

Teams & Teamentwicklung

Hofert / Visbal

2. Auflage 2024
ISBN 978-3-8006-7286-8
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Moderiere ich noch oder coache ich schon?

Eine Unterscheidung, die zu selten gemacht wird, ist auch die zwischen Fehler und Irrtum. Beim Fehler gibt es objektivierbare Kriterien, beim Irrtum nicht. Ich weiß vorher nicht, was herauskommt. Ein Irrtum ist typisch für Komplexität.

Psychologische Sicherheit sorgt dafür, dass Teammitglieder sich ermutigt fühlen, Ideen, Fragen, Sorgen oder Fehler zu äußern. Sie sind sich sicher, dass sie dafür nicht bestraft, erniedrigt oder karrieretechnisch benachteiligt werden.

Wenn Sie mit einem Teamcoaching beginnen, kann es sinnvoll sein, die psychologische Sicherheit durch Beispielfragen zu ergründen:

- Schildern Sie doch jeder einmal eine Situation, in der ein Fehler passiert ist.
- Wie sind Sie vorgegangen?
- Was ist dann passiert?
- Wie haben die anderen reagiert?
- Wie hat die Organisation reagiert?
- Was ist nicht passiert?

Stellen Sie fest, dass es diese Sicherheit nicht gibt, so ist dies ein Thema, das Sie unbedingt mit der Führung besprechen sollten, wenn Sie nicht selbst diese Position innehaben. Verdeutlichen Sie die Bedeutung psychologischer Sicherheit. Ermitteln Sie in einem Workshop beispielsweise den Standort und arbeiten Sie heraus, wo die Hebel sind, um den Status zu verbessern, sollte es an Sicherheit fehlen.

Praxis

Ein Team möchte die agilen Meetings abschaffen. Der agile Teamcoach ist aber auch deshalb eingestellt worden, um die agilen Werte vorzuleben. Nun gilt es für den Coach selbst, eine Position zu finden: Ist das verhandelbar oder nicht? In welcher Rolle kann er das Team dazu anhalten, die Entscheidung nicht so zu treffen? Bei solchen Fragen hilft unsere Rollenmatrix. Sie macht Ihnen bewusst, dass jeder auch im agilen Kontext tätige Teamcoach immer wieder in unterschiedlichen Rollen unterwegs ist. Das Heimatfeld liegt aber zwischen Coaching und Moderation. Bisweilen jedoch sind Ausflüge in eine beratende Rolle hilfreich, etwa wenn es darum geht zu erklären, warum agile Werte sinnvoll sind. Mitunter ist auch eine trainierende Rolle hilfreich, etwa wenn im Rollenspiel etwas geübt und ausgewertet oder ein theoretischer Impuls gegeben wird.

Moderiere ich noch oder coache ich schon?

Wir haben Ihnen den Unterschied zwischen den vier Ebenen des Teamgestalters in der Rollenmatrix vermittelt (Abbildung 12). An dieser Stelle möchten wir noch einmal Moderation und Coaching voneinander abgrenzen. Unserer Erfahrung nach ist das nicht immer klar. Natürlich gibt es Formen der Moderation, etwa die Prozessmoderation, die sehr nah am Coaching sind. Überlappungen sind eindeutig da. Dennoch ist es

Psychologische Sicherheit sorgt dafür, dass Teammitglieder sich ermutigt fühlen, Ideen, Fragen, Sorgen oder Fehler zu äußern.

Kapitel 9 Ressourcen stärken und Ziele erreichen

wichtig, eine innere Grenzlinie zu ziehen, denn das sind Unterschiede, die wichtig für ein Lehrbuch sind, aber nicht in ein Auftragsgespräch gehören. Einer der wesentlichen Unterschiede: Während Moderation vor allem Hilfe zur Klärung ist, ist Coaching Hilfe zur Selbsthilfe. Je mehr sie ins Coaching gehen, desto anspruchsvoller sind typischerweise die Themen, da immer auch die individuelle Ebene dazukommt.

