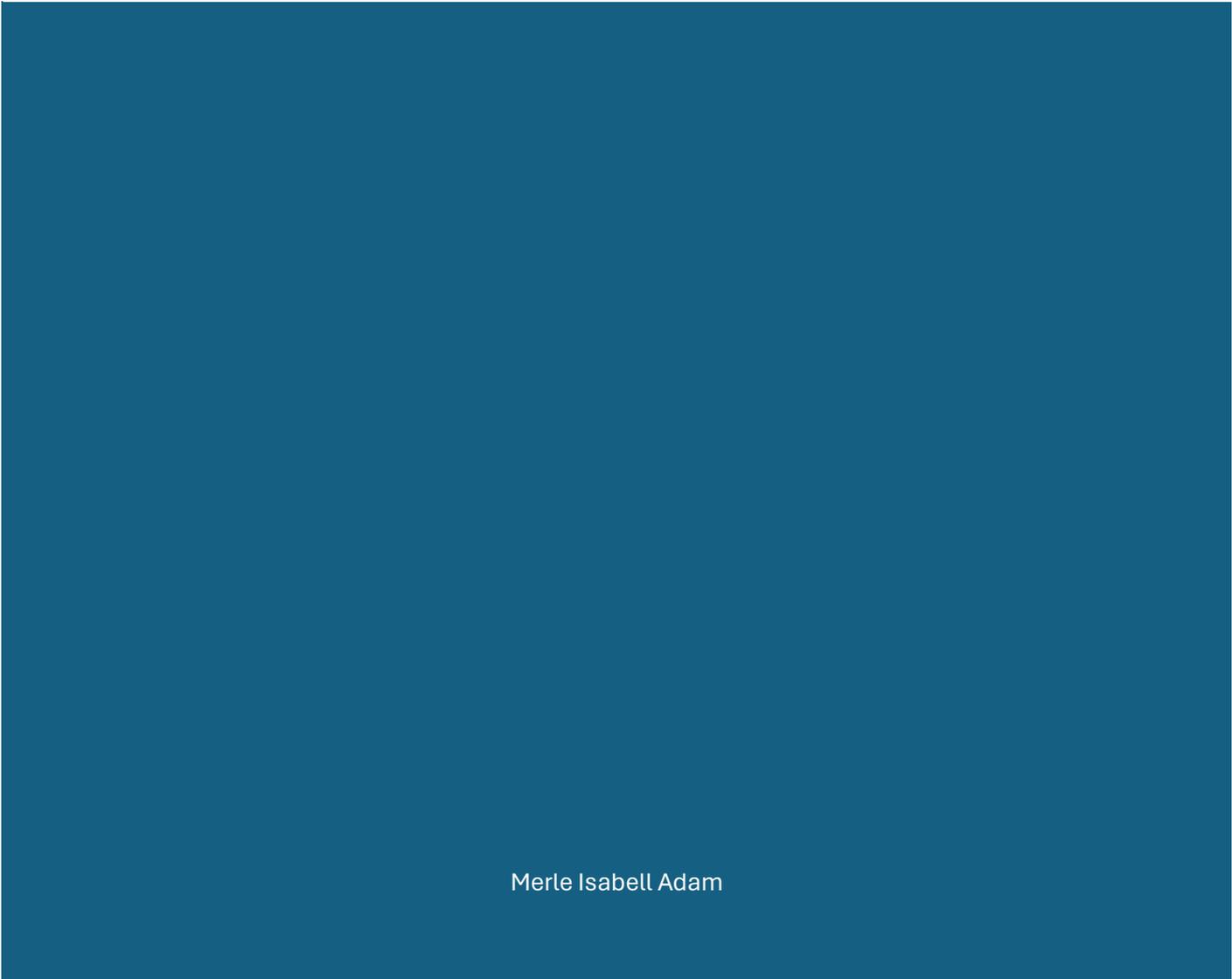




TEAM WORKSHOP GEWALTFREIE KOMMUNIKATION



Merle Isabell Adam

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
<i>Ein agiler systemischer Coach</i>	2
<i>Systemische Kompetenzen bei Workshops mit agilen Teams</i>	2
Hauptteil	2
<i>Die Vorbereitung</i>	2
<i>Der Workshop</i>	4
Check-In: Mad Tea Party	4
Ressourcendusche	4
Einführung in den Konstruktivismus	5
Island-Walk	5
Einführung in die Gewaltfreie Kommunikation	6
Schluss	6

