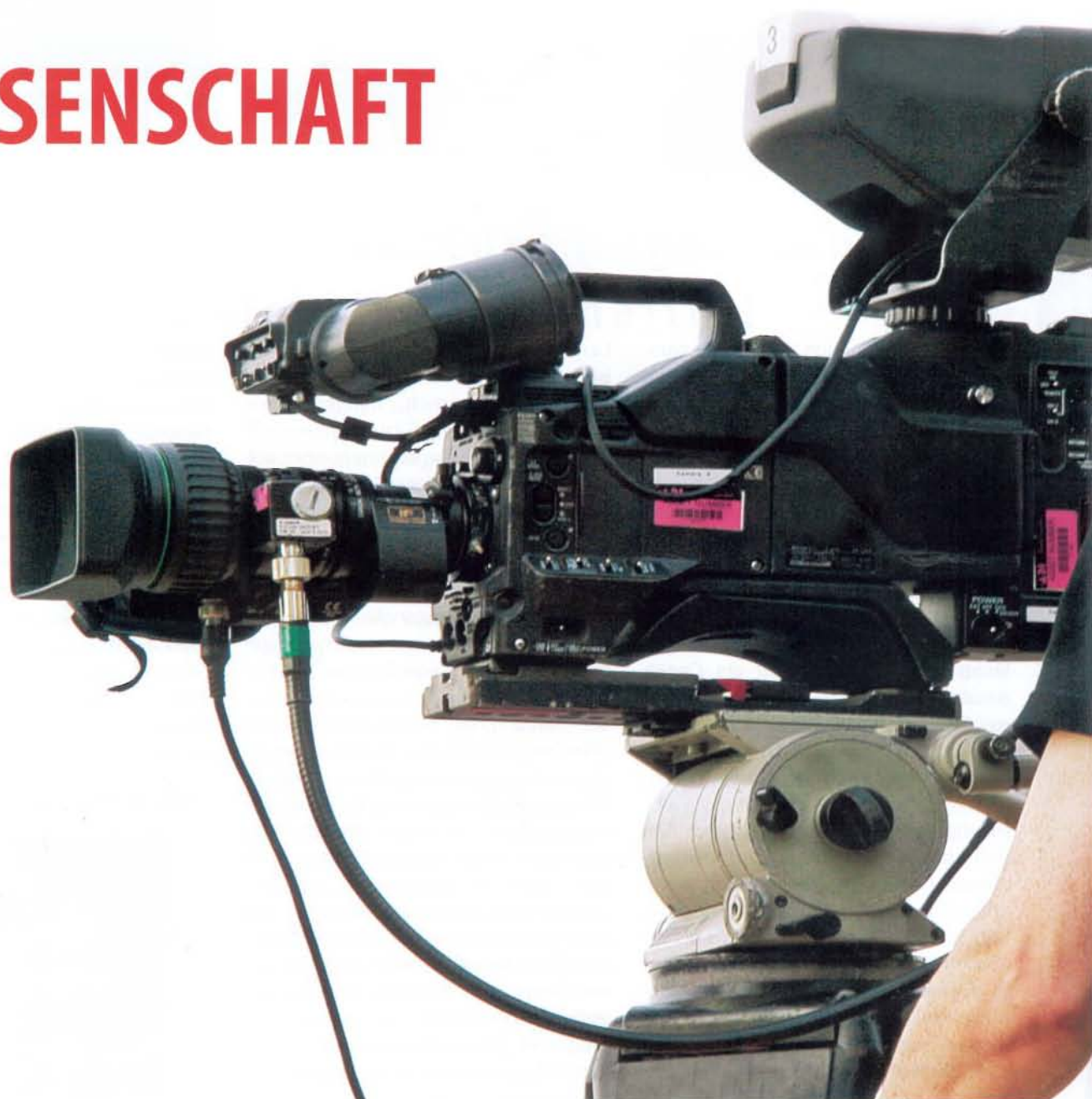


WISSENSCHAFT



Ein Kompetenzmodell als Basis. Professionelle Video-Analyse im Coaching

Von Prof. Dr. Simone Kauffeld und Konstantin Montasem

Was Urs Siegenthaler für die deutsche Fußballnationalmannschaft nutzt und Trainer wie Jürgen Klopp im Fernsehen für die Zuschauer zeigen, ist auch für Arbeitsteams in Unternehmen möglich: Video-Analysen lösen nicht nur Betroffenheit aus. Damit Reflexions- und Veränderungsprozesse mit ihrer Hilfe initiiert werden können, wird als Basis ein wissenschaftlich fundiertes Modell benötigt, das die Akzeptanz sichert.

