

Haltung und Verhalten im Teamcoaching

Mag. Alfred Schaider
© Graz/Wien, 2007

Kurzüberblick

Wollen Sie wissen, was Teamcoaching ist und was man dafür braucht, um ein Team bei seiner Entwicklung optimal zu unterstützen?

Hier gewinnen Sie einen Überblick darüber, welche inneren Haltungen für einen Teamcoach empfehlenswert sind und wie sich das in ihrem/seinem Verhalten während des Coachingsprozesses auswirken wird.

Sie bekommen einen praxisnahen Einblick in die konkrete Anwendung von Interventionsmethoden, sowie die Gestaltung eines gesamten Teamentwicklungsprozesses.

Machen Sie sich darauf gefasst, zum Mitdenken gezwungen, zum Weiterdenken angeregt, sowie zum Schmunzeln provoziert zu werden!

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1 Einleitung – Die logischen Ebenen	4
2 Mission und Identität.....	5
3 Überzeugungen, Grundhaltungen und Kernwerte bestimmen Ihr Verhalten.....	8
3.1 Systemisch-Konstruktivistischer Ansatz.....	9
3.2 Teamklärung nach Thomann und Schulz von Thun	16
3.3 Prozessorientierte Psychologie nach Arnold und Amy Mindell	21
3.4 Provokativer Stil nach Frank Farelly	25
3.5 Welcher Ansatz ist nun der beste?	28
4 Rahmenbedingungen, Setting, Prozessüberblick – was braucht’s davor, dabei und danach?	30
5 Ihr nächster Schritt	34
Literaturverzeichnis und Links.....	35

Vorwort

Haben Sie in Ihrer Jugend auch Donald Duck gelesen? Wenn ja, dann erinnern Sie sich wohl noch an das „Schlaue Buch des Fähnlein Fieselschweifs“. Ein Buch, welches die Antwort auf jede Frage kennt, die Sie beschäftigt.

Mich beschäftigt die Frage:

*„Was braucht ein guter Teamcoach,
um ein Team optimal bei seiner Entwicklung zu begleiten?“*

Da ich noch kein einzelnes Buch gefunden habe, das mir diese Frage befriedigend beantworten kann, werde ich vielleicht irgendwann selbst eines schreiben, aus meiner eigenen Praxis heraus. Aber bis dahin werde ich mir wohl weiterhin aus verschiedenen Ansätzen Ideen holen und einfach ausprobieren. Einige nützliche Ansätze habe ich schon gefunden, und auf den nächsten Seiten finden Sie diese – auf ihren Kern, ihre Essenz reduziert – kurz vorgestellt.

Dabei werde ich mich statt des gängigen „Fachkauderwelsches“ einer möglichst einfachen, klaren, direkten Sprache bedienen, da die vorgestellten Konzepte ja schon komplex genug sind. Ich bin der Meinung, wenn man den Kern einer Idee nicht auch in kurzen, klaren Worten, Beispielen und Bildern wiedergeben kann, hat man ihn selbst noch nicht geknackt.

Ich spreche Sie – als Leserin und Leser – hier direkt an. Warum?

Weil ich – wenn Sie ab hier noch weiterlesen – davon ausgehe, dass auch Sie sich entweder schon entschieden haben ein „Teamcoach“ zu sein oder zumindest überlegen, ob dieser Schritt etwas für Sie sein könnte.

Insofern ist das hier ja fast ein Dialog „unter Kolleginnen und Kollegen“, nicht wahr? Vielleicht spielen wir sogar im selben Team?

An dieser Stelle gebührt mein ewiger Dank meinen Wegbegleitern und Gefährten, die eindeutig mit mir im selben Team spielen, und meines Erachtens ähnliche Ziele (siehe Kapitel Mission) verfolgen wie ich. Jeder tut dies auf seine eigene Art. Ich durfte aus dem Austausch, den Begegnungen, den Gesprächen, den Seminaren und Büchern folgender Menschen unglaublich viel für meine Praxis als Teamcoach lernen: Juliana Primas-Schaider, Elfriede

und Rainald Schaidler, Ingrid Traversa, Kerstin Kowanitsch, Herbert Steinhauser, Ruth Pils, Georg Rittstieg, Lena Enge, Christine Trattner, Uwe Bühler, Sonja Radatz, Wolfgang Polt, Christoph Thomann, Friedemann Schulz von Thun, Eberhard Stahl, Arnold und Amy Mindell, Frank Farelly, Helen & Henri Brugat und viele mehr.

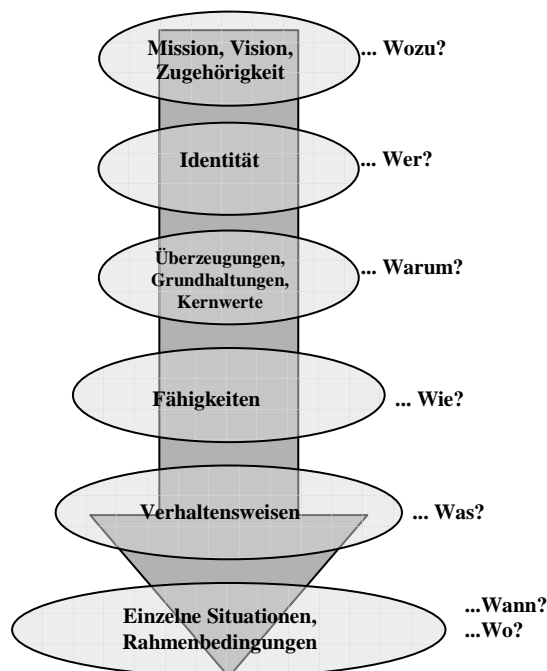
Nutzen Sie also dieses Werk, um sich mit den Grundsätzen des Teamcoachings und damit auch gleich sich selbst, Ihrer Person, Ihrer Identität, Ihren Werten und Haltungen und sich daraus ergebenden Verhaltensweisen auseinanderzusetzen.

Ich werde Sie – genauso wie mich selbst – dabei zum Nachdenken anregen, manchmal provozieren. Wenn Ihnen dabei ein Schmunzeln „auskommt“ und Sie sich denken: „Meint er das wirklich so, wie er schreibt?“ ... tja, das muss *ich* wohl wissen, und *Sie* werden es herausfinden müssen. Viel Vergnügen!

Sie sind übrigens herzlich eingeladen, mir von Ihrer Reaktion und Ihren Ideen dazu zu berichten. Aus solch einem Austausch werden wir beide sicher eine Menge lernen ... das macht doch ein gutes Team aus, denke ich.

1 Einleitung – Die logischen Ebenen

Was braucht nun ein guter Teamcoach?



Diese Frage gilt es – folgend den (psycho)logischen Ebenen von Dilts – aus mehreren Blickwinkeln, von mehreren Ebenen aus zu beantworten:

Man geht davon aus, dass die oberen Ebenen einen starken Einfluss auf die darunterliegenden Ebenen haben.

So setzt sich unsere Identität (das „WER bin ich?“) aus unseren Überzeugungen (was ich glaube und denke) und unseren Werten (was mir wichtig ist) zusammen. Diese zwei Dinge bestimmen, WARUM wir das tun, was wir tun. Nur selten sind uns unsere Überzeugungen und Werte, unsere wirklichen Motive also, auch wirklich bewusst.

Werte und Überzeugungen beeinflussen zwangsläufig unsere Fähigkeiten (z.B. WIE gut/schlecht oder schnell/langsam ich etwas tue), unser Verhalten (z.B. WAS sage ich zu jemandem, WAS tue ich genau), in allen Situationen unseres Lebens, tagein tagaus.

Aus diesem Grund wähle ich hier den Zugang, Ihnen die verschiedenen Ansätze aus der Perspektive ihrer jeweils zentralen Glaubenssätze und Grundhaltungen zu präsentieren. Wenn Sie diese verinnerlicht haben und – bewusst oder unbewusst – danach handeln sind Sie sicher auf einem guten Weg als Teamcoach.

Davor werden Sie sich – wenn Sie meiner Ordnung ergeben folgend kapitelweise weiterlesen – noch mit meiner und Ihrer Mission und Identität auseinandersetzen müssen.

2 Mission und Identität

Wissen Sie übrigens, wie man Teamcoach wird?

Es gibt ja offensichtlich keine international anerkannte und einzig gültige Ausbildung für diese Tätigkeit, also ... wer soll Sie zum Ritter schlagen? Niemand!

Das müssen Sie schon selbst tun. Es beginnt mit der Entscheidung und dem Satz:

„Ich bin Teamcoach.“

Die können Sie jederzeit treffen, zum Beispiel jetzt, Frau/Herr KollegIn.

Von dem Zeitpunkt an, wo Sie sich selbst als Teamcoach bezeichnen, sind Sie einer. Ihre Handlungen und Ihre Erfolge in Ihren Beratungsprozessen werden Ihnen Feedback darüber geben ob sie ein guter oder ein noch nicht so guter sind ... aber SEIN können Sie ab jetzt einer. Also, wie wär's? Sind Sie dabei?¹

¹ Für die professionelle Ausübung von Teamcoaching halte ich (mindestens) folgende Kenntnisse und Fertigkeiten für wichtig und hilfreich:

Kenntnisse in/über: Betriebswirtschaft, Organisationsstrukturen, Hierarchien, Markt- und Kundenorientierung, Funktion und Wirkung von Systemen, Persönlichkeitstypologien, Gruppendynamik, Entwicklung von Teams, Menschen-/Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement.

Fertigkeiten: Selbstreflexion, Coaching, Moderation, Präsentation, verschiedenste Interventionstechniken, Erlebnisorientierte/Gruppendynamische Übungen anleiten/reflektieren, Akquisegespräche führen.

Brauchen Sie einen Grund (eine Mission)?

Wie wär's damit: Es ist herausfordernd, aber es macht Spaß. Es bringt Geld, und es gibt Sinn – in der Arbeit und damit im Leben. Sie können andere Menschen dabei begleiten, mit ihrer Arbeit, ihren Kollegen, ihren Leistungen und damit einem großen, entscheidenden Teil ihres Lebens glücklicher zu werden.

Die Welt braucht Glück und Zufriedenheit und Sinn ... denn Angst, Zweifel und Unsinn gibt es schon genug. Kommen Sie ins Team der Teamcoaches, und wir leisten einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung des faszinierendsten Teams der Geschichte: dem „Team Menschheit“.

Unter *Identität* verstehe ich eine „Selbstdefinition“, eine „Beschreibung“ von mir selbst. Sie können sich etwas zuschreiben lassen, oder Sie wählen sie selbst.

