

Abschlussarbeit

Ausbildung zum systemischen Coach

Oktober 2022

Zusammenarbeit lernen – geht das eigentlich?



Coaching von Arbeitsteams im interkulturellen Kontext

Autor: Dieter Bräuer
Abgabedatum: Tunis/August 2022

Abbildungsverzeichnis

1. Einleitung.....	4
1.1 Definition Teamarbeit.....	4
1.2 Interkultureller Kontext in Arbeitsteams.....	5
2. Modelltheoretischer Hintergrund.....	6
2.1 Definition systemisches Coaching.....	6
2.2 Welche Rolle nimmt der Coach beim Coaching ein.....	7
2.3 Welches sind die ethischen Grundsätze eines Coachs.....	7
3. Methoden Tools beim Coaching in der Teamarbeit.....	8
3.1 Systemische und zirkuläre Fragen-Intervention.....	8
3.2 Das innere Team.....	8
3.3 Skalierungsfragen.....	9
4. Coaching Prozesse in interkulturellen Teams.....	9
4.1 Problemstellung.....	9
4.2 Zielsetzung.....	10
4.3 Coaching Teamsitzung.....	10
5. Zusammenfassung und Hypothesenbildung.....	11
7. Quellenverzeichnis.....	13

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Müller, Klaus W., Das Gewissen in Kultur und Religion. Scham- und Schuldorientierung als empirisches Phänomen des Über-Ichs/Ich-Ideal. VTR 2010, S. 92-105.

1. Einleitung

Die Welt ist ein globales Dorf geworden und beschreibt auch sehr gut die aktuellen Herausforderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit von Arbeitsteams. Viele Organisationen und Unternehmen haben Standorte in unterschiedlichen Ländern, unterhalten Geschäftsbeziehungen zu Partnern und Kunden aus unterschiedlichen Kulturkreisen. Wenn Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen aufeinandertreffen, werden schnell die Schlagworte multikulturell, interkulturell, kulturübergreifend ausgepackt. Diese beispielhafte Konfrontation kulturell diverser Denk- und Verhaltensmuster macht die komplexen Problemstellungen im interkulturellen Kontext und der Zusammenarbeit in multinationalen Teams deutlich. Sprachliche Missverständnisse, unterschiedliche Glaubens- und Wertvorstellungen, unterschiedliche Arbeitsstile, Stereotype und Voreingenommenheit, Umgang mit Konflikten sind nur einige Beispiele für solche spezifischen Schwierigkeiten. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass interkulturelle Teamfähigkeit nunmehr ein gängiges Einstellungskriterium für Mitarbeiter¹ darstellt. Dies mag eine Voraussetzung für die propagierten Synergiepotenziale in der interkulturellen Zusammenarbeit sein. In Anbetracht der zunehmenden Relevanz von interkultureller Teamarbeit ist es dringend notwendig, dass gerade auch auf wissenschaftlicher Seite weiter diesem Thema nachgegangen wird. Es stellt sich die Frage, wie welche Faktoren Einfluss auf kulturell diverse Teams nehmen; welche Ansätze, Konzepte und Maßnahmen in der Literatur diskutiert werden; welche Empfehlungen und Hinweise für eine praxisorientierte Herangehensweise gegeben werden können.