Die Team-Besprechung

Das kennt jeder: ineffektive Team-Besprechungen. Oft erlebt man die Zusammenarbeit schon auf einem hohen Niveau, man will aber noch besser werden. Wie zum Beispiel dieses Team: Es besteht aus sechs Führungskräften eines großen Finanzdienstleistungsunternehmens. Die Team-Mitglieder haben eine Führungsspanne von fünf bis zwölf Mitarbeitern. Sie sind Ansprechpartner und Verantwortliche für verhaltensorientierte Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter im jeweiligen Gebiet; man darf sagen, sie sind echte Kommunikationsexperten. Das Team trifft sich regelmäßig ein Mal pro Quartal, um sich über Neuigkeiten in den unterschiedlichen Gebieten auszutauschen. Gleichzeitig dienen diese Meetings als Plenum für fachliche Fragen und zur Netzwerkbildung. Es werden nach Bedarf wechselnde Themen besprochen.

Der Wunsch nach einer Evaluation kommt auf, weil es häufiger geschehen war, dass man sich „verquatschte“, also über weniger wichtige Themen sprach, während die eigentliche Tagesordnung zu kurz kam. Wesentliche Punkte wurden teilweise gar nicht besprochen und dementsprechend waren auch keine Maßnahmen entwickelt worden. Etliche Teilnehmer haben das Gefühl, ihre Arbeitszeit unproduktiv verbracht zu haben. Und das wurmt sie.

Ein typischer Anlass für ein Team-Coaching. Denn es ist unwahrscheinlich, dass Team-Mitglieder spontan beginnen, über ihre momentane Situation zu reflektieren. Teams oder die sie steuernden Führungskräfte fragen Coaching mit dem Ziel nach, bestehende Teams zu aktivieren, ihre kollektiven Ressourcen koordiniert und aufgabengerecht zu nutzen.

Die Grundlage für Veränderungen in Teams ist Reflexion. Wie die Kommunikationsexperten in unserem Fallbeispiel wissen, ist dies am besten mit externer Unterstützung möglich. Ein Team-Coach wird angefragt, der ihr Kommunikationsverhalten beobachtet, analysiert und Feedback für Ver-

besserungen geben soll. Zweifelsfrei eine professionelle Einstellung.

Wie läuft ein solches Coaching normalerweise ab? Der Coach besucht das nächste Team-Meeting und zeichnet es gegebenenfalls mit einer Video-Kamera auf. Er selbst setzt sich still in den Hintergrund und macht sich im Verlauf einige Notizen. Auf einem außer der Reihe angesetzten Auswertungsmeeting 14 Tage später präsentiert er unserem Team seine Erkenntnisse (s. Abb. 1), eventuell unterstreicht er seine Diagnose mit ausgewählten Video-Sequenzen:

- Das Team nutzt keine Agenda, definiert kein Gesprächsziel.
- Es fehlt im Meeting an Moderation und Visualisierung.

- Der Diskussion fehlt die Struktur, Teilnehmer begeben sich detailverliebt auf Nebenkriegsschauplätze.

Der Coach hat die Gruppe ausschließlich negativ wahrgenommen. Unsere ausnahmslos erfahrenen Kommunikationsexperten im Team fühlen sich ertappt, aber gleichfalls kaum wertgeschätzt. Einzelne Teammitglieder beginnen, die Analyse des Coachs zu hinterfragen, wünschen weitere Video-Sequenzen zu sehen. Andere bezweifeln die Kompetenz des Coachs, die inhaltliche Relevanz von sogenannten „Nebenkriegsschauplätzen“ einschätzen zu können, und zetteln eine grundsätzliche Diskussion an. Der Coach setzt an dieser Stelle einen Punkt und bietet dem Team an, es supervisorisch weiter zu begleiten und bei der Optimie-

