Der Team-Doktor

„Facharzt" für Teambeschwerden

Peter Rach, wohlwollender Diplomat, auch bekannt als der Team-Doktor, stellt sich im Interview den Fragen der SCQUT-Redaktion.

„UNTERHALTSAME TEAM-ÜBUNGEN MIT AHA-ERLEBNIS“

SCQUT: Sie fördern mit Ihren Strategien die Einsatzbereitschaft. Schneller, höher, weiter! Ist das wirklich erstrebenswert?

Wenn eine Fußballmannschaft ein Turnier gewinnen will, muss die Zusammenarbeit reibungslos funktionieren. Für den Mannschaftskameraden, für das nächste Tor und für das gemeinsame Ziel laufen die Spieler tatsächlich gerne schneller, höher und weiter. Denn mit anderen gemeinsam etwas tun, hohe Leistung zu erbringen und persönliche Erfolgserlebnisse zu haben, das macht richtig Spaß. Fehlt das Teamwork, geht nicht nur der Spaß verloren – es droht schnell der Abstieg. Im Berufsleben bedeutet das: Wenn das Team nicht funktioniert, droht dem Arbeitgeber der Absturz. Letzte Konsequenz ist der Verlust des eigenen Arbeitsplatzes. Oft wird heute die Drohung mit Arbeitsplatzverlust mit der steigenden Anzahl an Burnout[1]-Erkrankungen in Verbindung gebracht. Ich persönlich glaube, dass diese Sicht zu einfach ist und die tatsächlichen Ursachen verkannt werden. Die Burnout-Fälle, mit denen ich zu tun hatte, betreffen überwiegend Menschen, die sich von innen heraus selbst zu viel abverlangt haben, denen aber gleichzeitig von außen Steine in den Weg gelegt wurden. Allerdings sehe ich auch eine direkte Verbindung von Teamproblemen zu schweren gesundheitlichen Beschwerden.

SCQUT: Wie kann man sich so ein Mandat vorstellen? Sie kommen als Fremder in ein Unternehmen und machen dann was?

Vor einer Behandlung kommt auch beim Team-Doktor erst die Diagnose. Also im Normalfall zuerst ein Gespräch mit dem Chef, dem die Teamprobleme aufgefallen sind. Dabei höre ich mir nicht nur die Probleme an. Ich frage auch, wofür die Probleme gut sind und womit sich die Leute nicht beschäftigen müssen, solange das Team mit Streiten beschäftigt ist.
Erfahrungsgemäß trägt in vielen Fällen auch der Chef selbst etwas dazu bei, dass es im Team klemmt. Damit will ich nicht die Manager zu den Buhmännern der Nation machen. Eine Führungskraft kann zu 90 % ein super Chef sein. Aber mit nur 10 % an menschlichen Schwächen – und die haben wir doch alle – kann man viel Porzellan zerschlagen. Zur Auftragsklärung gehört also auch die Frage, ob der Chef selbst bereit ist, etwas zu ändern. Um alle wunden Punkte zu finden, ist es meist sinnvoll, mit jedem Teammitglied ein Vier-Augen-Gespräch zu führen. Jeder Mensch lebt in seiner eigenen Welt. Diese Welt muss ich berücksichtigen. So vielfältig wie die Menschen und ihre persönlichen Probleme, sind dann auch meine individuell geplanten Interventionen. Es folgen Zielbestimmungen, Maßnahmenplanung, Übungstage mit intensiven Teamprozessen, individuelle Vereinbarungen, To-do-Listen, Follow-up-Prozesse[2] und Erfolgsmessungen.

SCQUT: Team-Doktor – nette Umschreibung für das, was eigentlich ja alle anderen Berater und Business-Coachs auch machen. Was ist Ihr USP[3]? Der weiße Kittel?

An erster Stelle ist entscheidend, dass mein Herz für Teamwork schlägt. Andere haben sicher andere Motive für ihren Beruf als Coach.

In Deutschland gibt es ca. 7.000 Unternehmen, die Kommunikationstrainings anbieten, und über 5.000 Coachs. Viele von denen machen sicher eine gute Arbeit als Trainer, aber nur wenige sind wirklich auf Teamprobleme spezialisiert. Die meisten lehren Kommunikation oder halten Konflikt-Trainings. Ich arbeite an den Beziehungen. Denn wenn die innere Haltung zum Kollegen nicht stimmt, scheitert jede erlernte Kommunikationstechnik.

