

SYSTEMISCHE INTERVENTIONEN

Teamcoaching goes Design Thinking



Grafik: Manuela Kordel / © www.trainerkoffer.de

Bei „Teamcoaching goes Design Thinking“ baut das Team einen Prototypen, der z.B. für einen neuen Arbeitsablauf oder eine neue Kommunikationsstruktur steht.

Praxisnahe und akzeptierte Ergebnisse

Der Design-Thinking-Prozess (siehe Abb. 1) schafft durch seinen iterativen Ansatz sehr praxisnahe und auch von den Nutzerinnen und Nutzern akzeptierte Ergebnisse. Diesen Aspekt machen wir uns beim Teamcoaching zu eigen, indem wir viele Fragen stellen, Verhaltensweisen beobachten, immer wieder Rückkopplungsschleifen und Feedbacks einplanen. Unsere Ergebnisse werden durch Prototypen früh sichtbar und kommunizierbar gemacht und durch die Rückkopplungsschleifen stetig verbessert.

Setting

„Teamcoaching goes Design Thinking“ ist für Teams jeglicher Größe geeignet und kann in Präsenz oder virtuell durchgeführt werden. Es empfiehlt sich, den Teamcoaching-Prozess in zwei Workshops à sechs Stunden aufzuteilen, mit einer anschließenden Retrospektive (siehe Abb. 2). Im ersten Workshop werden die ersten beiden Phasen des Design-Thinking-Prozesses bearbeitet (der Problemraum), im

Teams müssen sich immer wieder neu erfinden. Doch was, wenn dabei mal nicht von innen heraus gedacht wird, sondern von außen? Genauer: vom Nutzen her, den das Team für benachbarte Teams stiftet? Das gelingt, wenn Teamcoaching mit der Idee des Design Thinking verknüpft wird. Der iterative Ansatz schafft praxisnahe und auch von den Nachbarteams akzeptierte Ergebnisse.

Teams müssen sich aus vielen verschiedenen Gründen immer wieder neu erfinden. Etwa weil neue Teammitglieder dazukommen, weil sich Strukturen in der Organisation wandeln oder weil sich der Kontext, in dem das Team arbeitet, ändert. Meistens ist der erste Impuls dann, aufs Team selbst zu schauen. Doch wie kann eine Neuerfindung des Teams gelingen, wenn sie nicht von innen heraus gedacht wird, sondern aus der entgegengesetzten Richtung? Indem man den Teamcoaching-Prozess mit der Idee des Design Thinking verknüpft und so eine andere Perspektive in den Vordergrund rückt: die von außerhalb des Teams.

Wie immer beim Design Thinking, stehen auch hier die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer konsequent im Zentrum des Prozesses – in diesem Fall die der Nachbarteams, mit denen es besonders viele Schnittstellen bei der Arbeit gibt. Während wir uns neu erfinden, schlüpfen wir also in die Rolle unserer Nutzerinnen und Nutzer und stellen uns dabei die Frage: Wenn wir durch die Brille unserer Nachbarteams schauen, wie müssten die Prozesse in unserem Team dann idealerweise sein?

zweiten Workshop die Phasen drei bis fünf (der Übergang zum Lösungsraum). Zwischen den beiden Workshops führt das Team Interviews mit den Nutzer-Teams und bringt die Erkenntnisse daraus zum zweiten Workshop mit. Danach beginnt die Testphase, über die dann in der anschließenden Retrospektive gesprochen wird. Vorbereitend ist es hilfreich, die Arbeitsfragen und Dokumente je Prozessschritt aufzubereiten. Je nach Größe des Teams werden die Gruppen dann entsprechend für die einzelnen Aufgaben innerhalb der Prozessschritte aufgeteilt.

Workshop 1: Wir verstehen unsere Nutzer-Teams – Arbeiten im Problemraum

Im ersten Workshop geht es darum, die Nutzerinnen und Nutzer in der Organisation zu identifizieren, sie zu verstehen, zu beobachten und ihren Standpunkt zu definieren. Ziel des ersten Workshops ist es, einen formulierten Standpunkt zu haben, mit dem dann im Workshop 2 weitergearbeitet werden kann.

