



# Teamcoaching des Lohmarer Institutes



## Teamcoaching

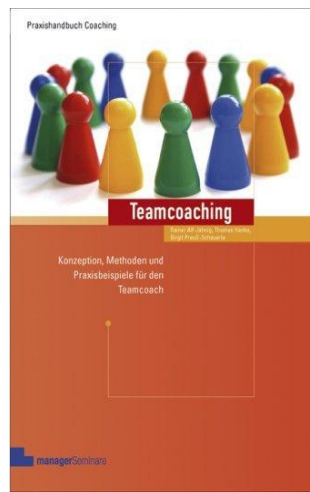
Teamcoaching ist für uns die Begleitung eines Teams in einem Entwicklungsprozess.

Dieser Entwicklungsprozess fördert die effektive, nachhaltige Zusammenarbeit, damit Teams ihre Arbeitsziele schneller und besser erreichen. Die Teammitglieder sind in der Lage, ihre Kompetenzen optimal einzusetzen, damit Synergieeffekte entstehen.

Nachhaltig arbeiten Teams, wenn sie fähig sind, Probleme und Konflikte konstruktiv zu lösen und auch nach Erreichen des Ziels für weitere Herausforderungen gestärkt oder in der Lage sind, sich aufzulösen und neue Teams zu bilden.

Als Teamcoachs begleiten wir Teams auf diesem Weg durch ein strukturiertes methodisches Vorgehen, das Zusammenhänge eines Problems sichtbar macht und lösungsorientierte Handlungsoptionen eröffnet.

Zu diesem Thema haben wir ein Buch veröffentlicht:





## Prozesse im Teamcoaching

### ► Der Kontakt

Alles beginnt mit einer angemessenen Kontaktaufnahme des Coachs zu den Bezugspersonen, der Herstellung der notwendigen Beziehung und der Entwicklung des ersten Grobkonzepts. Hat der Coach den Zuschlag für ein Teamcoaching, sollten die wesentlichen Inhalte vertraglich festgelegt werden.

### ► Die Rahmenbedingungen

Unternehmerische, wirtschaftliche, unternehmenspolitische und strukturelle Einflussgrößen geben Hinweise auf die Stärke des Beeinflussungspotentials bzw. auf konkreten Handlungsbedarf.

### ► Die Analyse

Nun geht es ans „Eingemachte“. Eine gute Analyse ist die Basis effizienter Teamcoaching-Arbeit (aber tatsächlich nur die Basis).

### ► Das Konzept

Nach der Analyse gilt es, das Konzept nun genauer auszuarbeiten. Es stellt den Fahrplan, die Coaching-Agenda dar und dient dem Coach als „roter Faden“, um sich im Prozess sicher zu fühlen. Dem Team dient sie als Orientierung („Wo stehen wir gerade?“) und dem Auftraggeber gibt sie das sichere Gefühl, das Richtige zu tun.

### ► Umsetzung/Methoden

Zur Umsetzung können viele Methoden von Teamtraining mit Outdoor-Elementen bis hin zu Mediation oder Live Coaching. Die Wahl hängt von den Rahmenbedingungen und der Analyse des Teams ab.

### ► Überprüfung/Controlling

Überprüfbare Zwischenschritte, messbare Ziele, erledigte Prozesse sowie Abschlussgespräche sind für die Steuerung als auch für den Abschluss des TeamCoaching-Prozesses unerlässlich sind.

