

## Team-Coaching

### Team-Entwicklung in einer Post-Merger-Phase

Das neunköpfige Management-Team (die beiden obersten Führungsebenen) eines global agierenden Unternehmens, das durch einen Merger der beiden größten, dabei kulturell sehr unterschiedlichen Marktteilnehmer in Österreich auf 2.500 Mitarbeiter angewachsen ist, will durch Team-Coaching einerseits seinen Team-Zusammenhalt verbessern und mehr Team-Identität schaffen, aus Zeitgründen dabei aber gleichzeitig Maßnahmen zu einer komplexen Liste typischer Post-Merger-Themen erarbeiten – u.a. Verhaltens- und Konfliktregeln für das Team, Einstieg in Visionsentwicklung und Strategieentwicklung, Verbesserung von Betriebsklima und Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter und sich selbst – und damit über einen Zeitraum von einer Woche bis zu einem Jahr vorzeigbare Erfolge erzielen.

Innerbetriebliche Umstände machen es notwendig, innerhalb kürzester Zeit zu starten und zuverlässig umsetzbare Ergebnisse zu erreichen. Zwei Tage nach einer einzigen Vorbesprechung (1h) mit einem der Team-Mitglieder beginnt der individuell zugeschnittene 1<sup>1</sup>/<sub>2</sub>-tägige Workshop.

Zunächst werden die persönlichen Visionen der Teilnehmer bezüglich des Themenkataloges, ihre Wahrnehmung der aktuellen Realität und ihre persönlichen Ziele ermittelt und die Erwartungen bezüglich des Workshops abgeglichen. Anschließend finden die Workshop-Teilnehmer die Werte der wichtigsten Interessensgruppen (Unternehmen, Kunden, Mitarbeiter) sowie einen übergeordneten Wert heraus.

An dieser Stelle wird zur Anregung von Veränderungsbereitschaft und Kreativität eine Übung eingeschoben, bei der die Team-Mitglieder einander in Paaren jeweils ungleicher kultureller Herkunft ihre unterschiedlichen Sichtweisen einzelner Themen systemisch höchst wirksam explizit und doch konfliktarm klar machen. Auch Tabu-Themen werden dabei über eine besonders behutsame Methode zugänglich gemacht, ohne dadurch die Anonymität auch nur eines einzigen Team-Mitgliedes anzutasten.

In einem Brainstorming entstehen anschließend eine große Zahl von Ideen für Verbesserungen. Die Vorschläge werden nach wichtigen Themenbereichen gruppiert und zu realistischen Maßnahmen weiter entwickelt. Die gesammelten Maßnahmen werden nach Bedeutung (d.h. Übereinstimmung mit möglichst vielen der gefundenen Werte) und zeitlicher Wirksamkeit bewertet und in eine Matrix nach diesen Kriterien eingeordnet.

Im letzten Schritt werden aus den über drei Dutzend gefundenen Maßnahmen die 3 strategisch wichtigsten und die 6 kurzfristigsten wirksamen

Maßnahmen ausgewählt und in einen ersten Aktionsplan gegossen. Die übrigen Maßnahmen werden eine Woche später vom Team alleine auf konkrete Umsetzungsmöglichkeiten untersucht und zur Realisierung gebracht.

Das Management-Team ist durch dieses Team-Coaching bei intensivster und höchst anspruchsvoller gemeinsamer Arbeit wie von alleine zu einem bestens kooperierenden Team zusammengewachsen. Es hat zu deutlich mehr Bewusstheit seiner kulturellen Vielfalt gefunden und beginnt, diese als Bereicherung wahrzunehmen. Das Arbeitsklima hat sich nachhaltig positiv entwickelt. Die Arbeit an gemeinsam gefundenen und entwickelten Zielen im Rahmen dieser Teamentwicklung hat eine hochmotivierte Mannschaft geschaffen.

Coaching-Gesamtaufwand ca. 12,5 Stunden (Workshop inkl. Protokoll ohne Follow-Ups).

Zurück zu [Team-Coaching](#)