Schritt 1: Nutzer-Teams verstehen

Wir befinden uns in der ersten Phase des Design-Thinking-Prozesses, der mit dem Eintauchen in den Problemraum beginnt. Da unser Gehirn nur ca. sieben bis neun Informationseinheiten im Kurzzeitgedächtnis verarbeiten kann, braucht es eine gute Weile, bis wir uns in die komplexe Fragestellung eingearbeitet haben. Entsprechend planen wir für diese Phase ein Drittel der Work-

shopzeit ein, um tief einzutauchen.

Im ersten Schritt betrachten die Teammitglieder unter anderem die Schnittstellen in der Organisation, mit deren Teams sie am häufigsten zusammenarbeiten und die für den gemeinsamen Erfolg der Gesamtorganisation am wichtigsten sind. Damit der ganze Prozess nicht zu komplex wird, wird die Anzahl auf maximal vier Nutzer-Teams und somit -Perspektiven beschränkt. Die Arbeitsfragen in diesem Schritt lauten:

- ▶ Mit welchen Teams arbeiten wir am häufigsten zusammen?
- ▶ Welche Teams sind von unseren Arbeitsergebnissen abhängig?

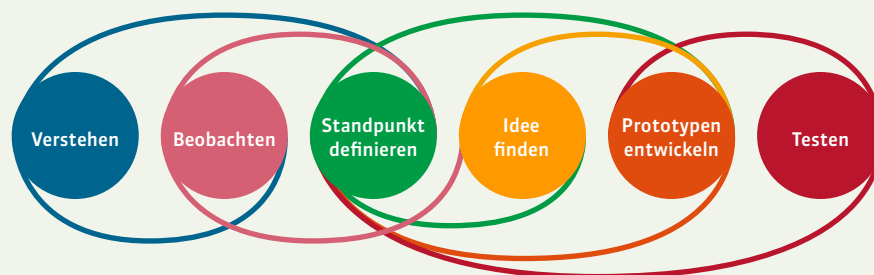
- ▶ Von welchen Teams sind wir für unsere Arbeitsergebnisse abhängig?

Verstehen, was die Nutzer-Teams umtreibt

Dabei ist entscheidend, wirklich zu verstehen, was die Nutzer-Teams umtreibt. Was sie von uns als Team erwarten. Welche Zusammenhänge zwischen unseren Aufgaben und Projekten bestehen. Wie es um die Beziehungen steht. In welchen Organisationsstrukturen wir als Teams aufeinandertreffen. Welche Vorgeschichte es gibt.

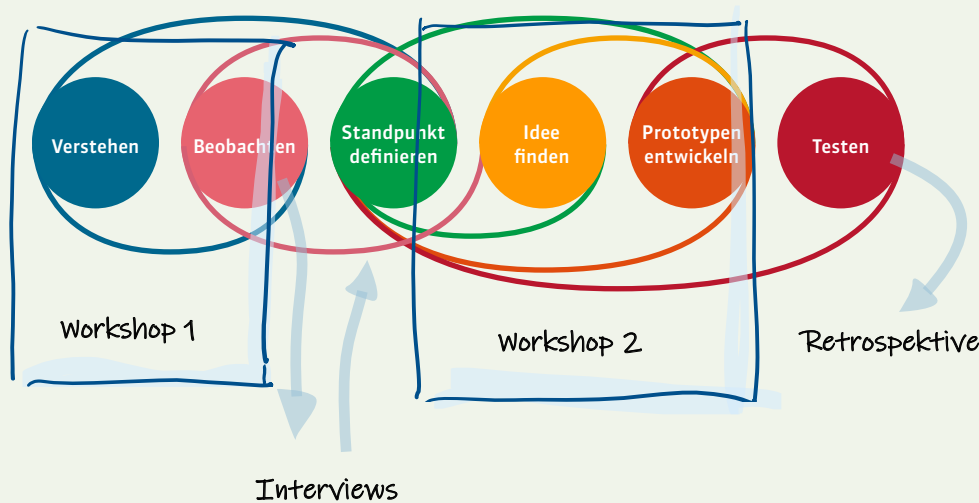
An dieser Stelle kann es hilfreich sein, das Team in Kleingruppen aufzuteilen, von denen jede diese Fragen für ein Nutzer-Team beantwortet. Die Erkenntnisse aller Kleingruppen werden dann wieder zusammengetragen, um ein Gesamtbild zu erhalten. Methodisch kann hier beispielsweise eine Mind Map oder eine Stakeholder Map genutzt werden. Ziel ist es, einen ersten Eindruck zu erarbeiten, was die Nutzer-Teams von unserem Team brauchen. Wir verwenden hier die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen aller Mitglieder in unserem Team