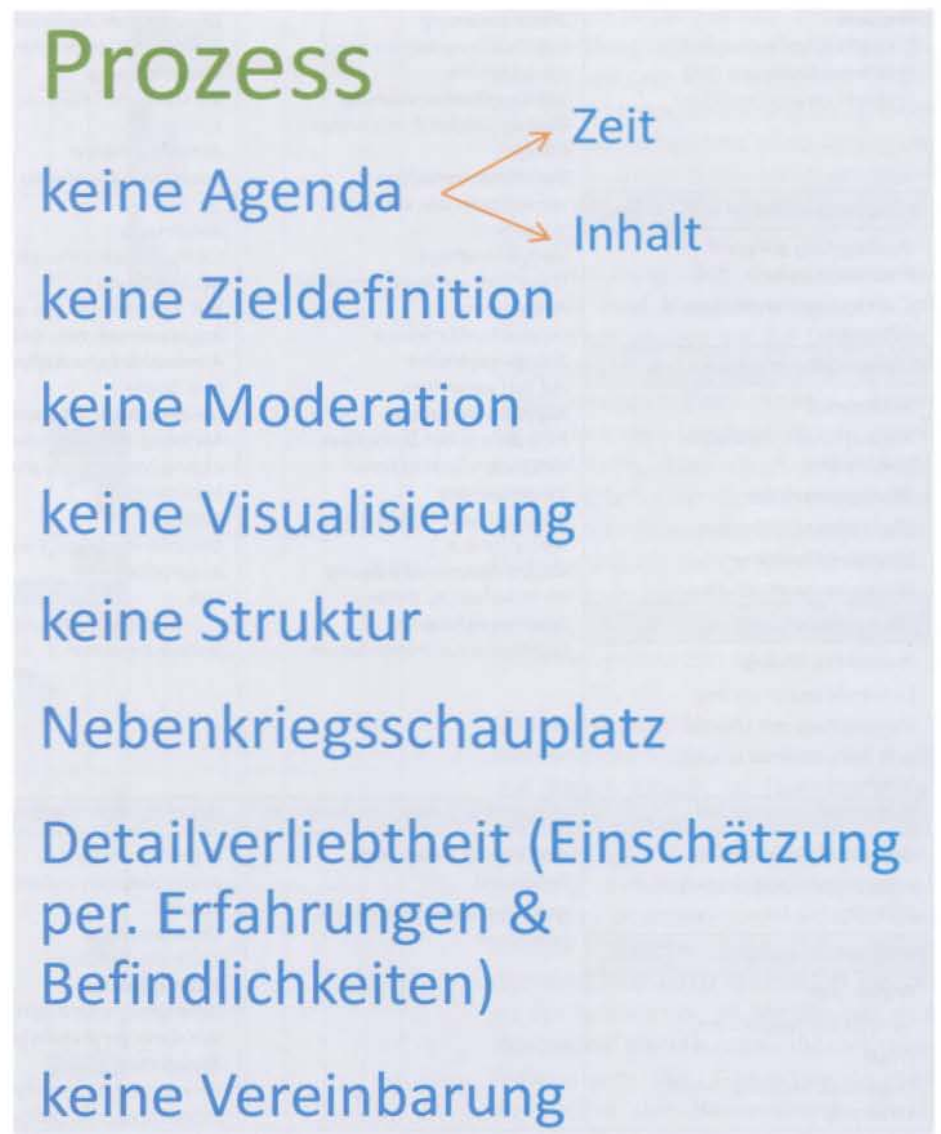


Abb. 1: Flipchart der Adhoc-Video-Analyse durch einen professionellen Coach

WISSENSCHAFT

zung des Kommunikationsverhaltens behilflich zu sein. Die Entscheidung über dieses Angebot wird zunächst vertagt, im Weiteren dann aber nicht mehr aufgegriffen.

Das Team arbeitet weiter nach dem Modell „Business as usual“. Eine gewisse Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit wird nicht mehr thematisiert, nachdem ein Team-Mitglied die Erfahrung umdeutete in: „Na ja, das ist halt nicht so einfach, wenn so ausgeprägte Persönlichkeiten wie wir zusammen kommen.“

Was war geschehen, dass dieser Coaching-Auftrag so unglücklich endete? Entscheidend war sicher, dass der Coach keine positiven Aspekte im Kommunikationsprozess benennen konnte. Er wurde „Teil des Systems“. Von Nachteil war aber auch, dass der Coach auf Nachfrage nicht mit einer stichhaltigen Methodik aufwarten konnte, mit der der Kommunikationsprozess objektiv und nachvollziehbar analysiert werden kann.