1.1 Definition Teamarbeit

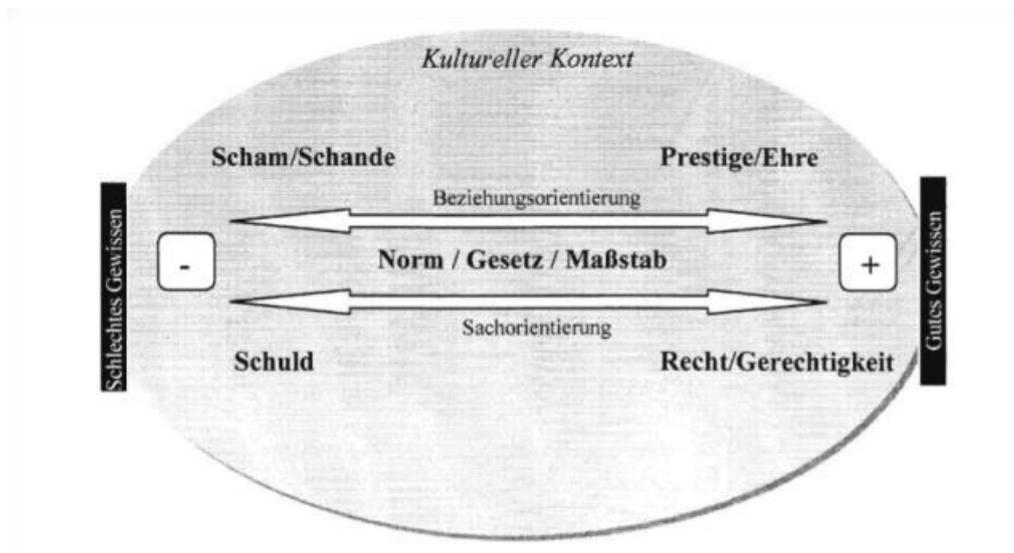
Erfolgreich zusammenarbeiten ist manchmal gar nicht so einfach. Keine gemeinsamen Ziele, unklare Rollenverteilung, mangelndes Vertrauen, ineffiziente Prozesse – das alles bremst eine gute Zusammenarbeit. Arbeit im Teamzusammenhang bedeutet, eine gemeinsame Aufgabe zu übernehmen, die Arbeitsabläufe selbst zu kontrollieren und gemeinsam für das Resultat verantwortlich zu sein. Teams arbeiten meist über einen längeren Zeitraum zusammen (im Rahmen der Projektarbeit in der internationalen Zusammenarbeit in der Regel 3 Jahre). Der Grad der Selbstständigkeit (Autonomie) kann dabei verschieden sein. Gute Teams gehen immer partnerschaftlich miteinander um, bestimmen weitgehend (im agilen

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwende ich im weiteren Verlauf des Textes nur die männliche bzw. neutrale Form. Im Rahmen einer geschlechtergerechten Sprache bzw. Adressierung der Gedanken sind Personen weiblichen Geschlechts bzw. diverser Geschlechtsidentität stets inkludiert.

Führungsverhalten) gleichberechtigt ihr Vorgehen und entwickeln dabei Teamgeist und Zusammengehörigkeitsgefühle.

1.2 Interkultureller Kontext in Arbeitsteams

Die neuere Literatur bietet eine Vielzahl von Schlussfolgerungen über die Wirksamkeit multikultureller Teams. Trotz der Tatsache, dass die Internationalisierung der Märkte und Organisationen den Einsatz multikultureller Teams deutlich erhöht hat. Die Arbeit in einem Unternehmen, in dem die Mitarbeiter aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten, mit unterschiedlichen Gewohnheiten und Bräuchen stammen, kann ein großes Problem darstellen, insbesondere bei Aspekten wie Sprachkommunikation, der Art der Organisation, unterschiedlichen Verhaltensweisen, Prioritäten und Werten. Um dieses Problem zu lösen, muss man seine Existenz erkennen und die Ursache identifizieren, nur dann ist es möglich, eine richtige Strategie zu entwickeln und die verschiedenen Teammanagement-Tools anzuwenden, die notwendig sind, um es zu lösen. Der Weg zur Lösung multikultureller Probleme ist nicht einfach, alles hängt von den Umständen und der Strategie jedes Unternehmens ab. Dafür ist die Rolle wichtig, die z.B. Projektmanager spielen und die die Motivation der Teams erreichen müssen; sie müssen Multikulturalismus (interkulturelle Kompetenzen werden in Vorbereitungsmodulen der internationalen Zusammenarbeit angeboten) als Chance verstehen, als positive Wertschätzung der menschlichen Vielfalt, was bedeutet, dass Menschen mit sehr unterschiedlichen Kulturen eine reichere, vielfältigere Gesellschaft mit einem kosmopolitischen Geist bilden können.



Grundstruktur des scham- und schuldorientierten Gewissens nach Müller

Müller, Klaus W., Das Gewissen in Kultur und Religion. Scham- und Schuldorientierung als empirisches Phänomen des Über-Ichs/Ich-Ideal. VTR 2010, S. 92-105.

2. Modelltheoretischer Hintergrund

Der Begriff Coaching wurde insbesondere durch die Verwendung im Sport sprachlich geprägt. Es kann aber weder erklärt noch begründet werden, dass Coaching als Modell für Betreuungs- und/oder Begleitungsprozesse einzig und allein durch seine Bedeutung im Sport entstanden ist.

