

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Motivorientierte Lebensbalance

Ein Coaching-Tool
zur Orientierung | S 40

Pro & Kontra

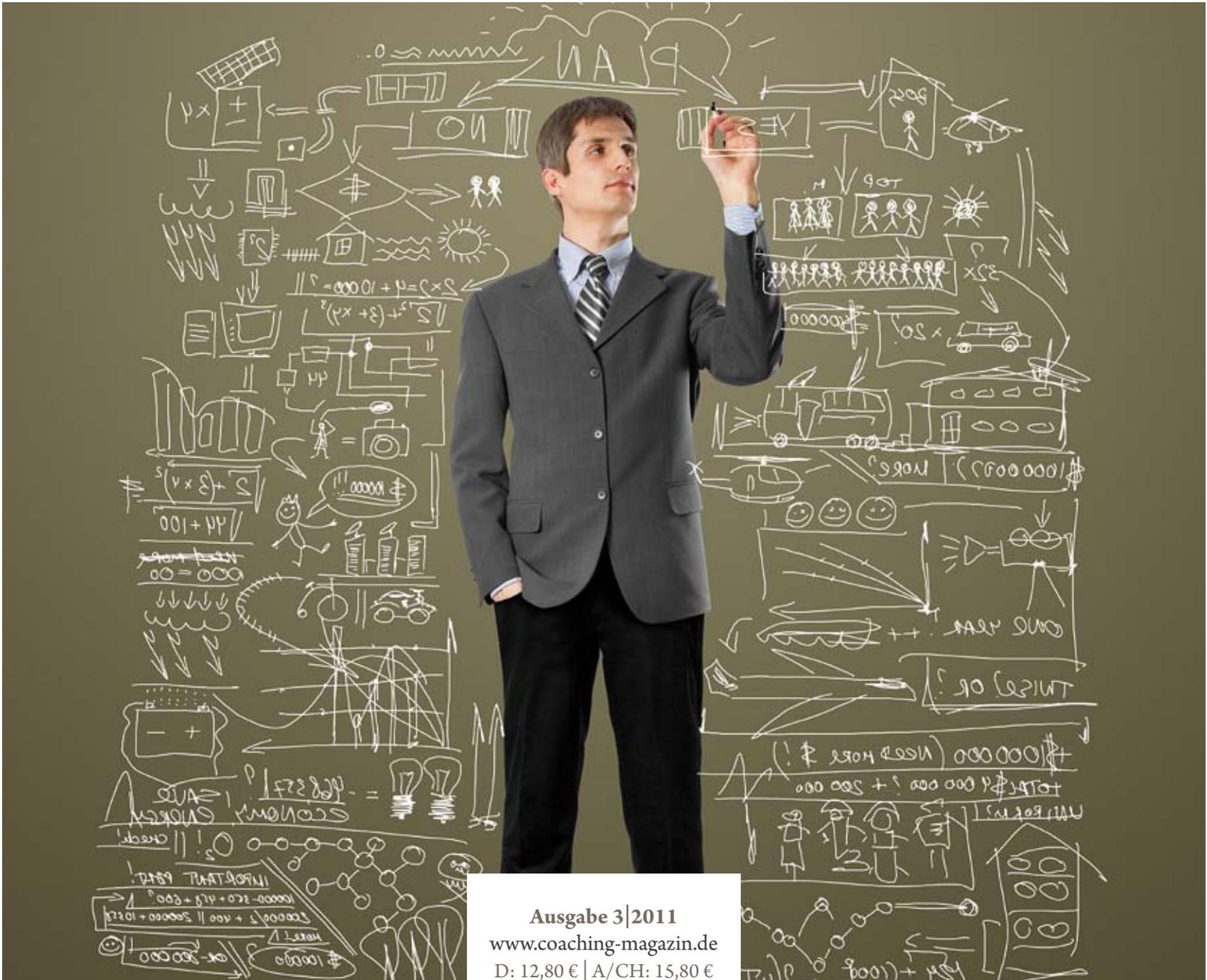
Coaching-Ausbildung
für HR'ler? | S 44

Wissenschaft

Eine ökonomische Analyse
des Coaching-Marktes | S 46

Gestalten Sie – sonst werden Sie gestaltet!

