

IN-KONSTELLATION

Ausbildungsakademie

Systemische Coaching Ausbildung

2023

ABSCHLUSSARBEIT

Titel:

Teamworkshop im Zeichen des systemischen Coachings

Themenbereich:

Organisations-/Teamentwicklung

Teilnehmerin: Kristina Vosen-Lütjen

Betreuende Ausbilderin: Saskia Macht

Ausbildungszeitraum: 21.10.2022 – 10.06.2023

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	2
Einleitung	3
Auftragsklärung mit dem Auftraggeber.....	3
Konzeption eines Tagesworkshops	4
1. Element: Begrüßung & Erwartungsabfrage	4
2. Element: Check-In	5
3. Element: Das innere Team des Teams	6
4. Mittagspause	7
5. Element: Systemisches Dreieck	7
6. Element: Ein Wunder für die Mitarbeiterbefragung	9
7. Element: Teamchallenge: Der ganz normale Wahnsinn.	10
8. Element: Check-out mit einem Blitzlicht	10
Fazit	11
Literaturverzeichnis	12

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Figur der Methode „Inneres Team“	6
Abbildung 2: Stärken-Maßnahmenplan für das Team	7
Abbildung 3: Ergebnis der Mitarbeiterbefragung des Teams	9

Einleitung

Ich bin Kristina Vosen-Lütjen, 33 und aktuell Personalentwicklerin eines Unternehmens im Handel in Köln. Meine Tätigkeiten sind die Beratung von Führungskräften in allen Fragen der Personalentwicklung für sich selbst und deren Mitarbeiter. Dazu gehört u.a. die Konzeption und Durchführung von Teamentwicklungen, Workshops, Strategietagen, Vermittlung von Coachings, Potenzialanalysen und vielen anderen Personalentwicklungsmaßnahmen. Zuvor habe ich mehrere Jahre im Talentmanagement und Recruiting gearbeitet und Wirtschaftspsychologie B.Sc. an der Rheinischen Fachhochschule studiert.

Wenn das Mittel der Wahl auf einen Teamworkshop fällt, dann führe ich diesen häufig selbst durch, nur in Ausnahmefällen geben wir den Auftrag an einen externen Dritten. Diese Bedarfe sind sehr individuell und werden passgenau auf die Teilnehmer und deren Situation zugeschnitten. Das heißt ich führe zunächst eine Auftragsklärung durch, anschließend konzipiere ich den Tag und führe ihn als Moderatorin durch. So ergibt sich, dass ich im Folgenden einen Tagesworkshop mit Elementen aus der Coachinausbildung konzipieren werde, die ich teilweise so abwandeln werde, dass Sie auch in einer Gruppen-Konstellation funktionieren.

Mit dieser Ausgestaltung habe ich nicht weniger als den Anspruch, mit Elementen aus dem Coaching, die für eine klassische Coach – Klienten – Konstellation erarbeitet wurden, einem ganzen Team neue Impulse zu geben und sie nachhaltig verändert in den Arbeitsalltag zurückkehren zu lassen, so wie es Friedemann Schulz von Thun schon einmal beschrieben hat:

„Wenn alles gut läuft, geht der Klient nicht nur gut beraten aus den Sitzungen hervor, sondern auch gestärkt und ermutigt, mit neu erworbenen Kompetenzen der Situationsdiagnose, der Selbstklärung und der Selbstberatung, der Kontakt- und Problemlösefähigkeit.“¹

Auftragsklärung mit dem Auftraggeber

Der Auftraggeber ist ein Teamleiter mit 12 MitarbeiterInnen. Einige davon arbeiten schon einige Jahre in diesem Team zusammen, fünf davon sind jedoch während der Coronazeit neu dazugekommen und kennen sich entsprechend noch nicht so gut wie Andere. Herausfordernd für das Team ist, dass es keinen festen Tag in der Woche gibt an dem es im Büro zusammenkommt. Es gibt flexible remote-Möglichkeiten, sodass sich viele KollegInnen oft wochenlang nicht persönlich sehen. Auch sind die Aufgaben des Teams sehr operativ. Sie sind für die Performance der Geschäftshomepage verantwortlich und betreuen die Servicehotline für den Onlineshop.