Aber wie bei der Supervision, lässt sich auch im Coaching feststellen, dass oft auf eine Vielzahl von psychotherapeutischen Konzepten zurückgegriffen wird – die meisten professionellen Coaches arbeiten mit einem sehr breiten Spektrum an Methoden, sind nicht nur auf eine bestimmte Schule festgelegt und haben dementsprechend auch ein breites Portfolio an Angeboten.

Modelltheoretisch basiert Coaching somit auf vielen verschiedenen Konzepten, was auch unterschiedliche Assoziationen zum Begriff Coaching erklärt.

2.1 Definition systemisches Coaching

Systemisches Coaching ist ein Prozess der Begleitung, der es dem Klienten ermöglicht, seine Perspektive zu erweitern, mögliche nicht offensichtliche Blockaden aufzudecken und Lösungen für das aufgeworfene Problem zu finden. Dieser Prozess der Begleitung wird aus dem systemischen Ansatz heraus angegangen, d.h. sowohl die individuelle Perspektive als auch die der verschiedenen Systeme und Wechselbeziehungen, die in die Angelegenheit eingreifen könnten, werden berücksichtigt.

Wir Menschen leben nicht isoliert, wir leben zusammen und sind Teil von Systemen, in denen wir in Beziehung stehen (das Unternehmen, ein Arbeitsteam, die Familie ...). Ein System ist eine Reihe von miteinander verbundenen Elementen für ein gemeinsames Ziel, bei dem jeder einen Platz und eine Funktion einnimmt und in ständigem Austausch steht. Innerhalb eines Systems wirkt sich jede Bewegung oder Handlung eines Mitglieds auf das gesamte System aus und ist in der Lage, Reaktionen verschiedener Art hervorzurufen: individuell und systemisch, rational und emotional, bewusst und unbewusst.

Dieser systemische Ansatz ist besonders nützlich, um Probleme im Zusammenhang mit folgenden Punkten zu lösen:

- Persönliche Entwicklung
- Berufliche Perspektiven- und Problemsituationen

- Stressbearbeitung
- Karrieregestaltung
- Selbstreflexion
- Konfliktbearbeitung
- Work-Life-Balance
- Beziehungsfragen

2.2 Welche Rolle nimmt der Coach beim Coaching ein?

Jeder Coach sollte in seiner beruflichen Rolle (auch, wenn er das Coaching nur nebenberuflich ausübt), nach einer Reihe von Grundsätzen arbeiten, die seine Funktion der Begleitung unterstützen. Aus diesem Grund ist für jeden Coach nur Lernen und Handeln notwendig, um persönliche Prozesse zu verstehen. Der Kunde hingegen verfügt über alle notwendigen Ressourcen, um sich zu verändern und Fortschritte zu erzielen.

Der Coach weiß, dass das Verhalten nie zufällig ist, sondern immer ein Ziel verfolgt; wenn der Kunde also einen Weg findet, der mit seinen Überzeugungen und Werten übereinstimmt, wird er ihn gehen. Für den Coach tut der Kunde immer sein Bestes, denn Paradigmen schaffen unsere Realität, aber diese Überzeugungen sind nur eine Landkarte, und wenn wir die Landkarte ändern, ändern wir auch unsere Realität.

Coaching ist also eine gleichberechtigte und synergetische Partnerschaft; der Coach weiß, dass der Kunde immer eine Antwort auf seine Probleme und Wissenslücken hat, auch wenn er sie nicht sieht, und aus diesem Grund hat der Coach die perfekten Fragen, um ihn zu seinen verschiedenen Entscheidungen zu führen.

2.3 Welches sind die ethischen Grundsätze eines Coachs?

Vertrauen: Der Coach muss das Vertrauen des Kunden durch sein Handeln gewinnen und dabei stets das gegebene Wort, die gemachten Versprechen und die Vertraulichkeit respektieren. Ebenso muss er seine Kernkompetenzen unter Beweis stellen, sich auf dem Laufenden halten, seine beruflichen Fähigkeiten stärken und für jeden Kunden sein Bestes geben.

Respekt vor dem Klienten: Jeder Kunde muss auf eine würdige und respektvolle Art und Weise behandelt werden; der Coach arbeitet immer unter Berücksichtigung der Werte, Überzeugungen und Sichtweisen des Kunden, er wird also niemals versuchen, seine eigenen aufzuzwingen.

Ehrlichkeit: Der professionelle Coach weiß, wie er seine Stärken erkennen kann und wird sie aufrichtig präsentieren. Daher werden nur Kunden angenommen, die dem Niveau ihrer Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechen.

