

LÖSUNGSFOKUSSIERTES TEAMCOACHING

Die Welt der Wunder



Foto: Imagesource

Schnelle Resultate – das verspricht die lösungsfokussierte Kurztherapie nicht nur Einzelpersonen und Paaren, für die sie entwickelt wurde. Auch für die Teamarbeit hält der Ansatz wertvolle Impulse bereit. Training aktuell zeigt Coachs, worauf sie achten müssen.

„Stellen Sie sich vor, Sie kommen morgen ins Büro, und etwas hat sich verändert. Über Nacht ist ein Wunder passiert, das Ihr größtes Problem gelöst hat. Woran bemerken Sie, dass dieses Wunder passiert ist?“ Wenn diese Frage im Rahmen eines Teamcoachings in die Runde gegeben wird, sind die Teilnehmer oft verwundert.

„Stell dir vor ...“: Die Mitglieder des Teams malen sich den Idealzustand aus.

Die Frage nach Magischem ist in Organisationen selten – und doch kann sie hilfreich sein.

Ihre Wurzeln hat die „Wunderfrage“ in der lösungsfokussierten Beratung, die von den Therapeuten Insoo Kim Berg und Steven de Shazer zwischen 1980 und 2006 entwickelt wurde. Die Methode kommt aus der Familientherapie und wurde seit der Jahrtausendwende weiterentwickelt und für Organisationen nutzbar gemacht.

Ohne Fahrplan auf die Reise

Die Grundsätze der lösungsfokussierten Arbeit (s. Kasten S. 23) sind für Unternehmen manchmal ungewöhnlich: Es wird weder nach dem Problem gefahndet, noch wird dieses Problem analysiert. Und im Rahmen eines lösungsfokussierten Teamcoachings wird auch kein detaillierter Fahrplan vorgegeben, der genau festlegt, was an welcher Stelle bearbeitet wird. Und dennoch hat die Methode große Vorteile: Sie setzt auf vorhandene Ressourcen und macht dadurch schnelle Veränderungen möglich.

Damit Coachs die Vorteile der lösungsorientierten Arbeit mit Gruppen nutzen können, müssen sie sich der Unterschiede zur Arbeit mit Einzelpersonen bewusst werden. Die erste Herausforderung: die Definition des Ziels, das nach Shazer und Berg

SERVICE

» Einen umfassenden Einblick in die Arbeit mit Gruppen gibt Kirsten Dierolf in ihrem Buch „Lösungsfokussiertes Teamcoaching“. SolutionsAcademy Verlag, Bad Homburg 2013, 24,99 Euro.

» Die Autorin bietet am 6. und 7. Juni den Workshop „Lösungsfokussiertes Teamcoaching“ in Friedrichsdorf an. Kosten: 357 Euro. Infos unter www.solutions-academy.de

nicht vorgegeben werden darf, sondern von den Teilnehmern erarbeitet wird. Möglicherweise hat nun aber im Teamcoaching jeder Teilnehmer ein anderes Ziel oder es tauchen Ziele auf, die sich widersprechen oder Konflikte bergen. Wie nun also ein gemeinsames Ziel definieren?

Das Ziel ins Visier nehmen

Die meisten traditionellen Methoden, um mit Teams Ziele zu setzen, eignen sich auch für die Arbeit im lösungsfokussierten Teamcoaching. Lediglich in der Art der Fragestellung gibt es Unterschiede. Anstatt zu fragen „Was ist Ihr Ziel?“, empfiehlt sich die Frage danach, was nach der Zielerreichung anders wäre: „Angenommen, Sie haben Ihr Ziel erreicht, woran würden Sie es als erstes merken?“

Möglich sind auch Fragen nach der fiktiven Wahrnehmung der Stakeholder:

„Woran, meinen Sie, merkt es Ihr Vorgesetzter, woran merken es Ihre Kunden, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?“ Wichtig ist hierbei das reiche Bild einer wünschenswerten Zukunft, deren Erreichung im Einflussbereich des Teams liegt. Das Ziel sollte positiv formuliert sein, also die Anwesenheit einer neuen Situation beschreiben, und nicht die Abwesenheit von dem, was man sich wünscht.