Einleitung

Ein agiler systemischer Coach

Als agiler Coach arbeite ich täglich mit verschiedenen Teams zusammen, die an unterschiedlichen Standorten in Europa tätig sind. Meine Rolle umfasst die Verantwortung für verschiedene Prozesse des agilen Projektmanagements und für das Rollen-Coaching bestimmter Rollen wie Scrum Master, Product Owner und auch der Entwickler der Teams.

Darüber hinaus bin ich durch meine Interessen, Stärken und Eigenschaften auch ein oft aufgesuchter Gesprächspartner der höheren Führungskräfte. Häufig werden Themen wie Konflikte im Team, Aufsetzen agiler Prozesse, Coaching-Bedarfe oder Aufträge für Team-Workshops an mich herangetragen. Die Kenntnisse und Fähigkeiten, die ich in der Ausbildung zum Systemischen Coach dazugewonnen habe, stärken dabei meine Kompetenz und Effektivität enorm. Besonders stark haben sich die professionelle Auftragsklärung sowie die systemische Betrachtungsweise auf die Qualität meiner Workshops und Impulse ausgewirkt.

Systemische Kompetenzen bei Workshops mit agilen Teams

Anfang des Jahrs 2024 wurde ich von der verantwortlichen Führungskraft für das Team „Haribo“ beauftragt, einen Team-Workshop zu konzipieren und zu moderieren, da der Team Alltag durch interpersonelle Konflikte und Lieferdruck geprägt war. Die Führungskraft hatte mit ihren bisherigen Lösungswegen keinen Erfolg erzielt und konnte somit ihr Team vor dem Lieferdruck, der auf das Projekt-Team ausgeübt wurde, nicht abschirmen, sondern hat den Druck direkt an das Team weitergegeben. Zusätzlich zu den andauernden zwischenmenschlichen Konflikten im Team, dem Lieferdruck sowie dem geplanten Workshop, sollten zusätzlich zeitgleich personelle Veränderungen in der Führungsebene des Teams durchgeführt werden. Somit wurde mir bereits in der Vorbereitung des Workshops bewusst, dass aus systemischer Sicht viele neue Impulse gleichzeitig auf das bestehende System einwirken.

Ich hatte den Impuls, in diesem Fall eine besonders gründliche Auftragsklärung durchzuführen und klar zu kommunizieren, inwiefern ich den Anforderungen gerecht werden kann.

Da ich vor allem auf die Methoden eingehen möchte, die ich in diesem Workshop angewendet habe, werde ich vorerst nicht weiter auf die Auftragsklärung eingehen.

Hauptteil

Die Vorbereitung

Als Vorbereitung für den Workshop wollte ich möglichst viele Perspektiven einholen. Da ich auch viele Teammitglieder noch nicht persönlich kannte, habe ich mich dafür entschieden, mit allen 16 Teammitgliedern ein 30-minütiges Gespräch durchzuführen. Neben den gegenseitigen Vorstellungen habe ich die Gesprächspartner gebeten, mir von der aktuellen Situation im Team zu berichten. Ich habe mich hier bewusst gegen eine

konkrete Frage nach dem Konflikt oder einer bestimmten Situation entschieden, um Fokulenkung zu vermeiden und mich gemäß dem narrativen Ansatz, auf die Wirklichkeitskonstruktion der Teammitglieder einzulassen und zu beobachten.