Abb. 1: Der Design-Thinking-Prozess



Quelle: noesis nach Hasso-Plattner-Institut

Abb. 2: Das Setting des Teamcoaching-Prozesses



Quelle: noesis

mit Blick auf die Nutzer-Teams. Mit den maximal vier festgelegten Nutzer-Perspektiven geht es weiter. Nach dieser eher rationalen Verstehensphase folgt nun die zweite Phase im Prozess.

Schritt 2: Durch Beobachtung Empathie für die Nutzer-Teams aufbauen

Während dieses Schrittes liegt der Fokus auf dem genauen Beobachten und Verstehen der Bedürfnisse unserer Nutzer-Teams. Wir bauen Empathie für unsere Nutzerinnen und Nutzer auf und versuchen, die Welt aus ihrer Perspektive zu erleben. Was treibt die Nutzer-Teams um? Welche Sichtweisen, Bedürfnisse, Ängste, Emotionen haben sie? Wie erleben die Nutzer-Teams die Zusammenarbeit mit unserem Team?

Oft merken Teams an dieser Stelle, dass sie bereits eine passende Lösung im Kopf haben, obwohl sie noch gar nicht wirklich gehört und verstanden haben, was der oder die andere braucht. Gerade

diese Phase im Prozess ist wichtig, um nicht zu früh an Lösungen heranzugehen, die zwar für das eigene Team optimal wären, aber nichts mit den Bedürfnissen der Nutzer-Teams zu tun haben. Wichtig ist, sich Zeit zu nehmen und zu versuchen, „in den Schuhen der Nutzer-Teams zu gehen“.

Die Bedürfnisse in Interviews erfragen

Eine sehr hilfreiche Methode für diese Phase ist es, Interviews zu führen. Hierfür bereiten wir für alle Nutzer-Teams die gleichen Interviewfragen vor und laden Gesprächspartnerinnen und -partner aus diesen Teams ein. Für die spätere Auswertung der Interviews empfiehlt es sich, sie zu dokumentieren bzw. aufzuzeichnen.

Ein Interview sollte ca. 20 Minuten dauern. Die Interviewfragen können beispielsweise lauten:

- ▶ Wofür ist aus Ihrer Sicht unser Team da?
- ▶ Bitte beschreiben Sie ein Wow-Moment in unserer Zusammenarbeit. Was hat diesen Moment so besonders gemacht?
- ▶ In welchen Situationen freuen Sie sich auf die Zusammenarbeit mit unserem Team?
- ▶ Was würde aus Ihrer Sicht die Zusammenarbeit mit unserem Team noch angenehmer für Sie machen?

Bei der Durchführung der Interviews gilt es dann nicht nur die Ohren, sondern auch die Augen und das Herz weit zu öffnen – schließlich geht es in dieser Phase darum, Empathie für die Nutzer-Teams aufzubauen. Mit der Vorbereitung der Interviews und der Identifikation der Interview-Partnerinnen und Partner endet der Workshop 1. Bis zum Workshop 2 gilt es nun, die Interviews zu führen und die Ergebnisse dann mitzubringen.

