

# **Coaching innerhalb eines Projektteams – eine persönliche These**

**Hausarbeit von Michaela Urrutia Flesch**

**(Seminar „Systemisches Coaching“ bei In-Konstellation)**

## Inhaltsverzeichnis

I.	Einleitung .....	3
II.	These: Coaching trägt zur mentalen Gesundheit bei, so dass ein größerer Leidensdruck aushaltbar ist – auch für jene, die weniger Stress resistent sind.....	3
III.	Anti-These: Coaching nimmt dem Mitarbeitenden seinen persönlichen Antrieb eigenständig über sich selbst hinauszuwachsen und verlagert die Verantwortung der psychologischen Ausgeglichenheit beim Arbeitgeber.....	3
IV.	Wie kann ein Coach zum besseren Wohlbefinden beitragen? Kann ein Coach dabei Teil eines Teams sein? .....	4
V.	Was bedeutet Leistungsfähigkeit? Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden? .....	5
VI.	Warum ist es notwendig? Was für Gründe gibt es?.....	6
VII.	Welche Ziele könnten bearbeitet und/oder betreut werden?.....	6
VIII.	Zu welchem Zeitpunkt ist die Einbindung zielführend? Zu welchem Ziel? .....	7
IX.	Vorteile einer mentalen Betreuung? .....	8
X.	Nachteile einer mentalen Betreuung? .....	8
XI.	Persönliches Fazit .....	9

## I. Einleitung

Im Rahmen meiner hauptberuflichen Tätigkeit und der Ausbildung zum Systemischen Coach, stellte sich mir immer wieder die Frage, wie ich beide Bereiche miteinander verknüpfen kann. Darüber hinaus die Frage wie Führungskräfte besser betreut werden könnten, um sowohl die eigenen Themen als auch die Personen, die sie selbst betreuen, besser tragen zu können. Wir sind alle fühlende Menschen und jeder bringt seine eigene Geschichte auch mit ins Berufsleben – denn ich kann mich nicht von meiner Persönlichkeit abtrennen, nur weil ich die Tür in das Büro betrete. Aus diesem Grund möchte ich im Folgenden mit meiner These und Anti-These mit Ihnen gemeinsam ein paar Facetten betrachten, weshalb ein Coach im Projektteam hilfreich sein könnte und was es dabei unbedingt zu beachten gilt.

## II. These: Coaching trägt zur mentalen Gesundheit bei, so dass ein größerer Leidensdruck aushaltbar ist – auch für jene, die weniger Stress resistent sind.

Welche Chancen und Möglichkeiten ergeben sich in der Zusammenarbeit mit einem Coach und welche Fähigkeiten muss ein Coach besitzen, um einen Mitarbeitenden so zu stärken, dass er sich innerhalb des Alltags psychologisch sicher fühlt, so dass dieser Mensch die größtmögliche Energie und mentale Leistungsfähigkeit beibehält? Normalerweise neigen manche Menschen dazu, über ihre Grenzen hinaus Leistung zu erbringen aus Glaubenssätzen oder Prägungen, die sie in der Regel eher negativ belasten. Andere haben entweder nicht gelernt, wie die Emotion von Stress verarbeitet werden kann (Stressresistenz) und andere sind noch aus persönlichen Erlebnissen so emotional überfrachtet, dass auch dadurch die Bewältigung von Stress und Zeitdruck schwer auszuhalten ist.

Doch auch Menschen, die ebendies gelernt haben und auch durch den Arbeitsalltag fähig sind zu erlernen, können meines Erachtens umso einfacher gestärkt werden, in der mentalen Betreuung durch einen Coach.

## III. Anti-These: Coaching nimmt dem Mitarbeitenden seinen persönlichen Antrieb eigenständig über sich selbst hinauszuwachsen und verlagert die Verantwortung der psychologischen Ausgeglichenheit beim Arbeitgeber.

Durch die proaktive Einbindung eines Coaches oder Mentaltrainers, nimmt der Arbeitgeber dem Arbeitnehmenden die Chance aus eigenem Antrieb an seiner mentalen Gesundheit zu arbeiten. Der Mensch strebt in der Regel nach Fortschritt und Verbesserung seiner Umstände. Ein jeder hat eigene Vorstellungen wie dies zu erreichen ist. Darf ein Arbeitgeber so sehr in den privaten und persönlichen Raum eingreifen – gar bevormunden – wie die persönliche Entfaltung zu erfolgen hat?

