



OLIVER KRITZLER

Oliver Kritzler, Geschäftsführender Gesellschafter des AVL-Instituts. Seit über 18 Jahren beschäftigt er sich mit den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung. Er coacht, berät, begleitet und trainiert Führungskräfte und deren Teams, Abteilungen und Organisationen im In- und Ausland in allen Fragen der nachhaltigen und erfolgreichen strategischen Entwicklung. Seine Klienten schätzen seinen Pragmatismus, seine klare Herangehensweise und seinen situativ passenden Humor. Im Vordergrund stehen für ihn das Erkennen der wirksamsten und machbaren Entwicklungspunkte, sowie deren konsequente, strukturierte und ganzheitliche Umsetzung mit allen Beteiligten. Für viele Führungskräfte ist er eine echte Vertrauensperson und „Sparringpartner“ geworden.

BEGLEITENDES TEAMCOACHING

„WIE EIN INSTRUMENTARIUM DEN COACHING-PROZESS UNTERSTÜTZEN KANN“



TEAM-COACHING AUF BASIS DES TEAM-MANAGEMENT-SYSTEMS (TMS)

Die Zunahme von Dynamik und Komplexität in der täglichen Arbeit führt immer mehr zur Notwendigkeit, dass Menschen miteinander Aufgaben übernehmen und Ziele erreichen sollen. Dabei entstehen in der Zusammenarbeit oft starke Polaritäten. Zum einen sollen oft vage definierte Ziele erreicht werden und zum anderen stehen dafür wenig Ressourcen wie z.B. Zeit, Budget oder Personen zur Verfügung. Ein weiterer Punkt ist die oft gering ausgebildete soziale- und kommunikative Kompetenz der Beteiligten. In diesem Spannungsfeld stehen heute die meisten Teams. Das hier beschriebene TMS-Modell kann in bestimmten Team-Coaching Situationen ein Hilfsmittel sein, um die unterschiedlichen Wahrnehmungen und stärken in einem Team schnell und effektiv bewusst zu machen. Es zeigt, dass alle Fähigkeiten und Ressourcen für ein Team wertvoll sind. Durch den Modell-Charakter ist TMS zudem leicht verständlich und erlaubt, Entwicklungsschritte klar und gezielt zu vereinbaren. Die inkludierte Wertschätzung jeder Teamrolle fördert Akzeptanz und Nutzung der unterschiede im Team. Ein wesentlicher Beitrag für den Erfolg jeder Teamarbeit.

LEITSPRUCH IST:
„UNTERSCHIEDE X AKZEPTANZ² =
ERFOLGREICHES TEAM“

EINLEITUNG ZUM THEMA TEAM-COACHING

Das Thema Team-Coaching wird seit einigen Jahren in zunehmendem Maße von Kunden, d.h. in dieser Betrachtung von Unternehmen nachgefragt. Meist gibt es in der Vorphase des Coachings sehr unspezifische Vorstellungen davon, was denn konkret erreicht werden soll. Oft soll das Team mehr zusammenwachsen, oder es soll einfach einmal etwas gemacht werden, weil die Führungskraft von irgendwo gehört hat, dass so etwas jetzt modern, wichtig und gut sei! In einigen Fällen gibt es jedoch tatsächliche Auslöser, die sehr konkret sind. Es kann z.B. um die Installation eines neuen Teams gehen, die Weiterentwicklung eines bestehenden Teams aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, die zeitlich befristete Betreuung von Teamarbeit (z.B. Projekt-Team) oder die mittel- bis langfristige Begleitung von Veränderungen in einem Team. Wichtig dabei ist, dass hier jeweils eine im beruflichen Zusammenhang stehende Gruppe in ihrem organisationalen Umfeld in persönlichkeits- und aufgabenbezogenen Themen gecoacht wird. Um individuelle und persönlichkeitsbezogene Themen bearbeiten zu können, wird das Teamcoaching oft mit Einzelcoaching für die Teammitglieder verknüpft (vgl. Rauen, 2000, S. 60). Ist dies nicht möglich oder erwünscht, so kann (sollte) der private Bereich der Teilnehmer ausgeklammert werden.

Wann sollte Teamcoaching erfahrungsgemäß konkret in Anspruch genommen werden (vgl. Haug, 1998, S. 161,ff.):

BEI TYPISCHEN PROBLEMEN:

- I in der Anfangs- bzw. Gründungsphase eines Teams
- I im Verlauf der Teamarbeit
- I im Kommunikations- und Informationsfluss
- I im Umgang mit Hierarchien und anderen externen Entscheidungsträgern
- I in Bezug auf Veränderungen (intern und extern)
- I hinsichtlich Kapazitäten (z.B. anderer Fachbereiche)
- I beim Abschluss von Teamarbeit
- I des Teamleiters mit seiner Rolle (evtl. als begleitendes Einzelcoaching)

Team-Coaching ist in der Praxis sicher eine der anspruchsvollsten Aufgaben für einen Coach. Es wird dabei auf mehreren Ebenen agiert, die von der persönlichen bis zur organisatorischen Ebene reichen. Einzel-Coaching, Teamtrainings und der Aufbau bzw. die Weiterentwicklung von Unternehmenskultur sind daher gängige Inhalte, die ein Team-Coaching in der Gesamtheit ausmachen und begleiten können (vgl. Rauen, 2000, S. 61).

TEAMARBEIT ALS WESENTLICHER RESSOURCEN-POOL FÜR ENTWICKLUNGEN

Zwei Trends prägen die Arbeitswelt im beginnenden 21. Jahrhundert:

- I TREND ZUR SPEZIALISIERUNG;
immer mehr Experten arbeiten in immer enger definierten Gebieten.
- I TREND ZUR UMFASSENDEN LÖSUNGSENTWICKLUNG:
Gefragt sind ganzheitliche Lösungspakete, die ein breites Spektrum an Leistungen und Produkten umfassen.

Um diese Anforderungen der Kunden optimal befriedigen zu können, wird den Mitarbeitern ein hohes Maß an sozialer und fachlicher Kompetenz abverlangt. Die Organisation hat dabei die Aufgabe, die nötigen Instrumente und Systeme zur Unterstützung des einzelnen Mitarbeiters sicherzustellen und Möglichkeiten zur optimalen Zusammenfügung des Spezialisten – Know-hows zur Verfügung zu stellen. Führungskräfte, bzw. Teamleiter sind daher immer mehr gefordert, Prozesse zur Lösungsentwicklung zu initiieren, zu beherrschen und optimal steuern zu können. Das Gelingen von Teamarbeit hängt aber auch in einem hohen Maß von der Bereitschaft und der Fähigkeit der Teammitglieder, zur Suche und Findung gemeinsamer Lösungen, ab.