Workshop 2: Wir erfinden uns für unsere Nutzer-Teams neu

Zu Beginn der Workshops befinden wir uns noch im

TEAMCOACHING GOES DESIGN THINKING: INFOS

- » Zeiträumen: 2 Workshops à 6 Stunden, Testphase und anschließende Retrospektive
- » Ausstattung: eine breite Palette an Kreativmaterial, z.B. Stifte, Wasserfarben, buntes Papier, Schnüre, Kleber, Büroklammern, Perlen, Knete und Lego-Figuren
- » Gruppengröße: Teams jeglicher Größe

Problemraum, den wir im Schritt 1 dieses Workshops abschließen.

Schritt 1: Den Standpunkt der Nutzer-Teams definieren

Alle Teammitglieder bringen in den zweiten Workshop die Erkenntnisse aus ihren Interviews mit und packen diese gemeinsam aus, d.h., sie machen die Erkenntnisse für alle sichtbar. Damit das systematisch abläuft und gut funktioniert, ist es wichtig, im ersten Workshop eine klare Form der Dokumentation zu besprechen. Denkbar ist etwa, Erkenntnisse in einer gemeinsamen Excel-Tabelle zu sammeln.

Die Erkenntnisse verschmelzen

Während das Team die Ergebnisse aus den Interviews präsentiert, verschmelzen die Erkenntnisse aus den Phasen „Verstehen“ und „Beobachten/Empathie aufbauen“. Dreh- und An-

gelpunkt in dieser Synthese sind die Bedürfnisse der Nutzer-Teams. Ziel dieser Phase ist, den Standpunkt der Nutzer-Teams zu erarbeiten, der dann der Start für die Lösungsfindung ist. Die Position der Nutzer-Teams kann mithilfe dieser Schritte erarbeitet werden:

1. Beschreibung der Persona (= Nutzer-Team)
2. Beschreibung der Bedürfnisse dieser Persona
3. Beschreibung des Umfeldes der Persona

Für diese Arbeit ist es hilfreich, nach Aussagen Ausschau zu halten, die auf dieselben Insights hinweisen, oder aber auch auf eine Kombination davon. Die folgende Struktur hilft, den Standpunkt der Nutzer-Teams klar herauszuarbeiten:

- ▶ Wir haben unsere Persona getroffen. (Nutzer)
- ▶ Wir haben durch einen neuen Blickwinkel realisiert, dass ... (Bedürfnis)
- ▶ Bahnbrechend würde sein, wenn ... (Einsicht)
Ein konkretes Beispiel:
- ▶ Wir haben das Nutzer-Team A kennengelernt. (Nutzer)
- ▶ und dabei verstanden, dass es sich von uns verlässliche Prozesse und absolute Termintreue wünscht. (Bedürfnis)

- ▶ Denn das Nutzer-Team A verbringt viel Zeit damit, unsere Ergebnisse nochmals zu kontrollieren und nachzurechnen. Seine wahre Leidenschaft ist aber die verlässliche Zuverlässigkeit ohne Reibungs- und Zeitverluste, um damit gut beim Vorstand dazustehen. Wenn es immer unsere Ergebnisse kontrollieren muss, kann es seine eigenen Zeitfenster nicht einhalten und gerät so in Verzug bei der Abgabe der Arbeitsergebnisse. (Einsicht)

Schritt 2: Lösungsraum betreten und Ideen für die Nutzer-Teams entwickeln

Mit dem erarbeiteten Standpunkt geht es in den nächsten Schritt im Teamcoaching-Prozess. Nun ist Kreativität gefragt! Dabei gehören die folgenden Fragen in den Mittelpunkt. Ausgehend vom erarbeiteten Standpunkt:

