



Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2011

Für diese Ausgabe haben wir das Thema „*Team-Coaching*“ gewählt.

Der Artikel beschreibt, wie Coaching ein Team unterstützen kann, selbst die Initiative für die Bewältigung herausfordernder Situationen zu ergreifen und in seinen Qualitätsstandards top zu bleiben.

Autorin dieses Artikels: Mag. Elisabeth Stöllinger

Team-Coaching

Seite 1/3

Praxisfall:

Das Verkaufsinendienst-Team eines modernen Dienstleistungsunternehmens will sich auf die neue Saisonspitze vorbereiten. Das Team umfasst insgesamt 16 Mitarbeiter/innen, den Teamleiter und seine Stellvertreterin.

Das Team möchte zwei Themen gemeinsam bearbeiten:

1. **Kundenzufriedenheit:** Die Ergebnisse der letzten Kundenzufriedenheitsstudie liegen seit kurzem vor. Das Team will gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen ableiten, um weiterhin so top in den Kundenbeurteilungen zu bleiben.
2. **Stress-Prävention:** Gerade in der Hochsaison geht es immer sehr hektisch zu. Das Team will sich überlegen, wie es aktiv diesen hektischen Zeiten vorbeugen kann und Maßnahmen treffen, professionell und stresskompetent durch die Saison zu kommen.

Der Teamleiter kam auf mich zu, er wollte mit seinem Team in 3 bis 4 Nachmittagen an diese Vorhaben herangehen.

Die Methode des reteaming®:

Mit Teams gibt es viele gute Möglichkeiten, lösungsorientiert zu arbeiten. Das Wesentliche dabei ist, dass das Team die Ziele selbst wählt, kreativ die Möglichkeiten der Umsetzung auslotet und sich schließlich auf eine bestimmte konkrete Umsetzung verbindlich festlegt.

Eine bewährte Vorgehensweise ist das so genannte reteaming®-Modell, das von Dr. Ben Furman und Dr. Tapani Ahola entwickelt wurde. Das ist ein durchdachter Ablauf mit bestimmten Schritten, der sich stringent an die Prinzipien der Lösungsorientierung hält.

Das Entscheidende dabei ist, die „richtigen“ Fragestellungen zu finden und die passenden Solution-Tools einzusetzen, damit das Team die Schritte zielsicher bearbeiten kann.

In Kurzform: Für jedes Meeting gibt es ein Arbeitsmotto, das Team legt – je nach Teamsituation in passender Weise – das wichtigste Ziel zur Bearbeitung fest, wägt Nutzen und Vorteile ab und überlegt gemeinsam die Schritte zur Veränderung. Jede/r hat seinen Beitrag zu leisten, die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen wird mit positiven Verstärkern „abgesichert“.

Ziele des Team-Coachings:

Das Team priorisierte folgende Coaching-Ziele:

Kundenzufriedenheit:

- Optimierung der internen Abstimmung, sowohl kundenbezogen als auch auftragsbezogen
- Optimierung der telefonischen Erreichbarkeit der Innendienst-Ansprechpartner/innen für die Kund/innen

Stress-Prävention:

- Rechtzeitig erkennen, bevor es kritisch wird
- Konkrete gemeinsame Maßnahmen zusammenstellen, die als Entlastung in den Spitzenzeiten dienen
- Eine konstruktive gemeinsame Stresskultur entwickeln

Die vom Team festgelegten konkreten Zielkriterien zur Erfolgs- und Umsetzungskontrolle werden hier aus Anonymitätsgründen nicht angeführt.





Team-Coaching

Seite 2/3

Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2011

So liefen die 2 Nachmittage zum Thema „Kundenzufriedenheit“ ab.

Kundenzufriedenheit ist in diesem Unternehmen ein Leitwert, der von allen Führungskräften und Mitarbeiter/innen wirklich gelebt und hochgehalten wird.

Arbeitsmotto: „Top bleiben in der Kundenzufriedenheit“ Die 2 Coaching-Nachmittage dazu

Die Highlights der Ergebnisse der Kundenzufriedenheits-Studie waren in Form von Plakaten und Charts im Raum verteilt – sie stellten die positive Ausgangsmotivation dar. Zur Einstimmung diskutierten die Teammitglieder ihre positiven Erfahrungen.