Wie ich oben schon anregte ... entscheiden Sie sich dafür: „Ich bin Teamcoach“.

Natürlich können Sie auch warten, bis Sie die dazupassenden Werte, Überzeugungen, Fähigkeiten, Verhaltensweisen erlernt und die notwendigen Situationen erlebt haben, bevor Sie sich endlich dafür entscheiden und ganz überzeugt sind „Ich bin Teamcoach“ ... aber warum nicht schon jetzt? Wer hindert Sie daran?

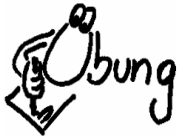
Aus der Identitätsüberzeugung „Ich bin Teamcoach“ gewinnen Sie bereits eine ganz andere Haltung, eine ganz andere „Brille“, durch die Sie die Welt sehen und diese Zeilen lesen. Diese wird Ihnen helfen, sich die in weiterer Folge nötigen Überzeugungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen anzueignen. Also, wenn Sie sich dazu bereit fühlen ... entscheiden Sie sich.

Wenn Sie wollen, verbinden Sie diese Entscheidung mit einem Ritual, das für Sie passt.

Rituale helfen, Verstand und Gefühl auf einen Nenner zu bringen. Sie bündeln Energie.

So, das war jetzt ein wenig pathetisch, aber es drückt meine eigene Identität und Mission als Teamcoach derzeit am besten aus. Aber was ist *Ihre* Mission und *Ihre* Identität ... nicht nur als Teamcoach sondern auch im Leben?

Hier haben Sie eine kurze Übung, die Ihnen dabei helfen wird, abgeleitet von Ihren innersten Kernwerten auch ein klareres Bild von Ihrer Mission zu bekommen. Bei mir hat diese Übung vor sieben Jahren so einige innere Weichen gestellt ... also, Vorsicht, sie könnte (positiv) lebensverändernd wirken.



Mission, Identität, Kernwerte

Dauer: 30-60 Minuten

Material: Papier + Stift

Schritt 1:

Denken Sie an mindestens drei der wichtigsten Erfahrungen in Ihrem Leben. Nehmen Sie sich eine Erfahrung nach der anderen vor, und fragen Sie sich: „Was habe ich daraus gewonnen, dass die Erfahrung für mich so wichtig werden konnte.“

Schreiben Sie eine Liste von Schlüsselwörtern oder Sätzen zu diesen Erfahrungen auf.

Schritt 2:

Schreiben Sie so lange weiter, bis Sie eine Reihe von insgesamt etwa fünf Wörtern haben, die diese unterschiedlichen Erfahrungen beschreiben.

Sind das Ihre KERNWERTE?

Schritt 3:

Wenn Sie von diesen fünf Kernwerten einen abgeben müssten – welchen würden Sie aufgeben (z.B. um die anderen zu verwirklichen)? Unterstreichen Sie das Wort und schreiben Sie die Zahl 5 davor. Machen Sie auf diese Weise weiter, bis Sie Ihren wichtigsten Wert, die Nummer 1, haben.

Schritt 4:

Notieren Sie Ihre LEBENSAUFGABE, Ihre MISSION zuerst ausführlich, und versuchen Sie dann, sie auf EINEN EINZIGEN SATZ zu reduzieren. Probieren Sie verschiedene Sätze aus, bis Sie eine Version haben, mit der Sie glücklich sind.

Vor allem in schwierigen Zeiten und (Entscheidungs-)Situationen wird Ihnen dieser Satz wie ein Kompass den für-Sie-richtigen Weg weisen.

3 Überzeugungen, Grundhaltungen und Kernwerte bestimmen Ihr Verhalten

Wenn Sie handeln, handeln Sie immer aufgrund irgendwelcher Überzeugungen und Werte, egal, ob Ihnen diese bewusst sind oder nicht. Wenn Sie allerdings mit Ihren Handlungen ein Ziel verfolgen, z.B. ein Team bei seiner Entwicklung zu unterstützen, dann wäre es wohl besser, sich bewusst zu werden, aufgrund welcher Überzeugungen und Werte Sie handeln.

Folgenden Grundwert haben alle folgenden Ansätze gemeinsam, und auch ich halte ihn unverzichtbar für einen konstruktiven, sinnvollen Umgang mit Menschen:

- **Jeder Mensch ist wertvoll und hat eine kreative, schöpferische Natur, die in ihrem tiefsten Kern gut und liebenswert ist.**

Wer es gern etwas markanter ausgedrückt liest: „Es gibt keine kaputten Menschen.“

Also, liebe Coaches, es ist – wen wundert’s – Wertschätzung angesagt!

Über die Grundhaltungen hinter folgenden Ansätzen wurden bereits viele Bücher verfasst. Ich ziehe es vor, Kernüberzeugungen als kurze prägnante Sätze zu formulieren, denn diese fallen mir auch in schwierigen Situationen am ehesten wieder ein.

Stellen Sie sich folgende Beispielsituation aus einem Teamworkshop vor:

Die Mitarbeiterin sagt – mit Blick auf ihre eigene Führungskraft – im Workshop vor versammelter Runde: „Ich wünsche mir, dass hier wahrhaftig miteinander gesprochen wird, und nicht mit Kalkül.“

Überlegen Sie nun ... was war Ihre erste Interpretation, was die Mitarbeiterin damit aussagen will? Was wäre Ihre erste Reaktion innerlich als Coach, d.h. wie würden Sie sich als Coach nach dieser Aussage fühlen? Was wäre Ihre darauffolgende Aktion, z.B. würden Sie überhaupt etwas tun oder sagen, und wenn ja ... was und wie?

Die nun folgenden Kernüberzeugungen verschiedener Ansätze lassen sich alle auf diese Situation anwenden und werden jeweils Ihr Verhalten als Teamcoach unterschiedlich beeinflussen. Sehen Sie selbst ...

3.1 Systemisch-Konstruktivistischer Ansatz

- **Die objektive Wirklichkeit gibt es nicht – sie entsteht im Auge des Betrachters.**

Was meint diese Dame zum Beispiel in diesem Zusammenhang mit dem Wort „Kalkül“ ... das könnten Sie hinterfragen. Auch die Worte „wahrhaftig“ bzw. „hier“ haben sicher eine für diese Dame wichtige Bedeutung.

- **Niemand kann objektiv beobachten: als Beobachter sind Sie Teil ihrer Beobachtung.**

Verbinden Sie mit dem Wort Kalkül etwas Positives oder etwas Negatives? Wie beeinflusst Sie diese Bewertung darin, ob und wie Sie Ihre nächste Äußerung formulieren?

- **Jede Handlung macht Sinn für den Handelnden – in dem Augenblick, in dem sie/er handelt.**

Könnten Sie mit 100% Sicherheit sagen, was die Mitarbeiterin meint und warum sie das gerade so, gerade jetzt, gerade hier ausdrückt? Nein. Aber wenn Sie die Dame fragen – und sie ehrlich antwortet – werden Sie es erfahren.

- **Sie können niemanden nachhaltig in eine bestimmte Richtung verändern, das muss er/sie schon selbst entscheiden/tun.**

Wenn diese Mitarbeiterin für sich die Rolle in Anspruch nimmt, hier in diesem Workshop z.B. „Wahrhaftigkeit statt Kalkül in der Kommunikation“ einzufordern ... Sie werden es ihr nicht verbieten können. Selbst wenn Sie es ihr verbieten würden, könnten Sie sich wohl nie zu 100% sicher sein, dass nicht plötzlich wieder eine solche Zwischenmeldung aus „dieser Ecke“ kommt.

Genauso wenig können Sie die anderen Teilnehmer zwingen, dieser Forderung nachzukommen.

- **Menschen „sind“ nicht, sondern „verhalten sich“. Also können sie sich auch jederzeit anders verhalten.**

Sehen Sie diese Mitarbeiterin nicht automatisch als „Moralapostel“ oder „Wahrhaftigkeitsfanatiker“ ... oder was-auch-immer sie in Ihren Augen darstellt ... sie IST es nicht. Sie hat bloß mal diesen Satz gesagt ... vielleicht widerspricht sie sich ja bereits im nächsten Satz, wer weiß?

- **Menschen verhalten sich entsprechend dem System, dem sie (gerade) angehören.**

Die Tatsache, dass ausgerechnet diese Mitarbeiterin, ausgerechnet in diesem Rahmen (ein zweitägiger Workshop mit ihren ArbeitskollegInnen, ihrer Führungskraft und einem externen Teamcoach), ausgerechnet mit diesen Worten, ausgerechnet diese Meinung ausdrückt ... hat vermutlich nicht nur etwas mit der Mitarbeiterin selbst sondern mit mehreren, vielleicht sogar allen Personen in diesem Team (vielleicht sogar inklusive des Teamcoaches) zu tun.

- **Probleme entstehen durch problemhafte Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen.**

Was spricht eigentlich gegen ein „Kalkül“ in der Kommunikation? Wenn ich zu meiner Frau sage „Ich liebe dich“, meine ich das auch ernst, und ich möchte sie gleichzeitig mit meinen Worten erfreuen. Diese Absicht brauche ich aber nicht immer dazuzusagen, oder? Würden Sie mir ein „Kalkül“ hinter meinen Worten nachsagen? Vermutlich nicht ... denn „Liebe“ verbindet man ja mit der Bewertung „gut, ehrlich, offen“. Ein „Kalkül“ verbindet man meist mit etwas „Verborgenen, Schlechten“. Daher fühlte sich die Führungskraft, auf die der Blick der Mitarbeiterin (absichtlich oder zufällig?) gerichtet war, als sie den Satz aussprach, vermutlich persönlich angegriffen und reagierte auch dementsprechend gekränkt.

Was wäre wohl gewesen, hätte die Mitarbeiterin es so formuliert: „Ich wünsche mir, dass hier in diesem Rahmen, möglichst auch immer die Absicht hinter dem, was gesagt wird, klar ausgesprochen wird ... damit könnten wir so manches Missverständnis vermeiden.“?

- **Der, der ein Problem hat, der hat auch die Lösung ... und niemand sonst.**

Da offensichtlich die Mitarbeiterin ein Problem mit „Wahrhaftigkeit versus Kalkül“ hat, sollten Sie als erstes bei ihr nachfragen, was sie damit meint. Weiters, was sie konkret befürchtet bzw. was sie sich wünscht. Eventuell fragen Sie auch nach Situationen, die vorgefallen sind und nun hier geklärt werden können, damit hier alle etwas daraus lernen können und so etwas – wie damals – nie wieder vorzukommen braucht.