Video-Analyse im Hochleistungssport – und in der Wirtschaft

Im Hochleistungssport, beispielsweise im Profi-Fußball, wird die Technik der

Video-Analyse erfolgreich eingesetzt. Der Trainer hat durch die Video-Aufzeichnung die Möglichkeit, Spiele im Nachhinein zu analysieren und mit der Mannschaft zu diskutieren. Die Spieler erfahren anhand von Filmsequenzen, welche Stärken sie gezeigt haben und welche Fehler aufgetreten sind. Für den Trainer hat dieses Vorgehen den Vorteil, dass er Verbesserungspotenzial an konkreten Verhaltensbeispielen objektiv festmachen kann und seine Empfehlungen weniger rechtfertigen muss. Für die Spieler ist diese Art des Feedbacks besser nachvollziehbar und möglicherweise leichter anzunehmen als die persönliche Meinung eines Trainers. Darüber hinaus wird eine spezi-

Professionelle Kompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
Problemdifferenzierung	Strukturierung	Kollegiale Interaktion	Konstruktive Mitwirkung
Problem (Teil-) Problem benennen Problemerkläuterung (PE) Problem veranschaulichen	Zielorientierung auf Thema verweisen bzw. zurückführen Klärung/Konkretisierung Beitrag auf den Punkt bringen, klären Verfahrensvorschlag	Ermunternde Ansprache z. B. Stillere ansprechen Unterstützung Vorschlägen, Ideen etc. zustimmen Aktives Zuhören Interesse signalisieren („mmh“, „ja“) Ablehnung sachlich widersprechen Rückmeldung z. B. signalisieren, ob etwas angekommen, neu, bekannt ist Atmosphärische Auflockerung z. B. Späße Ich-Botschaft: Trennung von Meinung und Tatsache eigene Meinung als solche kennzeichnen Gefühle Gefühle wie Ärger, Freude ansprechen Lob z. B. positive Äußerungen über andere Personen	Interesse an Veränderung Interesse signalisieren Eigenverantwortung Verantwortung übernehmen Maßnahmenplanung Aufgaben zur Umsetzung vereinbaren
Problemvernetzung	Vorschlagen des weiteren Vorgehens Verfahrensfrage Frage zum weiteren Vorgehen Priorisieren Schwerpunkte setzen Zeitmanagement auf Zeit verweisen Aufgabenverteilung Aufgaben in der Diskussion delegieren/übernehmen Visualisierung Benutzen von Flipchart und Metaplan o.ä. Kosten-Nutzen-Abwägung wirtschaftliches Denken Zusammenfassung Ergebnisse zusammenfassen		Destructive Mitwirkung
Verknüpfung bei der Problemanalyse z. B. Ursachen und Folgen aufzeigen			Kein Interesse an Veränderungen z. B. Leugnen von Optimierungsmöglichkeiten Jammern Betonung des negativen Ist-Zustandes, Schwarzmalerei, auch Killerphrasen Abbruch Diskussion vorzeitig beenden (wollen) Schuldigsuche Probleme personalisieren Betonung autoritärer Elemente auf Hierarchien und Zuständigkeiten verweisen Phrase inhaltsloses Gerede, Worthülse
Lösungsdifferenzierung			
Sollentwurf Visionen, Anforderungen beschreiben Lösungsvorschlag (Teil-) Lösung benennen Lösungserläuterung Lösung veranschaulichen			
Lösungsvernetzung			
Problem zu Lösung Einwände gegen Lösung Verknüpfung mit Lösung z. B. Vorteile einer Lösung benennen			
Wissen zur Organisation	Verlieren in Details und Beispielen	Unkollegiale Interaktion	
Organisationales Wissen Wissen über Organisation und Abläufe	Verlieren in Details und Beispielen nicht zielführende Beispiele, Monologe	Tadel/Abwertung Abwertung von anderen, „kleine Spitzen“ Unterbrechung Wort abschneiden Seitengespräch Seitengespräche beginnen oder sich darin verwickeln lassen Reputation Verweis auf Diensterfahrung, Betriebszugehörigkeit etc.	
Wissensmanagement			
Wissen wer Verweis auf Spezialisten Frage Frage nach Meinung, Inhalt, Erfahrung			

Tabelle 1: Die vier Kompetenzfacetten, die positiven und negativen Kompetenzaspekte (grau hinterlegt) sowie die Beobachtungskategorien von act4teams®.

elle Software eingesetzt, um Informationen zu Spielgeschwindigkeit, Laufwegen, Pässen und Ballkontakten zu gewinnen. Auf dieser Basis kann eine anspruchsvolle Spieltaktik entwickelt werden. Gleichzeitig lernen die Spieler aus ihren bisherigen Leistungen und können sich immer weiter verbessern.

