

Konflikte & Schwierigkeiten im Team als Chance nutzen: Teamcoaching mit dem „Solution Focus“

von Eva Reiff und Marieluise Noack

Wenn wir als externer Coach zu einem Erstgespräch kommen, kennen wir weder die Akteure noch ihre Vorgeschichte, ihre Art zu kommunizieren oder ihre Sicht des Problems. Wir wissen in der Regel auch nicht, was bisher unternommen wurde und mit welchem Ergebnis. Coaching mit dem lösungsfokussierten Ansatz (Solution Focus) heißt:

- ▶ Wir ver(sch)wenden keine Zeit auf eine langwierige Problemanalyse, sondern klären, was die Akteure erreichen wollen.
- ▶ Der Fokus liegt also auf der Lösung: Welche Ziele möchte der Auftraggeber erreichen? Was soll sich verändern, was soll so bleiben?

Sehr oft erleben wir, dass Auftraggeber zwar wissen, dass sich etwas ändern muss, aber erst durch gezieltes Nachfragen anfangen, diese gewünschte Veränderung konkret zu beschreiben. Doch gerade das ist der erste wesentliche Erfolgsfaktor unserer Arbeit. Lesen Sie anhand eines echten Fallbeispiels, wie wir Probleme mit dem Solution Focus klären.

Fallbeispiel:

Die Ausgangssituation

Die Führungskraft ist seit vier Jahren Chefarztin einer Klinik und will diese Klinik zu einem regionalen Kompetenzzentrum mit neuen medizinischen Schwerpunkten ausbauen. Das Patientenaufkommen hat sich in den letzten drei Jahren verdoppelt, die Arbeitsbelastung ist für alle Mitarbeiter sehr hoch. Weiteres Personal ist angefordert, aber noch nicht vorhanden.

In den jährlichen Mitarbeitergesprächen hat sich herausgestellt, dass es besonders im Ambulanzteam große Spannungen gibt und wichtige Mitarbeiter schon an Kündigung denken.

Phase 1: Das Erstgespräch, in dem die angestrebten Lösungen konkretisiert werden

Im Erstgespräch definieren wir den Coachingauftrag klipp und klar. Dabei nutzen wir die Problembeschreibung als Ausgangspunkt für angestrebte Ziele. Ein wichtiges erstes Ergebnis ist das Festlegen erfolgsrelevanter Kriterien:

- ▶ Wie würden die Beteiligten einen Erfolg konkret beschreiben?
- ▶ Woran können alle Beteiligten messen, dass sich der Aufwand gelohnt hat?
- ▶ Was wären erste Anzeichen für die gewünschte Veränderung?



- ▶ Was ist die Führungskraft bzw. der Auftraggeber bereit, zum Erfolg beizutragen?
- ▶ Welche Personen sind für den Prozess wichtig? Wer muss alles dabei sein?
- ▶ Wie sieht die Kommunikation aus? In welcher Form wird die Führungskraft über den Verlauf des Prozesses informiert bzw. in diesen eingebunden?

Fallbeispiel:

In unserem Gespräch mit der Chefärztin zeigt sich, dass es um zwei Bereiche geht, in denen Verbesserungen notwendig sind:

1. Spannungen zwischen Teamleitung und Team

Die Teamleiterin scheint mit ihrer Aufgabe teilweise überfordert zu sein: sie blockt Veränderungen ab. Ihr Umgang erscheint oft ruppig und wenig kollegial.

Neue Mitarbeiter können sich nur schwer ins Team integrieren. Sie müssen zudem oft weniger attraktive Dienste übernehmen.

2. Umgang der Teammitglieder untereinander

- ▶ Im Team brodelt die „Gerüchteküche“ – statt miteinander wird überwiegend übereinander gesprochen.
- ▶ Die Kollegialität leidet, es kommt zu Cliquesbildung. Einige können sich gut gegen das „übereinander Reden“ abschotten, andere leiden darunter.

Eine zentrale Frage im Erstgespräch ist, woran die Führungskraft im Alltag erkennen würde, dass sich die Arbeit der externen Coaches gelohnt hat. Diese Frage hilft, die Ziele genau zu definieren und die Qualität der Veränderung herauszuarbeiten.

Die Chefärztin schildert, sie würde das in den Einzelgesprächen mit den Mitarbeitern merken, bestimmte Arbeiten würden mit mehr Engagement durchgeführt werden, Verbesserungsvorschläge würden aktiv gemacht werden, es gäbe weniger Kämpfe und Rangspiele, die Fähigkeiten der einzelnen Personen würden stärker wahrgenommen und geschätzt werden.