## Unsere Teamcoaching Angebote.....

### Agenda

**090°**

Begleitung und Diagnose

**180°**

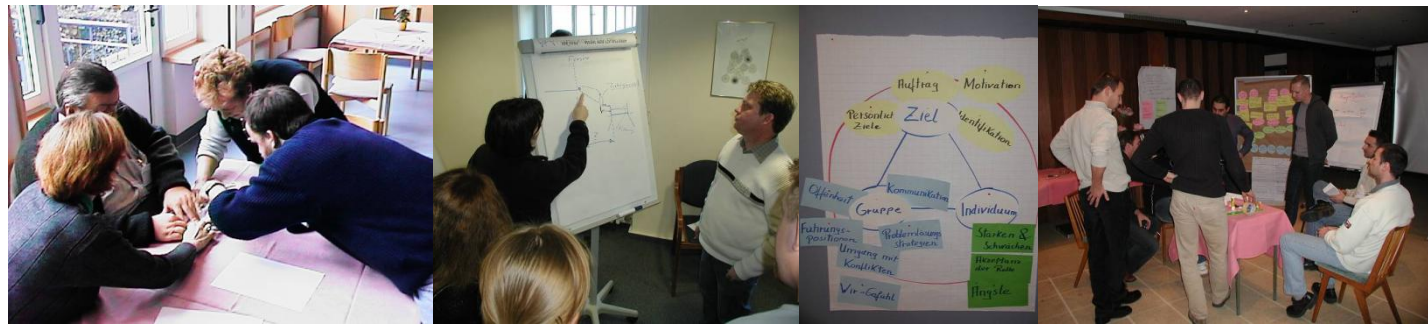
Teamkonfliktbewältigung

**270°**

Begleitung von Teams in Changeprozessen

**360°**

Methoden im Teamcoaching  
Trainer Kontakt



## Musterkonzept für ein Teamcoachingprozess

### Ausgangssituation:

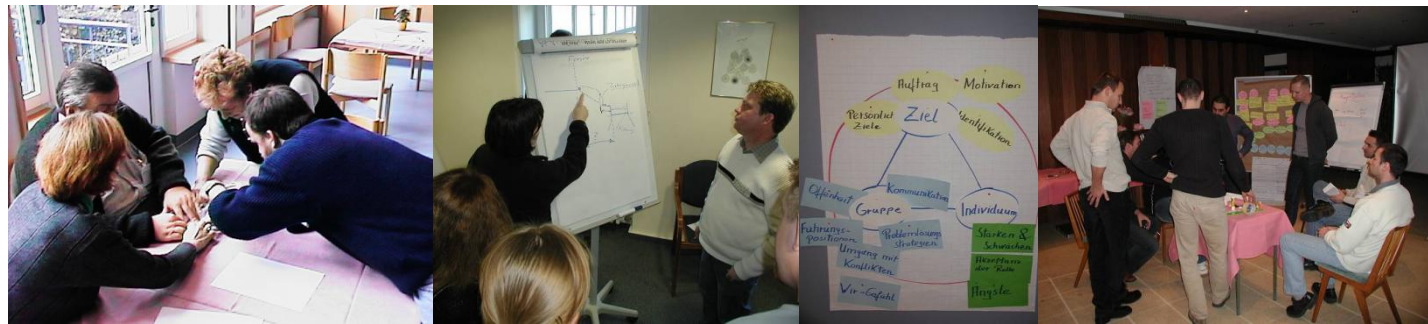
Spannungsfelder zwischen Technischen, Kaufmännischen – die eine „längere Geschichte“ haben, teilweise auch persönliche Konfliktfelder, hohe Arbeitsbelastung, Entscheidungen werden nicht mit den Kollegen gemeinsam getroffen, durch An,- und Umbau verändern sich Arbeitsabläufe, Führungskräftemannschaft bestehend aus neun Personen, Z.T mit langer Betriebszugehörigkeit, hohe Identifikation mit dem Unternehmen

Entwicklung der Führungskräfte zur Team-Prozess-Steuerung

1. Schritt Analyse	Einzelinterviews Team Diagnose
2. Schritt Entwicklung eines gemeinsamen Verständnis	Workshop
3. Schritt Entwicklung einer konstruktiven Kommunikations- und Entscheidungskultur	Etablierung einer „Regelkommunikation“
4. Schritt Festigung des Teamcoachingprozesses Gemeinsames Leitbild	Follow Up Workshop