Diese Interventionen wären sicher hilfreicher als ein Vortrag von Ihnen als Coach über den Wert von „Wahrhaftiger Kommunikation“ und den „101 Regeln, die es dabei zu beachten gilt“.

- **Ein Mensch/ Ein Team ist grundsätzlich fähig, sein Problem selbst zu lösen. Dazu braucht es seine eigene Zeit, seinen eigenen Rhythmus.**

Ähnlich wie im vorigen sollten Sie geduldig nachfragen und warten, ob die Mitarbeiterin selbst antwortet, oder ein anderes Teammitglied sich zu Wort meldet. Eventuell brauchen Sie auch etwas Geduld und Nerven, um abzuwarten bis (endlich!) eine Antwort auf Ihre Frage kommt. In anderen Teams, in denen alles Schlag auf Schlag geht, werden Sie eher Überblick und Durchsetzungsvermögen benötigen, um z.B. auf die 3 gleichzeitigen Antworten und 2 unmittelbaren Gegenstimmen auf diese Antworten einzugehen.

- **Probleme anderer werden leichter lösbar, je mehr Sie sie anerkennen, akzeptieren und wertschätzen.**

Was würde wohl die Mitarbeiterin oder das Team von Ihnen als Coach denken, wenn Sie auf die Aussage sofort wie aus der Pistole geschossen antworten: „Das ist doch hier, in diesem Rahmen gar keine Frage. Natürlich wird hier jeder ehrlich und wahrhaftig seine Meinung sagen, wir sind doch alles erwachsene Menschen!“ Damit hätten Sie das Problem der Mitarbeiterin (und vielleicht sogar des ganzen Teams) mit 2 Sätzen vom Tisch gewischt ... und das Vertrauen in Sie als Coach gleich mit dazu.

- **Ziel ist, dass das Team selbst für sich eine neue Beschreibung, Erklärung und Bewertung seiner Wirklichkeit erarbeitet. Drängen Sie ihm also nicht Ihre Hypothesen auf. Das Team ist selbst „der Experte“ für seine Wirklichkeit.**

Fragen Sie zum Beispiel: „Woran würden Sie denn erkennen, ob jemand wahrhaftig kommuniziert? Woran würden Sie ein Kalkül hinter den Worten erkennen? Was für Vor-/Nachteile hätte dieses Verhalten für Sie, bzw. für andere? Wie sehen das die anderen?“ ... und lassen Sie den Leuten auch genug Zeit und Raum, um auf Ihre Fragen mehr als eine Antwort zu finden.

Eine weitere nützliche Fragetechnik für diese Situation wäre: „Wie würden Sie derzeit die Wahrhaftigkeit und Ehrlichkeit der Kommunikation in Ihrem Team bewerten ... sagen wir auf einer Skala von 0 (gar nicht) bis 10 (absolut wahrhaftig und ehrlich)? Wo würden das die anderen aus dem Team einordnen? In welchen Situationen funktioniert es offensichtlich gut, sodass alle/die meisten eine Bewertung über 0 abgegeben haben? In welchen Situationen sollte es besser laufen, damit ihr einen Schritt weiter in Richtung 10 kommt? Was bräuchtet ihr dazu?“

- **Man sollte niemals davon ausgehen, das Problem oder die Situation eines anderen Menschen / eines Teams wirklich ganz zu verstehen.**

Selbst wenn Sie z.B. aus dem Blick der Mitarbeiterin schließen, dass sie gerade ihrer Führungskraft „Unehrlichkeit, Berechnung und Kalkül“ hinter ihren Aussagen unterstellt hat... vergewissern Sie sich! Fragen Sie: „Was meinen Sie genau damit? Wie sehen das die anderen? Was bedeutet das Gesagte für Sie, liebe Führungskraft?“

- **Das Team/Der Auftraggeber entscheidet, was eine gute Lösung ist.**

Anstatt dass Sie z.B. gleich zum Flipchart laufen und in großen Buchstaben draufschreiben: „Kommunikationsregel: Wir reden wahrhaftig, offen und ohne Kalkül miteinander“ ... fragen Sie lieber mal die Teammitglieder und die Führungskraft, wie diese das Thema sehen und wie sie jetzt und hier damit umgehen wollen. Vielleicht brauchen sie gar keine Vereinbarung sondern müssen einige Situationen aus der Vergangenheit „aufrollen“, die zu Verletzungen und dem hier herrschenden Misstrauen (Vorsicht: Hypothese!) geführt haben. Vielleicht

wollen sie das auch gar nicht jetzt besprechen? Vielleicht ist das für das Team gar kein Problem, sondern nur für die eine Mitarbeiterin? Vielleicht ist sogar die Mitarbeiterin das Problem, weil sie diesen Standpunkt seit Jahren in jeder Sitzung permanent äußert und damit allen schon auf die Nerven geht ... da würden manche wohl eher eine Regel bevorzugen, die lautet: „Mitarbeiterin X soll endlich mal die Klappe halten!“

- **Als Coach sollte man nie ohne Auftrag handeln.**

Selbst wenn Sie noch ein „gewichtigeres“ Thema dahinter wittern – z.B. großes Misstrauen gegen die Führungskraft – überprüfen/fragen Sie, ob das Team das auch so sieht und ob sie das jetzt und hier besprechen wollen. Wenn das Team und die Führungskraft keine Veranlassung sieht, das Thema jetzt zu diskutieren ... lassen Sie es!

- **Alles ist mit allem vernetzt, alles hat auf alles einen Einfluss. Es gibt also niemals nur eine Ursache. Zirkulär-kausal denken heißt „im Kreis denken“.**

Was hat wohl dazu geführt, dass die Mitarbeiterin jetzt und hier diese Aussage tätigt? Sie wurde zum Beispiel einmal von ihrer Führungskraft nicht über alle Fakten aufgeklärt und fühlt sich daher „nicht für voll genommen“ und „belogen“. Die Führungskraft tat dies aber nicht aus Boshaftigkeit, sondern weil sie selbst nicht alle Fakten von der Geschäftsleitung erfahren hatte, dies ihrer Mitarbeiterin nicht sagte, aus Angst, diese würde sie für eine „schwache Führungskraft“ halten. Die Geschäftsleitung enthielt der Führungskraft die ganzen Fakten aber nicht aus Geheimhaltungsgründen vor, sondern kommunizierte aus reinem Zeitmangel nicht.

Vielleicht war es auch ganz anders?

Welche verschiedenen Auswirkungen könnte nun die Aussage der Mitarbeiterin haben? Wie weite Kreise könnten diese Auswirkungen ziehen?

- **Es ist immer wichtiger, das Ziel und die Lösung beschreiben zu lassen, als über das Problem und dessen Ursachen zu reden. Problem-Gerede schafft Probleme. Lösungs-Gerede schafft Lösungen.**

Angenommen, das Team ergeht sich nach der Aussage der Mitarbeiterin in einem Klagelied über fehlende Offenheit und mangelndes Vertrauen untereinander oder mit der Führungskraft, sollten Sie als Coach mit Fragen den Fokus auf das Ziel und die Lösung richten: „Wie wollt ihr es denn lieber haben? (Angenommen ein Wunder geschieht, und eure gesamte Kommunikation wäre so wahrhaftig und ehrlich wie ihr es euch immer gewünscht habt ...) Was wäre dann anders? Woran würdet ihr denn erkennen dass bereits mehr Vertrauen da ist? Woran würdet ihr es bereits während dieses Workshops erkennen? Woran morgen im Büro? Wie würdet ihr euch dann fühlen? Wie würdet ihr euch dann – jeder einzelne – anders verhalten? Was würden eure Kunden dann plötzlich von euch sagen? Wem würde die Veränderung noch auffallen?“

Vergessen Sie nicht, dem Team genug Zeit nach jeder Frage einzuräumen um auch ausführlich darauf antworten zu können!

- **Das Problem hat nichts mit der Lösung zu tun. Das Problem ist das Problem. Die Lösung ist die Lösung.**

Um z.B. mehr Vertrauen und Wahrhaftigkeit in der Kommunikation zwischen den Teammitgliedern zu schaffen, ist es nicht nötig, alle vergangenen Vertrauensbrüche in allen Einzelheiten nochmals durchzukauen, sondern es müssen ab jetzt vertrauensbildende Aktionen gesetzt werden. Welche könnten das sein? ... nicht Sie als Coach müssen die Antwort auf diese Frage finden, sondern das Team.

- **Wo es keine eindeutigen Antworten gibt, müssen Entscheidungen getroffen werden. Wer eine Entscheidung trifft, trägt dafür die Verantwortung.**

Sie haben bis hierher schon Interventionsvarianten gelesen ... es gibt keine eindeutige Antwort, welche in dieser Situation die Richtige gewesen wäre. Sie können sich nur (schnell) entscheiden, die Reaktion des Teams z.B. auf Ihre Fragen abwarten und wiederum abwägen, ob der Prozess in die gewünschte Richtung läuft ... wenn nicht, ändern Sie die Richtung. Wenn Sie sich in einer Sackgasse verlaufen, nehmen Sie es auf Ihre Kappe und schlagen Sie

eine neue Richtung ein, wie z.B.: „Ok, es scheint euch wohl nicht so wichtig zu sein, das Thema jetzt bzw. in dieser Form zu diskutieren ... was ist euch denn wichtig? Was ist euer Ziel? Wer hat einen Vorschlag ... bzw. ich schlage vor ... passt das für euch?“

- **Problemlösungen können durch hilfreiche Verstärkung von außen angeregt werden – als Coach tragen Sie die Verantwortung für die Intensität und Art der Verstärkung.**

Nehmen wir mal an, Sie vermuten, dass die Mitarbeiterin mit der“ fehlenden Wahrhaftigkeit“ wirklich ihre Führungskraft gemeint hat. Spüren Sie mal den Unterschied zwischen 3 möglichen Interventionen:

- a) „Wen meinen Sie genau damit?“*
- b) „Ich sehe, Sie schauen dabei Ihre Führungskraft an ... ist diese Ihnen nicht „wahrhaftig“ genug?“*
- c) „Aha, jetzt ist es raus! Wann hat Sie Ihre Führungskraft das letzte Mal belogen?!“*

- **Das Team / der Kunde ist als Experte verantwortlich für die Inhalte (Probleme und Lösungen), der Coach ist als Experte verantwortlich für die Gestaltung des Prozesses.**

Angenommen, es läuft auf eine Aussprache zwischen Mitarbeiterin und Führungskraft hinaus, ist es Ihre Aufgabe als Coach, dafür zu sorgen, dass der Rahmen und die Zeit für alle passt (z.B. nicht gleich zu Beginn des Workshops, sondern erst, wenn das Setting geklärt ist und nicht so, dass 8 Mitarbeiter gleichzeitig die Führungskraft angreifen), dass Feedbackregeln eingehalten werden, dass einander zugehört wird, dass sich die Diskussion nach angemessener Problemanalyse wieder Richtung Ziel und Lösung bewegt. Was an Anschuldigungen geäußert wird und welche Vereinbarungen für die Zukunft getroffen werden, entzieht sich Ihrer Verantwortung, nicht jedoch, welchen Tonfall Sie zulassen bzw. auf wie viel Realismus und Klarheit (Was, Wie, Wer, Wann, ...) Sie beim Treffen von Vereinbarungen pochen.

