

Risikomanagement und Leadership

Teamcoaching: Unterschätzter Hebel zur Vermeidung teurer Fehler

In vielen Unternehmen wird Risikomanagement primär mit Prozessen, Tools und Compliance-Anforderungen verbunden. Doch ein entscheidender Risikofaktor bleibt häufig unterschätzt: die Qualität der Zusammenarbeit im Team.

Lars Groh

Wer kennt nicht die Interpretation «Toll, ein anderer machts!»? Wäre es nicht besser, ein «Ich bin, weil wir sind» zu leben? Genau hier setzt Teamcoaching an: als wirkungsvoller Hebel, um operationelle, strategische und sogar regulatorische Risiken nachhaltig zu reduzieren.

A. Warum die Teamdynamik ein Risikofaktor ist

Risiken entstehen nicht nur durch externe Einflüsse oder fehlerhafte Strategien, sondern oft durch interne Dysfunktionen, z.B. wenn Teams nicht effektiv zusammenarbeiten. Dabei entstehen die stillen Risiken, die lange unentdeckt bleiben. Dies mit potenziell gravierenden Folgen. Typische Risiken dysfunktionaler Teams sind u.a.:

- **Fehlentscheidungen** durch mangelnde Abstimmung
- **Verzögerungen** in Projekten und Time-to-Market (Markteinführungszeit)
- **Qualitätsmängel** durch unklare Verantwortlichkeiten
- **Reputationsrisiken** durch inkonsistente Kommunikation
- **Mitarbeiterfluktuation** aufgrund schlechter Teamkultur oder mangelnder Führung

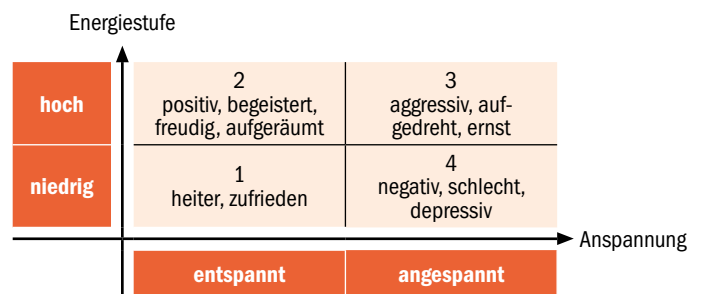
Ist man sich dieser Punkte bewusst, so stellt sich die Frage nach der Energie im Team, den vorhandenen Ressourcen, der Aktivierbarkeit und wie wir diese ansprechen oder ansteuern können.

B. Die Stimmung als Gradmesser für den Energiezustand

C.C. Vigil stellte fest, dass Menschen wie Musikinstrumente sind: Ihre Resonanz hängt davon ab, wer sie berührt. Wenn in einem Team – vergleichbar mit einem Orchester – viele Menschen (Inst-

umente) zusammenspielen, dann ist das Gesamtwerk abhängig von der Resonanz jedes Einzelnen. Menschliche Interaktionen beruhen auf emotionaler Energie und manchmal entsteht Resonanz. Wie können wir diese erkennen? Hier dient uns die Energie-Anspannungs-Matrix:

Der Energiezustand aus der Innensicht



Die Energiestufe (Positive Aktivierung) wird der Anspannung (Negative Aktivierung) gegenübergestellt. Somit ergeben sich die Zustände der entspannten Energie (Quadrant 2), der entspannten Müdigkeit (Quadrant 1), der angespannten Energie (Quadrant 3) und der angespannten Müdigkeit (Quadrant 4). Diese entstehen durchaus beeinflusst durch die Faktoren Hunger, Schlaf und Phasen von Überanstrengung.

Ergänzt man diese Innensicht des Individuums durch den äusseren Einfluss wie z. B. die in einem Team vorkommenden Interaktionen mit Mitmenschen, so erhalten wir den Gradmesser für den Energiezustand, den jede Person in ein Team einbringt.

C. Die Vielfalt der Ressourcen

Nachdem wir festgestellt haben, dass der Energiezustand des Einzelnen wesentlich für den Zustand des Teams ist, stellt sich die Frage nach der Vielfalt

Autor

Lars Groh ist Vorstandsmitglied beim Netzwerk Risikomanagement. Dieser Fachartikel erscheint in einer Beitragsserie, die von Expertinnen und Experten des Netzwerkes Risikomanagement beigesteuert wird.