Ist Coaching in seiner Vielfältigkeit für jeden Menschen richtig? Oder gibt es keine Grenzen? Und wieso sollte im Arbeitsumfeld grundsätzlich dieses Werkzeug genutzt werden?

Der Arbeitnehmer ist ein erwachsener Mensch, der grundsätzlich selbstständig leben möchte und in seiner Lebensweise nicht eingeschränkt werden will. Wenn wir dem Arbeitnehmenden also vorgeben, wie er seine psychologische Gesundheit zu behandeln hat, nehmen wir ihm einen Teil des selbstverantwortlichen Lebens ab. Viele versuchen sich neben der Arbeit mit Büchern, Podcasts und/oder den Austausch mit Freunden weiterzuentwickeln, um eine bessere Leistung für die Arbeit zu erbringen.

#### **IV. Wie kann ein Coach zum besseren Wohlbefinden beitragen? Kann ein Coach dabei Teil eines Teams sein?**

In Abhängigkeit des Stresslevels oder des Projektstands können individuelle Teamcoachings stattfinden, die folgenden Verbesserungen hervorrufen können:

- Einem engeren Teamgefühl führen
- Mitarbeitende entwickeln, die zu besserer Selbstreflektion fähig sind
- Bessere Ausbildung von Empathie
- Bessere Emotionsregulierung
- Bewusst werden von Bedürfnissen
- Gewaltfreie Kommunikation
- Stressreduktion, weil das Team als „sicherer Hafen“ erlebt wird

Teamcoaching respektive Gruppencoaching hat den Vorteil, dass Menschen erleben, dass sie mit ihren Sorgen nicht allein sind und alle anderen die gleichen Gedanken auch in sich tragen, damit das Gefühl von „ich bin nicht allein mit meinen Gedanken“ entstehen kann.

Auch ist durch ein Teamcoaching erkennbar, welche Personen wie in dem System des Projekts gegebenenfalls besser eingesetzt werden können. Was dazu führt, dass der einzelne Mitarbeiter sich wahrgenommen und erkannt fühlt. Was ebenso zur „psychologischen Sicherheit“ führt.

Eine Möglichkeit könnte sein, dass der Coach als Teil eines Projektteams so integriert ist, dass dieser durch seine Beobachtung, permanente Analyse und vor allem durch die Empathie, auf das Projektgeschehen angepasste Teamcoachings organisieren kann oder in Einzelgespräche geht. Die Alternative einen neutralen Coach einzubinden, sollte allein durch die individuellen Bedürfnisse eines jeden Menschen auch als Option möglich sein. Denn diese individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden, sind immer als Hauptkriterium zu Grunde zu legen.

Auch wäre hier die mentale Gesundheit des Coaches zu berücksichtigen und dass gerade hier eine Supervision einen noch größeren Stellenwert hat. Je nach Unternehmen oder als externes Dienstleistungsunternehmen, ist es wichtig auch andere Coachende einzubinden. Sei es, um die unterschiedlichen Persönlichkeiten mit dem passenden Coach zu unterstützen oder, um beim Teamcoaching eine ggf. zusätzlich notwendige neutrale Person einzubinden.

Ein weiterer Punkt, der hier kritisch zu hinterfragen ist: Nehmen Mitarbeitende die permanente "Kontrolle" oder das "unter Beobachtung stehen" überhaupt an, obwohl die Themen Coaching sowie die Psychologie im Allgemeinen aktuell noch immer tabuisiert bis stigmatisiert werden? Wie soll so ein „Wohlbefinden“ entstehen? Betrachten wir einmal kurz die Funktion einer Führungskraft: Als eine ihrer Hauptaufgaben hat die Führungskraft, das Teamgefüge zu beobachten und entsprechend zu führen, was wiederum in der Regel von Mitarbeitenden akzeptiert wird. Darum gilt in meinen Augen die Verknüpfung dieser beider Funktionen – Führungskraft und Coach – aber mit der Verpflichtung auf absolute Diskretion und Verschwiegenheitspflicht eines Coaches. Beide Funktionen sind unbedingt zu trennen, daher kann eine Führungskraft in meinen Augen keine Coaching Funktion einnehmen und darf es auch nicht.

## **V. Was bedeutet Leistungsfähigkeit? Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden?**

Durch die zuvor genannten Ziele durch Teamcoaching, sollen die Mitarbeitenden „psychologische Sicherheit“ und damit ein „Wohlbefinden“ erleben, was wiederum zu einer grundlegenden Zufriedenheit führen soll.

