

## TEAMCOACHING VS. GRUPPEN-COACHING

von Jürgen Groß

### ***Begriffsbestimmung***

Wie unterscheiden sich Gruppen und Teams? Wenn mehrere Personen die gleiche oder ähnliche Arbeit verrichten, wie es in Abteilungen häufig der Fall ist, dann ist das eine Gruppe, aber noch lange kein Team. Diese Personen arbeiten parallel aber nicht miteinander, wie Ulrich Dehner auch schon in seinem Artikel „Teamentwicklung vs. Coaching“ geschrieben hat. Dabei treffen auch alle die Bedenken zu, die im Coaching-Report unter „Gruppen-Coaching“ aufgeführt werden. Wenn es in Gruppen Probleme gibt, dann liegen die Ursachen meist in der Aufbauorganisation (Struktur), in der Ablauforganisation (Prozesse) oder an der Führung (Management, Strategie). Hier ist klassische Unternehmensberatung und/oder Coaching von Schlüsselpersonen gefragt. Die Gruppe gemeinsam zu coachen führt in den seltensten Fällen zum Ziel.

Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die durch gemeinsames Handeln ein Ziel erreichen wollen. Daraus ergibt sich auch der in Gruppen oft nur schwer zu definierende Auftrag quasi implizit.

### ***Der Auftrag im Teamcoaching***

Der Auftrag im Teamcoaching heißt das gemeinsame Handeln verbessern, nicht mehr und nicht weniger! Vor allem heißt er nicht, die Teammitglieder zu verändern, sondern nur deren gemeinsames Handeln zu verbessern. Jetzt wird auch deutlich, warum die meisten Coaching-Methoden, die in der überwiegenden Zahl aus Therapieformen entwickelt wurden, mit Teams nicht wirklich funktionieren. Das Teamcoaching braucht eine eigene Methode, die nicht die Menschen verändert, sondern Ihr Miteinander verbessert.

### ***Der methodische Ansatz***

Nachfolgend stelle ich eine Coaching-Methode für Teams vor, die auf einem völlig anderen Ansatz beruht, den STREITBERG-Prozess. Da der Mensch, wie übrigens die meisten sozial lebenden Tiere auch, über ein natürliches Programm für Teamarbeit verfügt, liefert die Verhaltensbiologie eine einfache und effektive Grundlage, um die Prinzipien des „Gemeinsamen Handelns“ herzuleiten. Dies ist interessant und spannend nachzulesen im Buch „Führen durch Fordern“ von Felix von Cube, Klaus Dehner und Andreas Schnabel. Ich möchte hier nur die für den Streitberg-Prozess wichtigsten Aspekte erläutern. Die Verhaltensbiologie kennt fünf Grundtriebe, die

Nahrung, die Lust, die Neugier, die Aggression und die Bindung. Für die erfolgreiche Teamarbeit sind vor allem die Aggression und die Bindung zuständig. Bindung, erklärt die Verhaltensbiologie, ist eine Voraussetzung für die Systemeigenschaft „Gemeinsames Handeln“ und gemeinsames Handeln stärkt Bindung. Wenn noch keine ausreichende Vertrauensbasis und damit positive Bindung vorliegt, bleibt nur der Einstieg in den Teambildungsprozess durch gemeinsames Handeln. Genau damit fängt der Streitberg-Prozess auch an. Die Aggression sorgt dafür, dass Auseinandersetzungen nicht vermieden, sondern offen, direkt und konkret geführt werden und das Team mit Lust an Leistung immer im sportiven Wettbewerb bleibt. Im Folgenden will ich ein paar Prinzipien des gemeinsamen Handelns erläutern, die sich aus den verhaltensbiologischen Grundlagen ergeben.

**Gegenseitige Akzeptanz ist effektiver als die Forderung nach Verhaltensänderung.** Dieser Ansatz erweist sich in der Praxis als sehr nützlich, weil das Warten darauf, dass sich der jeweils andere endlich ändert, ein Ende hat. Die Gruppe kann also sofort mit dem gemeinsamen Handeln anfangen. Ist das nicht eine gute Nachricht? Später wird das Team erkennen, dass genau in dem „Anders-sein“ eines jeden die Stärke des Teams liegt. Wir wollen keine teamfähigen Individuen, sondern ein „individualfähiges“ Team. Die großen Leistungsträger der Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft waren und sind ausgeprägte Individuen und meist nicht wirklich teamfähig.