Dr. Sonja Radatz im Interview | S 12



Ausgabe 3 | 2011
www.coaching-magazin.de
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Foto: KD Busch

Die Korrelation zwischen Coaching-Interventionen und Teameffektivität

Team-Coaching bei TRUMPF

Von Mona Haug, M.A. und Dr. Joachim Hutfless

Wie nützlich kann Coaching sein, wenn es darum geht, ein neues Team zu bilden, das die Einführung eines neuen Produkts vorbereiten soll? Welche Effekte hat Coaching in einer solchen Phase auf das Team und die einzelnen Mitglieder? Coach Mona Haug und der Leiter der Technischen Kundenberatung bei Trumpf, Dr. Joachim Hutfless, schildern den Prozess und seine Wirkung.

Die Ausgangssituation

Bei TRUMPF, einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen mit 8.000 Mitarbeitern im schwäbischen Ditzingen, sollte in kurzer Zeit ein neuer Lasertyp in eine Maschine zum Schneiden ebener Bleche eingeführt werden. Alles war so noch nie da gewesen: Laser, Maschine und Technologie – sogar die Positionierung der Maschine in der Anwendung war neu, da sie es in dieser Kombination ermöglichte, zusätzliche Materialien (nicht nur Stahlblech, sondern auch Buntmetalle) mit deutlich höherer Geschwindigkeit zu schneiden. Diese Produktneuentwicklung war ein wichtiger Innovationsschritt für TRUMPF in einem Feld, in dem man Marktführer ist. Jede Produktneuentwicklung und deren Markteinführung stehen unter hohem Erfolgsdruck. Viele unterschiedliche Unternehmensbereiche müssen interdisziplinär kooperieren. Der Return on Investment (ROI) muss in der geplanten Zeit zuverlässig erreichbar sein. Das Besondere bei diesem Projekt war ein sehr hoher Wettbewerbsdruck und eine sehr kurze Zeit vom Entwicklungsbeginn bis zur ersten Produktvorstellung bei einer Hausmesse.

Interdisziplinäres Team notwendig

Angesichts dieser Herausforderung war klar, dass die Produkterstvorstellung von einem agilen, schnellen und entscheidungsfreudigen Team mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Bereichen vorbereitet werden muss. Das „Premierenteam“ wurde deshalb aus dem Entwicklungsleiter, einem Experten der Technischen Kundenberatung, dem Vertriebsproduktmanager und dem Marketingverantwortlichen zusammengestellt. Hinzu kam der Leiter der Technischen Kundenberatung, in dessen Bereich die Hausmesse stattfand. Er übernahm die Rolle des Teamleiters mit koordinierenden Funktionen für die Organisation des Teams. Dabei war es wesentlich, dass dieses Team keine Parallelstruktur zu den bestehenden großen Unternehmensstrukturen bildete, etwa zur Produktentwicklung oder zum internationalen Vertrieb, sondern über die Teammitglieder entscheidende Schnittstellen in diese Zentral-

bereiche darstellte. Wichtige Informationen konnten also so direkt in die Zentralbereiche gelangen und umgekehrt von dort abgeholt werden. Einzige und wichtigste Aufgabe des „Premierenteams“ war es, die Produkterstvorstellung vorzubereiten, alle dazu nötigen Informationen bereitzustellen und alle erforderlichen Entscheidungen zügig zu treffen und umzusetzen.

Das „Premierenteam“ war mit fünf Mitgliedern klein genug für bewegliches und züiges Handeln. Durch sich gegenseitig ergänzende Kompetenzen war es entscheidungsfähig für das Gesamtprojekt und entscheidungsbefugt für den jeweiligen Fachbereich. Mit Ausnahme des Teamleiters, der als Koordinator eine Sonderrolle hatte, gab es keine inneren Hierarchien. Für die notwendige Geschwindigkeit und Effizienz fehlten noch entscheidende Kompetenzen, die durch die Intervention eines Coachs während der Teamarbeit entwickelt wurden.

