

Teamentwicklung initiieren

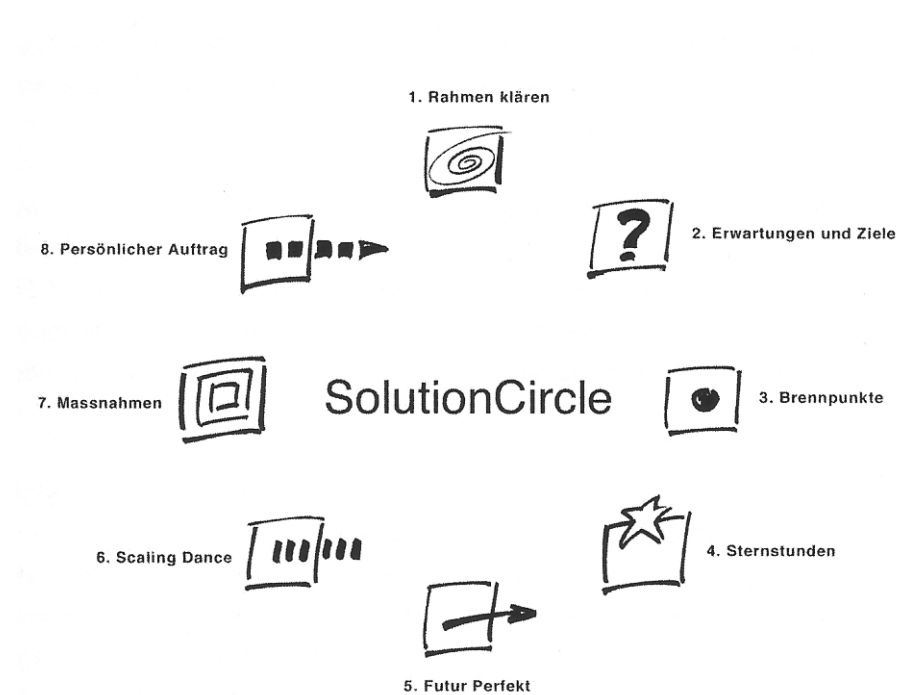
Arbeiten mit dem Lösungskreis für Teams – Schritt für Schritt

Acht Schritte, um komplexe Situationen in Teams zu lösen und gemeinsam Ziele erfolgreich zu erreichen.

Die acht Schritte verlangen keine sture und eindeutige Abfolge. Vielmehr sollen sie der Situation angepasst werden. Manchmal ist es sinnvoll zwei Schritte zu überspringen und erst später wieder zum Ausgangspunkt zurückzukehren.

Grundprinzipien, die immer von zentraler Bedeutung sind:

- Fokussierung der Lösung
- Arbeit auf der Grundlage dessen, was bereits funktioniert
- Beleuchten der Ressourcen
- Perspektivenwechsel



Daniel Meier, Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung, Books on Demand, Nodersted/Solution Surfer, Basel, 2004

Rahmen klären

Ziel

Dieser erste Schritt dient dazu, den Rahmen zu klären, Vertrauen zum Moderator bzw. Coach aufzubauen und sich gemeinsam darüber zu einigen, was benötigt wird, damit alle mit Engagement mitarbeiten können.

Die Teammitglieder werden mit den unterschiedlichsten Vorstellungen, was nun passieren wird, an den Start gehen. Vielleicht sind sie etwas abwartend, unsicher, oder sie freuen sich darauf, endlich "auspacken" zu können. In diesem ersten Schritt gilt es, die gemeinsame Workshoparbeit so vorzubereiten, dass alle in Sicherheit und mit dem Vertrauen darauf, nicht blossgestellt oder unfair behandelt zu werden, mitarbeiten zu können.

Vorgehen Vorgeschichte klären

Als Coach erläutern Sie zuerst, wie es dazu gekommen ist, dass nun alle im gleichen Raum an einem Thema arbeiten. Sie berichten kurz über Ihre absolvierten Vorgespräche, über eventuelle Abmachungen und wichtige Informationen, die Sie erhalten haben. Ein bedeutsamer Punkt ist auch die Klärung der Rahmenbedingungen, die nicht zu verändern sind.