Die Ergebnisse aus den Vorgesprächen haben mir gezeigt, dass es sich bei den vorherrschenden Konflikten im Team nur um einige wenige Betroffene handelt und nicht, wie vermutet, das gesamte Team einen Konflikt wahrnimmt. Was zu den zwischenmenschlichen Konflikten erschwerend hinzukam ist, dass das Team über die Zeit und wiederkehrende Erlebnisse gelernt hatte, dass Konflikte nicht im Zwiegespräch gelöst werden können. Es wurde eingefordert, dass immer die nächsthöhere Hierarchieebene in einem solchen Gespräch involviert sein muss. Dadurch hatte das Team die Verknüpfung *Konflikt = Eskalation* verinnerlicht und Einzelne haben das Vertrauen in Selbstwirksamkeit verloren und wurden massiv verunsichert hinsichtlich des Inhalts sowie der Art und Weise, Themen anzusprechen und vorzubringen.

Um dem Umsetzungsteam einen möglichst sicheren und störungsfreien Rahmen für einen intensiven und authentischen Austausch bereiten zu können, habe ich den Workshop ohne Führungskräfte und weitere Hierarchieebenen gestattet.

Das Konfliktmodul der Ausbildung bei InKonstellation Mitte März lag perfekt für die Vorbereitung des Workshops. So konnte ich mich mit den Trainern über die Ausgangssituation sowie über geeignete Formate für den Workshop austauschen. Insbesondere aus den Trainingsinhalten zu der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg habe ich einige Impulse erhalten, die ich für den Workshop gewinnbringend nutzen konnte.

Da es sich beim Team „Haribo“ um ein Mixed Team aus dem Software-Entwicklungs-Hub in Porto und dem Standort in München handelt, habe ich den Workshop in Englisch vorbereitet und durchgeführt. Durch die Erfahrungen und Impulse des Konfliktmoduls habe ich mich dafür entschieden, den Workshop für 2 Tage vor Ort in Porto, Portugal durchzuführen. Weiter habe ich beschlossen, bereits vor dem Münchener Teil des Teams für den Workshop nach Porto zu reisen, um meine Allparteilichkeit nicht zu gefährden.

Zur Vorbereitung auf den Workshop, habe ich dem Team Fragen zukommen lassen, die sie individuell und im (Teil-) Team reflektieren sollten:

<p>First, I would like to ask you for a Team-reflection about the following question: What do you think the other part of the team (Porto/Munich) needs <u>more</u> from your part of the team, to reestablish a constructive and appropriate working mode, in the end maybe even an enjoyable one? Please phrase your sentences positively. For example: we believe that the other part of the team needs more flexibility from us VS we believe that the other part of the team needs less rigidity from us. Please bring your thoughts on paper to the workshop – no need to send it to me or Elena in advance.</p> <p>Second, I would like to ask everyone for some Self-reflection about two questions:</p> <ul style="list-style-type: none">• How do I personally contribute to the tension in the team / between the teams with my expectations, behaviors, conversation patterns etc.?• How would I personally like to receive feedback? <p>Note: this is only for personal reflection; I do not expect any replies and it will not be discussed during the workshop in a big round. Please do this on your own to think about your personal preference.</p>

Abb. 1: Auszug aus einer von mir an das Team verfassten E-Mail

Das Ziel dieser Aufgabe war es, dem Team einen Perspektivwechsel zu ermöglichen und jeden darin zu befähigen, sein individuelles Konfliktverhalten sowie Feedback-Präferenzen zu reflektieren.

Um dem Rahmen der Abschlussarbeit moderat und in angemessenem Umfang zu halten, werde ich nur auf die für den Coaching-Kontext relevanten Teile des Workshops eingehen.