Nun ist ein Team-Meeting in der Wirtschaft etwas anderes als ein Fußballspiel. Hier hat man es nicht mit Laufwegen, Pässen und Ballkontakten zu tun, sondern mit sprachlichem Kommunikationsverhalten. Wenn man das analysieren möchte, braucht man andere Indikatoren. Aber es wäre schön, wenn sie ähnlich objektiv messbar wären wie die Abschlaggeschwindigkeit eines Fußballs. Statt Widerstand

würden dann Betroffenheit und Veränderungsinteresse erzeugt.

Das Kompetenzmodell

In unserem Kompetenzmodell unterscheiden wir die *Fach-, Methoden-, Sozial- und die Selbstkompetenz* (s. Tabelle 1). Die einzelnen Kategorien wurden aus theoretischen Überlegungen und empirischen Untersuchungsergebnissen der Erstautorin am Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel und der TU Braunschweig abgeleitet. Weil diese Kompetenzen wiederum in situationsübergreifende Aspekte und objektive, verhaltensbasierte Kriterien unterteilt werden, lassen sich konkrete Handlungssequenzen intersubjektiv überprüfbar darauf beziehen. Die Kompetenzen können

also gemessen werden. Und diese Messung genügt zentralen psychometrischen Gütekriterien.

Wir haben auf der Basis des „Kasseler Kompetenz-Rasters“ das professionelle Video-Analyseverfahren act4teams® (advanced interaction analysis for teams) entwickelt. Um Ergebnisse aus der angewandten Forschung Unternehmen zugänglich zu machen und professionell anbieten zu können, wurde das Unternehmen 4A-SIDE gegründet. Wir können nun – ähnlich valide, reliabel und objektiv wie bei der Video-Analyse im Fußball – eine Teamsituation professionell analysieren.

Videoaufnahme

In Absprache mit den Teilnehmern wird ein bestehender Besprechungstermin als Diagnose-Situation gewählt. Eine unserer Mitarbeiterinnen zeichnet die Besprechung auf Video vor Ort auf. Zu Beginn werden die Teilnehmer gebeten, die Videoaufzeichnung zu ignorieren und sich möglichst so zu verhalten, wie es in ihren Besprechungsrunden üblich sei. Die Teilnehmer gewöhnen sich sehr schnell an die technischen Aufzeichnungsgeräte und haben diese nach zwei Minuten vergessen. Im Nachhinein werden sie die Diskussion durchgängig als typisch für eine ihrer Besprechungen bezeichnen. – Externe werden das übrigens daran erkennen können, dass nicht anwesende Vorgesetzte ohne Scheu abgewertet werden, der Raum von Einzelnen ohne Begründung für einige Minuten verlassen wird, lautstarke Seitengespräche geführt werden, Handys klingeln, SMS geschrieben werden und so weiter.

Codierung der Daten

Während die Video-Aufzeichnung auch von einem Coach im Rahmen einer Teamentwicklung durchgeführt werden kann, erfolgt die Datenanalyse, Auswertung und Ergebnisaufbereitung in unserem Unternehmen 4A-SIDE. Geschulte Experten (Rater) analysieren die auf Video aufgezeichneten Beiträge der Teilnehmer. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei die verbalen Äußerungen der Gruppenteilnehmer im Verlauf der Besprechung. Diese werden einer der act4teams-Kategorien zugeordnet. Da die Kategorien