**Selbstakzeptanz ist der Schlüssel für gegenseitige Akzeptanz.** Eine Haltung, die es einem erlaubt sich selbst zu jedem Zeitpunkt zu mögen und zu akzeptieren, ist die Voraussetzung auch den anderen so zu akzeptieren, wie er ist.

**Selbstverantwortung steht über Fremdverantwortung.** Selbstverantwortung heißt, die eigene Wirklichkeit erkennen und verantworten. Die Wirklichkeiten anderer „darf“ man auch erkennen, kann sie aber nicht verantworten.

**Anerkennung bringt mehr Verbesserungspotenzial als Kritik.** Wir haben einen Grundsatz, der heißt: Anerkennung fließt zur Person und zwar reichlich. Kritik wird nur geäußert, wenn sie wirklich nötig ist und dann auch nur zur Sache und nie zur Person. Das, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, wird blühen. Wir haben die Wahl, ob es unsere Defizite oder unsere Potenziale sind.

**Vertrauen benötigt weniger Zeit, Energie und Aufwand als Kontrolle.** Kontrolle ist der größte Zeitfresser und die Verschwendung von Zeit und Energie durch Kontrolle ist unglaublich. Vertrauen als Vorschussvertrauen ist eine Investition in den Beziehungsmarkt. Natürlich ist Vertrauen wie jede Investition risikobehaftet, aber es macht aus Mitarbeitern und Kollegen „Anlagevermögen“. Haben Sie Mut zum Vertrauen!

**Auseinandersetzungen kompetent und permanent zu führen ist förderlicher, als Auseinandersetzungen zu vermeiden.** Harmonie entsteht nicht durch Vermeidung von Auseinandersetzungen und kehrt auch nicht ein, wenn die „letzte Schlacht“ geschlagen ist. Harmonie ist nur durch permanente Auseinandersetzung zu erreichen und aufrecht zu erhalten. Diese Auseinandersetzungen werden aber sportiver und gelassener, wenn sie offen, konkret und direkt geführt werden.

## **Der Streitberg-Prozess**

Wie wir aus dem methodischen Ansatz der Verhaltensbiologie gelernt haben, kann es sich bei Teamcoaching nicht um einzelne Maßnahmen handeln. Die Bindung als Grundlage kann nur prozesshaft geschaffen werden. Im Streitberg-Prozess begleiten zwei autorisierte Coachs das Team 24 Tage, je zwei Tage pro Monat, ein Jahr lang. Der gesamte Prozess ist in 3 Phasen untergliedert.

In der **ersten Phase** wird ein emotionales Commitment geschaffen, als Grundlage für alle weiteren Schritte. Erst wenn jedes Individuum sein Potenzial bestätigt bekommt, als Person nicht mehr hinterfragt wird, sondern von dem Team in seinem „So-sein“ akzeptiert ist, kann es selbst sein Potenzial erkennen, entwickeln, einbringen und ggf. sogar über sich hinaus wachsen.

In der **Befähigungsphase** (2. Phase) wird ein ebenso dringend benötigtes Commitment auf Werkzeuge und Methoden erzeugt. Das Team betrachtet die Unternehmenswirklichkeit dabei sehr analytisch aus fünf verschiedenen Blickwinkeln. Hierbei geht es um Standortbestimmung, Führungssituationen, Management-Systeme, Megatrends und Organisationsstrukturen. Der Streitberg-Prozess benötigt übrigens kein bestimmtes Management-System und kein spezielles Organisationsmodell. Er ist kompatibel zu allen Modellen und Systemen.

In der **dritten Phase** wird dann das gemeinsame Handeln erprobt, trainiert und gefestigt. Nach einem Strategie-Workshop folgen zwei Wahl-Themen und ein Abschlussprojekt. Gemeinsames Handeln heißt übrigens gemeinsam planen, gemeinsam agieren und den Nutzen gemeinsam erleben.

Mehr zum Streitberg-Prozess und den einzelnen Workshops gibt es unter <http://www.streitberg-prozess.de>.