Professioneller Respekt: Der professionelle Coach wird nur Ergebnisse versprechen, die unwiderlegbar nachgewiesen werden können. Darüber hinaus wird das gesamte Verhalten des Coaches darauf ausgerichtet sein, das Image des Coaches als würdigen und respektablen Beruf zu wahren.

3. Methoden - Tools beim Coaching in der Teamarbeit

Das Coaching basiert auf der sokratischen Methode, die darauf abzielt, den Menschen zu helfen, zu denken und dadurch Antworten zu finden.

In diesem Abschnitt sollen einige Coaching-Methoden und Interventionen erläutert werden, die bei den „Monday Morning Meetings“ (MMM) mit dem Projektteam (12 Personen) wie auch in Sitzungen mit dem Expertenteam (4 Personen) eingesetzt und durchgeführt wurden. Grundlage für die Auswahl der Tools waren die unterschiedlichen Herangehensweisen bei der Projektplanung in den MMM und den dadurch entstehenden Auseinandersetzungen innerhalb des Teams sowie der Überschreitung des ursprünglich geplanten Zeitlimits in den wöchentlichen Sitzungen.

3.1 Systemische und zirkuläre Fragen - Intervention

Die systemischen- und zirkulären Frage-Interventionen wurden hauptsächlich bei Problem- bzw. Konfliktsituationen eingesetzt, um unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, Folgedynamiken zu erkennen und um erweiternde Möglichkeiten zu erfassen. Darüber hinaus werden Reflexions- und Ideenangebote mittransportiert, die sinnvoll zur Entstehung von systemischem Veränderungsdenken beigetragen haben.

3.2 Das innere Team

Beim Organisieren von Teamsitzungen sorgt der Teamleiter dafür, dass alle inneren Teammitglieder zu Wort kommen, und wägt das Für und Wider ab. Er

ermutigt den Schweigsamen, etwas zur Diskussion beizusteuern, denn oft ist es so, dass von zurückhaltenden Teammitgliedern wertvolle Beiträge kommen, sie aber nicht immer den Mut haben, sich zu melden. Beispielsweise forderte der Schweigsame dazu auf, das Selbstmanagement von einigen Teammitgliedern zu überprüfen: Ein realistisch aufgestellter Zeitplan kann dabei behilflich sein, Arbeits-, Lern- und Erholungsphasen zu verdeutlichen. Das könnte sowohl den Skeptiker als auch den Faulpelz zufriedenstellen. Und ein erreichtes Ziel freut letztlich auch den Perfektionisten. Die Vorgehensweise des inneren Teams und seine Visualisierung helfen, im Laufe des Projektprozesses mehr Klarheit zu gewinnen und zu einer soliden Entscheidung zu gelangen. Diese Vorgehensweise des „Inneren Teams“ ist schon ein gewisser Automatismus, der dazu beiträgt, die Meetings abzuhalten, wie z. B.

- Ausführlichere Anhörung der Teammitglieder
- Moderation durch den Projektleiter: wesentliche Fragen zusammenfassen, Suche nach Lösungsideen durch gezielte Fragestellungen, Vorschläge für eine integrierte Lösung

3.3 Skalierungsfragen

In Teamsitzungen helfen Skalierungsfragen sehr gut, wenn es darum geht, Fortschritte nicht nur sichtbar zu machen, sondern auch zu fördern. Skalen sind besonders wirksam, um sogenannte „weiche Faktoren“ präzise auf den Punkt zu bringen und gezielt weiterzuentwickeln. Gerade bei Themen wie Kommunikation, Führung, Potenzialentwicklung, etc. sind Skalierungsfragen besonders gut geeignet, um konkret fassbar zu machen, was sich sonst nur schwer umschreiben lässt. Wenn z.B. ein Projektleiter mit sich rasch wandelnden Umfeldbedingungen konfrontiert ist, kann eine persönliche „Flexibilitätsskala“ bedeutsam für den Erfolg sein: z.B. „Wie schätzen Sie gegenwärtig Ihre Flexibilität bei der Leitung dieses Projektes ein auf einer Skala von 0 bis 10?“, „Wo standen Sie hinsichtlich Ihrer Flexibilität auf derselben Skala vor einem Jahr?“, „Wo auf der Skala liegt das Ziel, das Sie bezüglich Flexibilität zukünftig erreichen wollen?“