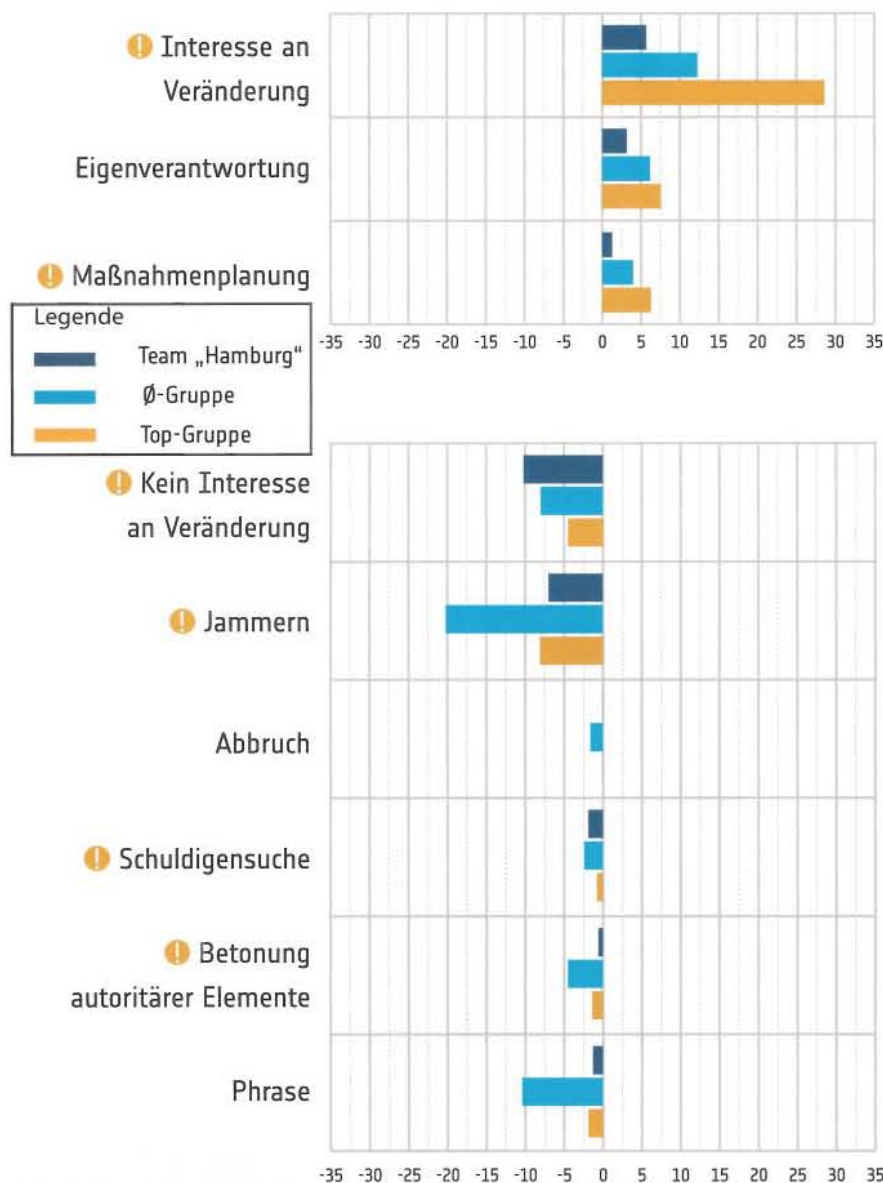


Abb. 2: Ergebnis der act4teams® -Analyse (Ausschnitt: Selbstkompetenz)

unabhängig von konkreten Aufgabenstellungen definiert sind, wird so die Vergleichbarkeit zwischen Gruppen möglich.

Durch diese Codierung wird die Handlungskompetenz im Team objektiv messbar (s. Tabelle 1):

- Inhaltliche Aspekte in der Diskussion, wie das Benennen von Problemen oder Lösungen, werden als *professionelle Kompetenz* aufgefasst.
- Die *Methodenkompetenz* zeigt sich, wenn ein Team Mittel und Ressourcen zur Aufgabenbewältigung bereitstellen und nutzen kann. Der positive Aspekt der Methodenkompetenz zielt auf die Strukturierung der Diskussion. Demgegenüber wird das Verlieren in Details als negativ betrachtet.
- Die dritte Kompetenzfacette beschreibt die Fähigkeiten der Teammitglieder, miteinander zu kommunizieren und selbst organisiert zusammenzuarbeiten. Der positive Aspekt der *Sozialkompetenz* ist die kollegiale Interaktion, der ein kontraproduktiver Interaktionsstil gegenübersteht.
- Ein Team ist *selbstkompetent*, wenn die Bereitschaft besteht, eigenständig Bedingungen zur Verbesserung der eigenen Arbeit zu schaffen. Der positive Aspekt der Selbstkompetenz ist die konstruktive Mitwirkung, die auch als proaktives Verhalten beschrieben werden kann. Jammern und anderen Schuld zuweisen sind hingegen in der Besprechung als destruktiv einzustufen.

Mit dem Einsatz der Software „Interact“ (Mangold International) und einer speziell programmierten Tastatur wird der Zeit- und Kosteneinsatz für die Auswertung optimiert. Durch spezielle Komprimierungs- und Codierungsverfahren wird das Ursprungsmaterial digital aufbereitet. Die zentrale Da-

tenauswertung bei 4A-SIDE sichert die Qualität. Durch die umfangreiche Schulung der Rater wird eine sehr gute Inter-Rater-Reliabilität (Beurteiler-Übereinstimmung) erzielt.