Außerdem: Ein Seminar-Tag allein ändert meist gar nichts. Nach 25 Jahren Trainer-Arbeit im Leistungssport weiß ich, dass jede Veränderung Zeit und viele Wiederholungen braucht. Intervention braucht Änderungswillen, heilsame Emotionen, zuverlässige Vereinbarungen über messbare Verhaltensänderungen und möglichst eine Begleitung über einen längeren Zeitraum.

Wichtig ist dabei, dass ein Team-Doktor zwischen Menschen vermitteln kann. Meistens reden Menschen miteinander, nur um selbst etwas zu sagen. Die Teammitglieder müssen aber erst mal lernen zuzuhören, um die anderen zu verstehen. Da habe ich meine Stärken. Ich sorge auf freundliche, wertschätzende, aber auch beharrliche Weise für Verständnis, genau da, wo vorher noch der Zankapfel lag.

Schließlich unterscheiden sich noch die Methoden. Ich bevorzuge Vorgehensweisen, die auch unbewusste Persönlichkeitsanteile einbeziehen – weil sie so schneller Wirkung zeigen. Außerdem nutze ich das „Experiential Learning[4]“: meist unterhaltsame Team-Übungen mit Aha-Erlebnis, die einen leichten Transfer auf die Praxis erlauben. Und schließlich Persönlichkeits-Profile, weil sie für Verständnis für das Anders-Sein des Kollegen sorgen.

SCQUT: Zumeist wird es Kittelbrennfaktoren geben, weswegen man Sie beauftragt. Das heißt, Sie kümmern sich um verbrannte Erde oder steigen Sie früher in den Prozess ein?
Wenn ich erst dann gerufen werde, wenn es bereits lichterloh ▸▸

1: Burnout (englisch (to) burn out: „ausbrennen“) bzw. Ausgebranntsein ist ein Zustand ausgesprochener emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit.

2: Follow-up-Prozesse: engl. Folgend, Nachgang, Fortsetzung
3: unique selling proposition steht im Marketing für das Alleinstellungsmerkmal
4: Experiential Learning (engl.) - experimentelles Lernen.

brennt, gibt es oft schon empfindliche Verletzungen und tiefe Gräben. Wie beim Notarzt, kann es dann auch manchmal bleibende Schäden geben, die nicht mehr geheilt werden können. Bei Unternehmen, die schon um die Bedeutung von Teamprozessen wissen, komme ich aber auch prophylaktisch ins Spiel. Also ohne dass erst ein Kind in den Brunnen gefallen sein muss. Sei es, um ein neu gebildetes Team schneller zusammenzuschweißen, sei es als zwingender Meilenstein in einer bestimmten Teambildungs-Phase oder um aus informellen Koalitionen effizientere Abläufe zu machen.

Mit meiner zweiten Firma „man2fan" arbeite ich am anderen Ende der Skala: Bei Unternehmen, die schon klasse Teams haben, sorge ich für „Mitarbeiter-Begeisterung". Seltsamerweise ist dieses sehr erstrebenswerte Ziel seltener Gegenstand eines Auftrags als die Beseitigung vorhandener Team-Schmerzen.

SCQUT: Wie messen Sie die Nachhaltigkeit Ihres Tuns?

Das hängt natürlich stark von der Ausgangsproblematik ab. In Einzelfällen habe ich eine individuelle Mitarbeiterbefragung entworfen, die nach der Intervention die Fortschritte zeigt. Meistens geht es aber um die Änderung von ganz individuellen Verhaltensmustern. Hier suche ich immer nach Möglichkeiten, die Erfolge zählbar oder auf einer Skala messbar zu machen. In manchen Fällen habe ich auch schon mit den Mitarbeitern eine Wette abgeschlossen. Geld ist eigentlich selten eine brauchbare Motivation, aber als Wetteinsatz ist ein echter Schein erstaunlich wirksam.

Und wie oben erwähnt, ändert ein Tag Training gar nichts. Deswegen ist die Begleitung einer Gruppe nach der ersten Veranstaltung so wichtig. Leider fehlt den Auftraggebern dazu oft das Budget oder die Geduld. Dann gebe ich das Verfolgen der versprochenen Verhaltensänderungen in die Hände eines hartnäckigen Mitarbeiters. Nach einer gewissen Zeit frage ich natürlich trotzdem nach, ob das angepeilte Ziel erreicht wurde.