Überprüfung der Wirkung der Aktivitäten, Evaluation

Herunterbrechen der  
Vereinbarungen  
auf die Mitarbeiter



## Musterkonzept für ein Teamcoachingprozess

### 1. Schritt Analyse

Einzelgespräche mit den Teammitgliedern, ggf. weiteren Führungskräften:

#### Zielsetzung:

- ▶ Erlangen eines umfassenden Verständnisses für die Situation durch Sammeln vieler subjektiver Sichtweisen
- ▶ Allparteilichkeit in der Durchführung der Interviews/Workshops
- ▶ Anwendung eines einheitlichen Leitfadens mit folgenden Punkten

#### Interviewleitfaden

Wann läuft die Zusammenarbeit gut?

Wo sehen Sie Stärken in der Zusammenarbeit?

Wo gibt es Spannungen?

Wo können Sie zur Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen?

Woran wäre eine Verbesserung erkennbar?

Welche Einstellung haben Sie zu dem bevorstehenden Teamcoachingprozess?

Rückmeldung aus den Interviewgesprächen und Konkretisierung der weiteren Schritte

Alternativ Teamdiagnosetest



## Musterkonzept für ein Teamcoachingprozess

### Initialworkshop

#### Inhalte:

- Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnis für eine konstruktive Zusammenarbeit
- Aufarbeiten von Spannungsfeldern
- Perspektivwechsel und Gemeinsamkeiten
- Erarbeitung von konkreten Handlungsfelder und deren Umsetzung

### 2. Schritt

Entwicklung eines gemeinsamen Verständnis

### 3. Schritt

Entwicklung einer konstruktiven Kommunikations- und Entscheidungskultur

Umsetzung der Maßnahmen aus dem Workshop. Etablierung der Handlungsfelder, die aus dem Workshop entstanden sind. Wie z.B. Einführung von regelmäßigen Team Meetings mit Selbstreflexions-Charakter.



## Musterkonzept für ein Teamcoachingprozess

Follow up Workshop 1,5 Tage

**4. Schritt**  
Festigung des  
Teamcoachingprozesses

### Inhalte

Wie ist der bisherige Teamcoachingprozess verlaufen?

Welche Ziele haben wir erreicht? Was hat sich verändert?

Was leben wir vor und erwarten wir von unseren Mitarbeitern?

Evtl. Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes

## Entwicklung der Führungskräfte zur Team-Prozess-Steuerung

### Inhalte

Wie halte ich den Prozess in Gang und kann ihn steuern?

Wo kann/muss ich Veränderungen vornehmen?



## Musterkonzept für ein Teamcoachingprozess

### Überprüfung der Wirkung der Aktivitäten, Evaluation

In den Interviews und im ersten Workshop werden Veränderungsziele erarbeitet. Diese sollten SMART sein:

- S** – spezifisch-konkret (präzise und eindeutig formuliert)
- M** – messbar (quantitativ oder qualitativ, woran kann ich die Zielerreichung erkennen?) mögliche Kennzahlen sind: geringere Überstunden, reibungsloserer Projektablauf (weniger Störungen, zeitlich schnellerer Durchlauf), Termintreue, Kundenzufriedenheit
- A** – attraktiv (positiv formuliert, motivierend)
- R** – realistisch (das Ziel muss für mich erreichbar sein)
- T** – terminiert (bis wann...?)

### Mögliche Fragen als Grundlage für die Evaluation ?

- ▶ Was genau wollen Sie tun, um Ihre Vorhaben zu realisieren?
- ▶ Gibt es mögliche Zwischenziele?
- ▶ Woran erkenne ich, dass meine Handlungen/ Verhaltensweisen erfolgreich sind?
- ▶ Woran kann der Vorgesetzte/Kollegen erkennen, dass sich meine Handlungen/Verhaltensweisen verbessert haben?
- ▶ Mit welchen Schwierigkeiten rechnen Sie? Wie wollen Sie damit umgehen?
- ▶ Worin brauche ich Unterstützung? Von wem? Wie soll die Unterstützung aussehen?