Von aussen erkennbare Ressourcen nennen

Als Coach können Sie zu Beginn erzählen, was Sie bereits über das Team erfahren haben und versuchen, die speziellen Eigenschaften und Leistungen des Teams aufzuzählen. Geschichten und Leistungen, die das Team aus Ihrer Sicht einzigartig machen und Ihnen bemerkenswert erscheinen. Sie sprechen also Ressourcen an, die Sie dem Team (auch wenn Sie als externer Berater bisher noch nie mit dem Team gearbeitet haben) zusprechen. Dies ist ehrlicherweise (und ich spreche die Ressourcen nur an, wenn ich persönlich auch davon überzeugt bin - es geht hier um Echtheit und nicht um irgendeine Taktik!) nur möglich, wenn Sie sich in der Vorbereitung bereits auf diesen Aspekt konzentriert und ihn ganz bewusst in die Planung integriert haben.

Blick auf die Lösung

An dieser Stelle ist es hilfreich, kurz auf die Arbeitsmethodik einzugehen. Es geht in diesem Workshop weniger darum, die verschiedenen Probleme genau zu analysieren. Vielmehr wollen wir den grossen Teil der Zeit darauf verwenden, Lösungen zu entwickeln. Im Zentrum steht also nicht die Vergangenheit und wer was falsch gemacht hat, sondern die Frage, wie wir hier eine erfolgreiche, gemeinsame Zukunft bauen können!

Rollen klären

Vorab sollte als wichtiger Aspekt festgehalten werden, dass der Coach für diesen Workshop die Struktur und den Rahmen schafft, den Verlauf koordiniert und viele Fragen stellen darf, die Teilnehmer jedoch den Inhalt bieten und Lösungen entwickeln.

Spielregeln festhalten

Auf einem Flipchart werden Verhaltens- oder Kommunikationsregeln gesammelt, die den Teilnehmern für eine engagierte Mitarbeit wichtig sind. Sie können als "Spielregeln der Zusammenarbeit" bezeichnet werden, die gemeinsam festgehalten und in Kraft gesetzt werden.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

Hilfreiche Fragen

Welche Kommunikationsregeln sollen in diesem Workshop eingehalten werden, damit alle gut mitarbeiten können?

Woran merkt man genau, dass wir hier sachlich diskutieren. Was tun wir dann - oder tun wir eben nicht?

Sind alle damit einverstanden, dass diese Spielregeln die Basis bilden, auf der wir heute unsere Arbeit aufbauen?

Erwartungen und Ziele

Ziel

Ziel dieses Schrittes ist es, die Erfolgskriterien für die Sitzung zu definieren. Welche Ziele müssen erreicht und welche Erwartungen erfüllt sein, damit eine Mitarbeit sich überhaupt gelohnt hat?

Hier werden die gemeinsamen Kriterien festgelegt, aufgrund deren das Team zum Schluss kontrollieren kann, ob die Arbeit erfolgreich war. Unter Umständen sind die Erwartungen unterschiedlich und zum Teil auch diffus. In diesem Schritt werden sie konkretisiert und gegenseitig abgeglichen. Wichtig ist, dass die Erwartungen und Ziele gemeinsam erarbeitet und nicht von irgendjemandem vorgegeben werden. Diese Vorgehensweise zeigt den Beteiligten, dass ernsthaft auf die einzelnen Bedürfnisse eingegangen wird und ein Engagement von jedem Teilnehmenden bedeutsam und wertvoll ist. Es erhöht die Identifikation mit der Arbeit und die Zuversicht, an einem Ort zu landen, der für jeden Beteiligten etwas bietet.

Vorgehen Variante 1:

Bei kleineren Teams können die Erwartungen und Ziele gemeinsam auf einem Flipchart gesammelt werden. Der Coach sollte sich dabei ruhig Zeit nehmen, bei jedem Einzelnen die Erwartungen abzuholen. Er darf Rückfragen (Fragen nach dem Ziel) stellen, um zu erfahren, wie es denn genau sein wird, wenn diese Erwartungen erfüllt, diese Ziele erreicht werden. Solche kurzen Einzelgespräche sind auch interessant für die anderen Teammitglieder und tragen oft schon viel zur Klärung und zum gegenseitigen Verständnis bei.

Variante 2:

In grösseren Teams (ab zehn Teammitgliedern) kann man diesen Schritt auch in kleineren Gruppen ausführen lassen:

- a) Generelle Aufgabe formulieren: Erwartungen und Ziele dieses Workshops in 3er- bis 4er-Gruppen auf Flipchart festhalten.
- b) Flipcharts aus den Gruppen nebeneinander im Raum aufhängen.
- c) Verständnisfragen stellen. Rückfragen zur Präzisierung einzelner Aussagen. Eventuelle gemeinsame Anliegen markieren.