SCQUT: Gibt es Aufträge, die Sie ablehnen bzw. waren Sie auch schon bei Kunden und haben aufgrund geringer Erfolgsaussichten schon einmal das Handtuch geworfen?

Da gab es schon mehrere Fälle. Meist sind es Chefs, die sehr direktiv[5] führen und Kritik an ihrem eigenen Verhalten gar nicht erst zulassen. Da ist eine Verbesserung der Situation extrem schwierig. Das ist ja so, als ob jemand abnehmen möchte, ohne seine Ernährung zu ändern. Deshalb frage ich gleich im ersten Gespräch nach der Änderungsbereitschaft. Geht der Chef hier nicht mit, brauchen wir gar nicht anzufangen. In einem Fall hat ein Geschäftsführer geäußert: „Mitarbeiter sind alle faule Schw… und müssen immer getreten werden." Der Tonfall ließ keinen Zweifel daran, dass hier nichts zu retten war.

SCQUT: Empfehlen Sie auch hin und wieder einen Mitarbeiter zu entlassen, um Ruhe ins Team zu bekommen?

So sehr es mir weh tut, aber manchmal muss das sein. Das Sprichwort, dass ein fauler Apfel die anderen ansteckt, ist gerade beim Teamwork sehr wahr. Es ist so leicht, ins Lästern, Kritisieren und Herabwürdigen eines Miesmachers mit einzustimmen. Oft nur, um nicht selbst zur Zielscheibe seiner Missgunst zu werden. Und schon ist das Klima vergiftet. Es gibt wichtige Regeln im Umgang miteinander, die ein Teamleiter rigoros durchsetzen muss. Tritt keine Besserung ein, muss es Konsequenzen geben.

SCQUT: Können Sie Ihr Leistungsportfolio mit drei Worten beschreiben?

Der Name Team-Doktor beschreibt es mit zwei Worten. Oder ich beschreibe die Folgen meines Einsatzes mit ein paar mehr Wörtern: Verstehen, Vertrauen, Dialog, positive Beziehung, Commitment, Verantwortung, Team-Erfolg.

SCQUT: Warum findet man Sie mit dieser Keyword-Kombi[6] nicht bei Google?

Seltsam. Wenn ich die Worte Team und Doktor bei Google eingebe, finde ich mich auf Platz 1. Noch vor dem Dr.-Sommer-Team von Bravo. Die Frage ist eher, ob überhaupt jemand genau nach dieser Keyword--Kombination sucht. Das glaube ich allerdings weniger. Wer ein Problem hat, sucht nach einer Lösung. „Team Probleme", „Teamcoaching" und „Konflikte" wird oft eingegeben.

SCQUT: Welche Branche hat aus Ihrer Sicht den größten Bedarf an Ihren Dienstleistungen und warum?

An der Branche kann man das nicht festmachen. In jedem Betrieb, wo das Teamwork schlecht läuft, leidet die Arbeitsfreude

5: direktiv: eine Anweisung gebend

6: Keys – (engl.) Schlüssel oder auch Keywords sind Suchbegriffe auf die Anzeigentexte oder Internetseiten optimiert werden

und damit die Leistung. Und in vielen kleinen und mittelständischen Betrieben fehlt es komplett an jeglicher Teamentwicklung.
Prädestiniert für meine Dienste sind natürlich Unternehmen mit Abteilungsbarrieren: Vertriebsaußendienst vs. -innendienst, Vertrieb vs. Marketing, oder z. B. in Werbeagenturen Kreation vs. Kundenbetreuung.
Es gibt sicher Aufgabenbereiche, die weniger Teamwork erfordern als andere. Aber selbst eine Gruppe aus 20 selbstständigen Vertriebsmitarbeitern mit eigenem Gebiet wird schlagkräftiger, wenn die Leute ihre Erfolgsgeheimnisse austauschen und sich gegenseitig helfen.

SCQUT: Welche Fragen hätte ich Ihnen noch stellen sollen?

Wie bekommt man Menschen dazu, sich zu ändern?