> www.netzwerk-risiko-management.ch

der Ressourcen. Nach V. Steiner unterscheiden wir den Ich-Bereich, den Beziehungs-Bereich sowie den Bereich Perspektiven und Lebenssinn.

Im Ich-Bereich gibt es den physischen Teil (Atmung, Schlaf, Fitness, Ernährung, Gesundheit, Sinne), den emotionalen Teil (u.a. Stimmung, Lebensfreude, Sozialkompetenz) und den mentalen Teil (Wille, Realitätssinn, geistige Offenheit, fachliche Kompetenzen). Der Beziehungs-Bereich umfasst den Kontakt zu Menschen (Partnerschaft, Familie, Gemeinschaft), den Bezug zur Arbeit (Interesse, Arbeitsfreude) und das Verhältnis zu Dingen (Achtsamkeit, Ordnung, Vollendung).

Der Lebenssinn speist sich aus der Reflexion, der Spiritualität, den Zielen und dem Engagement für die Gesellschaft. A. Toynbee stellte fest, dass die höchste Vollendung dort ist, wo sich die Grenze von Arbeit und Spiel verwischt. Doch an dieser Stelle ist Vorsicht geboten: (ethisch-korrekte) Gamification-Ansätze im Team erfordern Transparenz, Freiwilligkeit und den Schutz der Nutzenden, um die Änderung des Verhaltens nicht in Zwang oder Überwachung zu verwandeln.

D. Den Zustand der Determiniertheit schaffen

Wenn ausreichend Ressourcen vorhanden sind, dann ist es nach V. Steiner zielführend, jedes Individuum und das ganze Team in einen Prozess zu bringen, bei dem die Regeln und Bedingungen als Ursache eindeutig zu einer Vorherbestimmtheit führen. D.h.: Gleiche Eingaben führen zu gleichen Ergebnissen. Diese Determiniertheit kann beispielsweise durch die Methoden des pünktlichen Starts (Respekt, Vertrauen) oder des bewussten Verzichts (Glaube, [eigene] Kraft) gefördert werden.

E. Warum ist Teamcoaching so wirksam?

Teams scheitern selten an fehlender Fachkompetenz. Vielmehr sind es oft Missverständnisse, ungesprochene Konflikte oder unklare Strukturen, die die Leistung hemmen. Teamcoaching setzt genau hier an.

Zentrale Wirkmechanismen sind:

- Reflexion: Teams lernen, ihr eigenes Verhalten zu hinterfragen
- Transparenz: Probleme werden offen angesprochen
- Verantwortung: Jedes Mitglied übernimmt Verantwortung für das Ganze
- Ausrichtung: Gemeinsame Ziele werden geschärft

F. Welche Massnahmen sind denkbar?

Nachfolgend eine Gegenüberstellung von typischen Risiken dysfunktionaler Teams, den daraus resultierenden (potentiellen) Kosten und wirksamen Massnahmen durch Teamcoaching:

Risiko	Potenzielle Kosten	Gegenmassnahme durch Teamcoaching
Fehlentscheidungen	Fehlallokation von Budget	Klare Entscheidungsprozesse, Rollenklärung
Projektverzögerungen	Umsatzverluste, Opportunitätskosten	Verbesserte Abstimmung, Priorisierung
Qualitätsprobleme	Nacharbeit, Kundenverluste	Gemeinsame Standards, Feedbackkultur
Konflikte im Team	Produktivitätsverlust, Fluktuation	Moderation, Konfliktlösungskompetenz
Informationssilos (mangelnde Kommunikation/Kooperation)	Ineffizienz, doppelte Arbeit	Transparenz, klare Kommunikationsstrukturen

So funktioniert das Team Panorama:

Analysieren	Verstehen	Priorisieren	Gestalten
Die zehn Dimensionen werden erhoben und bewertet.	Wechselwirkungen und Ursachen werden im Gesamtbild sichtbar.	Die wichtigsten Hebel für Entwicklung und Wirkung werden identifiziert.	Gezielte Massnahmen bringen das Team in Richtung nachhaltiger Wirksamkeit.

Aus der praktischen Arbeit mit Teams hat sich ein Analyseansatz herauskristallisiert, den ich als «Team Panorama» bezeichne. Die Erstellung des Team Panoramas i. S. einer ganzheitlichen Betrachtung kombiniert mehrere Dimensionen gleichzeitig: Sichtbare Prozesse, innere Haltung, Teamkultur, Rollen, Umfeld, Lernfähigkeit etc. Das gesamte Wirkungsbild des Teams wird gleichzeitig sichtbar.

