaching-Workshops. Die Teammitglieder wurden zu Beginn von Phase 1 universitätsintern, das heißt von ihrer Führungskraft, über die Vorgehensweise in den drei Phasen informiert. Der externe Coach stand ab diesem Zeitpunkt für mögliche Fragen aller Mitwirkenden zur Verfügung, ohne dass bereits ein Kontakt zwischen Teammitgliedern und Coach stattgefunden hätte. Auf diese Weise wurde ein erster Baustein zum Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen allen Mitwirkenden im Teamcoaching gesetzt. Es sollte in jedem Falle der – unzutreffende – Eindruck vermieden werden, das Teamcoaching diene primär der Durchsetzung der Interessen der Führungskraft gegenüber den Teammitgliedern. Ein derartig instrumentalisierender Ansatz eines Teamcoachings würde allein kurzfristig und oberflächlich den Anschein einer Lösung erwecken und ist daher grundsätzlich zurückzuweisen.

Der nächste Schritt in Phase 1 bestand aus Einzelgesprächen mit allen Teammitgliedern inklusive Führungskraft. Die Gespräche wurden durch zielführende Fragen, welche allen Mitwirkenden vorab zuzugingen, vorbereitet. Die Gespräche befassten sich mit Stär-

ken und Schwächen der Zusammenarbeit sowie der Kommunikation. Zudem wurden auch mögliche Lösungsansätze thematisiert. Die Gespräche sowie die Bereitschaft des externen Coaches, auch auf Befürchtungen der Teammitglieder einzugehen, waren ein weiterer wichtiger Baustein auf dem Weg zu einem vertrauensvollen Teamcoaching-Workshop.

Die Gespräche wurden ausgewertet, anschließend auf deren Basis die Workshop-Agenda erstellt. Grundsätzlich lässt sich die Agenda eines Teamcoaching-Workshops auch vor den Einzelgesprächen grob skizzieren. Jedoch steigt die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Vorgehens im Workshop, wenn die zahlreichen Informationen und Impulse aus den Einzelgesprächen zu einer Konkretisierung der Agenda beitragen. „One fits all“ ist auch für Teamcoachings kein geeigneter Ansatz. Phase 1 endete mit Zusendung der Workshop-Agenda direkt an alle Mitwirkenden im Workshop.

### Teamcoaching: Phase 2

Phase 2 stellte den Teamcoaching-Workshop selbst dar. Die Startphase des Workshops gehörte der Erläuterung des Workshop-Ablaufs, den „Spielregeln“ für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Workshop sowie den Erwartungen der Mitwirkenden an den Workshop. In einem nächsten Schritt wurde allen Mitwirkenden eine Checkliste zu Teamsituationen übergeben. Dabei waren die Mitwirkenden gefordert, pro Person maximal drei Pluspunkte und drei Minuspunkte bezüglich des eigenen Teams zu identifizieren. Die Auswahl der Plus- und Minuspunkte wurde visualisiert, einander vorgestellt und diskutiert. Durch Mehrfachnennungen wurden bereits in dieser frühen Workshop-Phase thematische Schwerpunkte erkennbar. Die Diskussion wurde durch den Coach lösungsorientiert begleitet, sodass zu den identifizierten Plus- und Minuspunkten jeweils Lösungsansätze festgehalten und/oder Vereinbarungen für die zukünftige Zusammenarbeit getroffen wurden.

In einer nächsten Workshop-Einheit nannten die Mitwirkenden wesentliche Erwartungen an die Zusammenarbeit. Die Erwartungen richteten sich teils an die Führungskraft, teils an Kolleg:innen aus dem Team. Diese Einheit wurde explizit in den Workshop eingefügt im Ergebnis der erfolgten Einzelgespräche. Es entspricht eher einem Regelfall als einem Ausnahmefall, dass selbst täglich Zusammenarbeitende selten ihre Erwartungen an eine Zusammenarbeit in eindeutiger und konstruktiver Weise thematisieren mit dem Ziel, die Kooperation zu stärken. Dies traf auch hier zu, die wichtigsten gegenseitigen Erwartungen wurden einander mitgeteilt – mit teilweise überraschenden Aussagen für einige der Mitwirkenden. Im Regelfall wird das Aussprechen von eigenen Erwartungen wohlwollend aufgenommen, wenn eine wichtige Voraussetzung erfüllt wird: Es dürfen ausdrücklich keine Fehler oder vermeintlichen Fehler aus der Vergangenheit angesprochen werden, sondern ausnahmslos Erwartungen an zukünftiges Zusammenarbeiten. Wird diese Voraussetzung nicht erfüllt, dann entsteht rasch eine „Wer hatte Schuld?“-Diskussion. Diese verläuft mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht konstruktiv und ist daher zu vermeiden. Auch die geäußerten Erwartungen wurden letztlich dazu verwendet, Vereinbarungen für die zukünftige Zusammenarbeit zu treffen.