## Teamdiagnose und Begleitung

Die Analyse ist die erste Intervention im Teamcoachingprozess. Das Team beschäftigt sich dadurch mit dem Status Quo, thematisiert Probleme, macht sich den Idealzustand und auch das Ziel des Teams bewusst.

Wichtig wird die Teamdiagnose auch beim Abschluss eines Teamcoachingprozesses, wenn es um die Frage der Zielerreichung geht. Die Qualität der Veränderungsbeschreibungen ist hier von der detaillierten Beschreibung der Ausgangssituation abhängig.

- ▶ TeamqualitätsTest - LIW (TQ – LIW)
- ▶ Master Personal Analysis (MPA)
- ▶ Fragebogen zur Arbeit im Team (F.A.T.)



## Teambiagnose und Begleitung

### Der Teamqualität Fragebogen des Lohmarer Institutes

gibt Hinweise auf die Stärken und Schwächen des Teams. Die Auswertung kann jede Person für sich durchführen und die Ergebnisse können anschließend in der Gruppe veröffentlicht und besprochen werden. Nachdem die Ergebnisse vorgestellt sind wird überprüft, ob die Antworten tatsächlich die Eindrücke der Gruppe widerspiegeln. Danach markieren die Teammitglieder die Themen, die aus Sicht der Gruppe die Dringlichsten sind.

Die Dimensionen sind

- Strukturen, Aufgaben, Rollen
- Kommunikation, Vertrauen
- Verantwortlichkeit, Problemlösung
- Beziehungen zu anderen Gruppen
- Führung

### Der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)

wurde auf der Grundlage der Diskussion von Trends in der Teamentwicklung, der Betrachtung vorhandener Teambiagnoseinstrumente an der T.U. Braunschweig entwickelt. Der F-A-T umfasst 24 Items mit den Dimensionen zur Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalte und Verantwortungsübernahme.



## Teamdiagnose und Begleitung

### Den Persönlichkeitstest Master Person Analysis (MPA)

setzen wir verstärkt im Coachingprozess ein und ist ein **Instrument zur Verhaltensanalyse**, das ein exaktes Profil in verschiedenen beruflichen Zusammenhängen aufzeigt. Das Instrument wurde speziell zum Zweck der Verhaltensbeschreibung im betrieblichen Umfeld in Zusammenarbeit mit mehreren Unternehmungen entwickelt und empirisch überprüft. Eine Grundlage für MPA bilden die Arbeiten von Carl Gustav Jung mit seiner Typologielehre und speziell im Teamrollenmodell die Theorie von Prof. Dr. R. Meredith Belbin. Mit dem Master Persönlichkeitsprofil ist es möglich, das Verhalten hinsichtlich des beruflichen Umfelds in **9 Haupteigenschaften** und zu erfassen.

Im Teambereich ermittelt die Master Person Analysis die möglichen Konfliktpotenziale im Team. Dabei stehen zwei Schwerpunkte im Vordergrund:

- a) das Konkurrenzdenken
- b) und das Wertedenken



## Konflikte annehmen - Chancen nutzen

Offene oder unterschwellige Konflikte im Team wirken sich stets nachteilig auf Motivation, Kreativität und Arbeitseffizienz aus. Konfliktsituationen belasten mithin nicht nur die direkt Beteiligten, sondern das Unternehmen als Ganzes, dem wertvolle Ressourcen verloren gehen.

Konflikte lassen sich jedoch nicht immer vermeiden und sollten sie auch nicht, denn sie bieten stets auch die Chance zur Weiterentwicklung. Wichtig ist allerdings, dass sie konstruktiv gelöst werden. Mit Unterstützung von außen geht das meist schneller und effizienter. Wir helfen Teams in Krisensituationen, die Chancen, die in dem Konflikt stecken, zu erkennen und positiv zu nutzen.