Hinsichtlich der Teamleiterin ergeben sich folgende Punkte: Die Teamleiterin zeigt ein feinfühleres Mitarbeiter-Handling, nimmt Vorschläge der Mitarbeiter auf und ist Ansprechpartnerin für die Sorgen der Teammitglieder.

Sind mehrere Prozessbeteiligte im Erstgespräch anwesend, versuchen wir nicht, eine gemeinsame Sichtweise zu erzwingen, sondern akzeptieren unterschiedliche Wahrnehmungen. Jeder Beteiligte wird mit seiner Sicht wahr- und ernstgenommen. Daraus ergeben sich in der Regel bereits wichtige Hinweise zur Problemlösung.



Phase 2: Vorschlag für den Prozessablauf

Auf Basis des Erstgesprächs empfehlen wir einen individuell abgestimmten Prozessablauf. Je nach Situation, angestrebten Zielen und Gegebenheiten im Unternehmen ist das eine Mischung aus Coaching, Beratung und Kurzworkshops. Unsere Empfehlung zielt immer darauf ab, unsere Kunden auf effiziente Weise zu Lösungen zu führen. Das Coaching mit dem Solution Focus zeichnet dabei aus, dass wir direkt in die Umsetzung gehen: machbare Ziele führen zu spürbaren ersten Erfolgen, die die Teilnehmer motivieren und mehr Power für die weitere Umsetzung geben. So kann auch in sehr verfahrenen Situationen zügig eine deutliche Verbesserung entstehen.

Fallbeispiel:

Im Fall der Klinik schlagen wir einen zweigleisigen Prozess vor:

- ▶ Die Teamleiterin erhält ein Coachingbudget, das sie bedarfsweise nutzen kann, telefonisch oder persönlich. Vor dem ersten Coaching findet ein gemeinsames Gespräch zwischen Chefärztin, Teamleiterin und Coach statt. In diesem Gespräch werden die Entwicklungsziele vereinbart und sichergestellt, dass die Teamleiterin die Ziele versteht und das Coaching als wertvolle Unterstützung annehmen kann.
- ▶ Für die Teamentwicklung werden ein ganzer Tag und zwei halbtägige Workshops im Abstand von zwei und sechs Wochen geplant. Das Team wird zum Problemlöser. Im letzten Teamworkshop gibt die Chefärztin ein Feedback an das Team und in einem persönlichen Gespräch an die Teamleiterin.

Phase 3: Die Umsetzung

Ein Grundsatz des lösungsfokussierten Ansatzes ist:

„Keiner ist für das Problem verantwortlich, aber alle für die Lösung.“

Es geht nicht darum, Ursachenforschung zu betreiben oder sich die Schuld zuzuschieben. Als Coach sind für die Struktur des Prozesses zuständig, während die Beteiligten für den Inhalt und die Lösungen zuständig sind.

Das ist häufig für die Teilnehmer eine Überraschung, denn externe Coaches und Trainer werden häufig als Instanz gesehen, die „sagt, wie es besser geht“. Nachhaltige Lösungen gelingen aber nur dann, wenn Menschen eigene Lösungen und Handlungsschritte entwickeln. Dafür sind wir der Katalysator!



Fallbeispiel:

Der gesamte Prozess des Coachings der Teamleiterin und der Teamworkshops ist natürlich komplex. Deshalb stellen wir hier markante Schwerpunkte zur Teamentwicklung vor.

Getreu dem Grundsatz „Die Teilnehmer sind für den Inhalt und die Lösungen zuständig“ werden im ersten Workshop vom Team zwei Kernbereiche festgelegt:

1. **Der Arbeitsablauf im Team** unter besonderer Berücksichtigung des hohen Arbeitsaufkommens durch Personalknappheit und noch nicht eingelernte neue Mitarbeiter: Was kann unter diesen erschwerten Bedingungen optimiert werden, um die Arbeitsbelastung im Rahmen zu halten?
2. **Der Umgang im Team:** Wie können wir so miteinander umgehen, dass die Zusammenarbeit im Team wieder angenehmer, offener und kollegialer wird? Wie wollen wir miteinander kommunizieren?

In der Regel werden zum Auftakt mehrere Ziele genannt. Es hat sich bewährt, den Beteiligten die Entscheidung der Reihenfolge der Themen zu überlassen. Aus unserer Erfahrung wählen Teams meistens die Themen aus, bei denen sie die größte Zuversicht haben, Lösungen zu finden. Gelingt dies, steigt die Zuversicht für scheinbar schwierigere Themen. Das Ambulanzteam einigt sich darauf, mit dem Thema „strukturierter Arbeitsablauf“ zu beginnen.