Die Ziele des Coachings

Der angesprochene Coach war schon seit zwei Jahren als Trainerin im Bereich Sprachbildung, Kommunikation, Teambildung und Co-Moderatorin bei nationalen und internationalen Projekten tätig und konnte auf ein solides Vertrauensverhältnis mit Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen zurückgreifen. Sie verband die Aufgabe bei Trumpf mit ihrer Masterstudie, die sie als Abschluss einer zweijährigen Ausbildung in „Coaching und Mentoring“ an der Oxford Brookes Universität erstellen wollte. Dafür standen sechs Monate Zeit zur Verfügung. Der Coach wählte bewusst die Form einer Feldforschungsstudie, weil hier der Schwerpunkt auf interaktiver und gleichberechtigter Zusammenarbeit von Experten liegt.

Der Teamleiter erwartete von der Zusammenarbeit mit einem externen Coach eine Prozessberatung des Projektteams durch kontinuierliche Reflexion der Ergebnisse. Außerdem versprach man sich Unterstützung bei Strategie- und Lösungsprozessen nach systemi-

scher Evaluation und Analyse der Gesamt- und Einzelsituation durch den Coach. Sie sollte als Sparringpartner fungieren, der vertraute Denkweisen und Gewohnheiten infrage stellt und dadurch Perspektivenwechsel ermöglicht.

Geschäftsführung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung wollten darüber hinaus anschließend ein allgemeingültiges, übertragbares Teamkonzept. Ein Ergebnis, das mehr als nur ein Empfehlungsschreiben sein sollte, mit Vorschlägen zur Verbesserung und für konkrete, prägnante und nachhaltige Maßnahmen zur Effektivitätssteigerung. Bei den Mitarbeitern wurde schnell offensichtlich, dass das Coaching als Erfolg betrachtet werden würde, wenn am Ende ein zentraler und integrativer Informationsaustausch entstanden wäre, der die Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen wesentlich fördert. Zudem wurde das Bedürfnis nach gesteigerter kompetenter und vertrauensvoller Zusammenarbeit im Team geäußert.

Coaching für Effizienz und Schnelligkeit

Um die beschriebene Aufgabe zu bewältigen, war also eine sehr gut funktionierende Kommunikation ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg. Wie also musste diese Kommunikation beschaffen sein in der Produktneuentwicklung? Sie sollte richtig, präzise, sachlich, einfach, verständlich, rechtzeitig, korrekt, konstruktiv, freundlich, empathisch und wahrscheinlich vieles mehr sein und damit sowohl „harte technische Attribute“ als auch „weiche interaktive Eigenschaften“ haben. Es ging nun also darum, dass eine Expertengruppe, die das gemeinsame harte technische Ziel vor Augen hat, mithilfe des Coachs auch die weichen Kompetenzen souverän ausspielt. Denn die Beherrschung der „weichen“ Faktoren in der Kommunikation beschleunigt den Ergebnisfortschritt enorm, im geschilderten Fall also den Zeitraum, der für eine Erstpräsentation einer Produktinnovation gebraucht wird. Das hängt eng damit zusammen, dass der Ergebnisfortschritt auf der Basis einer vollständigen Informationsbasis und schnell getroffenen, guten Entscheidungen beruht. Die nötigen Infor-

mationen sind dann den Entscheidungsträgern bekannt.

Zusammenspiel von Team- und Einzel-Coaching

Der Coach nahm gleich zu Beginn an der Arbeit des „Premierenteams“ teil. Jedes Team durchläuft vom ersten Kick-off-Meeting bis zum reifen Stadium eines Hochleistungsteams eine dynamische, spannende Entwicklung. Also waren die Aufgaben des Coachs vielfältig: Sie sollte das Team durch diese Entwicklung leiten, ihm klar machen, welche Phase gerade durchlaufen wird und beispielsweise erklären, warum manche Dissonanzen als normal und nötig zu betrachten sind.