- **Sie können mit dem Kunden / dem Team nur Maßnahmen für das „weitere (Zusammen-)Leben“ erarbeiten, Sie können nicht mit ihm (zusammen-)leben.**

Das verpflichtet Sie z.B. bei Vereinbarungen – auch wenn Sie als Coach sie für gut und realisierbar halten – jedes Mal nochmals nachzufragen: „Passt das so für euch? Ist das ausreichend bzw. nehmt ihr euch da nicht zuviel vor? Welche Hindernisse könnte es da noch geben?“

3.2 Teamklärung nach Thomann und Schulz von Thun

- **Die Beziehung zwischen Coach und Konfliktparteien (Mitarbeiter, Führungskraft, etc.) soll jederzeit klar sein.**

Wenn Sie bei der Aussage der Mitarbeiterin - „Ich wünsche mir, dass hier wahrhaftig miteinander gesprochen wird und nicht mit Kalkül.“ – durch irgendetwas das Gefühl bekommen, der Satz könnte sich auf Sie als Coach beziehen, sollten Sie das sofort zum Thema machen, zum Beispiel, indem Sie nachfragen: „Habe ich Ihnen durch irgendetwas das Gefühl vermittelt, dass sich irgendwelche verdeckten Absichten hinter meinen Worten verbergen?“ Wenn die Mitarbeiterin dies bestätigt, gilt es, nach Beispielen zu fragen, bzw. Ihre generellen Absichten als Teamcoach nochmals offenzulegen, bevor Sie weiterarbeiten. Vor weiteren Interventionen könnten Sie – mit Blick auf die Mitarbeiterin – jeweils die dahinterliegende Absicht klar und transparent ansprechen.

- **Ohne Macht keine Kontrolle (über den Prozess). Freiheit, Kontaktfähigkeit und Allparteilichkeit sind die Macht des Teamcoaches (Klärungshelfers).**

Als Teamcoach „brauchen“ Sie möglichst nichts von den Teilnehmern; das ist mit „Freiheit“ gemeint. Weder Zustimmung, noch Lob, noch sonst irgendeine Anerkennung. Das macht Sie flexibel, auch unliebsame Wahrheiten auszusprechen, bzw. den Prozess aktiv zu steuern.

Stellen Sie sich vor, die Aussage der Mitarbeiterin ereignet sich gleich in den ersten 30 Minuten des Workshops, und sie entfesselt damit sofort eine hitzige, lautstarke, teilweise untergriffige Diskussion zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin, während einige andere Mitarbeiter geschockt wirken. Als Coach denken Sie sich innerlich: „Die Zeit ist noch

nicht reif für eine konstruktive Auflösung dieses Konflikts. Wir vereinbaren doch gerade erst Regeln für den Umgang miteinander.“ Egal, wie wichtig den Mitarbeiterin oder der Führungskraft das Thema gerade ist, als Coach und Experte für den Prozess haben Sie die Freiheit zu sagen: „Stop! Ich sehe und höre zwar, dass Ihnen das Thema offensichtlich sehr wichtig ist und einige von Ihnen sehr betroffen macht ... es ist aber – meiner Meinung nach – jetzt noch nicht der richtige Zeitpunkt für eine konstruktive Diskussion dieses Themas. Es wirkt so, als würde dies mehr als ein paar Sätze dauern, deshalb werden wir dem Thema später genügend Zeit und Raum geben. Jetzt ist es – im ersten Schritt – nötig, dass Sie sich gemeinsam auf Regeln einigen, wie Sie hier in diesem Rahmen miteinander umgehen möchten. In dieser Aufgabe stecken wir gerade mittendrin und die sollten wir auch zuerst beenden, bevor wir uns den inhaltlichen Themen widmen.“

- **Realität ist Autorität. Wahrheit heilt. Akzeptanz und Konfrontation sind die Grundlage von Veränderungen.**

Die Realität – mit allen unterschiedlichen Sichtweisen betrachtet – mag zwar nicht schön oder angenehm sein. Die Gruppe muss jedoch bereit sein, ihr ins Gesicht zu sehen, bevor sie etwas daran ändern kann. Als Coach helfen Sie der (momentanen) Wahrheit des Systems ans Licht. Dazu müssen Sie sowohl die Standpunkte der Teilnehmer akzeptieren, als auch manchmal konfrontieren. Beides ist wichtig, beides gehört zusammen. Verschleiert jemand die Wahrheit, müssen Sie die Person damit konfrontieren. Konfrontation allein bewirkt jedoch Widerstand, Blockade, Rückzug und Kontaktabbruch. Daher müssen Sie zuerst deutlich machen, dass Sie den geäußerten Standpunkt zwar nachvollziehen und akzeptieren können, dann aber auch die Schattenseite davon beleuchten.

Auf die Aussage der Mitarbeiterin reagiert die Führungskraft z.B. ehrlich betroffen, indem sie sagt: „Schluck, das macht mich jetzt aber betroffen, dass Sie, Frau X, mir hier so offen das Misstrauen aussprechen.“ Die Mitarbeiterin zieht ihre Aussage auch nicht zurück, sondern nickt ebenfalls betroffen mit dem Kopf. Die Betroffenheit wird in der gesamte Gruppe spürbar, da unterbricht jedoch sofort der „Sunnyboy der Gruppe“ das Schweigen, indem er beschwichtigt „Ach, was soll das, so war das sicher nicht gemeint. Natürlich vertrauen wir Ihnen alle. Hier handelt es sich bestimmt um ein Missverständnis. Tut doch nicht so betroffen, hey, wir haben doch normalerweise eine gute Teamatmosphäre.“

Anstatt auf diesen Zug aufzuspringen und ebenso zu beschwichtigen, das Thema zu wechseln und damit den „Treffer-der-betroffen-machte“ unter den Tisch zu kehren, könnten Sie als Coach z.B. sagen: „Ich verstehe zwar, dass das hier gerade keine angenehme Situation ist, und dass Sie (Blick auf „Sunnyboy“) sich statt betroffenem Schweigen lieber gute Stimmung wünschen. Es bringt aber, glaube ich, auch nichts, jetzt so zu tun, als ob nichts passiert wäre. Ich kann nachvollziehen, dass Sie (Blick auf Führungskraft) diese Aussage getroffen hat, und ich schätze es, dass Sie auch dazu stehen. Ich kann mir vorstellen, dass es auch einiges an Mut von Ihnen (Blick auf Mitarbeiterin) erfordert hat, das überhaupt auszusprechen. Vielleicht betrifft es auch gar nicht nur euch beide, sondern handelt sich um ein Thema, das die ganze Gruppe was angeht. Wer möchte etwas zu diesem Thema sagen?“

- **Jeder Mensch ist liebenswürdig, wenn er nur zu Worte kommt. Verstehen-wollen ist der Schlüssel zur Auflösung von Konflikten. Jede Konfliktsituation/Botschaft hat 4 Seiten, die verstanden werden müssen: Sachseite – Beziehungsseite – Selbstkundgabeseite – Appellseite.**

In der Selbstklärungs- bzw. Dialogphase einer Konfliktklärung (Teamcoachings) geht es darum, durch *Aktives Zuhören* und *Doppeln & Dialogisieren* alle 4 Seiten einer Botschaft – und damit die (subjektive) Wahrheit – für alle verständlich zu machen. Für dieses in-die-Tiefe-gehen sollten Sie sich auch ausreichend Zeit nehmen und – bei passender Gelegenheit – Ihr Vorgehen der Gruppe erklären.

Beispiel für Aktives Zuhören:

„Verstehe ich Sie richtig, sie wünschen sich (Appellseite), dass hier wahrhaftig, also ehrlich miteinander gesprochen wird und die Absichten hinter den Worten – wenn möglich – offengelegt werden?“ (Mitarbeiterin nickt bzw. ergänzt)

„Sehe ich das richtig, dass Ihnen Ehrlichkeit und Offenheit auch im Alltag im Büro, vielleicht sogar im ganzen Leben wichtig sind (Selbstoffenbarungsseite, Bedürfnisse, Werte)?“ (Mitarbeiterin bestätigt oder stellt richtig)

„Wann haben Sie es denn schon einmal erlebt – zum Beispiel im Arbeitsalltag in diesem Team, dass nicht so miteinander gesprochen wurde? (Sachseite)“ (Mitarbeiterin bringt ein Beispiel, Coach fragt eventuell weiter nach: „Was ist genau vorgefallen? Wer, wie, wann genau?“)

„Wie fühlen Sie sich persönlich in so einer Situation, was löst das aus bei Ihnen? Was halten Sie da vom anderen? (Gefühls- und Beziehungsseite)“ (Mitarbeiterin antwortet. Abschließend fasst der Coach nochmals die Essenz aller 4 Seiten zusammen und lässt sie sich von der Mitarbeiterin bestätigen, z.B. durch spontanes, klares Nicken oder ein „Ja, genau!“).

Frühestens jetzt, nachdem die gesamte Botschaft der Mitarbeiterin bei Ihnen und damit hoffentlich auch bei den anderen „angekommen“ ist, lassen Sie andere (z.B. die Führungskraft) zu diesem Thema zu Wort kommen.