Konflikte in Gruppen, Teams oder Abteilungen äußern sich zwar in emotionalen Auseinandersetzungen zwischen den beteiligten Personen, die zugrunde liegenden Unstimmigkeiten können aber auf unterschiedlichen Ebenen ihre Wurzel haben:

Wenn

- Arbeitsabläufe und die entsprechenden Zuständigkeiten unklar sind.
- Führung zu locker oder zu direktiv ist
- Auf der informellen Ebene kommt es zu Spannungen, wenn es untergründig oder offen darum geht, sich zu positionieren, Einfluss zu bekommen, d.h. die Rolle in der Gruppe „spielen“ zu können, die mit dem eigenen Selbstbild übereinstimmt.



## Teamdiagnose und Begleitung

In Besprechungen über Sachthemen können unterschiedliche Einschätzungen, Sichtweisen oder Positionen zum Streit führen, wenn die Beteiligten „gepackt“ werden und sich Emotionen mit dem Sachthema verknüpfen. Das ist z.B. dann der Fall, wenn sich Frustration, Ärger oder Wut entwickeln, weil sich im Gespräch Bedürfnisse nach Anerkennung oder Identität nicht erfüllen.

Persönliche Spannungen einzelner Teammitglieder, die überhaupt nichts mit dem Team zu tun haben müssen, können sich so im sozialen Verhalten auswirken, dass sich Spannungszonen und Konflikte mit anderen Teammitgliedern entwickeln.

Ungeschicktes methodisches Vorgehen in Klärungs- und Entscheidungsprozessen kann zu Spannungen und Unzufriedenheit führen.

Konkurrenz mit anderen Teams oder andere Faktoren aus dem Organisationsumfeld können so in das Team hineinwirken, dass dort Lager und Konflikte entstehen.

Diese und noch weitere ungenannte Konfliktpotenziale in Teams zeigen, dass Konfliktbearbeitung in Teams sowohl gruppenspezifische, als auch organisationsbezogene Fähigkeiten erfordern.



## Konflikte annehmen - Chancen nutzen

### Welche Reichweite hat der Konflikt: Um was geht es?

1. **Friktionen:** Es geht A und B um begrenzte (sachliche) Themen, nicht mehr...
2. **Positionskampf:** A möchte seine Aufgaben und Kompetenzen auf Kosten von B ausdehnen...
3. **Systemveränderungskonflikte:** Es geht darum, das System zu verändern (die Organisation = Identität, Positionierung, Kultur, Struktur, Prozesse, etc.) Arena von Konflikten = Wie sehr hat sich der Konflikt sozial ausgeweitet?
4. **Mikro-soziale Konflikte:** Die Parteien kennen einander „face-to-face“
5. **Meso-soziale Konflikte:** Parteien agieren (auch) als VertreterInnen von mittelgroßen Systemen, Organisationseinheiten



## Teams in Veränderungsprozessen

### Drei Komponenten bestimmen die Arbeitsfähigkeit von Teams:

1. **die individuellen Ressourcen des Arbeitnehmers** (körperliche, mentale, soziale Fähigkeiten, Gesundheit, Kompetenz, Werte)
2. **die gruppenspezifischen Ressourcen des Teams**, sowie
3. **die Arbeit** (Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, soziales Arbeitsumfeld, Führung).