Nach drei Wochen, in denen sich der Coach darauf beschränkte, zu beobachten und diese Beobachtungen schriftlich festzuhalten, wurde klar, dass das Team-Coaching allein nicht ausreichend sein würde, um positive Veränderung herbeizuführen. Deswegen wurde Einzel-Coaching für Interessierte aus dem Team eingeführt. Jeweils einmal pro Woche, zusätzlich zu den Teammeetings traf der Coach sich mit verschiedenen Teammitgliedern. Individuell wurde an unterschiedliche Themen herangegangen, wie zum Beispiel Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Teams, Steigerung der Führungskompetenz, Work-Life-Balance, Auftreten von bestimmten negativen Verhaltensmustern und deren Veränderung durch den ganzheitlichen Ansatz der Transaktionsanalyse. Es wurde deutlich, dass jedes der Teammitglieder verschiedene Schwerpunkte hatte, obwohl sie als Team ein übergeordnetes Ziel verfolgten. Am Anfang des Einzel-Coachings war gemeinsam festgelegt worden, dass die Zusammenarbeit die Steigerung der Teameffektivität zum Ziel haben sollte. Das bedeutete, dass die einzelnen Bedürfnisse der Mitglieder in Einklang mit dem Teamziel gebracht werden sollten.

Es war rückblickend nicht verwunderlich, dass dieses gemeinsame Ziel von den anfänglichen Einzelzielen der Teilnehmer abwich, obwohl alle ganz zu Beginn der Meinung waren, das gleiche Ziel vor Augen zu haben. Der Moment,



als sich alle Teammitglieder dem gemeinsamen Ziel gegenüber verpflichteten – mit gleichem Verständnis und „mit ganzem Herzen“ – wirkte wie ein Startschuss für eine neue Eigendynamik im Team. Die Bereichsgrenzen wurden transparent. Obwohl der jeweilige Bereichsexperte die anerkannte fachliche Führungsrolle in seinem Bereich hatte, berieten ihn die anderen und übernahmen als Team auch die Mitverantwortung für Entscheidungen, die aus anderen Bereichen fachlich begründet wurden. Natürlich lief das nicht reibungsfrei. Gründe dafür liegen in „individuellen Befindlichkeiten“ der Teammitglieder, vor allem im fehlenden Rollenverständnis der Einzelnen. Ist also das gemeinsame Ziel definiert, so entwickelt sich das Team nur dann reibungslos, trifft gute Entscheidungen und erreicht schnelle, qualitativ hochwertige Ergebnisse, wenn die „individuellen Befindlichkeiten“ besprochen und verarbeitet werden. Das konnte das hier angewandte Coaching-Modell leisten, das sowohl das Team durch Coaching unterstützt, als auch dem einzelnen Teammitglied „Sparring“ anbietet.

Aus einem anderen Blickwinkel betrachtet, besteht die Hauptaufgabe des Coachs im Wesentlichen darin, die einzelnen Teammitglieder in ihren individuellen Rollen zu stärken. Dies kann einerseits bedeuten, jedem selbst und den anderen die individuelle Rolle bewusster zu machen oder andererseits die Probleme des

einzelnen Teammitglieds zu lösen. Nur wer die Umstände versteht, unter denen der andere handelt, kann eine konstruktive Diskussion führen und eine zügige Beschlussfassung unterstützen. Im Grunde durchlaufen Teammeetings regelmäßig „Verhandlungssituationen“, wobei die Teammitglieder mit ihren unterschiedlichen Interessenhintergründen eine „Win-Win-Situation“ mit gemeinsamem Ziel anstreben. Deshalb muss der Coach die Teammeetings möglichst kontinuierlich verfolgen und gegebenenfalls moderierend eingreifen. Nach den Erfahrungen der Autoren hatte die Kombination von beidem, Team- und Einzel-Coaching, die Gesamteffizienz der Teamarbeit entscheidend gefördert.