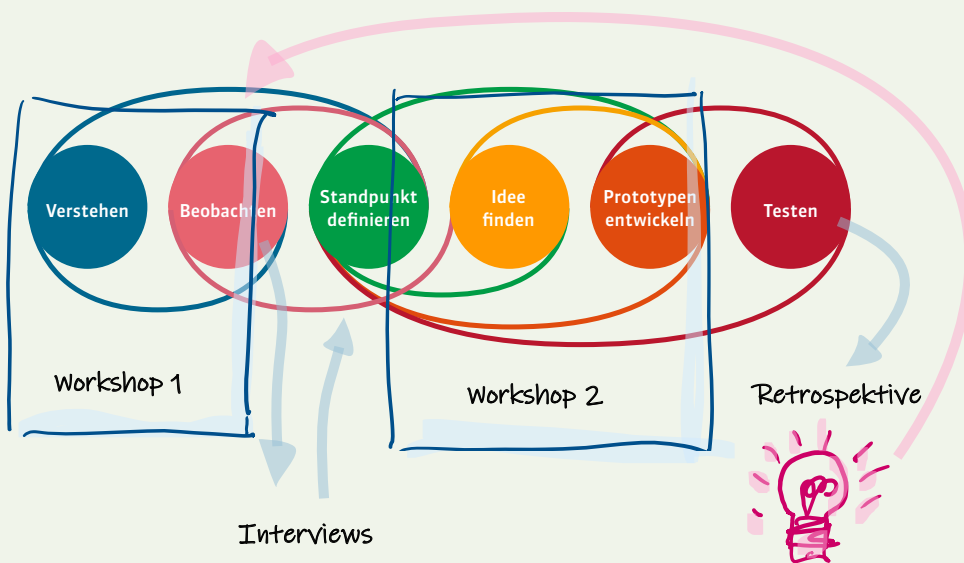
- ▶ Wie können wir die Bedürfnisse unserer Nutzer-Teams erfüllen?
- ▶ Wie können wir unsere Nutzer-Teams mit der Lösung glücklich machen?
- ▶ Wie können wir das Problem lösen?
- ▶ Wie können wir die ideale Problemlösung gestalten?

Und dann braucht es einen freien Raum für die Kreativität, um die in jedem Menschen vorhandene Geistes- und Lebensenergie zum Fließen zu

SERVICE

- » Ingrid Gerstbach: Online-Moderation von Design-Thinking-Workshops. Design Thinking goes remote. Training aktuell 7/2021, www.managerseminare.de/TA0721AR01
- » Robert Kötter, Marius Kursawe: Neuer Coachingansatz. Design Thinking im Coaching. Training aktuell 4/2014, www.managerseminare.de/TA0414AR02

Abb. 3: Die Iteration beginnt



Quelle: noesis

bringen. Hilfreich sind beispielsweise diese Kreativitätstechniken:

1. Stilles Brainstorming, bei dem alle Teilnehmenden am Anfang zwei Minuten still Ideen sammeln, ohne sich untereinander auszutauschen. Das ist besonders wirkungsvoll, damit auch alle wirklich mitdenken und anschließend etwas beitragen können.
2. Hot Potato: Wer die „heiße Kartoffel“ hat, muss schnell eine Idee nennen, egal ob gut oder schlecht. Statt einer heißen Kartoffel nimmt man normalerweise einen Ball. Noch besser: Alle bilden einen Halbkreis um das Whiteboard/Flipchart. Wer am nächsten steht, schreibt eine Idee auf, dann wird rotiert.
3. 6-3-5: Sechs Teilnehmende schreiben drei Ideen auf einen eigenen Zettel

und geben diesen weiter. Die nächste Person schreibt wiederum drei Ideen darunter. Insgesamt gibt es fünf Runden.

Ziel dieses Schrittes ist es, zuerst möglichst viele Ideen zu sammeln, um dann mit *einer* Idee im nächsten Schritt weiterzuarbeiten.

Schritt 3: Prototypen entwickeln

Nachdem wir im vorherigen Schritt Ideen gesammelt haben, picken wir uns in diesem Schritt eine Idee heraus und erarbeiten aus ihr einen Prototypen – die Verbildlichung, das Greifbarmachen einer Idee. Durch das Prototyping wird der Einfall in etwa 30 Minuten (hier unbedingt auf das Timeboxing achten) mit wenig Aufwand so dargestellt, dass er direkt verstanden wird. Das kann etwa ein neuer Arbeitsablauf in unserem Team sein oder eine neue Kommunikationsstruktur.