Das Team-Panorama-Analysemodell zeichnet ein 360-Grad-Bild der Teamgesundheit anhand von zehn Sichtachsen eines Teams: Auftrag, Rollen, Kommunikation, Vertrauen, Kultur, Prozesse, Ressourcen, Führung, Konfliktfähigkeit und Umfeld. Das Team Panorama wird nicht linear gelesen, sondern als Wirkungsnetz. Schwächen in einer Achse erzeugen häufig Symptome in einer anderen Achse. Wichtig ist der Blick von aussen auf das Team inkl. der Führungskraft und deren Stellvertretung! Einzelprobleme werden systemisch verstehbar.

Quellen:

- Steiner: «Energy», 1. Auflage, Knauer (2007)
- Hübler: «New Work – menschlich, demokratisch, agil», 1. Auflage, metropolitan (2018)



Boxenstopp in der Formel 1: Symbol für Teams, bei denen jeder Handgriff sitzt.

G. Erfolgsfaktoren im Kontext Risikomanagement

Damit Teamcoaching seine Wirkung entfalten kann, sollten Unternehmen oder Vereine:

- Teamdynamiken als relevanten Risikofaktor anerkennen,
- Coaching als präventive Investition statt reaktive Massnahme verstehen,
- Führungskräfte aktiv einbinden,
- Ergebnisse messbar machen (z. B. reduzierte Fehlerkosten, schnellere Entscheidungen),
- Die kleinen Freuden des Alltags erhöhen, anstelle auf die grossen Ereignisse zu vertrauen,

Besonders starke Teams benötigt ein Unternehmen in Krisen- oder Notfallsituationen, wenn klare Führung unabdingbar für den Unternehmenserfolg und -fortbestand ist.

Teams sind keine Familien, sondern professionelle Zweckgemeinschaften auf Zeit, die auf klaren Strukturen, Wertschätzung und gemeinsamen Zielen basieren. Die Gleichsetzung mit Familie ist oft problematisch, da sie Grenzen verwischt und zu emotionaler Manipulation führen kann. Stattdessen sind Professionalität, gesunde Distanz und gegenseitige Unterstützung essenziell. Erfolgreiche Teams zeichnen sich durch psychologische Sicherheit und klare Kommunikation aus.

Teamentwicklung gelingt durch Beziehungsentwicklung, durch eine Atmosphäre von Vertrauen, Kreativität und Offenheit. Ist die Beziehungsebene stimmig, dann kann die vorhandene Energie in die Aufgaben fließen (statt in Egozentrik, Konkurrenzverhalten oder sogar Konflikte).

H. Fazit

Effektives Risikomanagement endet nicht bei Frameworks und Kontrollen – es beginnt bei den Menschen, die täglich Entscheidungen treffen.

Teamcoaching bietet einen strukturierten Ansatz, um genau diese menschlichen Faktoren zu stärken und Risiken dort zu reduzieren, wo sie entstehen.

Unternehmen, die Teamcoaching gezielt in ihr Risikomanagement integrieren, schaffen nicht nur resilientere Teams, sondern sichern sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil: weniger Risiken, geringere Kosten und nachhaltigen Erfolg.

Um auf den Ausgangspunkt zurückzukommen: «Ich bin, weil wir sind» entspringt kulturell und sprachlich dem Ubuntu und stellt implizit die Frage: Wie kann einer von uns glücklich sein, wenn die anderen unglücklich sind? ■

Éviter les erreurs coûteuses grâce au coaching d'équipe

Cet article montre que la gestion des risques ne dépend pas uniquement des processus et des contrôles, mais aussi, et surtout, de la qualité de la collaboration au sein de l'équipe. Les équipes dysfonctionnelles sont à l'origine de mauvaises décisions, de retards, de défauts de qualité, d'atteintes à la réputation et de rotation du personnel; le coaching d'équipe intervient ici en misant sur la réflexion, la transparence, la responsabilité et l'alignement sur des objectifs com-

muns. Le texte souligne en outre que l'énergie, l'ambiance et les ressources des membres de l'équipe déterminent la réussite de celle-ci et peuvent être mises en évidence grâce à une vision globale des rôles, de la communication, de la confiance, de la culture et du leadership. Conclusion: le coaching d'équipe est un investissement préventif qui réduit les risques et les coûts, et crée des équipes plus résilientes et plus performantes.