Damit einher geht eine sehr schnelle und flexible Arbeitsweise, an die sich das Team schnell anpassen und entsprechend priorisieren musste. Treten Störungen auf der Geschäftshomepage auf, müssen diese sofort behandelt werden, ungeachtet dessen, was das Team eigentlich geplant hatte zu bearbeiten. In der Schnelligkeit des Handels muss häufig auf ad-hoc Geschäft reagiert werden und das unter großem Zeitdruck. Darunter leidet das Arbeitsklima, der Ton wird rauer und es entstehen Streitigkeiten. Während Corona hat man es verpasst sich besser kennenzulernen. Darin wird die Ursache für diese Streitigkeiten

¹ (Fischer-Epe, 2002, S. 11 f)

gesehen. Deshalb soll das Verständnis füreinander verbessert werden und durch verschiedene Interventionen und Perspektivwechsel sollen neue Eindrücke und Blickwinkel entstehen. Bestenfalls verbessert sich dadurch auch das Konfliktverhalten.

Als geeignetes Personalentwicklungsinstrument empfehle ich für diese Situation eine Teamentwicklung in Form eines 1-Tages-Workshops. Dies ist für mich die Möglichkeit alle Teammitglieder aneinander heranzuführen, Störungen zu identifizieren und zu behandeln.

„Eine Teamentwicklung ist ebenfalls eine PE-Maßnahme, allerdings mit einem stark prozesshaften Ansatz. Hier erlebt ein Team, z.B. eine Abteilung, eine Maßnahme, die ihm hilft, das eigene Teamprofil zu schärfen, die gemeinsame Ausrichtung zu optimieren, vorhandene Konflikte konstruktiv anzugehen oder sich schlicht untereinander besser kennen zu lernen.“²

Konzeption eines Tagesworkshops

In diesem Hauptteil ist die Abschlussarbeit so aufgebaut, dass sie auch als ausführlichen Trainerleitfaden fungieren kann. Das Inhaltsverzeichnis kann ebenso als grobe Agenda für den Moderator dienen. Das heißt ich habe sowohl die Übungsanleitungen als auch das Ziel der Übungen, Methoden und Spiele beschrieben. Die Texte in den umrandeten Kästchen sind die jeweiligen Aufgabenstellungen an die ganze Gruppe oder ausgewählte Teilnehmer.

1. Element: Begrüßung & Erwartungsabfrage

Im ersten Schritt begrüßen der Teamleiter und ich die Teilnehmer natürlich zu dem Workshop. Der Teamleiter resümiert einmal, was in den letzten 12 Monaten im Team passiert ist. Stellt die Herausforderungen dar, die sie gemeistert haben und die Widrigkeiten, denen sie im operativen Geschäft regelmäßig ausgesetzt sind. Er fasst kurz zusammen, dass es heute hauptsächlich darum geht, sich untereinander und als Team besser kennenzulernen und ein paar Interventionen zu erleben, die die Sicht auf die Dinge erweitern sollen. Als Moderatorin begrüße ich die Teilnehmer auch.

Anschließend führe ich eine kurze Erwartungsabfrage der Teilnehmer im Plenum durch. Ich bereite ein Flipchart vor und stelle eben diese Frage im Plenum. Ich notiere die Einwürfe stichwortartig auf dem Flipchart und sage, dass wir am Ende wieder einen Blick darauf werfen werden, ob wir den Erwartungen und Wünschen gerecht werden konnten.

Was sind eure Wünsche & Erwartungen für heute?

- ...
- ...
- ...

² (Michael Hess, 2020, S. 209)

2. Element: Check-In

Um direkt mit einer Coaching-Methode in den Tag zu starten, nutze ich zirkuläre Fragen für den Check-In. Dies soll sowohl das eigene Ankommen in das hier und jetzt ermöglichen als auch einen Perspektivwechsel ermöglichen.

„Diese «zirkulären» Fragen sollen die Perspektive erweitern und zu neuen Gedanken anregen. Sie fordern dazu auf, etwas über sich selbst oder über die Situation aus der Perspektive eines anderen zu beschreiben, und das geht nur, indem man sich auf die Welt des anderen einlässt und Vermutungen anstellt. Eine zirkuläre Frage erfordert immer einen Perspektivwechsel. [...] Im Kern ermöglichen zirkuläre Fragen also immer eine doppelte Information: Ich erfahre etwas zur Sache und gleichzeitig über die Beziehung und das Beziehungsgeflecht des Befragten.“³

Die Fragen werden reihum beantwortet, ohne dass der/die Betroffene gegenüber, eine direkte Rückmeldung über die Einschätzung gibt.