Beispiel für Doppeln & Dialogisieren:

Gehen wir davon aus, dass Sie z.B. durch Vorgespräche, Pausengespräche oder Intuition eine gute Vermutung haben, was die Mitarbeiterin tatsächlich gemeint hat. Nach der Aussage der Mitarbeiterin und noch vor der Antwort der Führungskraft ergreifen Sie das Wort und fragen die Mitarbeiterin:

„Darf ich mich einmal neben Sie hinstellen und etwas für Sie sagen, und Sie sagen dann, ob das so stimmt?“ (Mitarbeiterin ist einverstanden)

Sie stellen sich neben die Mitarbeiterin, äußern Ihre Vermutung was die Mitarbeiterin „wirklich“ gemeint haben könnte in der Ich-Form und sprechen die Führungskraft dabei direkt an:

„Wenn ich von „Kalkül“ rede, meine ich damit: Ich habe Angst davor, dass manches, was Sie als Führungskraft hier im Workshop sagen und fragen werden, mit der Absicht geschieht, für das bevorstehende Mitarbeitergespräch und die Leistungsbewertung „Material“ zu sammeln.“

Zur Mitarbeiterin gewandt:

„Stimmt das so?“ (Mitarbeiterin bestätigt oder korrigiert)

Sie verlassen die Position neben der Mitarbeiterin und fragen die Führungskraft:

„Wie reagieren Sie darauf? Was sagen Sie dazu?“ (Führungskraft antwortet)

- **Eine Erklärung ist kein Ersatz für Fühlen, Erkennen und Bewusstmachen. Eine Erklärung beruhigt jedoch die Emotionen, hilft beim Verstehen und Akzeptieren einer Situation und kann eine hilfreiche Basis für die Lösungsfindung sein.**

Was würde wohl passieren, wenn Sie die Aussage der Mitarbeiterin gleich mit einer Erklärung ergänzen: „Ja, genau. In einem Teamworkshop ist es sehr von Vorteil, wenn alle ehrlich kommunizieren, weil ...(blablabla). Es gibt aber psychologisch betrachtet einige

Hindernisse, die uns immer wieder davon abhalten, in jeder Situation vollkommen wahrhaftig zu reagieren, weil ... (blablabla)“

Sie hätten erfolgreich von der Situation im Hier und Jetzt abgelenkt und eine Vertiefung, Klärung und die damit möglicherweise verbundenen Erkenntnisse (z.B. Wann ist es zu einem Vertrauensbruch gekommen?) und Gefühle (z.B. Betroffenheit, Angst, Ärger) abgeblockt.

Angenommen das wäre Ihr Ziel, wäre es allerdings eine mögliche Intervention, um eine emotionsgeladene Diskussion zu unterbinden. Dies könnte zum Beispiel in der Endphase des Workshops der Fall sein, wenn Sie gerade die (Zwischen-)Ergebnisse sammeln und weiterführende Maßnahmen, Lösungen, Aktionen vereinbaren wollen.

- **Gute Lösungsmaßnahmen sind konkret und realistisch, kommen (vorwiegend) von der Gruppe und werden auch von diesen Personen umgesetzt.**

Stellen Sie sich vor, die Aussage der Mitarbeiterin hat eine mehrstündige (moderierte) Diskussion ausgelöst, deren Ergebnis die traurige aber wahre Erkenntnis ist: „In unserem Team fehlt es bei Aussagen in Meetings am nötigen Grundvertrauen, dass es der andere – egal ob Mitarbeiter oder Führungskraft – gut und ehrlich meint.“

Die Menschen sind betroffen, wollen aber weiter an dem Thema arbeiten und das Vertrauen wieder herstellen und fragen Sie als Coach: „Was würden Sie uns empfehlen?“

Wie würden Sie als Coach antworten?

Eine Möglichkeit wäre: „Ich glaube, dass man Vertrauen nicht verordnen kann, sondern dass es über vertrauensbildende Maßnahmen über einen längeren Zeitraum wachsen muss. Was würde Ihnen denn einfallen, was für Sie und Ihre Kollegin solche Aktionen sein könnten?“

Wenn nun Vorschläge geäußert werden, nehmen Sie die Rolle des „Advocatus diaboli“ ein und hinterfragen solange, bis daraus – in den Augen des Teams – realistische, machbare und attraktive Aktionen geworden sind.

3.3 Prozessorientierte Psychologie nach Arnold und Amy Mindell

- **Eine Gruppe erzeugt ein „Gruppenfeld“. Felder balancieren sich selbst aus.**

Das heißt: Lassen Sie den Prozess sich entfalten und folgen Sie ihm.

- **Gruppenmitglieder können zum Kanal für den Prozess/das Feld werden.**

Also: Nicht alles, was jemand sagt, ist reiner Ausdruck ihrer/seiner Persönlichkeit, sie/er kann im Prozess auch einfach (bewusst oder unbewusst) zum/zur SprecherIn des Gruppenfeldes werden.

- **Ein Feld braucht Gleichgewicht und Chaos, Übereinstimmung und Spannung zwischen seinen verschiedenen Teilen/Rollen/Positionen, um sich zu entwickeln. Außerdem muss es sich dabei aller wichtigen Teile bewusst werden.**

Daher: Identifizieren Sie die verschiedenen Teile des Feldes/Systems und geben Sie ihnen die Möglichkeit, sich zu äußern. Damit geht die Entwicklung am ehesten in Richtung „mehr Synergie und Teamarbeit“, statt in Richtung (Selbst-)Zerstörung.

Zurück zu unserer Situation, in der die Mitarbeiterin sagt: „Ich wünsche mir, dass hier wahrhaftig miteinander gesprochen wird und nicht mit Kalkül.“

Wenn jetzt niemand darauf reagiert – sei es mit Zustimmung, Ablehnung oder sonst einer Reaktion – aber auch die Mitarbeiterin nicht weiterspricht und sichtlich eine Reaktion erwartet – baut sich Spannung auf und der Prozess „gewinnt an Fahrt“.

Zwar ist Ihnen als Teamcoach vielleicht der Blick auf die Führungskraft aufgefallen, aber Sie wählen einen „offenen Zugang“ und fragen: „Gibt es jemanden, der etwas dazu sagen möchte, sich aber gerade zurückhält?“

Wenn jetzt z.B. die Führungskraft antwortet: „Ich hab das Gefühl, das gilt mir, und das macht mich sehr betroffen!“ dann ist zumindest eine weitere Position schon mal ausgesprochen. Als Coach könnten Sie nun entweder die Auseinandersetzung dieser beiden Positionen unterstützen, oder nach weiteren Teilen/Positionen fragen.

- **Alle Teile des Feldes müssen repräsentiert und unterstützt werden, auch diejenigen, mit denen sich niemand identifiziert und die sozusagen als „Geister“ im Raum schweben. („Tiefe Demokratie“)**

Wenn trotz Ihrer offenen Nachfrage keine Reaktion erfolgt, dann schwebt weiterhin die Geisterrolle „Jener-der-mit-Kalkül-spricht“ im Raum herum, und niemand will sich damit identifizieren. Eventuell schweben auch noch „Betroffenheit“ oder „Angst“ oder andere Gefühle im Raum herum, die (noch) niemand (bewusst) ausdrückt.

Irgendjemand – optimalerweise die Teilnehmer selbst, oder sonst Sie als Coach – muss früher oder später zum Sprecher für diese Geisterrollen werden, sonst werden sie immer wieder auftreten, bis sie endlich ein Sprachrohr und Gehör finden.

- **Es braucht zuallererst: wache Bewusstheit
(um zwischen Primär- und Sekundärprozess² sortieren zu können)
Dann braucht es: warten oder intervenieren
(um den Prozess bei der Entfaltung zu unterstützen)**

Zuerst richten Sie Ihre Aufmerksamkeit darauf, die Atmosphäre der Gruppe zu spüren und alle gerade vorhandenen und unvorhersehbaren Signale und Botschaften der Gruppe zu schätzen und aufzugreifen.

In unserer Beispielsituation können das sein:

Aussagen der Teilnehmer: Meinungen, Themen, geäußerte Gefühle, etc.

Töne der Gruppe: Stille, Kichern, Räuspern, Seufzen, unterdrückte Geräusche, Murmeln, etc.

Bewegungen der Gruppe: Jemand lehnt sich zurück, sackt in sich zusammen, steht auf, verlässt den Raum, etc.

Beziehungsprobleme in der Gruppe: Jemand verteidigt sich, jemand greift an, etc.

Eigene Gefühle: Sie fühlen sich als Coach plötzlich selbst besorgt, verärgert, verwirrt, etc.

Zufällige Ereignisse: Ein Handy läutet, jemand betritt den Raum, der Wind bläst durchs Fenster, ein Plakat fällt zu Boden, etc.

² „Primärprozess“ = das, womit sich die Gruppe bewusst identifiziert. „Sekundärprozess“ = das, womit sich die Gruppe gerade nicht bewusst identifiziert. Siehe auch konkretes Beispiel im weiteren Text.

Innerlich vergleichen Sie, ob es einen Unterschied gibt zwischen den Themen, mit denen sich die Gruppe beschäftigt und den Gefühlen in der Atmosphäre. Passen diese nicht zusammen, herrscht also eine Inkongruenz. Dies ist meist der Hinweis darauf, dass die Gruppe an einer „Grenze“ ist. Die „Gruppengrenze“ trennt den Primärprozess (das, womit sich die Gruppe identifiziert) vom Sekundärprozess (das, womit sie sich nicht identifiziert, was in der Gruppe nicht üblich, nicht erlaubt ist wie z.B. egoistisch sein, Gefühle zeigen, etc.).

Im Beispiel identifiziert sich die Mitarbeiterin – und vielleicht sogar die ganze Gruppe – mit dem Wunsch nach „wahrhaftiger Kommunikation ohne verdecktes Kalkül“. Dies ist der Primärprozess, für den die Mitarbeiterin gerade zur Sprecherin wurde.

Weiters haben aber die Verhaltensweisen der Mitarbeiter sowie der Führungskraft immer wieder auch Anteile von „strategischer, verdeckter Kommunikation“ ... was jedoch keiner gerne wahrhaben möchte. Dies ist der Sekundärprozess, der sich nun in der Betroffenheit, dem Schweigen, dem Räuspern etc. äußert.

Nun gut, Sie als prozessorientierter Teamcoach haben das mit „wacher Bewusstheit“ durchschaut, was tun Sie also?

Erst wenn die Gruppe dieselbe Bewusstheit darüber erlangt hat, was hier eigentlich vor sich geht, kann sich das Gruppenfeld ausbalancieren. Wie bringen Sie also die Information in das Feld ein?