### Change Management und die Gruppendynamik oder das

### Innenleben von Gruppen und die Auswirkung in Veränderungsprozessen

#### Es geht um die Bearbeitung folgender Themen:

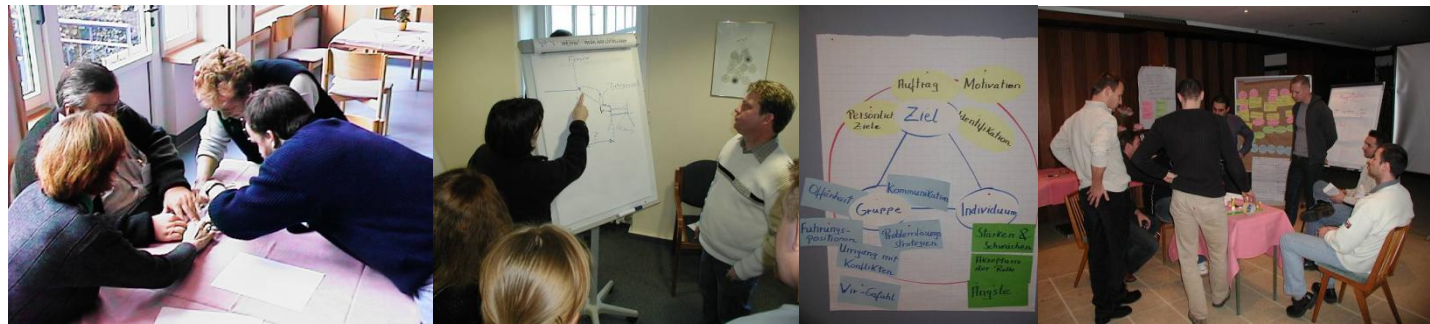
- ▶ Akzeptanz und Anerkennung
- ▶ Entwicklung von Vertrauen
- ▶ Regelung von Macht und Konkurrenz
- ▶ Balance zwischen Konkurrenz / Kooperation



## Teams in Veränderungsprozessen

### Was ist in Veränderungsprozessen für Teams zu berücksichtigen ?

- ▶ Reflexionsräume: Wo Ausdruck von Unsicherheit im Team stattfinden kann, Interesse an Befindlichkeit der Teammitglieder stattfindet
- ▶ Berücksichtigung der Schnittstellen zwischen dem Team und seiner äußeren Umwelt: Ziele, Aufgaben, Ressourcen, die Zusammensetzung, die formalen Leitungsstrukturen
- ▶ „Wartungssysteme“ für Teams, um das Gefühl von Zugehörigkeit zu erleben (Stabilisierung des Individuums)
- ▶ Umgang mit Heterogenität (Altersstruktur, Kultur, Fähigkeiten, Wissen) wird zunehmend bedeutender
- ▶ Herstellung und Aufrechterhaltung von Vertrautheit durch Rituale



## Methoden:

- ▶ **Changetheater**
- ▶ **Live Coaching einzelner Teammitglieder**
- ▶ **Großgruppen Methoden: World Cafe**
- ▶ **Teamtraining mit Outdoorelementen**
- ▶ **Solution Circle**





## Unsere Referenzen zum Thema Teamcoaching

### Teamcoaching & -entwicklung, Teammoderation

- BOS GmbH Automotive Products
- Continental AG
- Daimler AG
- Faurecia Innenraumsysteme Köln
- RWE Systems AG
- VW Coaching GmbH
- Reicofil GmbH
- Reifenhäuser GmbH & CO. KG
- T-Systems DeTeCSM GmbH, Berlin
- I.T.E.N.O.S. GmbH, Bonn (Telekom Tochter)

### Beratung bei Implementierung von Veränderungsprozessen

- I.T.E.N.O.S. GmbH, Bonn (Telekom Tochter)
- Reifenhäuser GmbH & CO. KG

### Mediation / Konfliktmanagement

- Continental AG
- Kreis Lippe

## Führung – Die Trainer

### Rainer Alf-Jähniq

geboren am 15.07.1963  
verheiratet, vier Kinder



ist diplomierter Naturwissenschaftler und war von 1993 bis 2000 als Projektmanager in der kommunalen Stadt- und Umweltplanung tätig. Parallel arbeitete er seit 1998 als Dozent und Trainer für Gruppendynamik. Seit 2000 ist er als selbstständiger Trainer und Berater für Teamentwicklung aktiv. Seit 2002 leitet er das Lohmarer Institut für Weiterbildung Beratung & Training