Praxis

Der eine Teil des Teams arbeitet in Berlin, der andere in Augsburg. Es gibt immer wieder Konflikte. Außerdem haben sich In-Gruppen gebildet. Das Team in Berlin hält sich für cool und das in Augsburg für uncool. Das Team in Augsburg betrachtet sich als loyal und hält die Berliner für arrogant. Darüber wird nicht gesprochen. Nun will man mehr zusammenwachsen. Zunächst ist die Teamgestalterin als Moderatorin unterwegs. Dann merkt sie jedoch, dass zu viel unausgesprochen ist. Sie lässt die beiden Teil-Teams sich im Raum aufstellen und die „geheimen Gedanken“ über das jeweils andere Team verkörpern. So trauen sich einige auszusprechen, was alle denken. Es kommt ein ungewöhnliches Gespräch zustande. Zuvor stellt die Teamgestalterin, die jetzt mehr als Coachin agiert, Fragen. Dann interveniert sie, indem sie beide aufeinander zugehen lässt, und zwar in ganz kleinen Schritten. Dabei unterstützt sie durch ihre Fragen, dass die Gedanken sichtbar werden.

Der Teamcoach öffnet Räume, muss aber auch in der Lage sein, auffangen zu können, was dann passiert. Somit ist Moderation immer die Basis, die Haupttätigkeit. Ab und zu gehen Sie jedoch in eine coachende Rolle, sofern Sie sich damit wohlfühlen. Diese ist spontaner, verlangt also intuitives Vorgehen. Typischerweise erfordert es mehr Erfahrung und entwickelt sich durch die Arbeit mit Gruppen. Unsere Übersicht versucht, die Themen zuzuordnen, die wir eher der Moderation oder eher dem Coaching zuschreiben.

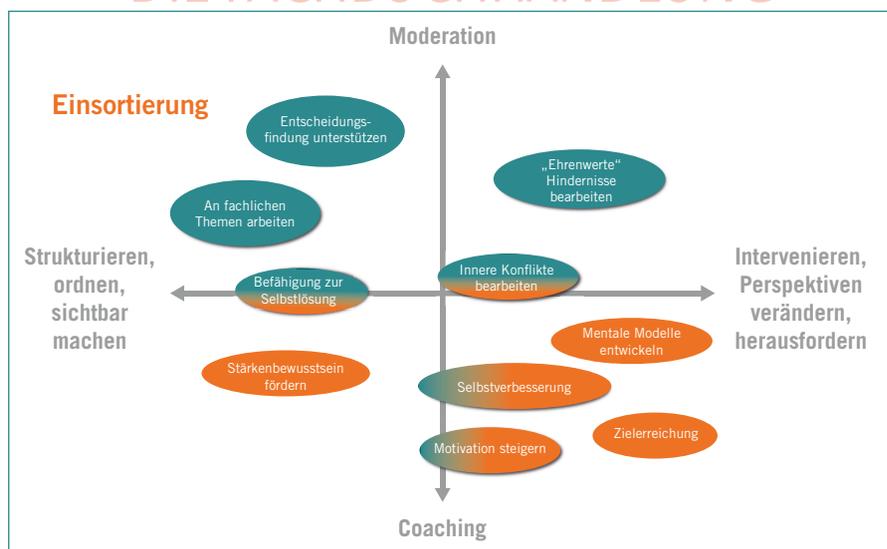


Abbildung 20: Einsortieren von Moderation und Coaching

Die drei Fokusthemen im Teamcoaching

Teamcoaching setzt da an, wo eine Teambildung stattgefunden hat und weitgehende psychologische Sicherheit herrscht. Teamcoaching in der Angstzone ist undenkbar, in der Komfortzone möglich und in der Entwicklungszone ideal.