Eine mögliche Methode wäre der „Wetterbericht“. Das heißt, Sie berichten über das, was sich in der Gruppe abspielt so, als ob Sie über das Wetter berichten würden:

„Jetzt hat Frau A etwas gesagt, und keiner antwortet.“

„Jetzt hat Frau A gerade gesagt: ...; und die Gruppe hat das Thema gewechselt. Weichen wir da einem heißen Thema aus?“

„Jetzt ist Betroffenheit spürbar, oder ist es Besorgnis?“

„Hoppla, das Plakat mit unseren Spielregeln ist gerade zu Boden gefallen ... bedeutet das etwas?“

„Nach der Äußerung von Frau A haben gleich einige durcheinandergeredet ... offenbar betrifft das mehrere.“

„Jetzt haben zwei Leute eine Auseinandersetzung, sind sie Vertreter für die Gruppe?“

Eine weitere Möglichkeit wäre, als Teamcoach selbst in die Geisterrolle – von der gesprochen wird – zu schlüpfen und deren Standpunkte auszusprechen, somit kann sich die Gruppe direkt damit auseinandersetzen.

Sie sagen zum Beispiel: „Jetzt wurde schon mehrmals davon gesprochen, dass ihr euch wünscht, dass offen, wahrhaftig, ohne Kalkül miteinander geredet werden soll. Offenbar schwebt so eine „Rolle“ wie ein „Geist“ im Raum herum ... ich werde mal versuchen, ob ich ihre Position in Worte fassen kann ... ich schlüpf mal in die Rolle und ihr könnt dann mit mir diskutieren... (geht in die Rolle) also: Ich denk doch nicht dran, hier völlig wahrhaftig zu sein! Wozu soll das gut sein? Wozu soll ich alles preisgeben, was ich mir denke? Oder was ich fühle? Vielleicht erreiche ich meine Ziele ja sogar viel besser, wenn ich mich eher strategisch verhalte?! Ich muss mein Ziel erreichen!“

Die Gruppe oder einzelne können jetzt mit Ihnen (in der Rolle) in einen Konflikt eintreten. Sie könnten nun auch darum bitten, dass jemand aus der Gruppe diese Rolle nun versuchsweise einnimmt, um eine Auseinandersetzung möglich zu machen und herauszufinden, was in der Gruppe eigentlich los ist. So können Sie sich wieder auf die Prozessbegleitung konzentrieren.

- **Um den Prozess weiter zu entfalten reicht es, wenn eine Person in der Gruppe „Bewusstheit“ erlangt (über das, was ist) und diese Erkenntnis mitteilt.**

Das müssen auch nicht immer Sie als Teamcoach sein! Wenn Sie einige Male erklärt und als Modell vorgezeigt haben, worauf es ankommt, können Sie immer wieder auch Gruppenmitglieder dazu anregen, einfach zwischendurch einen „Wetterbericht“ abzugeben, wenn ihnen etwas auffällt. Sie könnten auch spontan für eine Rolle sprechen, die sie in der Diskussion als unterrepräsentiert erleben bzw. aufzeigen, dass sie selbst oder die ganze Gruppe gerade an eine „Grenze“ gelangt sind und versuchen diese in Worte zu fassen. Wichtig dabei ist die Haltung: „Alles/Jeder darf jetzt so sein, wie es/er/sie ist. Aber nichts/niemand muss bleiben, wie es/er/sie ist. Leben ist Veränderung.“

Wenn Sie es schaffen, einer Gruppe diese Art von Metakommunikation nebenbei beizubringen, dann haben Sie den besten Samen gesät für die Zeit nach Ihrer Begleitung.

3.4 Provokativer Stil nach Frank Farelly

- **Die Gruppe trägt selbst die Verantwortung für die Lösung ihrer Probleme.**
- **Die Wahrheit verträgt man am besten von einem „guten Freund“ und mit Humor serviert.**
- **Gelächter macht frei, und Widerstand setzt in Bewegung.**
- **Wirkungsvoll beeinflussen kann nur, wer aktiv, überraschend und flexibel den Prozess führt.**

Wenn Sie zu diesen Grundsätzen noch die „Wertschätzung“ für die Personen und deren verletzbaren Wesenskern hinzunehmen, ergibt sich folgende Handlungsanleitung: Nehmen Sie die Menschen als Menschen ernst, und machen Sie sich (mit ihnen gemeinsam) über deren Probleme und selbstschädigenden Verhaltensweisen lustig. Unterstellen Sie ihnen auf humorvolle, absurde, verzerrte Art und Weise alle möglichen Denkmuster, Gefühle, Beweggründe und Verhaltensweisen, die Sie mit deren Äußerungen und Signalen assoziieren. Durch den „guten Draht“ und Ihre aktive *Führung* des Dialogs (nicht Monolog!) werden Sie als kompetent wahrgenommen, die Menschen hören Ihnen zu, und Ihre Worte bekommen Gewicht und Relevanz. Die Verzerrung und das Absurde bringt sie zum Lachen über sich selbst, und damit der „Freiheit“ (im Sinne von „Abstand zum Problem“) ein Stückchen näher, denn: Nur wer „drüber steht“, kann über sich selbst lachen. Die betroffene Person kann dadurch gar nicht anders, als auch gefühlsmäßig Stellung zu beziehen. Der innere Widerstand gegen Ihre Worte (d.h. nicht gegen Ihre Person als Coach auf der Beziehungsebene, sondern nur gegen die Inhaltsebene Ihrer Botschaft) bringt die betroffenen Personen dazu, für sich selbst einzutreten und zwar in eine produktive Richtung. Die bequeme Variante „Abwarten und Nichtstun/Schweigen“ vieler Teilnehmer wird durch Ihre provokative Intervention (beinahe) unmöglich, der Gruppenprozess kommt in Fahrt. Vor allem in Situationen, in denen Lustlosigkeit, Desinteresse oder „Angst, sich zu stark zu exponieren“ in der Gruppe vorherrschen, bringt der provokative Stil sehr schnell Energie in die Gruppe. Statt gegen einen guten Vorschlag des Beraters Widerstand aufzubringen, richtet sich der Widerstand der Gruppe gegen die lustigen bzw. provokativen Aussagen, und die Gruppe gibt sich selbst nützliche Ratschläge.

Beispiel:

Die Mitarbeiterin sagt – mit Blick auf ihre Führungskraft – im Workshop vor versammelter Runde: „Ich wünsche mir, dass hier wahrhaftig miteinander gesprochen wird und nicht mit Kalkül.“

Niemand atmet, viele sehen zu Boden, einige verdrehen die Augen, auch die Führungskraft reagiert nicht. Die Gruppe wirkt gelähmt, einige Mitarbeiter wirken ängstlich, andere desinteressiert.

Mögliche Reaktionsweisen für Sie als Coach:

(Zur Mitarbeiterin gewandt) „Ja, ich kann verstehen, dass Ihnen Wahrhaftigkeit wichtig ist ... also ehrlich, offen und ohne verdeckte Absichten reden ... mhmm, das wäre schon was, aber, ehrlich gesagt, naja, ich bin mir gar nicht sicher, ob das in Ihrer Situation etwas bringt ...

(Zur Gruppe gewandt) Ich habe schon viele Teams erlebt, ja manche können vielleicht gut mit Wahrheit umgehen, aber oft ist es besser, Dinge unter den Teppich zu kehren. Das ist doch viel gemütlicher. Die Stimmung bleibt heiter, entspannt, gut gelaunt ... naja, ein bisschen oberflächlich vielleicht ... aber, was soll's, wir verbringen doch sowieso nur 8 Stunden am Tag miteinander. Wenn ich mit jemandem gut auskommen will, dann wäre ich doch verrückt, immer die Wahrheit zu sagen, schon gar nicht, wenn ich was von der Person will. Wenn mich meine Frau fragt: „Schatzi, stört dich eigentlich irgendwas an mir?“ dann bin ich doch auch nicht so verrückt und sage „naja, du könntest ruhig mal ein paar Kilo abnehmen, dich hübsch schminken und zum Friseur gehen, schau dich einmal im Spiegel an!“ ... Nein! Ich sage lieber: „Mich stört nur, dass du zuviel an hast, du schaust nämlich absolut sexy aus, wie immer, ... und weißt du, worauf ich gerade Lust habe ... 😊 ... wissen Sie, was ich meine?“

„Und die Sache mit dem Kalkül ... wollen Sie denn wirklich alle Absichten wissen? Nein! Sicher nicht! Oder?“

(Zur Führungskraft gewandt) „Sehen Sie, zum Beispiel gerade Sie als Führungskraft ... da wären Sie doch verrückt, Ihren Mitarbeitern immer alle Gründe und alle Motive Ihrer Aussagen zu erklären ... die würden Sie ja für blöd halten, stellen Sie sich vor, Sie sagen zum Beispiel: „Herr Meier, also ich hab nun vor, Sie zu motivieren und Ihre Leistung wieder einmal anzuerkennen, und daher möchte ich Ihnen sagen, also, wie Sie gestern diese Unterlagen kopiert haben, echt spitze war das!“ oder „Liebe Mitarbeiter, ich will jetzt meinen gesamten Frust auf die Geschäftsleitung NICHT auf euch abwälzen, ich meine wegen der ständig wechselnden, widersprüchlichen Aufträge an unsere Abteilung und wegen der

Gerüchte bezüglich einer möglichen Personalreduktion in unserer Abteilung ... also, was ich eigentlich sagen will: "Alles ok dort oben, kein Grund zur Besorgnis, wir sind auf gutem Kurs!" ... was glauben Sie, würden Ihre Mitarbeiter da von Ihnen denken?"

(An alle gewandt) „Sie würden Ihre Führungskraft doch für völlig unfähig halten, wenn sie Ihnen immer alles im Detail erzählt. Also ich finde, heitere Oberflächlichkeit, nett sein zueinander, dem anderen nicht zuviel zuzumuten ... dem kann ich total was abgewinnen! Wozu - verdammt nochmal - soll Wahrhaftigkeit gut sein?! Was denken Sie darüber?"

Wenn Sie bis hierher nicht schon mindestens einmal vor irgendjemandem unterbrochen und korrigiert worden sind, legen Sie noch ein Schüffelchen nach!