Ein Beispiel: Ein Teammitglied war anfangs häufig verärgert aus den Teamsitzungen herausgegangen. Im Einzel-Coaching wurde mithilfe von Kommunikationsmodellen, beispielsweise den „vier Ebenen einer Botschaft“ und dem „inneren Team“ (Schulz von Thun), Aussagen einzelner Teammitglieder zerlegt und dementsprechend zugeordnet. So lernte das Teammitglied mit der Zeit, Aussagen für sich wertungsfrei aufzunehmen und durch Zusammenfassen das widerzuspiegeln, was bei ihm angekommen war. Dadurch konnten Missverständnisse sofort geklärt und Unstimmigkeiten vermieden werden. Für dieses Teammitglied war es wichtig, zu erleben, dass Spannungen durchaus auftreten dürfen. Es

lernte durch das Üben im Einzel-Coaching die Meinungen seiner Kollegen stehen zu lassen, jedoch gleichwohl seinen eigenen Standpunkt mit durchdachten Argumenten zu vertreten, ohne sich angegriffen zu fühlen. Zudem lernte der Mitarbeiter, wie er konkret durch rechtzeitiges Feedback dazu beitragen konnte, seinen Kollegen zu vermitteln, dass er ihre Bedürfnisse und die der anderen Abteilungen ernst nimmt. Die Lautstärke der Teammitglieder verringerte sich in dem Maße, wie Wertschätzung und Akzeptanz der Kompetenzen untereinander zunahm.

Spürbarer Nutzen für die Teamarbeit

Jedem Teammitglied wurden im Laufe der Zeit die positiven Wirkungen der Coaching-Interventionen deutlich. Die Akzeptanz der Vorgehensweise nahm kontinuierlich zu, das Ergebnis war am Ende des Projekts für jedermann sichtbar:

- » Stressabbau (aufgrund von wachsendem Verständnis für die Gesamtsituation und verbesserter Kommunikation)
- » Perspektivenwechsel (Teammitglieder konnten die verschiedenen Standpunkte nachvollziehen und berücksichtigen)
- » Erhöhte Selbstreflexion (Dadurch konnten vertraute negative Muster erkannt und verändert werden)
- » Feedbackregeln gelernt und erfolgreich angewandt (dadurch erhöhte Kritikfähigkeit)
- » Verbesserte Führungskompetenz (Es fand eine stete Übertragung von gelernten Kernkompetenzen an andere Mitarbeiter außerhalb des Teams statt)
- » Eindeutige Zielvorstellungen und systemische Umsetzung erreicht
- » Erhöhte Wahrnehmung der Bedürfnisse anderer und Kompetenzanerkennung
- » Teameffektivität wurde durch Einzel-Coaching verstärkt und Zielerreichung beschleunigt
- » Das Team konnte jedes seiner Ziele zu 100 Prozent erreichen
- » Das Best-Practice-Modell, beziehungsweise die Ergebnisse, können in bestehende sowie

Konzept

Die Arbeit mit dem Team und den einzelnen Teammitgliedern wird im Modell (s. Abb.) durch die roten und blauen Spiralen in der Abbildung veranschaulicht, welche die verschiedenen Zyklen symbolisieren. Jeder Zyklus bestand aus vier Phasen: Planung, Durchführung, Beobachtung und Reflexion mit anschließender Evaluation.

Während sich das Team in Meetings traf (rote Zyklen) und dabei Informationen austauschte, neue Pläne und Vorgehensweisen aufstellte, bestand ein wesentlicher Aspekt in der Beobachtung der Teamdynamik, Kohäsion und Teamatmosphäre. Fragebögen, Zusammenfassungen von Beschlüssen und die Reflexion von wahrgenommenen Eindrücken seitens des Coachs sowie Evaluationen und Auswertungen von Vorgehensweisen des Teams vor und nach Meetings und Messen standen hier im Vordergrund.