## **Winner-Teams**

Das Ergebnis dieses Prozesses sind Winner-Teams, die sich so definieren:

- » Winner-Teams legen mehr Wert auf die „Individualfähigkeit“ ihres Teams, als auf die „Teamfähigkeit“ ihrer Mitglieder. Das macht sie weitsichtig, umsichtig und kraftvoll. «
- » Winner-Teams integrieren ausgeprägte Individuen, weil sie die Unterschiedlichkeit der Blickpunkte als ihre Kreativquelle entdeckt haben. „Meins-ist-besser-als-deins“-Konflikte sind in einem Winner-Team unnötig. «
- » Winner-Teams laden zu sich ein und erleichtern damit neuen Mitgliedern das „Ins-Team-kommen“. Sie erschweren es ihnen aber auch nicht, das Team gegebenenfalls wieder zu verlassen und vertragen deshalb Fluktuation leichter als normale Teams. «
- » Winner-Teams ziehen die Besten an, locken aus jedem ihrer Individuen das Beste hervor und machen so auch aus „mittelmäßigen“ Mitgliedern die Besten. In einem Winner-Team wächst man über sich hinaus. «
- » Winner-Teams sind weder „Schmuse-Clubs“ noch „Brutalo-Gangs“, sondern lieben den energetisierenden Wettbewerb. Offen. Konkret. Direkt. «
- » Winner-Teams haben gelernt, dass die Bündelung ihrer „Individual-Intelligenzen“ zu einer „synergetischen Intelligenz“ führt, die für Individual-Intelligenzen in der Regel unerreichbar ist. «
- » Winner-Teams äußern Anerkennung zur Person und Kritik zur Sache, stellen Vertrauen über Kontrolle und halten gegenseitige Akzeptanz für wichtiger als sich gegenseitig ständig Verhaltensänderungen abzufordern. «

» Winner-Teams sind permanent auf Entdeckungsreise, getrieben von Neugier, Wissbegier, Lust an der Leistung, gesundem Wettbewerb, und bauen dabei verlässliche Bindungen auf. «

» Winner-Teams integrieren Auseinandersetzungs-Sucher und Auseinandersetzungs-Vermeider gleichermaßen und werden durch permanentes Sich-Auseinandersetzen zu Auseinandersetzungs-Profis, ohne sich gegenseitig zu verwunden. «

» Winner-Teams integrieren auch geborene Optimisten und Pessimisten, weil sie am Wert und am Abgleich beider Arten, die Welt zu sehen, gleichermaßen interessiert sind. «

Nur solche Teams bringen Höchstleistung. Und zwar nachhaltig, da die Energie dazu nicht aus den persönlichen Reserven, sondern aus der Lust an Leistung, aus der Gruppenenergie geholt wird.

## **Fazit**

Einzelcoaching-Methoden lassen sich nur sehr schwer auf Gruppen übertragen. Es kann sinnvoll sein diese Methoden bei Gruppen anzuwenden, wenn die Gruppemitglieder an den gleichen Problemen arbeiten wollen. So kann Zeit und Geld gespart werden, bzw. die Gruppe kann sich selbst unterstützt (Selbsthilfegruppen). Teamcoaching hingegen hat einen völlig anderen Auftrag, der nur durch einen Entwicklungsprozess erreicht werden kann. Hier geht es nicht darum, dass der eine oder andere im Team an seinen Fähigkeit, Eigenheiten oder Gewohnheiten arbeiten soll, hier geht es nur darum das gemeinsame Handeln des Teams zu verbessern. Der STREITBERG-Prozess basiert einerseits auf verhaltensbiologischen Erkenntnissen und andererseits auf den Erfahrungen der praktischen Anwendung unterschiedlicher Management-Methoden. Der STREITBERG-Prozess steigert die Produktivität einer Sozietät durch die Optimierung der Effektivität und der Effizienz des gemeinsamen Handelns in Größenordnungen bis zu 100%.

## **Autor**

Jürgen Groß, geb. 1960, Dipl.-Ing. 15 Jahre Berufserfahrung in der IT-Branche. Über Projektmanagement bei abteilungsübergreifenden Softwareeinführungen und eigener Managementenerfahrung hat er die Bedeutung des „Gemeinsamen Handelns“ für den Unternehmenserfolg kennen gelernt. Nach eingehender Analyse der Teamcoaching-Ansätze hat er 2002 die Weiterbildung zum STREITBERG-Coach absolviert. Seit 2003 als freiberuflicher Team- und Projektcoach tätig. Bietet den STREITBERG-Prozess für Führungs- und Projektteams an und vertritt die GUK-STREITBERG im Großraum München.

Adresse:

Dipl.-Ing. Jürgen Groß

Team- und Projektcoaching

Kleine Wies 2

85354 Freising

Tel.: +49 (8161) 231711

Fax: +49 (8161) 231712

E-Mail: [jgross@coach-team.com](mailto:jgross@coach-team.com)

Internet: <http://www.coach-team.com>