Der Workshop

Check-In: Mad Tea Party

Zum Start in den Workshop wollte ich für die Teammitglieder einen Rahmen schaffen, sich untereinander auf persönlicher Ebene auszutauschen, ohne eine gezwungene Atmosphäre entstehen zu lassen. Dafür habe ich mich für das Format „Mad Tea Party“ von Liberating Structures entschieden. Das Format bietet die Möglichkeit, mit Hilfe von Fragen miteinander ins Gespräch zu kommen und sich außerhalb des Arbeitskontexts kennenzulernen. Ich habe mich dafür entschieden, 10 Fragen zur Verfügung zu stellen. Aus diesen 10 Fragen konnten die Teammitglieder wählen. Bei der Auswahl der Fragen war es mir besonders wichtig, offene Fragen zu stellen, die zur Reflexion, Erklärung und Beschreibung einladen und einen Einblick in die Wirklichkeitskonstruktion des Gegenübers ermöglichen.

1. If money was no object, what would you do all day?
2. What do you need to be fully present in the group today?
3. When do you feel most productive?
4. What has got your attention today?
5. What makes you feel your job is important?
6. What do you love talking about?
7. What's the best way to show appreciation to your work?
8. If you are having a bad day, how can I help you?
9. What was the last thing someone thanked you for?
10. What's the best advice you have ever heard?

Abb. 2: Auszug aus der Agenda

Das Format sieht vor, dass sich das Team in zwei gleich große Gruppen aufteilt. Die eine Hälfte des Teams bildet einen Kreis mit den Gesichtern nach außen. Der zweite Teil des Teams bildet einen Kreis außerhalb des inneren Kreises mit den Gesichtern zu dem inneren Kreis, so dass sich immer eine Person aus dem inneren Kreis und eine Person aus dem äußeren Kreis gegenüberstehen. Beide Personen des Paares haben nun die Aufgabe, sich aus den 10 Fragen je eine für den anderen auszusuchen und die Frage zu stellen. Der Antwortende hat 1 Minute Zeit, seine Antwort zu geben, der andere hört aktiv zu. Nach 2 Minuten, nachdem beide Personen ihre Fragen gestellt und geantwortet haben, rotiert der äußere Kreis eine Person nach links, sodass sich ein neues Paar bildet.

Das Feedback des Teams zu dieser Übung war sehr positiv. Sie haben geäußert, dass sie im Arbeitsalltag wenig Möglichkeiten haben, sich über solche Themen auszutauschen und sich auf dieser Ebene kennenzulernen. Bestimmte Antworten sind den Paaren in Erinnerung geblieben und sie waren motiviert, sich während des Abendprogramms vertiefend zu einigen Fragen untereinander auszutauschen.

Ressourcendusche

Zur Eröffnung des zweiten Tages habe ich die Ressourcendusche, die ich aus der Ausbildung zum Systemischen Coach kenne, in leicht abgeänderter Form als Check-In angewendet. Laut dem Ausbildungsskript zur systemischen Coachingausbildung bei InKonstellation sind Ressourcen „... alle Mittel, Gegebenheiten oder Eigenschaften, die Personen, Gruppen oder Systeme nutzen können, um alltägliche oder spezifische Lebensanforderungen [...] zu bewältigen, um Bedürfnisse, Wünsche und Ziele zu erfüllen [...] und um Lebensqualität, Gesundheit und Wohlbefinden zu erhalten bzw. wieder herzustellen“ (S. 58). Die Wahrnehmung für individuelle Ressourcen zu stärken ist demnach ein Impuls, der das Team zu mehr Selbstwirksamkeit führen kann. Dieses Format war für mich besonders wichtig, weil es dem Team als Gruppe sowie jedem Einzelnen dabei hilft, die Aufmerksamkeit auf die positiven Eigenschaften anderer zu lenken, zu lernen etwas Positives anzunehmen sowie gestärkt in den Tag zu starten.