Wir starten mit Fragen:

- ❖ Wie ist mein Gegenüber heute hier? Wie geht es ihm/ihr?
- ❖ Was beschäftigt ihn/sie gerade wohl am meisten?
- ❖ Was würde mein Gegenüber wohl sagen, wenn wir sie/ihn fragen würden, wie es mir gerade geht?

Erst wenn der/die Letzte mit der Fremdeinschätzung fertig sind, darf darüber wie folgt reflektiert werden.

Nun darfst du auf deine Fremdeinschätzung reagieren. Tu dies gerne anhand folgender Leitfragen:

- ❖ Was hat dich überrascht?
- ❖ Was schließt du daraus?

Erkenntnis dieser Übung kann sein, dass sich die KollegInnen sehr gut untereinander kennen und einschätzen können. Ebenso ist die Feststellung möglich, dass sie wenig übereinander wissen und das Gegenüber noch nicht gut einschätzen können. Obwohl sie also in einem Team sind, wissen sie nicht wirklich wie es dem/der anderen geht. Zusätzlich können Sie ihr eigenes Verhalten reflektieren, denn sie müssen darüber nachdenken, welchen Eindruck ihr eigenes Verhalten auf die anderen gemacht hat. Also welches Bild sich durch das eigene Verhalten bei den anderen zeichnet. Diese Übung zählt ebenso stark auf die Selbstreflexion ein.

³ (Fischer-Epe, 2002, S. 62)

3. Element: Das innere Team des Teams

In der folgenden Übung werde ich eine leicht abgewandelte Methode des inneren Teams anwenden. Es sollen nicht, wie in der Original-Übung die inneren Anteile einer Person herausgefunden werden, sondern die Stärken eines ganzen Teams herausgearbeitet werden. Ziel ist, das sich das Team über seine Herausforderungen und aktuellen Hindernisse klar wird und erarbeitet, welche vorhandenen Stärken sie für die Bewältigung des Problems einsetzen können.

Bitte schreibt auf, was ihr glaubt, was eure größte Herausforderung im Team ist. Dies kann in der Vergangenheit, der Gegenwart oder der Zukunft liegen.

Ihr habt dafür fünf Minuten Zeit.

Nach der Bearbeitungszeit stellt jeder seine Karte vor. Falls gleiche Themen genannt werden, clustern wir diese. Anschließend wird demokratisch abgestimmt, welches Thema als die größte Herausforderung für das gesamte Team angesehen wird.

Wir brauchen nun die wohl größte Herausforderung eures Teams. Dafür stimmen wir demokratisch ab. Jeder darf seinen Klebepunkt auf ein Thema kleben.

Nun, da wir die eine größte Herausforderung des Team erkannt haben, geht es darum die Stärken des Teams zu erkennen, die helfen, diese Challenge zu bewältigen. Das gewählte Thema wird an das Whiteboard geheftet, darunter male ich die bekannte Figur des inneren Teams.

Denkt nun an eure Stärken im Team. Was könnt ihr richtig gut, welche Kompetenzen und Fähigkeiten habt ihr? Was macht euch besonders? Was ist euer USP (Unique Selling Point) im Vergleich zu anderen Teams?

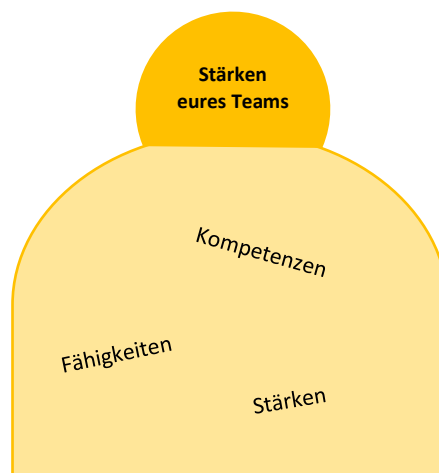


Abbildung 1: Figur der Methode „Inneres Team“

Ich sammle die genannten Stärken in der gezeichneten Figur. Da voraussichtlich unterschiedliche Meinungen dazu herrschen werden, wie groß diese Stärke des Teams ist, verzichte ich darauf, die Stärken unterschiedlich groß und klein einzuzeichnen. Wenn die wesentlichsten Stärken im Plenum gesammelt worden sind, wenden wir uns der Frage zu, wie die Stärken bei der Bewältigung der Herausforderung helfen können.

Nun blickt auf die größte Herausforderung eures Teams. Welche Stärke könnt ihr wie einsetzen, um dieser Herausforderung zu begegnen?