Jeder, der schon mal versucht hat, an seinem Lebensgefährten herum zu erziehen, weiß, dass das Verändern von Verhalten der eigentliche Schwierigkeitsgrad bei meiner Arbeit ist. Führungskräfte versuchen Veränderungen meist mit guten Ratschläge oder Anweisungen zu erwirken – und scheitern mit beidem. Manche glauben, der Schmerz müsse nur groß genug sein, das erzeuge Handlungsdruck. Doch auch Druck führt selten zu positiven Ergebnissen. Andere probieren, mit Argumenten zu überzeugen. Aber Menschen rauchen oder essen Schokoriegel, obwohl sie wissen, dass es ihnen schadet.
Hilfreich ist eine gute Coaching-Ausbildung. Veränderung funktioniert nur, wenn der andere sie selber will. Dazu braucht es viel Wohlwollen, geschickte Fragen, ein emotional aufgeladenes Ziel, die richtige Unterstützung, schnelle Erfolgserlebnisse und noch einiges mehr.

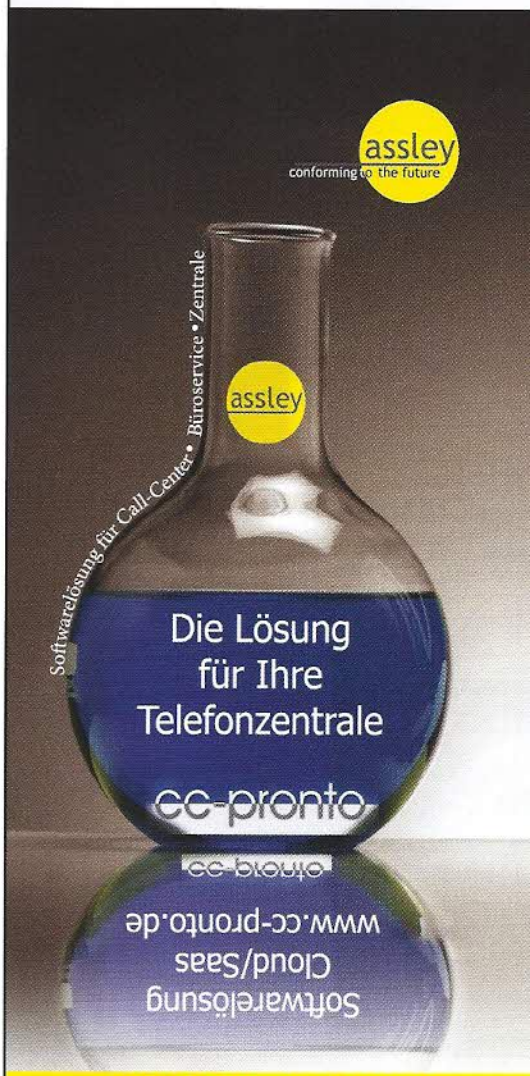
Gibt es Bereiche, in denen Teamwork mehr schadet als nutzt?

Es gibt Studien, nach denen im Teamwork 1 und 1 weniger ist als 2. Ein Team von 7 Mitarbeitern leistet demnach zusammen nur so viel, wie 6 allein arbeitende Menschen produzieren könnten. Soweit die Theorie. In der Praxis sinkt die Leistung dann messbar, wenn das Team Trittbrettfahrer duldet und sogar deckt. Am Ende leidet darunter die Motivation aller. ■

Peter Rach
ist Team-Doktor und sucht mit seiner Firma man2fan Lösungen für Mitarbeiter-Begeisterung. Er studierte Wirtschaftspsychologie und Marketing und sammelte viele Jahre Erfahrung in Vertrieb, Marketing und Projekten großer Konzerne, bevor er sich auf Teamentwicklung spezialisierte. Er ergänzte sein Praxiswissen um die umfangreichste Coach-Ausbildung in Deutschland gemäß der Richtlinien des DVNLP und ließ sich als NLP- und Management-Trainer zertifizieren. Seit drei Jahren arbeitet er selbstständig als Team-Coach.

Anzeige

Der direkte Weg zu Ihnen
Kommunikation ohne Umwege
• Analyse
• Beratung
• Unterstützung
abravo
Call Center
Mehr als nur Telefonie
Tel. 089 - 89 40 62 - 200



assley GmbH - Deutschland
0800 - 888 02 88 400