Im weiteren Verlauf gibt es drei wesentliche Fokuspunkte, die sich in der zweiten Hälfte des Kreises zeigen (Abbildung 9):

Teamcoaching in der Angstzone ist undenkbar, in der Komfortzone möglich und in der Entwicklungszone ideal.

- **Geteilte mentale Modelle** beschreiben, inwieweit ein Team dasselbe Verständnis für die Erledigung seiner Arbeit und den Weg der Zielerreichung entwickelt hat. Mentale Modelle sind fundierte Abbilder der Wirklichkeit. Sie zeigen etwa, wie Zusammenarbeit erfolgt, damit sie fruchtbar ist. Sie dürfen sich verändern.
 - Übrigens gilt das auch für die Anwendung agiler Frameworks und Methoden sowie die Interpretation agiler Werte. Mentale Modelle beantworten die Frage, wie etwas erledigt und bewertet wird.
 - Beispiel: Wenn zwei Teammitglieder nach stetiger Optimierung streben, drei aber mit dem Ist-Zustand zufrieden sind, stehen unterschiedliche mentale Modelle in einem Konflikt und behindern die Zusammenarbeit.
- **Motivation** sagt aus, wie groß der Antrieb eines Teams ist, sich selbst immer wieder zu verbessern. Sie ist beispielsweise daran zu erkennen, ob das Team sich in der Entwicklungszone befindet.
 - Motivation ist direkt mit den mentalen Modellen verbunden, denn es kann sein, dass es gar kein gemeinsames Verständnis für Themen wie Selbstverbesserung und Entwicklung gibt.
 - Wenn ein Teil des Teams mit dem Ist-Zustand zufrieden ist, ein anderer aber nicht, liegt dem oft eine unterschiedliche Leistungsmotivation zugrunde. Möglicherweise fehlt es an gegenseitiger Selbstverpflichtung oder der Output wird unterschiedlich bewertet. Möglich ist auch, dass die Teammitglieder davon ausgehen, dass jeder gleich leistungsfähig ist. All das können Themen im Teamcoaching sein.
- **Erfolg** bezieht sich darauf, inwieweit das Ziel erreicht und übertroffen, neu definiert und skaliert wird.
 - Oft bestehen unterschiedliche Zielverständnisse. Erfolgsverwöhntheit kann eintreten, ebenso das Gefühl, nie erfolgreich zu sein oder gegenüber anderen nicht bestehen zu können. Es gibt Angst vor dem Erfolg und natürlich auch schwelende Konflikte durch Konkurrenz, Neid oder verletzten Stolz.

Methoden im Teamcoaching

Während Teambildung meist tageweise stattfindet, ist Teamcoaching typischerweise auf zwei bis vier Stunden, kürzere Abstände und über einen längeren Zeitraum angelegt. Die Methodik kann dabei weitgehend offen sein – abhängig davon, was das

Kapitel 9 Ressourcen stärken und Ziele erreichen

Team als Themen einbringt und wo es steht. Immer hilfreich sind Visualisierungen und Fragen. Der Redeanteil von Ihnen sollte 10 Prozent nicht überschreiten.

Folgende Tabelle fasst beispielhaft einige Methoden für die drei Fokuspunkte zusammen. Natürlich gibt es noch viel mehr. Wenn Sie neu im Teamcoaching sind, empfehlen wir Ihnen mit etwas sehr Einfachem anzufangen, etwa Skalierungen.

Die folgende Tabelle fasst einige mögliche Methoden im Teamcoaching zusammen.