Es ist ein zweites Whiteboard vorbereitet mit einer Tabelle, in der ich Maßnahmen festhalten kann. Die Tabelle ist wie folgt aufgebaut und hier mit einem Beispiel ausgefüllt:

Welche Stärke setzen wir ein?	Was genau ist zu tun?	Wer ist dafür verantwortlich?	Bis wann ist es umgesetzt?
gutes, internes Netzwerk.	Abteilung xy fragen, ob sie den Prozessschritt abc in ihren Ablauf einfügen können.	Max Mustermann	Ende Juni 23

Abbildung 2: Stärken-Maßnahmenplan für das Team

4. Mittagspause

5. Element: Systemisches Dreieck

Nach der Mittagspause ist es wichtig, mit aktiven Übung fortzufahren, da die Teilnehmer sonst in ein Leistungstief fallen können. Daher schließe ich die Übung des systemischen Dreiecks an, diese ist nicht nur aktiv, sondern auch mit ein wenig Bewegung verknüpft.

Die Übung soll verdeutlichen, wie sehr sie als Team voneinander abhängig sind. Alle äußeren Umstände, die vermeintlich zunächst nur wenige Mitglieder des Teams betreffen haben auch eine indirekte Wirkung auf den Rest des Teams. Auch wenn der Teamleiter neue Impulse oder Arbeitsanweisungen bekommt, hat dies oftmals eine Auswirkung auf das ganze Team. Ziel der Übung ist es, mehr Verständnis und Toleranz für die Bewegungen des Teams als großes Ganzes zu bekommen.

Jeder sucht sich jetzt bitte geheim zwei KollegInnen aus, mit denen reale Arbeitsprozesse bestehen. Du versuchst dich nun im Laufe der Übung konstant in einem gleichschenkligen Dreieck mit den ausgewählten KollegInnen aufzustellen. Du versuchst dies unauffällig zu tun, sodass die anderen Teammitglieder zunächst nicht wissen, für welche beiden Kollegen du dich entschieden hast.

Ich warte so lange ab, bis sich die Gesamtaufstellung gefestigt hat und alle stehen. Nun zeige ich dem Teamleiter eine vorbereitete Karte mit folgender Anweisung.

Du erhältst einen Anruf von deiner Abteilungsleiterin. Einer der Arbeitsprozesse, an die du gerade gedacht hast, wurde nun doch von der Geschäftsführung runterpriorisiert und du sollst ab sofort mehr Kapazität und Fokus auf einen anderen Prozess legen. Tue dies nun auch in dieser Übung.

Die Gesamtaufstellung kommt erneut in Bewegung und ich warte ein wenig ab, bis ich einem anderen Teammitglied verdeckt eine zweite Karte zeige, in der steht, dass er krank geworden ist. Anschließend warte ich erneut zwei Minuten ab und zeige einem weiteren Teammitglied verdeckt die dritte Karte mit der Anweisung, dass er sich einen anderen Prozess für die Übung aussuchen soll.

Du bist leider krank geworden und musst dich bei der Arbeit abmelden. Verlasse bitte die Übung aber sag der Gruppe nur, dass du aus der Übung aussteigen musst.

Es gibt leider einen Systembug. Der eine Prozess an den du gerade gedacht hast, funktioniert heute nicht. Denke jetzt bitte an einen anderen Prozess. Sag der Gruppe nichts.

Nach weiteren zwei bis drei Minuten beende ich die Übung und wir gehen zurück in den Besprechungsraum. Nun lasse ich der Gruppe zunächst zwei Minuten Zeit die Übung in Stille zu reflektieren. Anschließend resümieren wir gemeinsam im Plenum.

Bitte reflektiert die Übung zunächst einmal zwei Minuten in Stille.

- Was konntet ihr beobachten und erleben?
- Welche Erkenntnisse schließt ihr daraus für die tägliche Zusammenarbeit?

6. Element: Ein Wunder für die Mitarbeiterbefragung

Für die nächste Übung habe ich mir das Ergebnis der letzten Mitarbeiterbefragung für dieses Team angeschaut. Der schlechteste Wert mit etwa 4,0 liegt bei dem Thema „Betriebsklima gut“ (siehe Abb. 1). An diesem Thema arbeiten wir und nutzen dafür die Wunderfrage aus dem Coaching. Wenn man sehr problemorientiert fokussiert ist, fällt es einem manchmal schwer, mögliche Lösungsoptionen zu sehen. Dies kann man mit der Wunderfrage aufbrechen.