Während einer kurzen Pause können die verschiedenen Aussagen auf einem Flipchart zusammengefasst werden. Entscheidend dabei ist, dass man nicht neu formuliert, sondern die Formulierung der Teammitglieder übernimmt. Diese Zusammenfassung soll dann wieder kurz dem ganzen Team vorgestellt werden.

Hilfreiche Fragen

Was soll in diesem Workshop passieren, damit es sich für die Teilnehmer wirklich gelohnt hat, mit dabei gewesen zu sein?

Was soll am Schluss dieses Workshops anders sein als vorher? Woran werden Sie merken, dass Sie dieses Ziel erreicht haben?

Wenn gemeinsam dieses Ziel erreicht wird, woran würden Ihre Kunden das merken?

Wenn Sie diese Erwartung an den Workshop haben, was denken Sie, wie wahrscheinlich ist es aus Ihrer Sicht, dass diese Erwartung erfüllt werden kann?

Ziele zu hoch angesetzt?

Normalerweise sind Teams sehr realistisch bezüglich ihrer Erwartungen. Es gibt aber auch welche, die eine unendlich lange Liste an Erwartungen erstellen und die Ziele sehr hoch ansetzen. Wenn Skepsis aufkommt, ob wirklich alles erreichbar ist, kann man durchaus versuchen, die Liste der Erwartungen zu priorisieren oder nach der Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung fragen. Vielleicht hilft auch der Hinweis, dass das Team sich nun gemeinsam auf den Weg begibt und sich Schritt für Schritt den hoch gesteckten Zielen annähern wird.

Brennpunkte

Ziel

In diesem Schritt werden die Themen fixiert, in denen eine Verbesserung eintreten soll.

Oft überlagern eine Reihe Themen einander, Konfliktherde werden von den Teammitgliedern unterschiedlich stark wahrgenommen und erlebt. In diesem Schritt sollen die divergenten Sichtweisen transparent werden. Zudem können hier Prioritäten gesetzt werden: Welche Themen sollen als Erstes bearbeitet werden?

Vorgehen

- a) Sämtliche Teilnehmer schreiben auf Moderationskärtchen Stichworte von ungunen, störenden oder unbefriedigenden Erlebnissen oder Situationen. Diese Kärtchen werden anschliessend an eine grosse Wand geheftet.
- b) Nachdem alle ihre Kärtchen aufgehängt haben, besteht die Gelegenheit, zu einzelnen Stichworten Verständnisfragen zu stellen. Es geht um die Klarlegung, was mit diesem oder jenem Begriff gemeint ist. Die einzelnen Aussagen können im Raum stehen bleiben, da die Person sie wohl genau so erlebt und wahrgenommen hat. Sie brauchen also keine Rechtfertigung oder Entschuldigung zu geben. Wenn sich eine Diskussion ergibt, soll ihr Platz eingeräumt werden: Der Austausch von unterschiedlichen Wahrnehmungen trägt zum gegenseitigen Verständnis bei und wirkt klärend. Allerdings soll darauf geachtet werden, dass dieser Austausch so lange wie nötig - aber auch so kurz wie möglich - gestaltet wird.
- c) Die einzelnen Aussagen werden sinnvoll zu Gruppen zusammengefasst und unter ein Oberthema gesetzt. Diese Einordnung kann auf der einen Seite gemeinsam mit dem Team geschehen. Auf der anderen Seite besteht aber auch die Möglichkeit, eine Vorsortierung während der Mittagspause vorzunehmen und diese dann dem Team als Vorschlag zu präsentieren.
- d) Nachdem die verschiedenen Oberthemen formuliert worden sind, geht es anschliessend um die Erarbeitung einer Prioritätenliste, was insbesondere dann der Fall ist, wenn viele Oberthemen gefunden wurden. Jedes Teammitglied kann entscheiden, welches dieser Themen es für sich als wirklich zentral erachtet, und sich mit seinem Namen dort eintragen. Dadurch ergeben sich verschiedene Interessengruppen, die an diversen Themen arbeiten wollen. Es geht somit in diesem Schritt nicht darum, das ganze Team an einem einzigen Thema arbeiten zu lassen, sondern jedes Teammitglied sollte dort mitarbeiten können, wo es bereit ist, Energien und Engagement für eine Veränderung einzubringen.

Am Schluss des dritten Schrittes sind also verschiedene Oberthemen formuliert und Interessengruppen gebildet, die einzelne Themen bearbeiten möchten.