Nach einigen Gesprächen mit unterschiedlichen Personen ist mir eine Sache besonders aufgefallen: „Wir waren wie eine Familie, da habe ich gerne gearbeitet, egal wie spät es geworden ist. Ich wusste mein:e Kollege:innen sind immer für mich da!“. Das ist mir bei allen Unterhaltungen aufgefallen, dass es diese Parallele gibt, zwischen dem Thema „Zufriedenheit im Job“ und was die Menschen dazu geführt hat überdurchschnittlich viel zu leisten. Das Arbeitsumfeld hat den Menschen das Gefühl gegeben hat, dass sie ein Teil von etwas sind und egal was passiert, sie sind immer in Sicherheit, dass das Umfeld sie trägt. Das gilt auch als „psychologische Sicherheit“. Dass, was der Mensch in einem emotional stabilen Umfeld erlebt, gibt dem Mensch Sicherheit, was ihn dazu bringt über seine Grenzen zu gehen, weil er dadurch weniger Angst empfindet.

Denn wer Angst hat, der erlebt Stress auch wesentlich intensiver und kann diese schwer emotional regulieren.

Und genau aus dem Grund, ist es noch mal wichtiger einen Coach im Team zu haben, dass dieser auch bei einem ungesunden Maß an Einsatzbereitschaft die Personen oder den Personenkreis unterstützt, reguliert zu bleiben und in Leistungsspitzen unterstützt, die Stressregulierung auszubalancieren.

## **VI. Warum ist es notwendig? Was für Gründe gibt es?**

Eine gute Führungskraft muss die Kompetenzen mitbringen, die eigenen Emotionen als auch die seiner Mitarbeitenden auszuhalten und sich mit ihnen auseinandersetzen zu können. Je nach Persönlichkeit der Führungskraft, kann ein Coach eine Verstärkung und Unterstützung dieser vorhandenen oder auch nicht vorhandenen Kompetenzen sein. Zusätzlich gilt der Coach auch als Werkzeug für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden (einschl. Führungskraft).

Gerade in besonders herausfordernden Projekten und Arbeitsumgebungen ist es wichtig, die Mitarbeiterbindung zu stärken und halten da sonst Unternehmens- und Projektwissen, als auch Kompetenzen explizit auf die Projektarbeit, verloren gehen. Das Risiko diese Ressourcen zu verlieren, könnte dadurch reduziert werden. Grundsätzlich wird in meinen Augen dadurch eine Mitarbeiterfluktuation vermieden, was einer der größten Risiken im Projektgeschehen ist. Wenn ich die Mitarbeitenden nicht halten kann und dann Wissen von guten fähigen Mitarbeitenden verliere, führt dies unweigerlich wieder zu mehr Stress bei den anderen Mitarbeitenden, da die verlorenen Ressourcen von den Mitarbeitenden, die im Projekt verbleiben, wieder ausgeglichen werden müssen.

## **VII. Welche Ziele könnten bearbeitet und/oder betreut werden?**

Dadurch ergeben sich unter anderem Themen zur Bearbeitung wie:

- Mitarbeiterbindung
- Stressbewältigung in der Projektarbeit
- Stärkung der Führungskraft/Vorgesetzten in ihren sozialen Kompetenzen
- Stärkung der sozialen Kompetenzen der Mitarbeitenden, um auch einen besseren Teamzusammenhalt zu erwirken
- Förderung der Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden (einschl. Führungskraft)
- Verhindern von selbstgefährdeten Arbeitsverhalten, die zu Burn-Out o.ä. führen könnte

Diese Ziele gelten nur als Beispiele, es können noch mehr und andere Ziele definiert werden.

Auch stellen sich die Fragen ob

- Es mehrere Ziele gleichzeitig geben könnte?
- Ein Ziel und dies immer wieder neu definieren?
- Ist es ein dynamischer Prozess?
- Sollte eine grundsätzliche Aufgabenstellung aufgebaut werden? Welche Themen zu welchem Zeitpunkt, wann wie bearbeitet werden?

Auch hier würde ich behaupten, dass die Rahmenbedingungen immer individuell auf den Personenkreis und die Anforderungen der Mitarbeitenden auszurichten sind.