Einführung in den Konstruktivismus

Zur Einführung in den Konstruktivismus habe ich ein Bild gezeigt, auf dem eine Straßenmarkierung zu sehen ist, die um einen abgefallenen Ast herumgezogen wurde und dazu zwei Fragen gestellt. Zuerst habe ich gefragt, was auf dem Bild zu sehen ist. Dann habe ich gefragt, was passiert ist. Anfangs vermuteten die Teammitglieder, dass jemand den Auftrag nicht richtig verstanden habe, „zu blöd sei“ und Ähnliches. Nach wenigen Minuten kamen Wortmeldungen, dass sie nicht wissen können, was passiert sei. Da dies die gewünschte Erkenntnis war, habe ich im Folgenden das Insel-Modell erklärt, dass sich laut des Ausbildungsskripts wie folgt definiert: „Das Insel-Modell zeigt auf, wie Kommunikation und Beziehung funktionieren. Jedes Individuum lebt auf seiner eigenen Insel, die aus den persönlichen Erfahrungen des bisherigen Lebens besteht“ (S. 37).

Neben dem Insel-Modell habe ich während der Einführung in den Konstruktivismus auch auf Klaus Eidschinks Buch „Die Kunst des Konflikts“ verwiesen. Eidschink unterscheidet die Konfliktdynamik in 3 Dimensionen: Sozial-, Zeit- und Sachdimension. Besonders relevant für diesen Kontext erschienen mir die Unterscheidung in „zirkulär“ und „linear“ im Erklärungsmodus (Zeitdimension) die Unterscheidung „erkundend“ und „sendend“ im Aktionsmodus (Sozialdimension) (Klaus Eidschink, Die Kunst des Konflikts, S. 51).

Den Erklärungsmodus zu erläutern, erschien mir als relevant, da es Parallelen zu der Vorbereitungsaufgabe aufweist. Der Pol *linear* wird dadurch charakterisiert, dass „man die(se) Schuld einseitig linear beim jeweils anderen sucht“ (S. 87). Dieser Pol ist laut Eidschink der „eskalationstreibende Pol“ (S. 87). Der entgegengesetzte, der *zirkuläre* Pol, wird durch die Frage „How do I personally contribute to the tension in the team / between the teams with my expectations, behaviors, conversation patterns etc.“ angesprochen. Der zirkuläre Erklärungsmodus zielt laut Eidschink darauf ab, den eigenen Beitrag zum Streit wahrzunehmen.

Den Aktionsmodus habe ich als für diesen Kontext bedeutsam wahrgenommen, um die Aufmerksamkeit des Teams darauf zu lenken, dass beide Pole, der *erkundende* und der *sendende* Pol, stärker genutzt werden sollten. Eidschink beschreibt: „sind zwei Lautsprecher, aber kein Mikrofon im Raum, findet keine Signalübertragung statt – auch nicht, wenn man die Lautstärke erhöhe“ (S. 85). Die Teammitglieder müssen wieder lernen zu erkunden und zu senden.

Island-Walk

Die nächste Übung sollte die Verbindung der Einführung in den Konstruktivismus, der Vorbereitungsaufgabe zur individuellen Reflektion der Feedback-Präferenzen sowie des Aufmerksamkeits-Pols von Eidschink darstellen. Das Format habe ich „Island-Walk“ genannt – eine Mischung aus einem Feedback-Walk sowie des kurz zuvor vorgestellten Insel-Modells. Für diese Übung war auch die *Self-Reflection* aus der Vorbereitungsaufgabe wichtig. Das Ziel des *Island-Walks* war es, zu zweit zusammenzukommen und sich gegenseitig über die eigenen Vorstellungen und Wünsche bezüglich Feedbacks zu erzählen, den anderen auf die eigene Insel des Feedbacks einzuladen. Das Format beinhaltete, dass zuerst Person A 5 Minuten lang Person B darüber berichtet, wie die individuellen Vorstellungen zum Thema Feedback sind. Person B hört währenddessen aktiv zu. Nachdem die 5 Minuten vergangen waren, sollte Person B 5 Minuten lang zusammenfassen, was Person A erzählt hatte, und Verständnisfragen

stellen. Anschließend tauschten die Rollen für weitere 10 Minuten. Zum Abschluss hatten die Pärchen die Aufgabe, Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und somit Brücken von der Person-A-Insel zu Person-B-Insel zu schlagen.