Die Darstellung der aktuellen Arbeitsverteilung zeigt, dass es keine Spielräume gibt, die Arbeit anders zu strukturieren. Der momentane personelle Engpass lässt keine Änderungen zu. Es wird für alle klar, dass die Teamleiterin bisher das Beste aus der personellen Situation gemacht hat. Diese Anerkennung tut der Teamleiterin sichtlich gut. Im Gespräch entwickeln die Teammitglieder Ideen, die trotzdem eine Verbesserung darstellen: Schaffung eines Arbeitsplatzes für die Erledigung besonderer Aufgaben, eine Magnettafel für die Kommunikation wichtiger Informationen ans Team.

In jeder Situation gibt es Lösungen – manchmal sind es, wie in diesem Beispiel - sogar „relative“ Kleinigkeiten. Genau das macht das Coaching mit dem Lösungsfokus aus: anstatt nur zu sagen „zu wenig Leute, die einzig mögliche Lösung ist neues Personal“ geht es darum, zu sehen, welche kleinen und großen, kurz-, mittel- und langfristigen Lösungen es gibt. Diese Suche nach kleinen Schritten, die eine gewisse Verbesserung darstellen, auch wenn die Rahmenbedingungen momentan noch so angespannt sind, erhöht die Moral und das Engagement aller Beteiligten.

Im nächsten Schritt entwickeln wir mit den Teilnehmern ein gemeinsames Bild eines optimalen Umgangs miteinander im Team: Wie wäre ein realistisches Bild eines optimalen Umgangs miteinander im Team?

Wichtig ist, dass wir keine Illusionen abfragen, sondern nach einem realistischem Bild eines guten Miteinanders fragen. Die Mitarbeiter beschreiben das Miteinander z.B. mit Aussagen wie: „Wir sitzen auch mal bei einem Kaffee zusammen“, „Ich kann jeden um Hilfe bitten, wenn ich nicht



mehr weiterkomme“, „Ich kann offen sagen, wenn ich mich an etwas störe und wir suchen gemeinsam nach Lösungen“, „Es wird viel miteinander gelacht“, „Keiner ist außen vor“.

Das optimale Bild gleichen wir mit der Ist-Situation ab. Dafür nutzen wir die Skalenfrage: „Wenn 10 Ihr optimales Bild ist und 1 das komplette Gegenteil, wo schätzen Sie Ihre Zusammenarbeit im Moment ein?“

Mit Hilfe lösungsfokussierter Fragen versuchen wir den Punkten auf die Spur zu kommen, die trotz aller Schwierigkeiten funktionieren: Zusammenarbeit mit bestimmten Kollegen, Absprachen werden eingehalten... In den Gesichtern stellt sich eine gewisse Erleichterung ein, als das Team bemerkt, dass trotz aller Schwierigkeiten viele Dinge gut laufen.

In Kleingruppen erarbeiten die Mitarbeiter dann, woran sie erkennen könnten, dass sie auf der Skala einen Schritt in Richtung 10 gekommen wären. Die Kleingruppen beschäftigen sich mit drei Fragen:

- ▶ Mal angenommen, Sie wären auf der Skala einen Schritt vorangekommen, was wäre dann anders?
- ▶ Woran würden Sie das erkennen?
- ▶ Wer könnte es noch erkennen und woran?

Im Zentrum steht wieder die Gerüchteküche – einen Schritt weiter würde es z.B. weniger Gerüchte geben, sondern ehrliches Aufeinanderzugehen. Wir entwickeln gemeinsam Ideen, wie die Teammitglieder Gerüchte stoppen und Situationen direkt ansprechen können.

Im letzten Schritt formuliert das Team zwei konkrete Maßnahmen, die es möglichst ab morgen umsetzen werden:

1. Jeder ist dafür verantwortlich, Gerüchte zu stoppen und keine Gerüchte zu streuen.
2. Schwierige Situationen werden im direkten Gespräch geklärt.

Für den letzten Punkt erarbeiten wir mit dem Team eine Möglichkeit, wie schwierige Dinge so angesprochen werden können, dass eine Lösung leichter möglich ist.

Das sind auszugsweise wesentliche Schritte in einem lösungsfokussierten Coachingprozess. Der lösungsfokussierte Ansatz ist eine besondere Methode, die Ihnen und Ihren Mitarbeiter garantiert, schneller zu tragfähigen Lösungen zu kommen als herkömmliche Beratungen oder Trainings das vermögen.

Was können wir für Sie tun?

Rufen Sie uns an oder schicken uns eine Mail. Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

Eva Reiff 0711 / 7585248 - mail@eva-reiff.de
Marieluise Noack 07133 / 963088 - info@marieluise-noack.de