4. Coaching - Prozesse in interkulturellen Teams

4.1 Problemstellung

In den Jour-fixe Gesprächen (in der Regel einmal im Monat) mit den einzelnen Teammitgliedern konnte der Teamleiter sich zunächst genau über die Sorgen, Herausforderungen und Teamprobleme informieren. Die generelle Meinung

der Teammitglieder war, dass die Monday Morning Meetings zu lange dauerten und zu ausführlich waren. Da während der Woche auch bilateral viele Meetings stattfinden, sollten die Meetings zum Start der Woche nur maximal 1 Stunde dauern und nur die Themen auf Makroebene diskutiert werden. Sorgen und Ängste, dass nicht jedes Teammitglied die Möglichkeit hat, seine Themen und Problem zu besprechen, sollten so gut wie möglich ausdiskutiert werden. Gerade in arabischen Ländern wird ein sehr ausschweifender Kommunikationsstil genutzt. Deshalb kann die geradlinige Direktheit der Deutschen häufig zu peinlichem Berührtsein führen. Gleichzeitig kommunizieren Araber sehr expressiv, unterbrechen gerne und sind nicht nur wortgewandt, sondern „reden“ auch intensivst über die non-verbale Ebene.

4.2 Zielsetzung

Um bei den MMM die maximale Zeit von 1 Stunde einzuhalten, sollte für das gesamte Team erstens eine gesteigerte Sensibilität für Kulturunterschiede, zweitens das Know-how, mit den kulturellen Besonderheiten umzugehen, drittens die Bereitschaft, eigene Ziele auf eine neue, an das Land angepasste Art und Weise zu erreichen und nicht zuletzt die Fähigkeit, bei den anderen das Verständnis für die eigenen Standards, Arbeitsweisen und geprüfte Methoden zu schaffen, vorhanden sein. Ein Formular mit den Tagesordnungspunkten sowie die einzuhaltende Zeit jeder Intervention sollte vor dem Meeting erarbeitet werden. Da nicht jedes Teammitglied jeden Montag Themen zu besprechen hatte und die Sprechpunkte im Vorfeld festgelegt wurden, sollte die Maximalzeit nicht überschritten werden. Die Themen sollten nur auf Makroebene angesprochen und diskutiert werden. Ein Sitzungsprotokoll der besprochenen Themen wurde angefertigt und nach der Sitzung an alle Mitglieder verteilt.

4.3 Coaching Teamsitzung

Es gibt nur wenige, ganz bestimmte Verhaltensweisen, die über den Erfolg eines Teams entscheiden. Erfolgreiche Teams haben in der Teamentwicklung gelernt, erfolgreich miteinander umzugehen und gemeinsame Lösungen zu finden. Die Mitarbeiter vertrauen sich gegenseitig, übernehmen Verantwortung, aber fordern auch gegenseitig die Verantwortung ein. Informationen fließen rechtzeitig und in der richtigen Menge an die richtigen Personen. Teammitglieder werden nach ihren Stärken eingesetzt, ihre Schwächen werden bereitwillig durch Kollegen ausgeglichen. Probleme, ob fachlich oder zwischenmenschlich werden ohne Verzögerung angesprochen. Beispiel eines Prozessablaufs bei der Teamsitzung:

1. Eine erste Brainstorming-Runde fordert alle Teilnehmer auf (fünf Minuten), Beiträge einzubringen, z.B. in Form von Fragen (z.B. wie zeigt sich das Problem im Alltag), Ideen und Anregungen (z.B. mir fällt dazu Folgendes ein...). Eine Person schreibt zu jedem Beitrag ein Stichwort auf eine Flipchart-Tafel. Die interessantesten Aspekte werden geclustert.
2. Die Gruppe teilt sich in Pro und Kontra. Bei jedem Thema kommt es zum Schlagabtausch zwischen den Pro- und Kontraseiten. Der Coach gibt die Zeit und das Tempo zum Wechsel der Standpunkte vor.
3. Im weiteren Verlauf des Teamcoachings geht es darum, die Perspektiven durch systemische und zirkuläre Fragen zu erweitern und den Blick aus unterschiedlichen Perspektiven auf ein Thema zu fokussieren. Auf diese Weise können Ansichten, Emotionen etc. unterschiedlicher Beteiligter deutlich werden.
4. Durch Skalierungsfragen können nun Perspektiven erweitert werden und lassen Handlungsspielräume erkennen. Das jeweilige Thema soll auf einer Skala von 1 (niedrig) bis 10 (hoch) eingeordnet werden. Anschließend wird nach Handlungsmöglichkeiten gefragt. Z.B. „Welche Bedeutung im Hinblick auf Dein Wohlbefinden misst du dem Kommunikationsproblem auf einer Skala von eins bis zehn bei? Was könntest Du in den nächsten Tagen machen, damit das Problem sich um eine Stufe verbessert?“
5. Wenn nun der Blick auf bereits erreichte Erfolge gerichtet wird, können eigene Ressourcen besser erkannt und das Selbstvertrauen des gesamten Teams gesteigert werden. Zudem weisen Erfolge auf Handlungsmöglichkeiten hin und helfen den Mitgliedern nochmal zu reflektieren, in welchen Situationen die Kommunikation im gesamten Team gut gelaufen ist. Ein Moderator der Sitzung wird jeden Montag im Rotationsprinzip ausgewählt, der dafür sorgt, dass alle Themen angesprochen und die festgelegten Zeiten auch eingehalten werden.

