

HERO MAGAZINE

**KAUFEN
heißt
KAUFEN**

Marcus Kutrzeba | 64

SUCCESS NEEDS WOMEN

Astrid Varchmin | 14

**POWER-CHECK FÜR IHRE
FÜHRUNG**

Suzana Muzic | 36

WER KLAR FÜHRT, GEWINNT

Dr. Peter Aschenbrenner | Seite 30

Integration und Integrität

– die Themen der Zukunft für
echte und erfolgreiche Teams

Teams und ihre Mitglieder sind aktuell gefordert: Quantität und Frequenz von Veränderung nehmen zu – gerade in Zeiten, in denen agile Arbeitsmethoden in Unternehmen Einzug halten, sich Projekte häufen, sich die Digitalisierung verbreitet und Prozesse verschlankt werden. Das bedeutet, dass sich nicht nur jeder Einzelne, sondern Teams in ihrer Gesamtheit immer häufiger und auch schneller an die neuen Prozesse sowie Veränderungen anpassen müssen, um ihre Aufgaben im Rahmen der vom Unternehmen gesteckten Ziele zu erfüllen. Doch wie gelingt ihnen das?

Die Teammitglieder sind dadurch aufgefordert, miteinander ins Gespräch zu gehen, um sich zu organisieren, ihre internen Teamregeln aufzustellen, die Rollen und Aufgaben abzustecken, kurz: sich gemeinsam abzusprechen, um erfolgreich agieren zu können.

Integration und Integrität bilden die Voraussetzung für echte und klare Zusammenarbeit in Teams. So erhöht zum Beispiel der klar abgestimmte Rahmen und auch der offene Umgang miteinander die Flexibilität der Teammitglieder, sich auf die Neuerungen rasch einstellen zu können und somit handlungsfähig zu bleiben. Häufig ist das ein entscheidender Garant für den späteren Teamerfolg.

Was bedeuten Integration und Integrität im beruflichen Kontext?

Integration ist die Zusammenführung aller Teammitglieder zu einem geregelten, funktionierenden, kooperativen Miteinander. Jeder Einzelne kennt seine Aufgabe und versteht, wann welches Rädchen des Zusammenspiels ineinandergreift, um erfolgreich als Einheit zu agieren und das gesteckte Ziel zu erreichen. Integration – so meine langjährige Erfahrung in meiner Arbeit mit Teams – braucht Integrität und Identität. Daher sollte sich jedes Teammitglied seiner Rolle im Team klar sein und sich mit ihr identifizieren. Jeder sollte sich auch seiner selbst bewusst sein, um ein echtes Commitment zum Team sowie seiner Aufgabe



die Zielerreichung abgeben zu können. *Integrität* bedeutet, loyal zu sein – sich selbst gegenüber, den Teammitgliedern, dem Teamauftrag und dem Unternehmen. Integrität ist gekennzeichnet durch ehrlichen und authentischen Umgang miteinander. Das bedeutet zum Beispiel, Standpunkte deutlich anzusprechen, auszutauschen, um miteinander den Weg abzustecken, der das gemeinsame Ziel erreichen lässt – das alles im fairen Umgang und zeitgleich der Möglichkeit, oft verdeckte Themen, die schwelen, auf den Tisch zu bringen, um diese einer Klärung zuzuführen.

Woran erkennt man als Unternehmer, Führungskraft oder Einzelperson nun, dass einen die Themen Integration und Integrität betreffen?

Kunden, die mich als Partnerin für ihre Situationsklärung aufsuchen, kommen häufig mit folgenden Aussagen zu mir:

- Irgendwie läuft es im Team unrund.
- Ich bin neu in einem Team und fühle mich alleingelassen, finde den Anschluss nicht.
- Es gibt kein Vertrauen auf den verschiedenen Hierarchieebenen.
- Es gibt so viele Konflikte und Missverständnisse im Team.
- Ich habe eine neue Aufgabe bekommen und finde mich in der Rolle nicht zurecht.

- Ich bin in einer beruflichen Umbruchsituation und finde meinen Weg nicht.

Jetzt geht es darum, die Situation zu analysieren und nach einer für meine Kunden adäquaten Lösung zu suchen. Je nach Analyseergebnis schlage ich ein aus meiner Erfahrung passendes Szenario vor.