Fokuspunkte	Methoden	Vorgehen/Beispiel	Schwierigkeitsgrad
Mentale Modelle	Aufstellungen	Auch im Team lassen sich Situationen aufstellen, mit Holzfiguren oder Playmobil. Lassen Sie das im Team durch Leitfragen wie: „Was macht eure derzeitige Situation aus?“, jeden einzeln oder im Tandem tun. Danach besprechen Sie die Ergebnisse. Nach dem Standort kann ein Zielbild folgen.	****
	Dilemmata	Lassen Sie zwei Kleingruppen jeweils ein typisches Dilemma beschreiben. Nun tauschen Sie das Dilemma und die andere Gruppe soll mindestens drei Lösungsansätze finden.	****
	Pfirsichmodell Teamworks	Welche Grundannahmen habe ich? Welche Prinzipien leite ich ab? Was davon ist für uns als Team relevant?	***
	Fühlanker	Woran erkennt ihr, dass ihr X erreicht habt? An welchem Verhalten? Wie fühlt es sich an? Was sieht/hört man?	**
	Geschafft-Skala	Wo steht ihr, wenn 0 bedeutet, es wurde noch nichts erreicht, und 10, alles ist geschafft? Was wurde auf dem Weg von 0 bis X erreicht?	**
	Größter Hebel	Welche fünf Aspekte haben bisher am meisten zu (gewünschter Zustand) beigetragen? Skalieren Sie mit 0–10. Konzentrieren Sie sich dann auf den Hebel mit der größten Wirkung.	*
	Tetralemma	Mit dieser logischen Figur lässt sich ein bestimmtes Thema systematisch erfassen: das eine – das andere, weder – noch, sowohl – als auch und das Neue (andere). Die Figur kann als Aufstellung am Boden oder auf dem Whiteboard gemacht werden. Am Boden zum Beispiel, indem sich das Team auf die Aspekte verteilt und aus der jeweiligen Position für etwas spricht.	**
	Wie-Frage	Welche Vorstellungen haben wir vom „Wie“ (Wie macht man X?)? Was hat das mit eigenen Bewertungen zu tun? Können wir auch zulassen, dass Dinge anders gemacht werden und zum gleichen Ergebnis führen?	**
	Wertepaare	Wertepaare: zwei Skalen, die Werte gegenüberstellen, etwa Offenheit und Tradition; einordnen, 1) wo man steht und 2) stehen will. Was bedeutet das konkret für das Verhalten?	**

Fokuspunkte	Methoden	Vorgehen/Beispiel	Schwierigkeitsgrad
Motivation	Affektbilanz	Affekte sind Vorläufer von Emotionen. Sie sind positiv oder negativ. Mit der Affektbilanz erhebt man, wie stark positive und negative Affekte sind. Wichtig ist, beide Skalen nebeneinanderzustellen und von gefühlten Werten zu sprechen.	*
	Babystep	Welchen kleinen Schritt will jeder zum Fortschritt beitragen? Jeder überlegt für sich und die anderen. Am Ende werden die Ideen, die im Selbst- und Fremdbild entstanden sind, miteinander abgeglichen. Einfachere Variante: nur das Selbstbild.	***
	Da geht was	Sprechen Sie mit dem Team 30 Minuten nur darüber, was funktioniert. Einer achtet darauf, dass Problembetrachtungen keinen Platz haben.	*
	(agile) Wertepaare	Wertepaare: zwei Skalen, die Werte gegenüberstellen, etwa Offenheit und Tradition; man kann auch das agile Manifest mit seinen vier Paradigmen nutzen; einordnen, 1) wo man steht und 2) stehen will. Was bedeutet das konkret für das Verhalten?	**
	Timeline	Was ist bereits erreicht, was war gut und was war schlecht? Wie geht die Timeline in der Zukunft weiter?	**
	Skalenkreuz	Machen Sie ein Kreuz am Boden oder auf dem Whiteboard. Wie wichtig ist X (Thema, Ziel) für dich persönlich? Wie weit seid ihr derzeit auf dem Weg zum Ziel?	*
Erfolg	Solution Talk	Das Team unterhält sich so, als wäre das Ziel bereits erreicht, und darüber, was dazu geschehen ist.	*
	SCARF	Fragen Sie danach, wie Status (Status), Sicherheit (Safety), Autonomie (Autonomy), Beziehung (Relatedness) und Fairness (Fairness) gelebt werden. Fragen Sie dann, wie SCARF sich erhöhen lässt.	**
	Double und Triple Loop	Die meisten Fragen werden mit Blick auf das Ziel formuliert: Was muss das Team tun, um es zu erreichen (Single Loop)? Es kann jedoch auch sinnvoll sein, das Ziel selbst zu hinterfragen und damit die abgeleiteten Handlungsweisen (Double Loop) oder sogar sich zu fragen, woran man ein richtiges Ziel erkennt (Triple Loop).	****
	Feed Forward	Formuliert eine offene Frage, die ihr Menschen stellt, die eine völlig andere Sichtweise einbringen. Notiert die Antworten unkommentiert.	*
	Fortschrittstreppe	Was ist bereits geschafft und was ist der nächste Schritt?	**