### **VIII. Zu welchem Zeitpunkt ist die Einbindung zielführend? Zu welchem Ziel?**

Sobald die Wahrnehmung vorhanden ist, dass eine Betreuung akut eingesetzt werden muss, ist der Zeitpunkt des Einsatzes eines Coaches schon fast zu spät und nicht mehr zielführend. Es kann verglichen werden mit „dem Tropfen auf dem heißen Stein“. Ab dem Zeitpunkt kann nur noch „das Schlimmste“ vielleicht verhindert werden. Aus diesem Grund ist es wichtig frühzeitig eine Verbindung zwischen Mitarbeitenden und Coach aufzubauen, damit ein Grundgerüst an Vertrauen entstehen kann. Denn dann ist es erst einem Coach möglich, in Krisensituationen und einem hohen Stresslevel, weiterhin emotional in Kontakt mit den Mitarbeitenden zu kommen.

Vergleiche ich die Auslastung der Mitarbeitenden innerhalb eines Projekts mit einer Sinuswelle, wäre die Aufgabe eines Coaches den Ausschlag der Welle in einem gesunden Pegel zu halten, um dann in Momenten, in denen diese Welle ausschlägt, als regulierendes Werkzeug zu fungieren.

Von dem her sollte aus meiner Einschätzung heraus schon früh ein Coach eingebunden werden, wenn nicht sogar direkt zum Projektbeginn.

Die Abhängigkeit zwischen Aufgabenschwerpunkten, voraussichtlicher Arbeitsintensität als auch früh erkennbaren Pieks der Arbeitslast, sollte im Vorfeld auch eine Planung zum Einsatz des Instruments „Coaching“ im Projektablauf berücksichtigt werden. Das mit Abstand zu den Intensiven- und Krisenphasen das Team gestärkt und reflektiert wird, so dass auch eine emotionale Integration der Coachingerfahrung stattfinden kann, ohne dass diese sich ggf. negativ auf das Projektgeschehen wirkt. Denn Ziel ist es ja, dass im Anschluss zu einem Coaching die Mitarbeitenden eine höhere Stressfähigkeit und Selbstregeneration entwickeln. Aus meiner Sicht würde damit auch die Führungskraft in ihrem Wirken im Wesentlichen positiv bestärkt werden, da die Mitarbeitenden dadurch auch ein höheres Selbstwertgefühl entwickeln können.

Der Zeitpunkt der Intensität des Coachings und der Thematik, die beim Coachee respektive Mitarbeitenden auch zu intensiven emotionalen Verarbeitungsprozessen führen kann, ist auch im Rahmen des Projektablaufs und privaten persönlichen Themen der Mitarbeitenden miteinander abzuwiegen. Als Beispiel würde ich Glaubenssätze, die aus einer sehr belastenden, schlechten Erfahrung rühren nicht unbedingt kurz vor einem wichtigen Meilenstein im Projekt behandeln, bei dem der Coachee zu tief in sein Emotionserleben eintaucht, so dass er stressanfälliger wird und den Arbeitsdruck nicht gut aushalten kann. Andererseits kann es hilfreich sein, dass ein Coach bei schweren privaten Themen als Ansprechstelle dient, um in Erfahrung zu bringen, welche Möglichkeiten es gibt zur Hilfe bei Depressionen, Verlust, Abhängigkeiten etc.

### **IX. Vorteile einer mentalen Betreuung?**

Der Vorteil für ein Unternehmen wäre aus meiner Sicht die Mitarbeiterbindung, durch die Wahrnehmung des einzelnen Mitarbeitenden und die Förderung der sozialen Kompetenzen. Dadurch kann sich auch wertschätzendes soziales Gefüge entwickeln, was den Teamzusammenhalt stärkt und sicherstellen kann.

Grundsätzlich führt eine mentale Gesundheit beim Menschen zu einer Zufriedenheit, die zu innerer Selbstsicherheit führt. Diese Ausgeglichenheit führt zu einer höheren Resilienz und Ausdauer ggü. emotionalen Belastungen (dazu gehört auch Stress), was sich generell auf einen besseren Gesundheitszustand des Menschen auswirkt.