Die erste Aufgabenstellung für den Team-Workshop lautete: „Die Anforderungen an unser Innendienst-Team, damit wir die Top-Qualität für die Kundenzufriedenheit halten.“ Kleine Arbeitsteams diskutierten die Anforderungen und fassten sie auf Plakaten zusammen, im Plenum gab es eine gemeinsame Diskussion darüber.

Im zweiten Schritt ging es um Verbesserungspotentiale und Ziele. Hier priorisierte das Team zwei Ziele:

- Optimierung der kunden- und auftragsbezogenen Abstimmung
- Optimierung der telefonischen Erreichbarkeit der Innendienst-Ansprechpartner/innen für die Kund/innen

Für Ziel 1 wurden am 1. Nachmittag die Lösungsvorschläge diskutiert und in einen konkreten Maßnahmenplan gepackt.

Zur Sicherstellung der Umsetzung nahm sich das Team – anhand eines speziellen Umsetzungstools - eine ganz besondere Strategie vor, die den zusätzlichen Vorteil hat, den freundlichen und aufmerksamen Umgang miteinander zu stärken.

Der Arbeitsblock am 2. Nachmittag wurde Ziel 2 gewidmet. Das war ein umfangreicheres Unterfangen, da dieses Ziel mehrere interne Kleinprojekte erforderte, damit für die Kund/innen eine spürbare Verbesserung erkennbar ist.

Hier traten natürlich auch einige Unstimmigkeiten bzw. Meinungsverschiedenen zwischen einzelnen Teammitgliedern auf. Unerfreuliche Erfahrungen wollten geklärt und aufgearbeitet werden.

Mit Hilfe des „positiven Feedbacks“ gelang es, die Teilnehmer/innen in ihren Stärken zu stärken und sie gaben ihr Commitment, ihren Beitrag diszipliniert zu leisten, ab.

Die Kunst war hier, die Teilnehmer/innen für einzelne Projekte in die Verantwortung zu bringen und bereits Arbeitsteams zu installieren. Vor allem Grundlagen für Entscheidungen, die man von der Geschäftsleitung brauchte, waren vorzubereiten.

Die Arbeitsteams begannen also bereits am Workshop, ihre Arbeitspakete zu schmieden: die Arbeitsinhalte wurden strukturiert und geplant, Ressourcenbedarf und Zeitachse festgelegt.

Bezüglich der Durchhaldedisziplin wollte das Team aus der Erfahrung heraus konkrete Spielregeln, an die es sich verpflichtend halten wollte.

Also standen im finalen Schritt 5 Spielregeln auf einem Chart, das von allen unterzeichnet wurde. Das Chart hängt heute noch im Besprechungsraum!

Das Team war mit den Ergebnissen mehr als zufrieden und überrascht, dass es an zwei Nachmittagen so viel Konkretes zustande bringt!

Der Teamleiter heute:

„Ich bin sehr stolz auf uns, wir haben alle Projekte durchgezogen! Die neuen Koordinations- und Kommunikationsstrukturen bewähren sich.“

Von unserer Kunden bekommen wir sehr positive Rückmeldungen!“





Team-Coaching

Seite 3/3

Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2011

Und so gelang es dem Team, sich auf die hektischen Zeiten vorzubereiten und wirksame Entlastungsmaßnahmen für Stress-Spitzen zu finden.

Thema „Stress-Prävention im Team“ Weitere 2 Nachmittage

Hierfür gibt es ein bewährtes Tool, nämlich die Erstellung der Team-Stress-Landkarte mit den Entlastungsmaßnahmen und dem Energie- und Ressourcenmanagement.

Nach einer ersten Einführungsrunde hat das Team die Aufgabe, in Kleingruppen Fragen zu beantworten mit dem spezifischen Auftrag, dass jede Kleingruppe die Verantwortung für eine Frage hat und dafür Sorge tragen muss, dass jedes Teammitglied die Möglichkeit hat, sich zu jeder Frage zu äußern.

1. Unter dem Motto „Lerne Deinen Feind kennen“ identifizieren Sie die wichtigsten Stressauslöser in Ihrem Verkaufsinendienst-Team.
2. Was sind die ersten Alarmsignale, die anzeigen, dass der Stress zu steigen beginnt?
3. Was sind unsere typischen Reaktionen auf Stress, wenn es arg rund geht bei uns?
4. Was sind die Folgen von Stress für das gesamte Team und für jede/n Einzelne/n von uns?