Wichtig ist, dass dafür genügend Kreativmaterial zur Verfügung steht, z.B. Stifte, Wasserfarben,

buntes Papier, Schnüre, Kleber, Büroklammern, Perlen, Knete und Lego-Figuren. Ziel in diesem Schritt ist es, einen Prototypen zu schaffen, der dann in der Testphase den Nutzer-Teams präsentiert wird, damit diese ihn ausprobieren können. Mit dem Entwickeln eines Prototypen endet der Workshop 2 im Teamcoaching-Prozess.

Testphase

Wenn der Prototyp fertig ist, bereitet das Team die Testphase vor. Die Tests werden zwischen dem zweiten Workshop und der Retrospektive durchgeführt. In der Retrospektive werden dann die Erkenntnisse aus dem Test ausgewertet. Mit dem Test soll herausgefunden werden, ob die entwickelte Idee tatsächlich funktioniert und ob sie den Nutzer-Teams brauchbar erscheint. Deshalb ist es wichtig, das wertvolle Feedback aus der Testphase gut zu dokumentieren, damit es später ausgewertet werden kann. Diese Fragen sollten während der Vorbereitung der Testphase geklärt werden:

- ▶ Wer soll den Prototypen testen?
- ▶ Welche Informationen wollen wir von den Nutzer-Teams bekommen?
- ▶ Wie wollen wir die Informationen dokumentieren?
- ▶ Wer führt den Test durch?

- ▶ Wie lange soll die Testphase dauern?
 - ▶ Wie soll der Test genau ablaufen?
- Für die Durchführung der Tests ist es hilfreich, ein Drehbuch zu erstellen.

Retrospektive

Nach dem Testen geht es im letzten Schritt des Teamcoaching-Prozesses darum, die Testergebnisse auszuwerten und die Frage zu beantworten: Sind wir mit der Neuerfindung unseres Teams aus Sicht der Nutzer-Teams erfolgreich? Um diese Frage beantworten zu können, werden die Erkenntnisse und Feedbacks aus den Tests gemeinsam ausgepackt und bewertet.

Eventuell stellt das Team fest, dass noch nicht aus Sicht aller Nutzer-Teams die Neuerfindung gelungen ist. Dann beginnt der iterative Prozess (siehe Abb. 4), und das Team entscheidet gemeinsam, an welcher Stelle im Prozess

es nochmals startet. Beim Verstehen? Beim Formulieren des Standpunktes? Durch die Iteration verbessert sich die Neuerfindung immer weiter. Diese Iteration kann das Team dann eigenständig im Rahmen seiner Meeting-Struktur bearbeiten. Denn durch das gemeinsame Teamcoaching sind der Prozess und die angewendeten Methoden bekannt.

Jennifer Stein ■



Die Autorin: Jennifer Stein ist Diplom-Kauffrau mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Nach 15 Jahren als Führungskraft ist sie heute Senior Consultant mit Schwerpunkt Team- und Führungskräfteentwicklung, Coaching und Mediation bei noesis, Leonberg. Kontakt: www.noesisonline.de



Seminar veranstalten oder Lehrgeld bezahlen?

Bieten Sie Ihren Fortbildungs-Teilnehmern die passende Absicherung – mit der Seminar-Versicherung:

- ✓ Erstattung der Storno- und Abbruchkosten, wenn eine Teilnahme aus versichertem Grund abgesagt werden muss
- ✓ Gebuchte zusätzliche Reiseleistungen können mitversichert werden
- ✓ Versicherungsschutz ohne Selbstbeteiligung

Die Vorteile für Sie als Veranstalter:

- ✓ Service und Kundenbindung durch die finanzielle Absicherung Ihrer Teilnehmer
- ✓ Reduzierung von Kulanzanfragen und Arbeitsaufwand
- ✓ Zusatzerträge durch attraktive Provisionen

Mehr Infos zur Seminar-Versicherung finden Sie unter www.seminarversicherung.de oder senden Sie Ihre Anfrage an chance@ergo-reiseversicherung.de