5. Zusammenfassung und Hypothesenbildung

Die oben genannten Prozesse wurden im Rahmen von Jour-fixe Gesprächen mit einzelnen Teammitgliedern und in drei unterschiedlichen Sitzungen diskutiert. Gerade in Teamsitzungen ist es den nationalen Mitarbeitern schwergefallen, sich zu öffnen und ihre Probleme mit anderen Kollegen zu verbalisieren. Es ging

für das Team im Wesentlichen darum, zu erkennen und wahrzunehmen, wie sein Auftrag lautet beziehungsweise, ob es eine geteilte Auffassung dazu gibt. Dabei helfen Fragen wie: Wofür sind wir verantwortlich? Wozu tun wir das? Was soll erreicht werden? Welche Ressourcen haben wir zur Verfügung? Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Talente brauchen wir dazu? Sind beispielsweise komplexe Aufgaben zu bewältigen, ist eine gute Teamkultur, die Vertrauen basiert, unabdingbar. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Motivation der Teammitglieder in den Jour fixe (2-mal im Monat) ist eine feste Zeit der Motivation gewidmet und es lässt sich erkennen, dass die Ziele sich jetzt viel besser erreichen lassen, wenn alle motiviert sind. Deshalb kommt dem Motivationsverlust durch mangelndes Wohlfühlen im Team hohe Bedeutung zu. Die Art und Weise, wie grundlegende persönliche Bedürfnisse wie Nähe und Distanz, Freiheit und Sicherheit, Einzigartigkeit und Zugehörigkeit im Team gelebt werden, ist insbesondere in interkulturellen Projektteams von höchster Relevanz und sollte in jedem Teamcoaching im Fokus stehen. Kulturelle Differenzen und Verhaltensweisen werden thematisiert, offengelegt, ihnen ein Gesicht gegeben. Darüber hinaus setzen sich die Teammitglieder mit ihren Erfahrungen auseinander und lernen sich in der Gruppe mitzuteilen, miteinander zu diskutieren und voneinander zu lernen. Daraus ergibt sich für den Coach die Hypothese, dass die Zusammenarbeit von interkulturellen Teams in erster Linie sehr stark auf Vertrauen aufbaut, auf Beachtung der Werte und Normen und ihre Haltung gegenüber fremden Kulturen sowie auf Methoden, die von den Teammitgliedern als relevant und zielführend identifiziert und akzeptiert werden. Es ergibt sich für den Coach weiterhin die Hypothese, dass die Steigerung der Team Performance durch gemeinsames Gestalten von grundlegenden Aspekten wie:

- Kommunikation
- Vertrauen
- Hierarchie und Rollenverständnis
- Umgang mit Zeit
- Umgang mit Kritik
- Kulturell geprägte Vorstellung von Anerkennung und Erfolg

7. Quellenverzeichnis

Stahl, E.: Dynamik in Gruppen. Weinheim und Basel; Beltz 2007.

Syer, J.: How Teamwork Works. London: McGraw-Hill Companies, 1996.

Antons, K., u.a.: Gruppenprozess verstehen. Leverkusen: Leske und Budrich 2001.

Migge, B.: Handbuch Coaching und Beratung, Weinheim und Basel: Beltz Verlag 2008.

Von Rauch, Andrea.: Kooperation und Führung 06.08.2019 (interne Kommunikation).

Cordon, Alain.: Coaching d 'Equipe, Edition d 'Organisation – ISBN 2-7081-2885-X.

Radaz, Sonia.: Einführung in das systemische Coaching. Carl-Auer Compact; 2010.