Als Rückmeldung zu dieser Aufgabe wurde genannt, dass es ungewohnt und interessant gewesen sei, aktiv zuzuhören, jemand anderem so lange ungestört über seine Sichtweise zu berichten sowie erstaunlich viele Gemeinsamkeiten entdeckt werden konnten.

Einführung in die Gewaltfreie Kommunikation

Für die Einführung in die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg habe ich die 4. Schritte des Feedbacks vorgestellt: Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte. Des Weiteren habe ich Formulierungsideen angeboten, ein Beispiel-Feedback nach GFK vorgestellt sowie die Funktion von Gefühlen erklärt, eine Auswahl an Gefühlen vorgestellt und die Unterscheidung zwischen Bitte und Forderung / Erwartung erläutert.

Anschließend habe ich eine Übung zu Gewaltfreier Kommunikation angeleitet, die ich in der Coaching Ausbildung bei InKonstellation kennengelernt habe. Das Team hatte 5 Minuten Zeit, sich die Ausdrücke zu oben genannten Inhalten zu GFK anzuschauen. Anschließend habe ich alle Anwesenden gebeten, sich insgesamt 4 Feedbacks zu überlegen, die sie nicht anwesenden Personen geben möchten. Zwei Feedbacks davon sollten zu etwas Positivem sein und die anderen zwei Feedbacks sollten zu etwas Negativem sein, etwas das die Person als störend, verletzend oder Ähnliches erlebt hat. Für die Übung mussten wir alle Stühle gegenüber in zwei Reihen aufstellen, so dass sich immer zwei Stühle gegenüberstanden und die Personen darauf sich anschauen konnten. Anschließend sollten die Personen sich gegenseitig das Feedback, an die nicht anwesende Person adressiert, unter Beachtung der vorgestellten 4 Schritte geben.

In der Reflektion dieser Übung haben die Teilnehmer berichtet, dass sie erstaunt gewesen seien, wie viele Gefühle und Bedürfnisse es gebe, und dass sie durch die Reflektion, die mit dieser Übung einherging, viel über sich selbst gelernt haben und diese Technik für die praktische Anwendung im Team-Kontext als geeignet empfinden. Das Team möchte auch positives Feedback nach GFK häufiger anwenden und hat schon während der Abschlussrunde erste Ideen für passende Formate gesammelt.

Schluss

Der Workshop hielt neben den systemischen Herausforderungen weitere Hindernisse für mich parat, wie zum Beispiel die Sprachbarriere, die sich darin äußerte, dass viele Teammitglieder nur über mangelnde Englischkenntnisse verfügten. Zudem sah ich mich mit der Tatsache konfrontiert, dass die Teams nur virtuell zusammenarbeiten und auch die Auswirkung, die der Konflikt zwischen Einzelnen auf das gesamte Team hatte, hat die Vorbereitung und die Durchführung des Workshops erschwert. Da ich zum ersten Mal einen Konflikt-Team-Workshop selbstständig konzipiert, moderiert und durchgeführt habe, bin ich sehr dankbar für die Erfahrungen, die ich durch diese zusätzlichen Herausforderungen sammeln konnte.

Durch die positiven Rückmeldungen des Teams zu den Impulsen, die ich gesetzt habe, bin ich optimistisch, dass das Team die ersten Werkzeuge erlernt hat, um mit Konflikten

selbstständiger und selbstwirksamer umgehen zu können und bei aufkommenden Konflikten schneller Bedürfnisse und Bitten formulieren zu können.

Wenn das Team den nächsten Meilenstein erreicht hat, soll ein weiterer Team-Workshop durchgeführt werden. In diesem Workshop möchte ich durch Übungen das Geben und Nehmen von Feedback vertiefen, in einem komplexitäts-reduzierten Beispiel das Werte- und Entwicklungsquadrat vorstellen, sowie eine gemeinsame Team-Vision erarbeiten lassen.