Bitte bildet Gruppen zu vier Personen und bearbeitet folgende Fragestellungen bezogen auf euren schlechtesten Messwert im Bereich „gutes Betriebsklima“. Ihr habt für die Ausarbeitung 25 Minuten Zeit.

- **Einmal angenommen** ihr kommt nächste Woche Montag alle wieder zur Arbeit und über das Wochenende sind unerklärliche Dinge passiert, sodass ihr am Montag ein sehr gutes Betriebsklima hättet. Dieses wäre dann so gut, dass ihr bei einer erneuten Messung die Note 1 vergeben würdet. Was genau wäre dann anders als jetzt?

Zufriedenheit mit einzelnen Themen

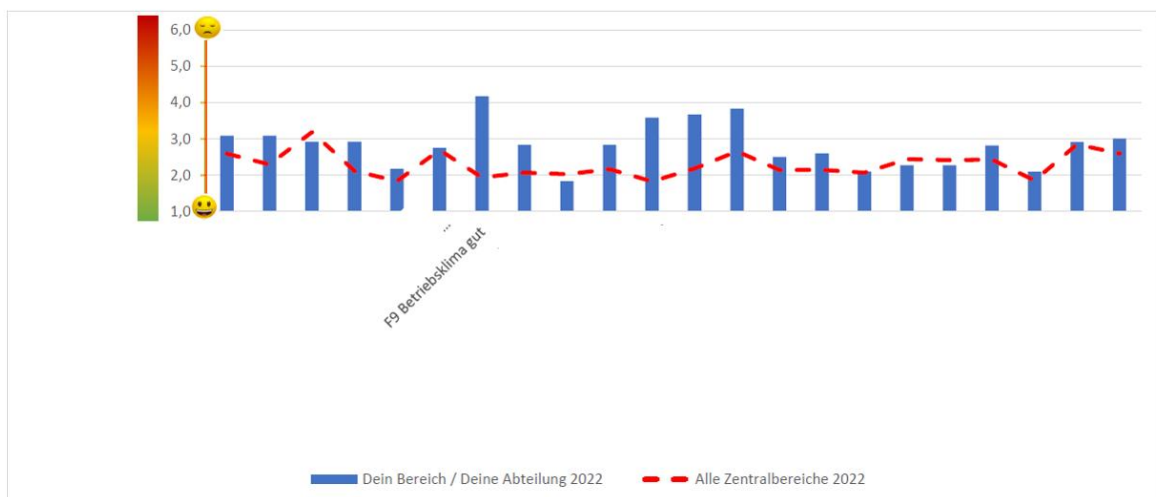


Abbildung 3: Ergebnis der Mitarbeiterbefragung des Teams

Nach der Bearbeitungszeit stellen die Gruppen ihre Ergebnisse im Plenum vor.

Nun geht es darum aus dem gewünschten Zielzustand abzuleiten, was zu tun ist, um diesen zu erreichen. Dies moderiere ich während der Gruppenvorstellungen und schreibe die wesentlichen Punkte auf einem Flipchart mit.

Zum Beispiel wird aus der Aussage: „Während des Teammeetings herrscht eine wertschätzende Stimmung.“ Folgende Regel aufgestellt: „Während des Teammeetings hören wir einander zu und erledigen keine anderen Dinge nebenbei.“

So entsteht nach und nach ein Regelwerk für die Zusammenarbeit um ein besseres Betriebsklima zu erreichen.

7. Element: Teamchallenge: Der ganz normale Wahnsinn.

Als Abschluss des Tages kommt nochmal etwas Spaß in die Runde mit diesem Spiel. Durch die Dynamik erlebt das Team, wie sie untereinander kommunizieren und zusammenarbeiten. Nach dem Spiel folgt eine Reflexion anhand derer wir Parallelen im Arbeitsalltag suchen. Meistens verhält sich die Gruppe ähnlich wie im Arbeitsalltag, sodass Verhaltensweisen gezeigt werden, die das Miteinander auch im Alltag positiv oder negativ beeinflussen. Denn der Mensch ist ein Gewohnheitstier, wir bleiben Gewohnheiten gerne treu und schon kleinste Verhaltensweisen, die geändert werden sollen, können schwerfallen. Daher ist das gegenwärtige Verhalten als bester Prädiktor für zukünftiges Verhalten zu sehen.⁴

Das Spiel läuft wie folgt ab: Es werden ein gekochtes Ei, ein Quitschetier und zwei unterschiedlich große Bälle (z.B. ein Tennisball und ein Tischtennisball) benötigt.