Kapitel 9 Ressourcen stärken und Ziele erreichen

Fokuspunkte	Methoden	Vorgehen/Beispiel	Schwierigkeitsgrad
	GROW	Nutzen Sie das GROW-Framework: G für Goal, R für Ressourcen, O für Optionen (Möglichkeiten) und W für Wunsch (Wish). Lassen Sie in der Gruppe zuerst jeden Einzelnen nachdenken, dann bilden Sie Tandems. Teilen Sie die Ergebnisse in der Gruppe. Erkennen Sie die Schnittmenge und fokussieren Sie das Gemeinsame.	**
	Inner Game Coaching	Erläutern Sie das Inner-Game-Modell, indem Sie immer zwischen dem Angepassten Ich und dem Freien Ich wechseln. Aus welcher Haltung machen wir die Dinge? Wie würden wir handeln, wenn wir aus der Anpassung gehen? Wo ergeben sich auch Unterschiede im Team?	****
	Provokantes Coaching	Das Team und seine Erfolge werden auf charmante und überzogene Art und Weise kleingeredet. Dabei kann mit der Metapher des Sonnenbalkons gearbeitet werden. Man sieht nur das, was schön angestrahlt wird, aber was ist unten im Keller?	***
	Retrospektiven	Was ist dir gestern gut gelungen? Worauf bist du stolz? Was von dem was du gestern getan hast, hat dem Team geholfen? Was würdest du rückblickend anders machen?	**
	Schritte der Wahrnehmung	Fragen: Was war dein erstes Gefühl? Was war dein erster Gedanke? Was wäre dein Bedürfnis gewesen? Was hast du dann getan? Was hättest du noch tun können? Das geht nur zu zweit. Schicken Sie Tandems los mit dieser Übung, bezogen auf die Frage, warum etwas nicht umgesetzt wurde. Dabei muss sich derjenige, der Coachee ist, konkret in die Situation versetzen.	***
	Think new	Sprechen Sie mit dem Team darüber, was es anders als bisher machen kann. Fokussieren Sie vor allem das, was nicht gesehen wird.	**

Lösungspyramide

Die Lösungspyramide mixt unterschiedliche Ansätze, unter anderem aus dem lösungsorientierten Kurzzeitcoaching, und gibt Ihnen eine Struktur, an der Sie gemeinsam lernen können. Sie ist kein fixes System, das immer genauso aussehen muss, aber sie ist ein „Frame“, der die ersten Schritte erleichtert.



Abbildung 21: Die Lösungspyramide führt Sie Schritt für Schritt durch den Coachingprozess

Start bei null: den Boden bereiten

Hier geht es um Auftragsklärung und Beziehungsaufbau.

Was tun?

- Sicherheit geben und Rahmen abstecken (siehe „SicherheitsHAFEN“, Abbildung 11)
- Probleme und Themen erheben.

Auf dem Boden finden sich jene Probleme oder Fragen, aus denen heraus das Team Bedarf an einem Coaching signalisiert hat. Einige haben Sie vor dem Teamcoaching womöglich im Rahmen der Auftragsklärung gesammelt. Im Termin gilt es aber natürlich, diese zu überprüfen und zu aktualisieren.