Macherin und Lotse

Ich arbeite sowohl im Einzel- als auch Gruppen-Coaching, im Beratungssetting, begleite Gruppen in Form von Moderationen, Trainings oder Teamentwicklungsmaßnahmen. Während dieser gemeinsamen Zeit bin ich als Macherin und Lotse an der Seite meiner Kunden und führe sie durch ihren Entwicklungsprozess – klar, echt, miteinander. Kunden sagen im Ergebnis:

- Ich habe eine Lösung!
- Ich bin wieder fokussiert!
- Ich habe einen Weg für mich gefunden!
- Ich sehe wieder klar!

Oft begleitet mich ein Zitat von Goethe bei meiner Arbeit: „Auch aus Steinen, die einem in den Weg gelegt werden, kann man Schönes bauen.“ Ich freue mich darauf, Sie oder Ihr Team kennenzulernen und mit Ihnen gemeinsam neue Wege zu beschreiten.

Aus meinem Praxisalltag

Unzufrieden mit der Abteilungsleitung

Die Personalchefin eines Unternehmens fragte für eine ihrer Abteilungsleitungen ein Coaching bei mir an. Beim Auftragsklärungsgespräch zwischen der Personalchefin, der Abteilungsleitung und der Geschäftsführung (GF) verlies letztere nach der Begrüßung das Gespräch mit den Worten „Klären Sie das mal wie besprochen“. Überrascht fragte ich nach, worauf die Personalchefin deutlich machte, dass so das eher übliche Prozedere der GF sei. Sie führte weiter aus, dass sie die Unzufriedenheit der GF mit der Abteilungsleitung nicht genau greifen könne.

Die Abteilungsleitung ihrerseits verstand nicht, dass es ein Problem gab, weil sie ja gute Arbeit mit ihrer Abteilung liefere. Sie sei aber nun auch verstärkt verunsichert.

Schwammiger Coaching-Auftrag

Mein Wunsch nach einem Gespräch mit der GF zur Klärung der Gemengelage wurde freundlich abgelehnt mit dem Hinweis, es sei seitens der GF nicht gewünscht. Die Zielsetzung des Coachings sollte sein: Die Unsicherheit der Abteilungsleitung ausräumen und so hoffentlich die GF zufriedenstellen. Eigentlich hätte ich diesen Coaching-Auftrag ablehnen müssen, weil er trotz aller vertiefenden Fragen meinerseits so nebulös blieb. Gerade das hat

mich letztlich aber herausgefordert. Wir vereinbarten zu starten. In diesen zweiwöchigen Sequenzen erfuhr ich immer mehr Details über das Unternehmen, die GF und die Rolle eben jener Abteilungsleitung.

Unsicherheit ans Licht gebracht

Der Schlüssel schien mir im Auftreten der Leitung vor der GF zu liegen. Die Leitung erzählte von regelmäßigen Jours Fixes mit der GF und ihrer Aufgabe darin. Mir fiel auf, dass die Abteilungsleitung beim Erzählen darüber ihre Stimmlage und die Körperhaltung veränderte und auch Redewendungen aufgriff, die sie unsicher wirken ließen. Dieses Verhalten passte so gar nicht zu dem sonstigen Auftreten. Nach dem Spiegeln meiner Beobachtung saß die Abteilungsleitung erschrocken vor mir. Sie erkannte durch meine Nachfrage, dass sie durch eine bestimmte Frage der GF und eine spezielle Körperhaltung regelmäßig in diese Unsicherheit gebracht wurde.

Wir arbeiteten daraufhin an verschiedenen Variationen ihres »neuen« Auftretens gegenüber der GF. Und nach einigen weiteren Jours Fixes geschahen zwei Dinge:

1. Die GF erwähnte gegenüber der Personalchefin, dass sie eine Veränderung bei der Abteilungsleitung bemerke und eigentlich gar nicht mehr sagen könne, wieso so ein unzufriedenes Gefühl mit ihr entstanden sei.
2. Die Abteilungsleitung hatte zunehmend von positiv verlaufenden Jours Fixes zu berichten und einem gewachsenen Selbstbewusstsein im Auftreten.

Kurz darauf endete der Coaching-Auftrag. Die Auftraggeber waren aufgrund des Erfolges und der eingetretenen Veränderung absolut positiv gestimmt. Mich hatte der Auftrag darin bestärkt, auch bei nebulöser Ausgangslage zu starten und im Prozess dann klarer zu sehen, wo der Schlüssel verborgen liegt. Die Abteilungsleitung hatte ihren Schlüssel für sich entdeckt und diesen aktiv gedreht und sich so in ihrer Integrität wiedergefunden und neu positioniert. Monate nach Abschluss des Coachings erhielt ich eine Einladung zum persönlichen Gespräch mit der GF – ein Novum für diese und ein schöner Erfolg für mich.