### **X. Nachteile einer mentalen Betreuung?**

Einer der Nachteile einer mentalen Betreuung ist, dass das Thema „Psychologie“ immer noch stark tabuisiert durch die Gesellschaft wird. Immerhin verändert sich die Akzeptanz steigend in letzten 10 Jahren. Ein weiterer Nachteil ist, dass es auch Menschen gibt, die besonders schlechte Erfahrungen damit gemacht haben, dass vertrauliche Informationen weitergegeben werden, sei es innerhalb des Teams oder im Generellen. Ebenso steht auch die Sorge der Manipulation im Raum. Deshalb gilt es unbedingt darauf zu achten, dass der eingesetzte Coach weder von Führungskräften oder dem Unternehmen manipuliert wird, so dass er nicht im Sinne des einzelnen Mitarbeitenden agiert, sondern im Sinne des Unternehmens. Ein mentaler Coach darf allein schon aus ethischen und moralischen Gründen nicht im Sinne eines Unternehmens agieren, sondern nur im Sinne eines Mitarbeitenden. Denn dann handelt er im ursprünglichen Sinne des Unternehmens: im Sinne des Mitarbeitenden. Da der Mitarbeitende das zu schützende Gut ist.

## **XI. Persönliches Fazit**

Es bestehen viele Risiken beim Einsetzen eines Coaches innerhalb eines Projektteams. Das Gefüge sollte daher innerhalb des Unternehmens und eines jeden Teams individuell gestaltet werden, da es auch hier eine Pauschallösung geben kann. Jede Gruppe ist ein eigenes System, auf das es sich auszurichten gilt. Bei jedem Personenwechsel verändert sich das System. Daher ist die permanente Analyse des Systems und deren Dynamiken aus meiner Sicht notwendig als auch immer wieder neu zu hinterfragen.

Auch in Abhängigkeit für was das Unternehmen steht, sollte das Coaching immer kritisch betrachtet werden. Um einen Coach einsetzen zu können, sollten und müssen unbedingt die zuvor angemerkten negativen Punkte mindestens zu 90 % ausgeglichen werden durch Maßnahmen zur Sicherung der Diskretion des einzelnen Menschen. Auch aus welchem Grund ein Coach eingesetzt wird: aus rein kapitalistischen Gründen oder aus sozial ethischen Gründen? Denn sonst laufen wir Gefahr „Coaching“ einem negativen manipulativen Stempel durch die Gesellschaft zu geben, da die Gefahr besteht, dass Menschen es zu ihrem persönlichen Vorteil nutzen statt zum eigentlichen Zweck: für den Menschen der Unterstützung sucht und bekommt.

Unabhängig von den vorgenannten Punkten, bin ich der absoluten Überzeugung, wenn wir den Fokus auf den Menschen legen, dass wir damit eine gesündere Arbeitsgesellschaft und -umgebung herstellen könnten. Gerade in sehr stressvollen Arbeitsumgebungen oder Projektarbeit, könnten wir Mitarbeitende vor einem Burn-Out und sich selbst schützen. Darüber hinaus noch den Synergieeffekt erhalten, dass die Produktivität der Mitarbeitenden erhöhen könnten und gleichzeitig auch den Menschen mehr Freiraum geben für ihre individuelle Leistungsgestaltung. Denn wenn ein Mensch zu höherer und besserer Leistung fähig ist, kann er innerhalb seiner Arbeitszeit produktiver arbeiten, was wieder dazu führt, dass dieser Mensch in der Lage ist auch seine Freizeit besser zu nutzen. Da er sich besser von der Arbeit abgrenzen kann, in Urlaubsphasen besser entspannen und die Arbeitsintensiven Phasen ebenfalls gut und schneller verarbeiten kann. Die Fähigkeit der Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben wird gestärkt. Denn das ist das eigentliche Ziel: das der Mensch Stressresilienter wird, Stress besser bewältigt und viele stressvolle Momente besser lernen akzeptieren zu können. Was wieder dazu führt, negative Gefühle besser akzeptieren zu können und damit in einen Status einer Zufriedenheit und Gelassenheit geraten, in dem ein entspannteres Arbeitsumfeld möglich ist.

Grundsätzlich bin ich auch der Meinung, dass der Faktor „Stress“ nie so sehr wegfallen kann, so dass auch der positive Effekt einer kurzzeitigen Produktivitätssteigerung entfällt. Dies ist einer der wenigen positiven Wirkungen, die auch durch Stress ausgelöst werden können. Jedoch in diesem hypothetischen Szenario, ist es das Ziel diesen Stress gesünder im Arbeitsablauf und der Psyche des Menschen auszuhalten. Der Mensch lernt den Stress besser zu regulieren im eigenen Nervensystem, mit den eigenen emotionalen mentalen gestärkten Fähigkeiten, durch die Unterstützung eines Coaches.