Nach der Kontaktphase und dem so wichtigen Beziehungsaufbau, muss diese Sammlung priorisiert werden. In Folgesitzungen steht dann die Aktualisierung im Vordergrund. Das nennen wir, „den Boden bereiten“.

Die zentralen Fragen lauten:

- Wo stehen wir?
- Warum empfinden wir einen Handlungsdruck?
- Was sind Probleme, Fragen, Themen, die wir alle haben?

Formulieren Sie Ziele für die weitere lösungsorientierte Arbeit. Sie können dabei mit agilen Werten arbeiten, beispielsweise mit dem Fokus. Fokus bedeutet, sich auf das zu konzentrieren, auf das wir uns geeinigt haben. Die agilen Werte lauten Commitment, Mut, Offenheit, Fokus, Respekt, Feedback, Kommunikation und Einfachheit.

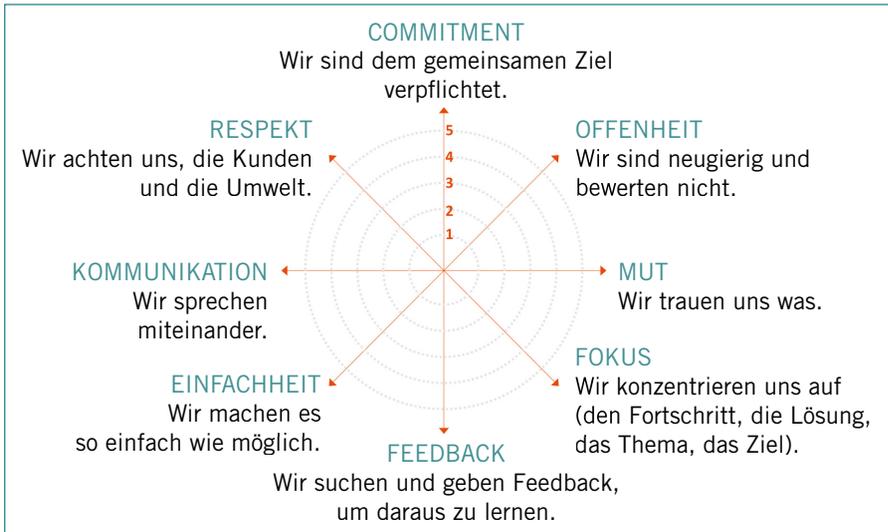


Abbildung 22: Agile oder andere funktionale Werte, gekoppelt mit einem Verhaltensanker können helfen, dem Teamcoaching einen Rahmen zu geben, an dem sich alle orientieren

Zum Bodenbereiten gehört auch der „SicherheitsHAFEN“ (Abbildung 11), da man dort immer wieder ankern und an Land gehen kann. Von hier lässt sich die Reise betrachten und auf den Verlauf schauen: Sind wir noch auf Kurs? Wenn wir uns diese Frage stellen, können wir immer wieder neue Verabredungen treffen – und den Kurs korrigieren.

Erster Coachingabschnitt: Ziele

Was tun?

- Probleme in Ziele verwandeln.
- Ziele priorisieren.
- Sich für ein Ziel entscheiden.
- Ein genaues Bild für das (übergeordnete) Ziel entwickeln.
- Gegebenenfalls darüber hinaus ein Bild für das Sitzungsziel entwickeln.

Unterscheiden Sie hierbei die Ziele für die jeweilige Coachingsitzung und diejenigen für den gesamten Coachingprozess. Im ersten Coachingabschnitt formulieren Sie die Ziele für den Coachingprozess (beim Start) oder die Coachingsession (bei Folgeterminen).

Um die Ziele für den Coachingprozess geht es, wenn dieser startet, um die Ziele für die Coachingsitzung, wenn es um einen Folgetermin geht. In jedem Folgetermin sollte das Team sich aber noch einmal das eigentliche Prozessziel vergegenwärtigen und dieses eventuell den aktuellen Entwicklungen anpassen.