Die Auswertung

Das Kernstück der Auswertung sind *Grafiken* zu den einzelnen Kompetenzbereichen und den dazugehörigen Beobachtungskategorien. Die Werte einer *Vergleichsstichprobe* (N=261 Gruppen) sowie die Werte von Top-Teams (die besten fünf Prozent dieser Vergleichsstichprobe) werden dargestellt, um die Ergebnisse des Teams in Relation zu setzen, und dadurch einen Indikator zu haben, auf welchem Qualitätsniveau sich das Team bewegt.

Kategorien, die sich als besonders bedeutsam für den Erfolg von Teams hinsichtlich der Zufriedenheit, der Güte von Lösungen, der Produktivität und dem Unternehmenserfolg erwiesen haben, sind in den Balkendiagrammen mit einem Ausrufezeichen vermerkt. Diese Kategorien sind mit *Demo-Beispielen* hinterlegt (s. Abb. 2). Das Team kann sich besonders erfolgskritische oder erfolgsrelevante Äußerungen für den Teamerfolg anschauen. Dies fördert die Betroffenheit und die Veränderungsbereitschaft. Die Teams werden befähigt und motiviert, ihre Handlungen zu hinterfragen und geeignete Maßnahmen selbstverantwortlich einzuleiten.

Darüber hinaus wird zur Veranschaulichung der individuellen *Redeanteile* ein Kreisdiagramm ausgewiesen. Die Betrachtung der individuellen Redeanteile kann beispielsweise den oft verhältnismäßig hohen Redeanteil von Führungskräften verdeutlichen.

Der *Kompetenzgesamtwert* eignet sich gut, um das Team mit anderen zu vergleichen und Fortschritte auch über die Zeit hinweg nachzuweisen. Erzielte Erfolge des Coachings werden mit diesem Kennwert für Coachs und HR-Abteilungen verdichtet nachweisbar.

Ressourcenorientierte Reflexion der Ergebnisse

Nach der Analyse und der Aufbereitung der Ergebnisse werden diese an

den Coach weitergegeben. Dieser trifft sich mit dem Team zur Reflexion der Ergebnisse.

Durch die Analyse, die so detailgenau keine Beobachtung leisten kann, ändert sich *die Rolle des Coachs*. Er muss keine unangenehmen Wahrheiten übermitteln oder seine Sicht der Dinge anzweifeln lassen. Er muss auch keine Zeit mit der Überwindung von Widerständen vergeuden. Denn dem Team werden von „neutraler“ Stelle Ergebnisse vorgelegt, über deren Verwendung es selbst entscheiden kann.

Die anschauliche und fundierte Analyse löst bei den Teilnehmern Betroffenheit und Veränderungsbereitschaft aus. Wie die Video-Analyse im Fußball eröffnet sie die Möglichkeit, mit dem Coach im Team über die eigenen Stärken und Schwächen zu diskutieren und Veränderungen zu initiieren. Wichtig ist hierbei, *nicht nur auf die Schwächen zu schauen, sondern ressourcenorientiert die auch in diesem Team zahlreich vorhandenen und mit act4teams sichtbar gemachten Kompetenzen zu nutzen*. Die Analyse bietet dem Coach und dem Team genaue Ansatzpunkte, um gezielt Kompetenz- und Teamentwicklungsmaßnahmen ableiten zu können. Der Coach ist von Anfang an Unterstützer – und nicht ein in seiner eigenen Subjektivität und im System gefangener Ankläger.

act4team-coaching®

Die singuläre Rückmeldung durch die act4teams®-Analyse lässt sich als Coaching-Prozess ausrollen. Dies ist vor allem bei Neuausrichtungen in Unternehmen sinnvoll, um Teams schnell zu optimaler Leistung zu führen. Aber auch im HR-Tagesgeschäft erhöht der Einsatz unserer Methode die Performance der Mitarbeiter. Herkömmliche HR-Instrumente (wie beispielsweise das 360-Grad-Feedback) lösen, so beobachten immer mehr Praktiker, weder im Gespräch mit der Führungskraft noch im Team-Workshop signifikante Betroffenheit aus. Das Feedback wird hingenommen, führt aber selten zu tatsächlichen Veränderungen.