### Teamcoaching: Phase 3

Eine dritte Workshop-Einheit wiederum stellte bereits die Überleitung zur Workshop-Nachbereitung (Phase 3) dar. Den Mitwirkenden wurde eine Feedback-Methodik erläutert. Diese diente dazu, sich zukünftig untereinander Feedback zu geben, was ebenfalls als thematischer Impuls aus den Einzelgesprächen resultierte. Aspekte der Zusammenarbeit, die als positiv empfunden werden, sollten somit zukünftig auch ausdrücklich als solche mitgeteilt werden. Demgegenüber

sollten auch als negativ empfundene Aspekte der Zusammenarbeit in konstruktiver Weise kommuniziert werden. Die Mitwirkenden sagten übereinstimmend zu, dass sie eine beginnende Feedback-Kultur initiieren würden, indem jedes Teammitglied inklusive Führungskraft ein individuelles Feedback nach bestimmten Kriterien an jede andere mitwirkende Person gibt. Hierfür war ein Zeitrahmen von maximal vier Wochen nach dem Workshop vorgesehen. Feedbackgespräche – jeweils zu zweit und in vertraulicher Atmosphäre – wurden in Nachbereitung des Workshops individuell vereinbart. Die Mitwirkenden waren erfreut über diese Möglichkeit des lösungsorientierten Kommunizierens mit dem Ziel, die Zusammenarbeit zukünftig zu verbessern. Gleichwohl wurde Unsicherheit artikuliert, da die Mitwirkenden mit diesem Vorgehen „Neuland betreten“ würden. Doch in der Summe überwog die Zuversicht über das vereinbarte Feedback-Vorgehen.

---

**Es entspricht eher einem Regelfall als einem Ausnahmefall, dass selbst täglich Zusammenarbeitende selten ihre Erwartungen an eine Zusammenarbeit in eindeutiger und konstruktiver Weise thematisieren mit dem Ziel, die Kooperation zu stärken.**

## Fazit

Ein Teamcoaching zielt auf eine Verbesserung von Zusammenarbeit und Kommunikation in einer Organisationseinheit – sei es in Wissenschaft oder Verwaltung oder an deren Schnittstelle, zum Beispiel in einer interdisziplinär besetzten Projektgruppe.

Teams oder Arbeitsgruppen sollten Teamcoachings nutzen, wenn sie den Eindruck haben, dass es Potenzial für eine Verbesserung des Zusammenarbeitens gibt. Nicht erst in einem Konfliktfall sollte diese Möglichkeit genutzt werden. Denn in einem Teamcoaching ist der Beitrag einer jeden einzelnen Person gefragt – fachlich beziehungsweise inhaltlich auf Augenhöhe mit allen anderen Mitwirkenden.

Durch Teamcoaching wird im Regelfall die Position einer Führungskraft gestärkt, wenn sie erkennen lässt, dass sie andere Meinungen und Erwartungen aufmerksam aufnimmt und konstruktiv mit ihnen umgeht. Eine starke Führungskraft ist offen für Impulse von anderen, auch von Mitgliedern des eigenen Teams – und versteht diese Be-

reitschaft zur Selbstreflexion als eigene Stärke. Teamcoachings können auch bei Konflikten im Team stattfinden. In Abhängigkeit von der konkreten Ausgangssituation kann jedoch auch ein anderes Format zur Lösungsfindung – zum Beispiel ein Mediationsverfahren – als am besten geeignet eingeschätzt werden.

Grundsätzlich führt ein Teamcoaching zu höherer Effektivität und Effizienz in dem betreffenden Team. Im Ergebnis eines Teamcoachings ist zudem ein besseres Arbeitsklima zu erwarten, was sich wiederum positiv auf die Bindung der Mitarbeiter:innen an ihr Team, ihre Hochschule oder wissenschaftliche Einrichtung auswirkt.

Für ein erfolgreiches Teamcoaching bedarf es jedoch einer institutionsinternen oder -externen Expertin beziehungsweise eines Experten, die/der in entscheidenden Momenten während des Teamcoachings dafür Sorge trägt, dass auch das Ansprechen von kritischen Situationen stets mit konstruktivem Charakter erfolgt und somit die Positiv-Dynamik eines Teamcoaching-Workshops kontinuierlich gewahrt bleibt. ■



### Kontakt:

#### Jens Engelke

CHE Consult GmbH

Stresemannstr. 123 C

10963 Berlin

Tel.: +49 30 2332267 14

Jens.Engelke@che-consult.de

www.che-consult.de

---

**Durch Teamcoaching wird im Regelfall die Position einer Führungskraft gestärkt, wenn sie erkennen lässt, dass sie andere Meinungen und Erwartungen aufmerksam aufnimmt und konstruktiv mit ihnen umgeht. Eine starke Führungskraft ist offen für Impulse von anderen, auch von Mitgliedern des eigenen Teams – und versteht diese Bereitschaft zur Selbstreflexion als eigene Stärke.**