Etwas weiter geht die eingangs erwähnte Wunderfrage. Sie lädt die Gruppe ein, sich eine Welt vorzustellen, in der das Problem oder die Herausforderung nicht mehr besteht. Die Wunderfrage ist insofern typisch für die lösungsorientierte Therapie, als sie den direkten Zusammenhang zwischen Problem und Lösung negiert und nur noch betrachtet, wie die Welt wäre, wenn das Problem nicht bestünde. Das legt die Aufmerksamkeit der Gruppe auf alles, was jenseits des Problems liegt und geht völlig gegen den Impuls, erst das Problem genau zu verstehen, um eine Lösung entwickeln zu können.

Wenn die Gruppe sich schwer tut, an das Wunder zu glauben, kann der Coach

Hilfestellungen geben. Geeignet sind Fragen wie: „Was wäre für Sie das erste kleine Zeichen für ein Wunder?“ „Hat sich etwas Sichtbares verändert?“ Mit weiteren Fragen kann der Coach Ziele für das Team ableiten: „Woran merken die anderen Teammitglieder, dass ein Wunder geschehen ist? Was tun Sie nach dem Wunder anderes?“

Ich kleb dir eine!

Die Wunderfrage zeigt das Wesen der lösungsorientierten Arbeit: Sie ist ressourcenorientiert, will den Teilnehmern Stärken und Möglichkeiten aufzeigen und sie positiv überraschen. Für manche Teilnehmer ist der Blick auf das Positive zunächst ungewohnt, und sie tun sich schwer damit. Hier helfen einige Übungen, wie die Intervention „Ich kleb dir eine“. Was hier geklebt wird, sind natürlich keine Ohrfeigen, sondern selbstklebende Haftnotizen.

Bei einer Gruppengröße bis zu acht Personen kann der Coach jeden Teilnehmer bitten, für jeden anderen Teilnehmer eine Haftnotiz zu schreiben und diese dann auf den Rücken des Teilnehmers oder auf die Rückenlehne seines Stuhls zu kleben. Wenn alle Teilnehmer mit Schreiben und Kleben fertig sind, darf jeder die für sich geschriebenen Haftnotizen lesen.

Die Beschriftung der Haftnotizen sollte dem Teamcoaching-Anlass entsprechend gewählt werden. Möglich sind: „Eine Stärke, die ich an dir beobachtet habe ...“, „Etwas an dir, das mich zuversichtlich macht, dass wir das Pro-



Die Autorin: Kirsten Dierolf leitet die SolutionsAcademy, Bad Homburg. Sie coacht und berät Teams und Einzelpersonen auf der ganzen Welt und spricht regelmäßig auf internationalen Konferenzen zum Thema „Lösungsfokussierte Beratung und Management“. Kontakt: kirsten@kirsten-dierolf.de

blem gemeinsam lösen können ...“, „Etwas, was ich an deiner Arbeit sehr schätze ...“, oder „Ein Verhalten, das du unbedingt beibehalten solltest ...“.

Der Multiparteiliche

Doch nicht nur bei den Teammitgliedern muss die Stimmung wohlwollend sein. Wesentlich ist laut Shazer und Berg auch die „gute Arbeitsbeziehung“ zwischen Coach und Coachee. Gerade im Teamcoaching ist diese Beziehungsarbeit komplex: Unterschiedliche Charaktere, Interessen und Ziele treffen hier aufeinander.

Um trotzdem allen gerecht zu werden, empfiehlt sich für Coachs der Standpunkt der Multiparteilichkeit. Er drückt sich darin aus, dass sich der Berater zum Wohl aller Parteien engagiert, sich aber nicht in Beschwerden oder Anschuldigungen Einzelner hineinziehen lässt, sondern stetig an einer gemeinsamen Lösung arbeitet.