Die in einer kreativen Form auf Plakaten aufbereitete Stresslandschaft wird im Plenum besprochen.

Am 2. Nachmittag ging es in der nächsten Runde dann in Richtung Lösung:

- Sofortige Erleichterungen und Entlastungen
- bewährte Bewältigungsstrategien und Team-Ressourcen, zusätzliche neue Möglichkeiten
- gute Gewohnheiten im Team pflegen, die als Puffer und Polster in den Stress-Spitzenzeiten dienen
- Ausgleichsstrategien für das Team finden.

Hier arbeiteten wieder die Kleingruppen an definierten Aufgabenstellungen. Vor allem sollte das Team für konkrete Situationen herausfiltern, wie sich die Unterschiede darstellen, wenn die ausgemachten Maßnahmen eingesetzt werden und wenn dies nicht der Fall ist.

Zusätzliches Ergebnis zum erarbeiteten Maßnahmenplan waren 7 Eckpfeiler der gemeinsamen Stresskultur.

Zudem hatte jede/r die Möglichkeit, für sich die persönlichen Schwerpunkte in der Stressbewältigung zu erarbeiten (geführtes Lösungstool).

Das aktuelle Statement des Teamleiters: „Die vereinbarten Vorgehensweisen helfen, wir gehen heute mit so mancher Situation anders, also kompetenter um.“

Resümee:

- Teams können viel dafür tun, um sich aktiv in ihren Qualitätsstandards weiterzuentwickeln und Stress-Spitzen gekonnt zu bewältigen.
- Besonders hilfreich und wirksam ist es natürlich, wenn die Maßnahmen präventiv gesetzt bzw. vereinbart werden.
- Auch gegen das heute so viel zitierte Burnout-Syndrom ist die gemeinsame konstruktive Stresskultur die beste Vorsorge.
- Die vereinbarten Maßnahmen bewirken mit dem gemeinsam entwickelten Bewusstsein einen starken Synergieeffekt.
- Die Stress-Dosis macht den Unterschied – gerade darauf haben Teamleitung und Team einen enormen Einfluss!

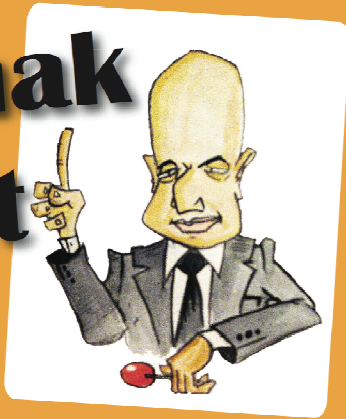
Mag. Elisabeth Stöllinger



coaches.at

Coachak meint

...



Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2011



Wofür hat man denn ein Team?

Coachak-Kommentar

Wenn es um das Thema „Team“ geht, habe ich so meine eigenen Gedanken.

Vor vielen Jahren hatte ich mal einen Chef, der ganz begeistert von einer Fortbildung zurück kam und um jeden Preis ein Team aus uns machen wollte. Das hieß also, endlose Teamsitzungen, offene Feedbackrunden (in denen rückgemeldet werden sollte, was in uns „vorgeht“!) und so genannte „Team-Kultur-Events“. Dabei mussten wir in freier Natur irgendwelche Brücken oder sonstige Dinge bauen, dann gab's Barbecue und für die nächtliche Feuerwache wurden immer zwei Kollegen eingeteilt, die sich nicht leiden konnten etc. etc.

Was soll ich sagen, dieser Chef wurde bald abgelöst. Es war ja zum Teil ganz nett und lustig, aber wir haben uns im Kollegenkreis (natürlich nur unter vorgehaltener Hand) schon gefragt, was das Ganze eigentlich bringen soll. Gut, man hat Kollegen vielleicht etwas besser kennen gelernt und da oder dort war schon so etwas wie ein „Wir-Gefühl“ spürbar – aber ein paar gemeinsame Drinks hätten vielleicht die gleiche Wirkung gehabt. Und die harte Realität sieht eben anders aus.