Wenn sich nun ein Mitarbeiter oder die Führungskraft FÜR „Wahrhaftige Kommunikation“ und/oder GEGEN „Kalkül“ ausspricht, vermeiden Sie es, der Person zuzustimmen. Legen Sie – mit gespielter Ernst - noch ein Schüffelchen nach:

„Ja, das könnte vielleicht in einem anderem Team klappen, aber bei Ihnen finde ich, dass ...naja, wie soll ich sagen ... Sie sollten sich nicht überfordern ... gehen Sie es vorsichtig an ... überstürzen Sie es heute nicht ... stellen Sie sich vor ... da sagen Sie heute mal ehrlich Ihre Meinung und was passiert: Morgen redet die Person in der Arbeit plötzlich nichts mehr mit Ihnen ... also, da wäre mir doch viel lieber, ich hätte nichts gesagt! Da bleib ich doch lieber nett und höflich und halt einfach meinen Mund!“

Dieses Spiel setzen Sie solange fort, bis sich mehrere Mitarbeiter und die Führungskraft gegen Ihre Provokation zur Wehr setzen und sich damit mehr und mehr – durch Worte wie auch innerlich – zu offener, ehrlicher Kommunikation verpflichten.

(Vergessen Sie nicht, der Gruppe immer wieder ein „Augenzwinkern“ zu schenken und sich selbst auf die Schaufel zu nehmen. Je mehr die Menschen merken, dass Sie als Coach auch über sich selbst lachen können und dass Sie das, was Sie sagen, nicht zynisch oder überheblich meinen, sondern innerlich „im selben Boot“ sitzen, desto mehr können Sie sich herausnehmen. Dadurch, dass Sie sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskraft auf die Schaufel nehmen, kann Ihnen niemand Parteilichkeit unterstellen.)

3.5 Welcher Ansatz ist nun der beste?

Also, meiner Meinung nach ist der systemisch-konstruktivistische Ansatz, der Beste ... oder nein, doch eher der von Thomann und Schulz von Thun ... oder, naja, dem prozessorientierten Ansatz von Mindell kann ich auch einiges abgewinnen ... und, also, wenn ich ehrlich bin, dem provokativen Stil von Farelly ebenso.

Also wirklich! Glauben Sie, ich mach mir die Mühe und beschreib hier vier Stile wenn ich einen davon für den Besten halten würde?! Ich möchte doch Ihre Zeit nicht verschwenden und meine eigene erst recht nicht.

Nun, der systemisch-konstruktivistische Ansatz ist wohl der umfassendste von den vieren. Er bildet – wie Sie sicher schon bemerkt haben – auch die Basis für die anderen drei. Dies betrifft sowohl die umfassende Sammlung von Grundannahmen, sowie das vielfältige Methodenrepertoire des systemischen Coachings, welches Sie hier vor allem in Form von systemischen Fragetechniken (lösungsorientierte Fragen, zirkuläre Fragen, hypothetische Fragen, Skalenfragen, die Wunderfrage, Fragen nach Unterschieden etc.) beispielhaft kennengelernt haben.

Thomann und Schulz von Thun fokussieren in ihrem Konfliktklärungsansatz darüber hinaus noch stärker auf die Beschreibung von Kommunikationstechniken, die sie aus den systemischen Grundhaltungen ableiten. Außerdem bauen sie auf Schulz-von-Thuns Nachrichtenquadrat auf und verbinden dieses mit den zwei sehr nützlichen Haupttechniken: dem Doppeln, dem Dialogisieren und dem Aktiven Zuhören (welches eigentlich auf Carl Rogers zurückgeht). Damit haben Sie als Teamcoach vor allem für „heiße“ Situationen ein gutes Handwerkszeug, das Sie jedoch vor dem ersten Einsatz gut in geschütztem Rahmen üben sollten.

Arnold und Amy Mindell fügen dem systemischen Grundansatz nach das absolute Vertrauen in die Sinnhaftigkeit und Weisheit des Prozesses (des Gruppenfeldes bzw. des Systems) hinzu. Dies hilft Ihnen als Coach vor allem in Situationen, wo Sie sich denken: „Was ist jetzt eigentlich los? Wo soll das nur hinführen? Wie komm ich aus diesem Schlamassel wieder raus?“

Das Vertrauen in den Prozess führt zu mehr innerer Ruhe. Diese wiederum macht eine verstärkte „wache Bewusstheit“ erst möglich, da Ihre Aufmerksamkeit nicht mehr so stark auf

Ihre eigenen Ängste fixiert ist, und Sie besser auf die Signale der Gruppe fokussieren können. Wenn Sie dies nur intensiv genug tun und geduldig dranbleiben, dann ergeben sich alle weiteren Interventionen wie von selbst, ob dies nun ein „Wetterbericht“, das Sprechen für eine „Geisterrolle“ oder irgendetwas anderes ist. Dies sind nur zwei prozessorientierte Interventionen, es gibt natürlich noch viele weitere (siehe Literatur).

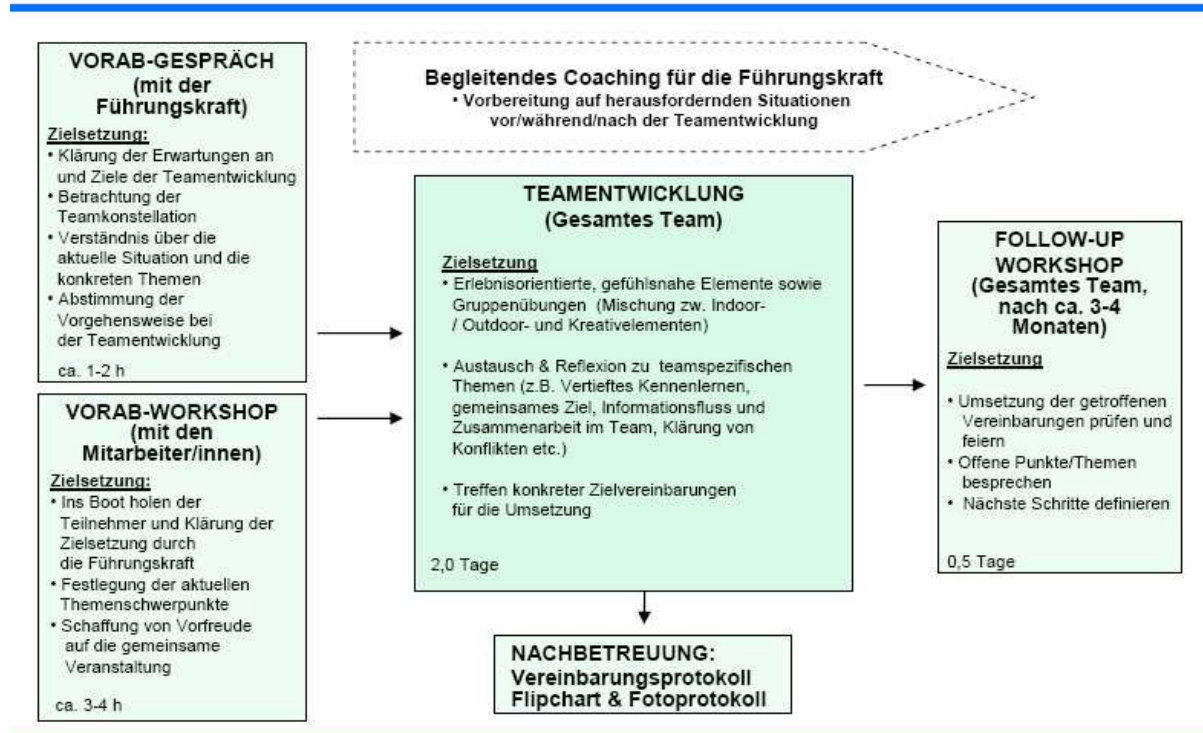
Frank Farelly schenkt Ihnen als Coach schließlich beinahe absolute Narrenfreiheit. Solange Sie die Grundvoraussetzung – nämlich absolute Wertschätzung für die Menschen – berücksichtigen, dürfen Sie sogar die Führung des Prozesses übernehmen, anstatt nur nebenher bzw. hinterher zu laufen. Wenn Ihnen also schon fast der Kragen geplatzt ist, weil Sie Ihre Hypothesen – die ja laut systemisch-konstruktivistischem Ansatz sowohl hilfreich als auch gefährlich sein können – immer vorsichtshalber hinuntergeschluckt haben, anstatt sie auszusprechen ... nun ist es soweit: Sie dürfen allen Ihre Annahmen, Hypothesen, Vorurteile, Fantasien hemmungslos übertreibend aussprechen! Humor, Selbstironie und eine bilderreiche Sprache ... dies macht die müdeste Gruppe munter und hält auch Sie als Coach stets wach und bei Laune.

So, jetzt wissen Sie's. Dies ist der Teamcoach-Cocktail, an dem ich seit einiger Zeit mixe und selbst immer wieder überrascht bin, was dabei rauskommt. Vielleicht haben Sie ja auch Lust drauf bekommen, und wenn nicht, naja, dann mixen Sie sich eben Ihren eigenen, es kann sowieso nicht jeder so genial sein wie ich! (Augenzwinkerndes Grinsen)

4 Rahmenbedingungen, Setting, Prozessüberblick – was braucht's davor, dabei und danach?

Ein Teamcoaching ist keine Spontanaktion sondern ein Prozess, der mehrere Schritte umfasst. Im Folgenden bekommen Sie einen Einblick in meine momentane Teamcoachingpraxis als Teamentwickler der ISG Personalmanagement GmbH³.

Prozessüberblick



© www.isg.eu 2007

Die wichtigsten Elemente eines Teamcoachingprozesses:

1. Auftragsanbahnung/Akquisegespräch
2. Auftragserteilung und vertiefte Auftragsklärung
3. Vorabgespräch mit der Führungskraft
4. Vorabworkshop mit den MitarbeiterInnen
5. Teamentwicklungsworkshop mit dem gesamten Team
6. Begleitendes Coaching der Führungskraft
7. Follow-up Workshop mit dem gesamten Team

³ Diese Vorgehensweise in Teamentwicklungsprozessen habe ich zum größten Teil von Mag. Kerstin Kowanitsch gelernt, der ich für ihre Unterstützung, ihr Feedback und ihre Geduld ewig dankbar bin. Ich hätte mir keine bessere Mentorin für diesen Weg wünschen können.

Optimalerweise – im Sinne der Nachhaltigkeit - beinhaltet der Prozess alle diese Elemente.

Die ersten beiden Schritte sind insofern nötig, da hier der Rahmen und die Möglichkeiten für den kommenden Prozess geklärt werden. Manchmal finden sie auch im selben Gespräch statt.

Das Vorabgespräch mit der Führungskraft darf auf keinen Fall entfallen.

Hier geht es darum, gemeinsam die Situation des Teams zu analysieren, die Ziele klar zu definieren und einen Überblick über mögliche Stolpersteine und Herausforderungen zu bekommen. Natürlich bin ich mir bewusst, dass die Sicht der Führungskraft niemals die „gesamte Wirklichkeit“ des Teams abbildet, und ich bin stets offen für alle weiteren Sichtweisen, die sich im Prozess ergeben.