Teilnehmer erkennen die multiparteiliche Haltung des Coachs daran, dass er nicht versucht, Unterschiede zu glätten. Alle Meinungen werden als interessant angehört, niemand wird von seiner Wahrnehmung abgebracht. Wenn z.B. ein Mitarbeiter behauptet, dass er ständig Überstunden macht, weil ein anderer Unterlagen im System nicht ordentlich ablegt, wird dies als die Sicht-

weise des Teammitglieds wahrgenommen – genau so wie ein eventueller Widerspruch des Betroffenen. Der Teamcoach versucht nun, unter Wertschätzung der beiden Parteien, zu einer positiven Unterhaltung überzuleiten, indem er nach dem gewünschten Zustand fragt: „Angenommen, das Problem hätte sich für Sie beide erledigt, woran würden Sie es merken?“

Nicht-Wissen ist hilfreich

Um die Fragen wirklich offen zu stellen, ist für den Coach die Haltung des neugierigen „Nicht-Wissens“ hilfreich. Anstatt sich in Überlegungen zu verzetteln, durch welche Strukturen und Prozesse die Situation entstanden ist, versuchen lösungsorientierte Teamcoachs, wirklich gut zuzuhören. Natürlich haben auch sie ihren Referenzrahmen, aber der muss in den Hintergrund treten, damit sie im Referenzrahmen der Teammitglieder arbeiten können.

Die Referenzrahmen mögen bei allen Beteiligten unterschiedlich sein, gleich bleibt jedoch die lösungsorientierte Maxime: Niemanden beschuldigen, sondern auf die gute Beziehung setzen und immer nach Ressourcen suchen. Denn, wie Steve de Shazer sagt: „Problemtalk creates problems. Solutiontalk creates solutions.“

Kirsten Dierolf ■

DIE GRUNDLAGEN

Die Grundsätze lösungsfokussierten Arbeitens gelten auch für das Teamcoaching. Diese sind:

WAS NICHT KAPUTT IST, SOLLTE MAN NICHT REPARIEREN

Es geht nicht darum, einen vorgefertigten Idealzustand eines Teams zu erreichen. Die Teammitglieder geben die Themen vor, nicht der Berater.

DAS, WAS FUNKTIONIERT, SOLLTE MAN HÄUFIGER TUN

In jedem Team gibt es Prozesse, die gut funktionieren. Die Frage an das Team: „Was möchten Sie beibehalten?“ ist daher genauso wichtig wie die Frage danach, was verbesserungswürdig ist.

WENN ETWAS NICHT FUNKTIONIERT, SOLLTE MAN ETWAS ANDERES AUSPROBIEREN

Dieser Satz gilt nicht nur für die Klienten, sondern auch für die Berater.

KLEINE SCHRITTE KÖNNEN ZU GROSSEN VERÄNDERUNGEN FÜHREN

Um für diese kleinen Veränderungen und die Prozesse, die sie auslösen, offen zu bleiben, sollte der Gesamtprozess nicht von Anfang an durchgeplant werden.

DIE LÖSUNG HÄNGT NICHT ZWANGSLÄUFIG DIREKT MIT DEM PROBLEM ZUSAMMEN

Der lösungsfokussierte Ansatz verwendet keine Energie auf die Problemanalyse. Man bemerkt die Lösung vielmehr im Verschwinden des Problems. Wichtig ist es deshalb, zu erfahren, wie die Situation sein soll, wenn das Problem sich gelöst hat – zum Beispiel durch die Wunderfrage. So ergeben sich neue Sichtweisen und Möglichkeiten.

KEIN PROBLEM GESCHIEHT OHNE UNTERLASS

Es gibt immer Ausnahmen, die vom Team genutzt werden können. Jedes Team verfügt über nützliche Erfahrungen, die zur Lösung des Problems beitragen können.

DIE SPRACHE DER LÖSUNGSENTWICKLUNG IST EINE ANDERE ALS DIE, DIE ZUR PROBLEMBESCHREIBUNG NÖTIG IST

Die Suche nach Ursachen oder die Beschreibung eines Problems in einem Team suggerieren oft eine übergroße Beständigkeit des Problems. Lösungsfokussiertes Teamcoaching verzichtet deshalb auf diagnostische Systeme wie Persönlichkeitsprofile, Change-Modelle, Benchmarking oder sonstige Analysen. Der Berater hört vielmehr darauf, was das Team will, welche Ressourcen und Ausnahmen schon vorhanden sind und macht sich auf den Weg.