Die blauen Spiralen stehen stellvertretend für die interaktive Zusammenarbeit im Einzel-Coaching mit den verschiedenen Interessenten. In Anlehnung an das übergeordnete, gemeinsame Ziel bestand hier die Möglichkeit für jedes Teammitglied, individuelle Themen gezielt und unbeeinflusst von der Teamdynamik anzugehen, so dass ein effektiver Transfer von gelernten Kompetenzen ins Team ermöglicht wurde. Dieser Prozessvorgang ermöglichte eine verstärkte Kompetenzentwicklung durch das Aneignen von wichtigen Kernkompetenzen und leistete gleichzeitig einen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung.

Das Besondere an dieser Vorgehensweise ist das Arbeiten zwischen den Meetings gewesen. Der Coach konnte hier als Prozessberater immer wieder durch die Reflexion von Verhaltensweisen und Äußerungen der Teammitglieder herausfordern und zum Umdenken anregen. Die Führungskraft erlebte sich nicht nur als ein Teil des Teams und der Abteilung, sondern auch als Individuum, aber immer mit Blick auf das übergeordnete Unternehmensziel.

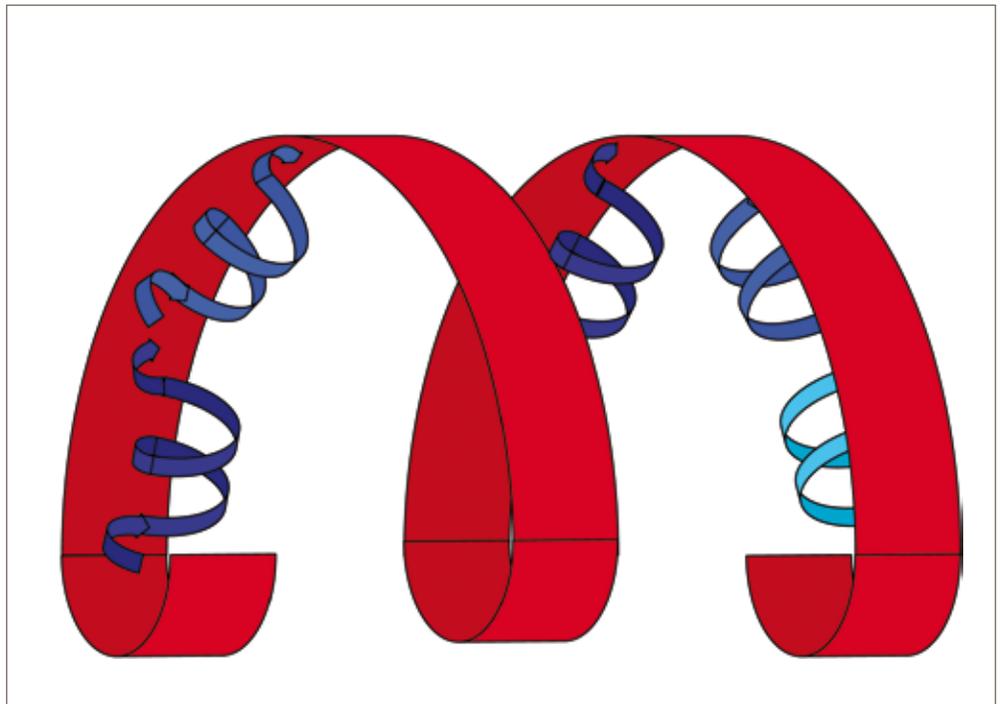


Abb.: MyCoachingCycles® (Haug)

zukünftige Produktentwicklungen integriert werden

- » Ergebnisse und Rückmeldungen der Teammitglieder demonstrieren klaren Nutzen des Personalentwicklungsinstrumentes Coaching
- » Gesteigerte Wertschöpfung für das Unternehmen

Bei der Zusammenarbeit mit dem Team wurde deutlich, dass es nicht um neue oder unbekannte Wissensgebiete geht, sondern um den alltäglichen, praktischen Transfer von Know-how und um eine distanzierte Betrachtungsweise, die durch den reflektierenden Coaching-Prozess ermöglicht wird. Das wiederum würde bedeuten, dass die Einführung eines Coaching-Programms pragmatisch und konkret sein sollte. Das Training von gewünschten Fähigkeiten, das Erarbeiten von erforderlichen Kompetenzen und die längerfristige Begleitung eines Teams durch einen Coach sollten auf der Agenda stehen.