Heute verstehe ich diesen Chef etwas besser – er hat es zwar gut gemeint, nur ist er übers Ziel hinaus geschossen. Wir haben damals nicht wirklich kapiert, worum es eigentlich ging, weil die Methoden viel zu abstrakt und abgehoben waren. Hätten wir damals schon darüber geredet, wie wir uns in knallharten Gefahren- und Krisensituationen gegenseitig unterstützen können, wann Teamarbeit sinnvoll ist und wann nicht, wie wir im Team mit der ständigen Personalknappheit umgehen und uns gegenseitig vor dem Burnout bewahren können – dann wäre dieser Chef (vielleicht) noch da.

Jetzt liegt es wohl wieder mal an mir. Doch stopp, wofür hat man denn ein Team?

Entzückend, Baby.





Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2011



Team-Coaching

Was man als Führungskraft beim Führen von Teams beachten sollte:

Praxistipp verfasst von Mag. Gerhard Ratz

Was immer Sie tun bzw. nicht tun, Sie sind stets Vorbild für Ihre MitarbeiterInnen. Nachhaltigkeit im Team kann nur bestehen, wenn Ihr Führungsverhalten auf Nachhaltigkeit angelegt ist:

- Die strategischen und operativen Vorgaben für Aktivitäten des Teams müssen von Ihnen als Führungskraft festgelegt werden, Umsetzungsmaßnahmen und Teamaktivitäten sollen vom Team oder in Abstimmung mit dem Team fixiert werden (um die Identifikation zu erhöhen).
- Wenn Sie gemeinsam mit dem Team Umsetzungsmaßnahmen, Regeln, Termine oder Vereinbarungen festgelegt haben, stellen Sie sicher, dass diese auch gelebt werden. So oft ist zu beobachten, dass der Team(entwicklungs)prozess sehr motivierend erlebt wird, im Nachhinein jedoch die Energie und Motivation schnell absinkt, wenn die Vereinbarungen nicht eingehalten werden. Der Prozess ist zwar niemals umsonst (weil immer gemeinsames Verständnis wächst), jedoch geht Wirksamkeit verloren.
- Konzentrieren Sie sich auf wenige, dafür aber wirksame Maßnahmen. Bei zu vielen Punkten verliert man die Übersicht und die Begleitung und Umsetzungskontrolle wird schwieriger.

- Übertragen Sie dem Team bzw. einzelnen Teammitgliedern die (Mit-)Verantwortung für die Umsetzung.
- Achten Sie darauf, dass die unterschiedlichen Funktionen im Team abgedeckt sind bzw. unterschiedliche Persönlichkeiten im Team gegenseitig verstärken. Jedes Team braucht zur Entfaltung seiner vollen Wirkung:
 - Umsetzer/in/“Producer/in“
 - Teammoderator/in/“Chairman“
 - Durchsetzer/in/“Pusher/in“
 - Ideengeber/in/“Creator“
 - Wegbereiter/in/“Promotor“
 - Bewerter/in/“Analyst/in“
 - Kooperationsmensch/“Teamworker“
 - Lückenfinder/in/“Controller/in“

Bei Teamzusammensetzungen fällt oft auf, dass manche Funktionen in Teams fehlen. Gibt es z.B. wenige Umsetzer/Durchsetzer, dann entstehen zwar viele gute Ideen, die aber nie zum Leben erweckt werden.

- Manche Führungskräfte suchen unbewusst MA, die ihnen ähnlich sind. Mit ihnen tut man sich leichter. Dabei werden jedoch manche Teamfunktionen überbetont, andere fehlen ganz.

Merkmale eines Powerteams

1. Begeisterung für die gemeinsame, sinnvolle Aufgabe
2. Jeder hat seinen Platz im Team, jeder wird gesehen
3. Wertschätzung für den anderen, auch wenn er einer anderen Berufsgruppe angehört
4. Jeder kommuniziert mit jedem - offener Informations- und Erfahrungsaustausch
5. Erfahrungen - Erfolge und Misserfolge - werden gemeinsam verarbeitet: ein lernendes Team
6. Jeder wird fair behandelt - Geben und Nehmen sind im Gleichgewicht
7. Jeder leistet das Bestmögliche und wird in seinem Beitrag anerkannt.