Hinweis

Es gibt Coachs, die diese Phase weglassen. Sie sehen diesen dritten Schritt als eine Verdoppelung der Phase „Erwartungen und Ziele“ – und zudem als sehr problemorientiert – an. Der SolutionCircle funktioniert auch ohne diesen Schritt. In der Praxis hat sich gezeigt, dass diese Phase, die zum besseren gegenseitigen Verständnis beiträgt, speziell in Konfliktsituationen geschätzt wird. Oft können einzelne Teammitglieder erst in die Zukunft schauen, wenn sie einen passenden Ort gefunden haben, um die negativen Erlebnisse in der Vergangenheit zu deponieren.

Sternstunden

Ziel

Die Beteiligten machen sich auf die Suche nach Situationen, in denen das Problem oder der Konflikt weniger oder gar nicht aufgetreten ist. Sie finden heraus, mit welchen Fähigkeiten sie dies geschafft haben.

Was in der Vergangenheit funktioniert hat, erweist sich oft als Vorbote praxisnaher Lösungen. Hat sich das Team im vorherigen Schritt vornehmlich mit eher belastenden Situationen beschäftigt, richtet sich nun unser Blick auf all jene Begebenheiten, in denen etwas geschah, von dem sich das Team wünscht, dass es weiterhin so bleibt. Wir benennen Sternstunden, suchen Erfolgserlebnisse und untersuchen, welche Ressourcen es dem Team ermöglichten, diese Erfolge für sich zu verbuchen.

Damit den Beteiligten dieser nicht ganz einfache Schritt gelingt, ist eine Einleitung des Coachs hilfreich, etwa im Sinne von:

"Alles läuft ja nicht schief in diesem Team, sonst hätten wahrscheinlich schon alle hier gekündigt. Also muss es Sternstunden (Erfolgserlebnisse) im Alltag geben. Richten wir unseren Blick einen Moment auf das, was bereits funktioniert hat. Nachdem wir uns mit dem beschäftigt haben, was in den letzten Monaten alles als Belastung empfunden wurde, versuchen wir nun unser Bild abzurunden. Welche Sternstunden durften sie in den letzten Wochen und Monaten erleben?"

Vorgehen

In kleinen Teams kann der Coach gemeinsam sammeln. Er wird Rückfragen stellen, um Aussagen besser verständlich zu machen sowie auch kleine Sternsekunden gebührend zu würdigen und Ressourcen zu bestärken. In grösseren Teams sollte man in kleinen Gruppen arbeiten, die ihre Sternstunden nachher im Plenum erzählen.

Hilfreiche Fragen

- : Welche Begebenheiten gab es in den letzten Wochen, die bezüglich der Fragestellung wie eine kleine Sternstunde erschienen?
- : Was war dabei genau anders?
- : Was hat Ihnen geholfen, in dieser Art zu reagieren?
- : Was haben Sie dazu beigetragen, dass Ihr Kollege so reagiert hat?
- : Wenn Sie sagen, Sie finden keine Sternstunde in den letzten Monaten, gab es dann vielleicht eine Situation, in der der Konflikt einfach etwas weniger heftig auftrat? Was haben Sie dazu beigetragen - was andere?
- : Was könnten wir aus diesen Sternstunden für die Lösung der Problemstellung lernen?

Futur Perfekt

Ziel

Im Futur Perfekt entwirft das Team eine möglichst präzise Vorstellung einer Zukunft, in der die Probleme gelöst sind.

Das Futur Perfekt bringt die Teammitglieder auf eine elegante Weise dazu, klare, zukunftsorientierte Ziele zu bilden, was die Lösungsfindung enorm erleichtert. Dieser Schritt fokussiert die Aufmerksamkeit auf die Lösungsebene; und da wir von einer ‚perfekten‘ Zukunft sprechen, erlaubt es den Betroffenen, das jeweils grösste Spektrum an Möglichkeiten auszumalen. Durch die Aufgabenstellung werden sie angeregt, weitläufig zu denken und kreative Ideen zu entwickeln.