### Berufliche Betätigung

- Ausbildung im Garten- und Landschaftsbau
- Naturwissenschaftliches Studium (Hochschuldiplom)
- von 1995 bis 2000 Projektmanager in der kommunalen Städteplanung (Angestelltenverhältnis)
- seit 1998 Trainer und Berater für Teamentwicklungsmaßnahmen
- Geschäftsführung des Lohmarer Instituts (seit 2002)

### Ausbildungen zum

- gruppendynamischen Berater (1996 – 1998 beim Deutschen Arbeitskreises für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung Abk. DAGG)
- Trainer für Gruppendynamik u. Supervision (1999-2003 DAGG)
- Zertifizierter Coach (Kutschera Resonanz 2000 - 2001)
- Zertifizierter Mediator (Trigon Fritz Glasl, 2005-2006)

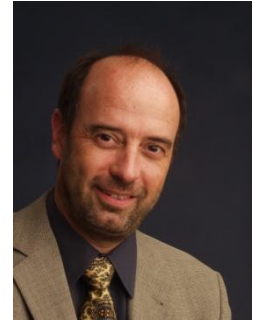
### Persönliche Schwerpunkte:

Teamcoaching, Konfliktmanagement + Mediation, Einzelcoaching, Begleitung von Veränderungsprozesse

## Führung – Die Trainer

### Thomas Hanke

geb. 1962, ist verheiratet, hat zwei Kinder und lebt in Bonn.



Er begann seinen Werdegang als Betriebsingenieur bei der Bayer AG. Wechselte 1989 in die Automobilindustrie erst als Projektmanager, später als Leiter Konstruktion und Entwicklung. Seiner Trainerausbildung folgten Ausbildungen in NLP, als TQM-Assessor, Psychologischer Berater und Systemischer Coach. Seit 1997 leitet er das Lohmarer Institut für Weiterbildung, Beratung & Training.

### Berufserfahrung

Ausbildung zum Mechaniker

Dipl. Ing. Maschinenbau,

- von 1987 bis 1989 Betriebsingenieur in der Chemischen Industrie (Bayer AG)
- von 1989 bis 1996 Projektmanager in der Automobilzuliefererindustrie (GKN Automotive) - mehrjährige Führungserfahrung in Entwicklung, Konstruktion und Prüffeld
- Selbstständiger Trainer und Berater im Total Quality Management (1996)
- Aufbau und Geschäftsführung des eigenen Trainingsinstituts LIW (seit 1.1.1997)

### Ausbildungen zum

- Trainer (Trainerausbildung 1991 – 1992, IPV, Schweiz),
- NLP-Practitioner (1994, Europäisches Institut für NLP, EINLP)
- Psychologischer Berater (1997, Private Akademie für psychologische Bildung, PAPB),
- TQM – Assessor (1996, TQM AG)
- Systemischen Coach (2004, Institut für systemische Familientherapie, Supervision und Organisationsentwicklung).

### Persönliche Schwerpunkte

Teamcoaching, Einzelcoaching, Führungcoaching und –training,

# Kontakt

## **LOHMARER INSTITUT FÜR WEITERBILDUNG** **Beratung & Training**

Donrather Str. 44  
53797 Lohmar  
Telefon 0 22 46 – 302999 – 20  
Telefax 0 22 46 – 302999 – 29  
email: [btinfo@liw.de](mailto:btinfo@liw.de) / [www.liw-bt.de](http://www.liw-bt.de)

Ihre Ansprechpartner:

Rainer Alf-Jähmig	0170 - 180 55 17
Thomas Hanke	0172 - 370 27 36