Der Einsatz unserer Methode kann hier einen klaren Aufmerksamkeitsunter-

schied bewirken. Selbst Top-Führungskräfte, die alles, was der HR-Markt zu bieten hat, mitgemacht haben, können eine neue Entwicklungsstufe in ihrer Führungsarbeit erreichen. Die Analyseergebnisse können dabei im klassischen Coaching-Setting „unter vier Augen“ genutzt werden. Auch Coaches, die mit einer Führungskraft über längere Zeit zusammengearbeitet haben, können das Blickfeld nun erweitern. Sie erhalten neue Impulse, um die Interaktion zwischen Führungskraft und Team zu verbessern. Dies weitet den Blick auf das Potenzial unserer Methodik für Mehrebenen-Coaching. Auf diese Weise liegt es nahe, den Nutzen für die Veränderung der Organisationskultur in den Blick zu nehmen. Denn verbessert sich der Kommunikationsstil, verbessert sich das Führungsverhalten und die Organisationskultur.

Von einem *act4team-coaching** kann dann gesprochen werden, wenn unsere Methode in einen *längerfristigen Prozess zur Potenzialentfaltung im Team* eingebettet wird. Das Coaching-Programm besteht aus mehreren aufeinander aufbauenden Bausteinen, die zeitlich und inhaltlich klar definiert sind. So entsteht ein transparenter und evaluierter Prozess, der eine nachhaltige und erfolgreiche Begleitung von Teams ermöglicht:

- Die Prozessbegleitung beginnt mit einem Aktivierungsmodul („Activation“), in welchem die Teammitglieder abgeholt werden: Erwartungen an das Team-Coaching werden geklärt und erste Problembereiche thematisiert.
- Im Modul „Action“ erfolgt die Aufzeichnung der Besprechung.
- Das Modul „Reflection“ haben wir oben ausführlich beschrieben. – Auf Wunsch kann an dieser Stelle zusätzlich eine individuelle Auswertung erfolgen. Die Werte in den einzelnen Kompetenzfacetten und -kategorien werden dabei nicht als Teammittelwert, sondern als individuelle Werte für jeden Einzelnen ausgewiesen. Diese Form der Auswertung wird gemeinsam mit dem Coach individuell reflektiert. Dies ermöglicht dem einzelnen Teammitglied eine bessere Positionierung der eigenen Rolle innerhalb des Teams.
- Im folgenden Modul „Progress“ wird an den Themen des Teams gearbeitet. Bei den Interventionen ist nicht nur an klassische Maßnahmen zu denken, sondern auch an arbeitsintegrierte oder strukturelle Maßnahmen.
- Durch die wiederholte Analyse im Modul „Advanced Action“ erfolgt eine nachvollziehbare Erfolgsmessung, die für Coaches und Personaler im Rahmen eines Bildungscontrollings zunehmend wichtiger wird.
- In der Abschlussphase („Evaluation“) werden die Ergebnisse der zweiten Messung rückgemeldet und im Team reflektiert. Das Team bilanziert die eigene Entwicklung und kann entscheiden, wie die Erfolge des Teams verstetigt werden (Stichwort: Empowerment).

Um eine optimale Umsetzung des *act4team-coaching** zu sichern, werden von unserem Unternehmen *erfahrene Teamentwickler für die Arbeit mit dem Instrument ausgebildet*. Durch den stetigen Austausch und eine nachhaltige, wissenschaftliche Begleitung wird gewährleistet, dass der Einsatz des Instruments professionell erfolgt. ■

Die Autoren

Univ.-Prof. Dr. Simone Kauffeld ist Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der Technischen Universität Braunschweig und Gründerin der 4A-SIDE GmbH. Sie ist u.a. Entwicklerin des Teamdiagnose-Instruments „Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT)“ und „act4teams“. Zuletzt veröffentlichte sie, zusammen mit Prof. Dr. Sven Grote und Prof. Dr. Ekkehart Frieling, das „Handbuch Kompetenzentwicklung“ (ISBN: 978-3-7910-2840-8).



Foto: Artmann
Foto: Barbara Hagemeyer



Nach Stationen bei der Commerzbank und der Deutschen Bank ist Dipl.-Psychologe Konstantin Montasem heute geschäftsführender Gesellschafter der Innergy Consulting GmbH (Frankfurt), Coach für Führungskräfte und Teams sowie Dozent an der Fachhochschule Worms.

s.kauffeld@tu-bs.de
<http://www.4a-side.com>

k.montasem@innergy.de
<http://www.innergy.de>