Hier habe ich auch die Möglichkeit, die Führungskraft darauf vorzubereiten, was auf sie zukommt. Eventuell wird auch sie im Teamentwicklungsworkshop mit einigen unangenehmen Themen konfrontiert werden. Im Vorabgespräch bekomme ich einen Eindruck, inwiefern die Führungskraft dem gewachsen ist und wie viel (dezen) Unterstützung sie eventuell von mir als Coach braucht, bzw. wie viel (dezen) Unterstützung bzw. Schutz das Team von mir brauchen wird.

Am Ende des Gesprächs, nach ca. 2 Stunden, habe ich ein (erstes) Bild der Teamsituation, und die Führungskraft hat genug Vertrauen in meine Fähigkeiten als Coach gewonnen, um mir beim Teamentwicklungsworkshop auch in heißen Prozessphasen die Moderation des Gruppenprozesses zu überlassen.

Den Vorab-Workshop (ca. 2-4 Stunden) führe ich ca. ein bis zwei Wochen vor dem Teamentwicklungsworkshop, meist im firmeninternen Besprechungsraum durch. Dies gibt mir die Möglichkeit, das Team in seinen eigenen Räumen kennenzulernen, Vertrauen aufzubauen und eine positive Grundstimmung für die geplante Teamentwicklungsveranstaltung zu schaffen. Da die Führungskraft den Vorabworkshop nur einleitet, sich dann aber wieder zurückzieht, ist das Team auch viel freier, mir auch die „heißen“ Themen zu nennen. Natürlich müssen Sie dies beim Workshop nochmals in Anwesenheit der Führungskraft tun, doch bin ich dann als Coach schon vorbereitet und kann gegebenenfalls auch schon den passenden Rahmen dafür schaffen.

Wenn ich auf den Vorabworkshop mit den MitarbeiterInnen aus irgendeinem Grund verzichten muss, dann plane ich zumindest zwei bis drei zusätzliche Stunden zu Beginn des Teamentwicklungsworkshops ein, denn hier geht es um das Kennenlernen zwischen Team und Teamcoach, Vertrauensaufbau, sowie Sammlung der Themen.

Statt eines Vorabworkshops kann es auch zu Einzel- oder Gruppeninterviews kommen. Dies ist z.B. der Fall, wenn nicht alle Mitarbeiter zu einem Termin zusammenkommen können, oder ich vermute, dass die Offenheit der Mitarbeiter in einer kleineren Gruppe größer sein könnte. Von Vorabfragebögen bei Teamentwicklungen halte ich weniger, da sich die eigentliche Botschaft oft zwischen den Zeilen befindet und man bei einem Fragebogen nicht ausreichend nachfragen kann.

Der Teamentwicklungsworkshop findet optimalerweise in einem schönen Seminarhotel in der Natur statt, da hier auch Wiese und Wald für einige Übungen im Freien genutzt werden können. Außerdem bietet die Abgeschiedenheit von Arbeitsplatz und Familie den besten Rahmen für die Teilnehmer, um sich ganz auf die zwischenmenschlichen und sachlichen Themen des Teams konzentrieren zu können.

Der Workshop dauert meist zwischen eineinhalb bis drei Tage. Mindestens eine Übernachtung ist sinnvoll, um auch den sozialen Austausch der Menschen untereinander zu fördern. Dies kann eventuell auch durch ein zum Team passendes Abendprogramm unterstützt werden, z.B. ein gemeinsames Abendessen, Kegeln, eine Weinverkostung, gemeinsames Schnapsbrennen, eine Fackelwanderung etc.

Je stärker der Fokus der Veranstaltung auf die Klärung zwischenmenschlicher Konflikte liegt, desto eher verzichte ich auf lange Indoor-/Outdoor- oder Kreativübungen und konzentriere mich eher auf den Austausch und die Klärung der heißen Themen.

Ab ca. elf Teilnehmern halte ich es für sinnvoll, zu zweit zu arbeiten, vor allem dann, wenn heftigere Konflikte zu erwarten sind.

Am Ende des Workshops sind die zu den verschiedenen Themen getroffenen Vereinbarungen schriftlich fixiert und werden dem Teamleiter inklusive eines Foto- und Flipchartprotokolls zugesendet.

Das begleitende Coaching der Führungskraft dreht sich meist um das Thema „persönlicher Führungsstil“ bzw. „Umgang mit herausfordernden Situationen bzw. MitarbeiterInnen“.

Ich halte es für eine wertvolle Ergänzung des Prozesses. Im Einzelfall ist zu überlegen, ob das Führungscoaching vielleicht durch einen anderen Coach durchgeführt wird, sodass ich als

Teamcoach im Workshop leichter meine „Allparteilichkeit“ wahren und vertreten kann. Ich habe allerdings bereits die Erfahrung gemacht, dass es mit guter, transparenter Abgrenzung der Rollen auch möglich ist, den gesamten Prozess alleine zu begleiten.

Findet das Coaching bereits vor dem Teamentwicklungsworkshop statt, kann die Führungskraft dadurch bereits im Vorfeld einige wichtige Themen mit einzelnen MitarbeiterInnen klären. Außerdem lässt sich dadurch die Bereitschaft und Fähigkeit der Führungskraft verbessern, Feedback von ihren MitarbeiterInnen, sowie von mir als Coach anzunehmen. Dies macht den Workshop dann um Vieles leichter.

Als Folgemaßnahme nach der Teamentwicklung kann ein Coaching die nachhaltige Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen unterstützen, vor allem, wenn es sich dabei um zugesagte Verhaltensänderungen handelt.

Ein Follow-up-Workshop findet einige Monate nach dem Teamentwicklungsworkshop, meist wieder im firmeneigenen Besprechungsraum statt und dauert ca. 3-4 Stunden. Hier wird die Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen nochmals gemeinsam überprüft, Erfolge gefeiert, aktuelle Themen besprochen und geklärt, sowie neue Vereinbarungen getroffen.

Vermutlich führt schon alleine die Tatsache, dass das Team schon von Beginn des Prozesses an weiß, dass es diesen Follow-up-Workshop geben wird, dazu, dass die Vereinbarungen von vornherein realistischer und durchführbarer ausfallen.

5 Ihr nächster Schritt

Nachdem Sie nun Einblick in meine Grundeinstellung (Mission und Identität) als Teamcoach, die verschiedenen theoretischen Ansätze und deren Grundhaltungen und Methoden und schließlich auch die Gestaltung eines gesamten Teamentwicklungsprozesses, wie er meiner derzeitigen Praxis entspricht, bekommen haben... was werden *Sie* als nächstes tun?

Werden Sie für sich selbst auch die Entscheidung treffen: „Ich bin Teamcoach“ und sich mit oder ohne Ausbildung in die Praxis wagen?

Werden Sie nochmals zur in Kapitel 2 vorgeschlagenen Übung zurückkehren und Ihre eigene Mission und Identität (als Teamcoach bzw. im Leben) hinterfragen?

Stehen Sie selbst schon längst in der Praxis, und haben Sie nun einige neue Impulse für Ihren nächsten Teamcoachingprozess erhalten? Zur Vertiefung dieser Ideen finden Sie übrigens im Literaturverzeichnis einige interessante Tipps zu Büchern sowie Ausbildungsanbietern.

Hatten Sie beim Lesen ständig Ihr eigenes Team, Ihr eigenes Unternehmen vor Augen und überlegen gerade, wann und wie Sie hier einen ähnlichen Prozess starten könnten? Nehmen Sie mit mir Kontakt auf, ich berate Sie gerne!

Wollen Sie mich an Ihren eigenen Gedanken, Ideen und Erfahrungen bezüglich Teamcoaching und Teamentwicklungsprozessen teilhaben lassen? Wie gesagt, ich würde mich sehr über einen Austausch freuen. Sie erreichen mich unter:

alfred.schaider@isg.eu bzw. (+43) 664 8564233.

Wenn keines der obengenannten Dinge zutrifft, dann bewundere ich Ihre Ausdauer, bis hierher durchgehalten zu haben. Ich hoffe, Sie hatten Spaß, und es hatte irgendeine positive Auswirkung auf Ihr Leben!

Literaturverzeichnis und Links

Einleitung – Die logischen Ebenen:

Logische Ebenen (Robert Dilts) in
Evelyne Maaß, Karsten Ritschl: Teamgeist. Spiele und Übungen für die Teamentwicklung

Mission und Identität:

Kernwerte- und Missionsübung aus
Joseph O'Connor, John Seymour: Weiterbildung auf neuem Kurs. NLP für Trainer,
Referenten und Dozenten

Systemisch-konstruktivistischer Ansatz:

Sonja Radatz: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und
BeraterInnen

Wolfgang Polt, Markus Rimser: Aufstellungen mit dem Systembrett

Konfliktklärung nach Thomann und Schulz von Thun:

Christoph Thomann, Friedemann Schulz von Thun: Klärungshilfe 2

Prozessorientierte Psychologie nach Arnold und Amy Mindell:

Arnold Mindell: Mitten im Feuer. Gruppenkonflikte kreativ nutzen

Arnold Mindell: Der Weg durch den Sturm. Weltarbeit im Konfliktfeld der Zeitgeister

Arnold Mindell, Amy Mindell: Das Pferd rückwärts reiten. Prozessarbeit in Theorie und
Praxis

Amy Mindell: Die Weisheit der Gefühle. Metafähigkeiten - die spirituelle Kunst in der
Therapie

Provokative Stil nach Frank Farelly:

Eleonore Höfner, Hans-Ulrich Schachtner: Das wäre doch gelacht! Humor und Provokation in
der Therapie.

Frank Farrelly, Jeffrey M. Brandsma: Provokative Therapie

Weiterführender Literaturtipps:

Eberhard Stahl: Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung

Roswita Königswieser, Alexander Exner: Systemische Intervention. Architekturen und
Designs für Berater und Veränderungsmanager

Links zu Homepages von Ausbildungsanbietern, die ich persönlich kenne und empfehle:

www.isg.eu (in eigener Sache ☺)

www.iwl-seminare.de (Schulz von Thun, Christoph Thomann, Eberhard Stahl, uvm.)

www.aamindell.net/german.htm (Arny & Amy Mindell)

www.provocativetherapy.com (Frank Farelly)

www.balanceakademie.at (Coachingausbildung etc.)

www.systembrett.at (Wolfgang Polt)