Vorgehen

Das Futur Perfekt wird aus den im Schritt ‚Brennpunkte‘ gebildeten Interessengruppen erarbeitet. Sie erhalten die Aufgabe, die Zukunft des Themas möglichst präzise zu beschreiben und festzuhalten. Diesen Schritt kann man beispielsweise folgendermassen einleiten:

‚Ich möchte für den nächsten Schritt eine etwas merkwürdige Frage stellen. Ich bin mir sicher, dass sie für unsere Zwecke wirklich hilfreich ist, aber sie verlangt einiges an Vorstellungskraft und Kreativität. Wären Sie einverstanden, wenn ich die Frage stellen würde?‘
Oder auch so:

‚Wenn wir in diesem Workshop wirklich sehr erfolgreich wären und sich das Team dabei genau nach unseren Wünschen entwickeln würde - wo würde das Team dann in zwei Jahren stehen?‘

‚Was wird dann genau anders sein?‘

‚Was werden Sie anders machen?‘

‚Was werden dann die Kunden über dieses Team sagen?‘

‚Woran würde ich als Coach in zwei Jahren merken, wenn ich wieder mit diesem Team zu tun hätte, ob sich vieles zum Guten verändert hat?‘

Bei der anschliessenden gegenseitigen Präsentation ist wichtig, dass jede Idee, jede Vorstellung vorerst als richtig und zulässig anerkannt wird. Die Diskussion: "Das ist ja gar nicht möglich, weil... ", soll nicht hier stattfinden. Es geht einzig und allein darum, Vorstellungen und Ideen auszutauschen.

Der Coach kann nach den Präsentationen der Interessengruppen nachfragen: "Ist diese Zukunftsvorstellung sehr attraktiv für die Gruppe, die sie erarbeitet hat? Ist die Energie vorhanden, in diese Richtung zu arbeiten?"

In kleineren Teams und bei nur einem Thema kann die Zukunftsvorstellung gemeinsam erarbeitet werden.

Scaling Dance

Ziel

Die einzelnen Mitglieder des Teams schätzen die heutige Situation ein. Es geht darum, herauszufinden, was in der Vergangenheit bereits gut funktioniert hat.

Skalen können sehr vielfältig eingesetzt werden. Sie verkörpern ein wunderbares Mittel, Dinge auf den Punkt zu bringen. Skalen werden so gestaltet, dass sie bei der höchsten Ziffer (normalerweise 10), den Idealzustand und auf der gegenüberliegenden Seite (bei 1) das absolute Gegenteil beschreiben. Der Einsatz von Skalen hilft, vom Schwarz-Weiss-Denken wegzukommen. Verschiedene Zwischentöne werden eingeführt und dadurch wird differenzierter miteinander diskutiert.

Mit der Skala auf den Punkt bringen

Bei der Anwendung von Skalen im SolutionCircle interessiert der Unterschied zwischen der Einschätzung eines Teammitgliedes (beispielsweise 5) und der 10 nicht. Interessant erscheint vielmehr der Grund, weshalb die Einschätzung bereits auf 5 steht. Spannend ist der Unterschied zwischen 1 und 5: Was ist denn bereits gelungen? Welche Ressourcen konnten eingesetzt werden?

Der Coach kann die Skalen auf einen Flipchart zeichnen oder mit Klebeband auf den Boden befestigen. Die Teilnehmer setzen dann Punkte oder stellen sich auf die passende Stelle der begehbaren Skala. Bei der Einführung muss darauf geachtet werden, dass den Teilnehmern klar ist, dass die Einschätzungen eine momentane Situationsbeschreibung darstellen und sehr individuell sein dürfen. Oftmals lassen sich die gewählten Einschätzungen der Einzelnen nicht miteinander vergleichen, da sie subjektiv wahrgenommen werden. Skalen taugen darum nicht als Mittel um "Befindlichkeitsdurchschnitte" zu messen, sondern eher dazu, Unterschiede transparent zu machen und Feinheiten in der Einschätzung zu erkennen.

Auch hier kann sich der Coach die Freiheit nehmen, bei Einzelnen im Team nachzufragen. Bei grösseren Gruppen bietet sich ein Austausch über die Frage: „Was macht es denn aus, dass wir schon auf einer X stehen?“

Hilfreiche Fragen

- : Stellen Sie sich eine Skala von 1 bis 10 vor. Wo stehen Sie heute bezüglich des Themas X, wobei 10 den wirklichen Idealzustand (kühnste Erwartung) und 1 das genaue Gegenteil davon darstellt.
- : Wie haben Sie es geschafft, bereits heute auf diesen Punkt zu kommen? Was macht also den Unterschied zwischen 1 und diesem Punkt aus? Wenn Sie an ihre beste Sternstunde aus Schritt 5 denken, wo lag sie auf derselben Skala? Was macht hier den Unterschied aus?
- : Was haben Sie persönlich dazu beigetragen, dass Sie schon auf einer X stehen?
- : Woran würden Sie merken, dass Sie auf dieser Skala nur einen einzigen kleinen Schritt weiter Richtung 10 gekommen sind?
- : Welche Ressourcen haben Sie eingesetzt, um nicht noch tiefer zu sinken?