Die Gruppe bekommt zu Beginn das Quitschetier, dieses symbolisiert den Standardprozess, an dem jeder genau einmal beteiligt ist, bevor der Prozess immer wieder bei dem/der Ersten beginnt. Wenn dieser Prozess weitestgehend eingespielt ist, kommt ein Ei dazu. Dieses symbolisiert ein Projekt in dem Team. An diesem Projekt sind ebenfalls alle einmal beteiligt, jedoch in einer anderen Reihenfolge als bei dem Standardprozess. Auch dieses Projekt fängt immer wieder von vorne an.

Zum Schluss kommen die beiden Bälle gleichzeitig ins Spiel. Ich gebe sie in unterschiedliche Richtungen, sodass sie sich vermutlich bei einer Person überschneiden werden. Die Bälle symbolisieren zwei verschiedene Kundenanfragen, die natürlich auch alle einmal durchlaufen müssen. Ich warte ein wenig ab, ob sich alles etwas stabilisiert hat. Dann gebe ich eine Instruktion in das Spiel: Die Vorgänge gehen der Geschäftsführung zu langsam, das Team muss schneller arbeiten. Ich lasse auch dies ein wenig weiterlaufen und beende dann die Übung.

Es folgt wieder eine Reflexion der Übung:

Bitte reflektiert die Übung in der Gruppe und diskutiert anhand folgender Leitfragen:

- Was ist dir aufgefallen?
- Welche Gefühle hattest du innerhalb des Spiels?
- Was hat als Team nicht gut funktioniert?
- Wo seht ihr Parallelen zu eurem Arbeitsalltag?
- Was hättet ihr tun können, damit es besser läuft?

8. Element: Check-out mit einem Blitzlicht

Das abschließende Element ist ein kurzes Blitzlicht, von Josef W. Seifert. Jeder darf so viel oder so wenig sagen, wie er/sie möchte.

„Jeder Teilnehmer erhält Gelegenheit, etwas darüber zu sagen ...

... wie er sich momentan fühlt,
... wie zufrieden er mit dem Ergebnis ist,
... wie er die Zusammenarbeit in der Gruppe erlebt hat.“⁵

⁴ (Sutton, 1994, S. 71 ff)

⁵ (Seifert, 2022, S. 150)

Fazit

Als Fazit kann ich festhalten, dass viele Übungen, die aus der klassischen Coach-Coachee-Konstellation stammen, sinnvoll für eine Teamentwicklung genutzt werden können.

Besonders Übungen, die einen Perspektivwechsel anregen, erreichen bei den Teilnehmern völlig neue Impulse und Ansichten. Einige dieser Übungen konnte ich schon in kleineren Workshop-Situationen umsetzen. Das Spiel «Der ganz normale Wahnsinn» ist bei einer Gruppe sehr gut angekommen. Hier haben wir sogar die Überlegung angestellt, diese Übung per Video aufzunehmen. Natürlich müsste dies vorher mit den Teilnehmer besprochen werden. Jeder könnte sein eigenes Verhalten innerhalb der Gruppe einmal von außen beobachten und das würde meines Erachtens die Selbstreflexion noch verstärken.

Ein mögliches Risiko sehe ich bei der Intensität der Fragen. Hier muss mit Vorsicht agiert werden, sodass bei keinem Mitglieder der Gruppe persönliche Themen aufgerissen werden, die wir dort nicht behandeln können. Zudem habe ich bereits das Feedback bekommen, dass die stillen Arbeitsphasen oder ruhige Denkphasen vor einer Reflexion im Plenum sehr guttun. Teilnehmer berichten, dass sie diese Zeit zum Nachdenken selten haben und dann immer die Gleichen vortragen. Somit habe ich die Stille vor Reflexionsphase in meine alltägliche Arbeit mit Gruppen übernommen.

Literaturverzeichnis

Fischer-Epe, M. (2002). *COACHING: Miteinander Ziele erreichen*. Reinbek bei Hamburg: Rowolt Taschenbuch Verlag.

Michael Hess, S. G. (2020). *Crashkurs Personalentwicklung*. Freiburg: Haufe Group.

Seifert, J. W. (2022). *Visualisieren Präsentieren Moderieren*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Sutton, S. (1994). The past predicts the future: Interpreting behaviour-behaviour relationships in social psychological models of health behaviour. *Avebury Press*.