Prozess trug maßgeblich zum Erfolg bei

Die Einführung des neuen Laserkonzepts wurde ein großer Erfolg, was interne Trumpf-Abteilungen wie auch Kunden und Besucher bestätigten. Sowohl der Teamgeist als auch die inhaltliche Sicherheit, die das Präsentationsteam demonstrieren, war für jeden Beobachter spürbar. Aufgrund von vielen ineinanderfließenden, gelungenen Aspekten. Einer davon ist aus der Sicht des betreuten Teams der Coaching-Prozess. Eine eindeutige Effektivitätssteigerung und die erlebten Erkenntnismomente im Einzel-Coaching wären ohne den Coaching-Prozess nicht möglich gewesen. Für eins der Teammitglieder bedeutete es beispielsweise praxisnahes und relevantes Kennenlernen von Kommunikationstheorie. Dieses Wissen setzte er anschließend gezielt ein und wurde durch das gelungene Umsetzen in seiner Vorgehensweise bestätigt, was ihn zu einem Wissenstransfer innerhalb seiner eigenen Abteilung ermutigt hat. Konkret hieß das für ihn, dass er aufgrund von veränderter Fragetechnik endlich erforderliche Informationen ohne Umschweife erhielt.

Für das gesamte „Premierenteam“ war der Coaching-Nutzen mehrfach: Die Teamziele waren transparent und wurden von allen mit vollem Einsatz unterstützt. Das Team konnte auf sich ändernde Bedingungen reagieren und schnell, kompetent Entscheidungen treffen. Die Mitglieder des Teams haben die Vorgehensweise verinnerlicht und jedes Mitglied kann aus der eigenen Erfahrung heraus andere Teams in gleicher Weise unterstützen.

Ausblick

Produktvorstellungen folgen bei TRUMPF angesichts der hohen Innovationsrate in regelmäßiger Folge, seien diese – wie im beschriebenen Fall – bei einer Hausmesse oder bei Messen im In- oder Ausland. In zwei weiteren Projekten wurden bereits ähnliche

Vorgehensweisen installiert. In einem dieser Projekte kommt erschwerend hinzu, dass sich die Teammitglieder an verschiedenen, weiter voneinander entfernten Standorten befinden. Dies stellt höhere Anforderungen an die Kommunikation, die vielleicht mit anderen technischen Hilfsmitteln, aber sicher nach den gleichen hier dargestellten Grundprinzipien und dem vorgestellten Coaching-Modell erfolgreich gemeistert werden können. Die Autoren versprechen sich aus den Ergebnissen weitere erfolgreiche Umsetzungen des beschriebenen Modells.

Die Autoren



Foto: KD Busch

Mona Haug, M.A., ist seit mehr als vierzehn Jahren selbstständige Trainerin, Beraterin und Coach im Bereich Führungskräfteentwicklung und Team-Coaching tätig. Ihre Masterarbeit im Ausbildungsgang „Coaching und Mentoring“ an der Oxford Brookes Universität befasste sich mit dem Schwerpunkt Team-Coaching.

www.monahaug.de



Foto: KD Busch

Dr.-Ing. Joachim Hutfless ist diplomierte Physiker und promovierter Maschinenbauer. Heute ist er als Leiter der Technischen Kundenberatung bei der Firma Trumpf tätig. Die erfolgreiche Zusammenarbeit sowie die Förderung interdisziplinärer Teams waren ihm während seiner wissenschaftlichen Laufbahn, aber auch später als Entwicklungsprojektleiter bei TRUMPF, immer ein Anliegen.

joachim.hutfless@de.trumpf.com

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Business-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: www.coaching-magazin.de/abo