Massnahmen

Ziel

In diesem Schritt werden konkrete Massnahmen formuliert, die das Team in nächster Zukunft - am besten schon morgen - umsetzen kann.

Auf der Basis des vorangegangenen Schrittes lässt sich leicht zu den Massnahmen überleiten. Es gilt festzuhalten, was getan werden muss, einen kleinen Schritt Richtung 10 zu vollführen.

Umsetzungsunterstützung

Als zusätzliche Hilfe bei der Umsetzung der Massnahmen wird in diesem Schritt auch festgehalten, bei wem sich das Team Unterstützung holen könnte. Beispielsweise können Personen ausserhalb des Teams herangezogen werden, wie Kollegen einer anderen Abteilung, Vorgesetzte oder gar Kunden. Supporter vermögen in verschiedener Beziehung, für die Umsetzung hilfreich sein. Manchmal nützt es schon, jemandem ausserhalb des Teams zu erzählen, welche Veränderungen geplant sind. So erreicht man mehr Verbindlichkeit und vielleicht auch neue Ideen.

Den Prozess in Gang halten

Wichtig erscheint, dass sich das Team darüber klar wird, wie der gestartete Prozess weiter in Gang gehalten werden kann. Welche Abmachungen treffen sie, um im Alltag an den besprochenen Lösungen zu arbeiten und Fortschritte in der Umsetzung zu besprechen. Falls sich Mitglieder des Teams selbst verändern wollen (und diese Freiwilligkeit ist zwingende Voraussetzung für den Erfolg.), braucht es vor allem positive Verstärkung. Wenn erste Versuche, etwas anderes zu tun, unbemerkt bleiben, werden sie rasch wieder eingestellt. Den Prozess in Gang halten, heisst hier also, bald nachzufragen, was sich verbessert hat, und Beobachtungen auf nützliche Verhaltensweisen zu richten. Dies kann auf verschiedenste Arten passieren, und Teams haben dazu meistens eigene sehr gute Ideen.

Hilfreiche Fragen

- : Was brauchen Sie, um einen Schritt Richtung 10 zu kommen?
- : Was können Sie selbst dazu beitragen, dass es etwas vorwärts geht?
- : Woran würden Sie merken, dass sich die Situation ein ganz klein wenig verbessert hat?
- : Wenn diese Skala sprechen könnte, was würde sie Ihnen als nächsten Schritt empfehlen?
- : Was würden Ihre Kunden sagen, wenn Sie diese Massnahme umsetzen würden. Woran würden die Kunden einen Unterschied feststellen?
- : In welcher Art werden Sie die ersten kleinen Erfolge in der Umsetzung austauschen und festhalten?

Persönlicher Auftrag

Ziel

Durch einen Beobachtungs- oder Handlungsauftrag, den der Coach weitergibt, soll die Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte in der Umsetzung gerichtet und der Prozess im Alltag weiter unterstützt werden.

Der persönliche Auftrag stellt eine elegante Möglichkeit dar, den eingeleiteten Prozess im Alltag weiter zu unterstützen und den Fokus der Teilnehmer auf die Erfolge zu richten. Durch die gezielte Aufmerksamkeit auf kleinere und grössere Erfolgssituationen wird der Prozess konstruktiv beschleunigt.

Dieser achte Schritt kann einerseits als Beobachtungsaufgabe formuliert werden:

Die Einzelnen achten explizit darauf, was sich in den nächsten Tagen in die gewünschte Richtung verändert, und halten das für sich fest. In einer Teamsitzung oder einem weiteren kleinen Workshop werden diese Beobachtungen ausgetauscht.

Der persönliche Auftrag kann andererseits ein Handlungsauftrag sein:

Sämtliche Teammitglieder sollen eine konkrete Massnahme überlegen, die sie selbst für sich als passend beurteilt haben und den Teamprozess konstruktiv unterstützen könnte. Diese persönliche Handlung soll irgendwann in nächster Zeit umgesetzt werden - ohne aber andere darüber zu informieren.

Der persönliche Auftrag bindet nochmals alle Teilnehmer des Workshops in den Prozess der gemeinsamen Entwicklung ein - jeden nach seinen persönlichen Möglichkeiten. Jeder kann genauso viel investieren, wie es für ihn sinnvoll erscheint - aber investieren müssen alle.