Aus meinem Praxisalltag

Kein Zugang zum Team

Die neu eingestellte Teamleitung in einem mittelständischen Unternehmen klagte darüber, keinen rechten Zugang zu den Teammitgliedern zu bekommen. Trotz langjähriger Führungserfahrung aus anderen Unternehmen bekäme sie das Team als Gesamtheit nicht zu fassen und hätte den Eindruck, es gäbe unerschwingliche Konflikte. Andererseits gab es sowohl auf der Kollegenebene als auch auf der Führungsebene viel Fluktuation im Team. Außerdem werde die Zielerwartung nicht erfüllt. Mein Auftrag: Formen Sie bitte ein echtes Team, das gemeinsam an einem Strang zieht und Themen anspricht, die der Zielerreichung entgegenstehen.

Einzelgespräche zeigten große Differenzen und Ängste

In Einzelgesprächen versuchte ich den Schlüssel zu finden, der den Teamprozess wieder ins Rollen bringen sollte. Diese verliefen sehr unterschiedlich. Mir begegnete große Offenheit genauso wie Skepsis, Verzagen, Misstrauen bis hin zu Ablehnung. Ich habe zugehört, interessierte Nachfragen eingebracht und herausgestellt, dass mir daran liegt zu verstehen, was jeden bewegt und dafür zu sorgen, dass echte Teamarbeit entsteht. Nach dem Darstellen meiner eigenen Erfahrungen aus der Vergangenheit und dass damals zurückblickend eines der tollsten Teams entstand, mit dem ich je gearbeitet habe, sprudelten bisher verdeckte Themen förmlich heraus: Es kamen Ängste auf den Tisch, die neue Teamleitung bald wieder zu verlieren, weiterhin Missverständnisse in der Kommunikation zu haben wie auch unklare Erwartungen sowohl von der neuen Teamleitung ans Team als auch von dem Team an die Leitung und an die Zusammenarbeit untereinander.

Aus Anspannung wurde Aufatmen

Am Teamentwicklungstag selber war die Spannung förmlich greifbar. Mit viel Einfühlungsvermögen, Verständnis und gezieltem Fragen nach den aktuellen Emotionen und der Parallele im Teamalltag fingen alle an, miteinander über die jeweiligen Situationen der vergangenen Monate zu reden. Ich nahm die Themen auf, erarbeitete mit dem Team gemeinsame Lösungen und konnte endlich die vorhandenen Erwartungen benennen. Auch wurden die Ängste der möglichen Abwanderung gegenüber der Teamleitung geäußert, so dass diese auch ihre Chance bekam, offene Worte an alle zu richten.

Ein bewegender Tagesabschluss

Der für mich bewegendste Moment des vielschichtigen Tages war der des Übungserfolgs (Bamboleo). Das gesamte Team stand schweigend, sehr bewegt und nahezu ehrfürchtig vor dem erarbeiteten

Ziel. Einer sagte: „Ist das schön, unser erster Teamerfolg. Alle haben ausnahmslos mitgemacht. Wir sind echt einen Schritt weitergekommen heute, danke euch allen!“ Das brachte Applaus, Zustimmung und strahlende Gesichter. Spontan entschloss sich das Team zu einem weiteren Novum, einem finalen Abendessen zum Feiern des gelungenen Tages und des Gefühls, als ein Team gestärkt worden zu sein.

(Abbildung rechts: Bamboleo)



kotowski

echt.klar.miteinander.



Über die Autorin:

Petra Kotowski, Jahrgang '68, liebt in ihrer Arbeit jegliche Form von Gruppendynamik. Sie lässt darin ihre 25 Jahre Erfahrung aus der Arbeit in und mit Teams einfließen. Mit ihrer Empathie sorgt sie für Fairness im Umgang und Klarheit im Prozess. Sie schafft als Macherin und Partnerin die Voraussetzung für Zugehörigkeit und ein professionelles Miteinander. Sie möchten mehr erfahren über Petra Kotowski? Dann hören Sie die Audiodatei auf ihrer Website unter dem Menüpunkt »Über mich«.

www.kotowski-beratung.de