

Gratwanderung Teamcoaching



Von Peter Stalder

Das Begleiten von Teams gehört zu den besonderen Herausforderungen eines Coachs, ist er doch in jeder Prozessphase mit spezifischen systemischen und gruppendynamischen Gegebenheiten konfrontiert. Bereits bei der Auftragsklärung muss er darauf achten, dass dieser möglichst konkret formuliert ist und kon-

zise Zielbestimmungen enthält. Zu erörtern gilt es Fragen wie: Was soll sich nach dem Coaching verändert haben? Gibt es akute Anlässe, die zu dem Auftrag geführt haben? Hat das Team eine „Beratungsgeschichte“? Welche impliziten Regeln gibt es? Ist die Teamleitung Teil des zu coachenden Teams? Wer führt und wer führt aus? Wird seitens der Entscheider ein klares Führungsverständnis praktiziert?

Stolperfallen ergeben sich, wenn bereits in der Kontaktphase „verdeckte“ Aufträge auftauchen, indem seitens des Auftraggebers versucht wird, eigene Aufgaben an den Coach zu delegieren. Empfindet der Coach auch nur das leiseste (Bauch-)Gefühl von Fremdbestimmung, muss er den Auftrag in Frage stellen. Denn befindet er sich einmal in der Rolle des „Peitschenschwingers“, hat er seine Autonomie eingebüßt. Daher ist es für ihn gerade in der Beziehungsklärung relevant, die Frage nach seiner Bewegungsfreiheit unmissverständlich und möglichst früh zu stellen. Was beinhaltet seine Rolle als Teamcoach? Kann, darf und will er diese überhaupt übernehmen? Nicht selten ist nämlich ein Einzelcoaching mit den Führungskräften zuträglicher als ein Setting mit dem gesamten Team. Reflexion und Klärung der einzelnen Rollen und Positionen, Optimierung von Arbeitsabläufen, Kompetenzanalyse, Kommunikationskultur, Neugründungen, Integration einer neuen Leitung oder eines neuen Mitglieds oder Zusammenlegung mehrerer Teams sind nur einige Themen, die Anlass für ein Teamcoaching sein können.

Beim Blick auf das soziale System des Teams hat der Coach den Schutz der einzelnen Mitglieder im Auge zu behalten. Teamcoaching sollte nicht in ein „Einzelcoaching unter Zeugen“ ausarten, und Anliegen von Einzelpersonen dürfen keinesfalls in der Gruppe besprochen werden. Hier können stattdessen Einzelsettings etabliert werden.

Aus systemischer Sicht gehört das Führen von Vorgesprächen mit den einzelnen Mitgliedern zu einem definitiven Element des Teamcoachings. Vieraugengespräche etablieren nicht nur Vertrauen, sondern fördern auch das Rollenverständnis der Mitglieder und geben Einblick in mögliche informelle Rangordnungen im Team. Es kommt nicht selten vor, dass gerade das Rollenverständnis der Teammitglieder ein anderes ist als das von der Teamleitung vermutete und kommunizierte.