

# Fragmente eines wundersamen Wandels

## SolutionSurfing im Team

---

*Von Daniel Meier*

**Wer ein Team führt, weiss meist viel von kleineren und grösseren Turbulenzen zu berichten, die es zu meistern gilt: Mitarbeitende vertreten eine andere Meinung als ihr Vorgesetzter, unerwartete Probleme treten auf, unterschiedliche Ansprüche an Arbeitsqualität treffen aufeinander, Projekte werden gestoppt, Kunden reklamieren etc.**

Diese Vorkommnisse sind wie Wellen - Wellen der Teamdynamik, Wellen des Wandels. Dabei gibt es mindestens drei Alternativen mit diesen Wellen umzugehen:

sich mit aller Kraft gegen diese Welle stemmen (Hier bestimme ich! Ich will keine Veränderung!),

sich einfach ducken (vielleicht wird es nicht so schlimm, wenn man überrollt wird) oder

auf der Welle surfen (die Energie nutzen um das Ziel gemeinsam zu erreichen).

Wie nachfolgendes Beispiel zeigt, ist es nicht immer einfach, in turbulenten Zeiten, die passende Welle zu finden und die Energie zielgerichtet zu nutzen. Eine entscheidende Rolle beim SolutionSurfing spielt darum auch der Coach, seine Reflexionsfähigkeit, sein Fokus auf Ressourcen und Lösungen sowie die Richtung, in der er hilfreiche Fragen stellt. Sich selber als Coach zu beobachten meint, sich nicht nur zu Fragen, ob den Kunden ein taugliches Surfbrett angeboten wird, sondern auch, ob man selber gelassen auf der Welle steht. Dies mag nachfolgendes Beispiel etwas illustrieren.

Turbulenzen erkennen und Zielstrand beschreiben

Die Geschäftsleitung einer grossen Bildungsinstitution in der Schweiz hat zwei äusserst intensive Jahre hinter sich. Neben der Umstrukturierung von der Non-Profit Organisation, in ein vollständig wirtschaftsorientiertes Unternehmen war auch noch eine grosse Fusion zu verkraften. Die Mitgliederzahl des Führungsteams ist von fünf, auf sieben und schliesslich auf den heutigen Stand von neun Personen gewachsen. Um diesen Wandel erfolgreich zu vollziehen, werden vom GL-Team zwei Coachs für ein Teamcoaching engagiert. Im intensiven Vorgespräch mit den beiden Coachs berichtet der Geschäftsführer und seine engste Mitarbeiterin vor allem von Kommunikationsschwierigkeiten im Führungsteam: Vereinbarte Abläufe werden nicht eingehalten, Themen an der

Geschäftsleitungssitzung sind nur ungenügend vorbereitet, endlose Diskussionen folgen, Entscheide sind schwierig zu fällen. Irgendwie ist der Wurm drin.

Im Vorgespräch hören die beiden Coachs genau zu und stellen vor allem Fragen nach dem Ziel: „Wenn die beiden Teamworkshops wirklich optimal gelingen würden, was wäre danach anders im GL-Team?“ und „Wer würde eine Veränderung als erstes merken - und woran genau?“

Coachs unter sich 1

P.: Das tönt sehr schwer und wenig hoffnungsvoll, was die beiden Geschäftsleitungsmitglieder uns eben erzählt haben. Ich weiss gar nicht recht, wo wir hier ansetzen können.

A.: Ja, du hast schon recht. Doch ich staune auch, dass sie sich schon zu diesem Zeitpunkt Unterstützung holen. Das zeugt doch von Weitsicht und echtem Interesse an der Sache. In vielen anderen Teams kommt man als Externer erst dazu, wenn die Turbulenzen so gross sind, dass das Team kaum mehr zusammenarbeiten kann.

P.: Ok - aber denkst du, dass 1 ½ Tage fürs Coaching reichen?

A.: Ich hoffe - und wenn wir uns Mühe geben, den Wundern nicht all zu sehr im Weg zu stehen. Vielmehr beschäftigt mich, wie wir mit dem Ziel, welches sie genannt haben, nämlich klare Zusammenarbeitsregeln aufzustellen, klar kommen. Da habe ich noch Mühe, weil ich solche Regelwerke selber als wenig hilfreich erachte. Aber Alternativen sehe ich im Moment nicht.

P.: Das habe ich mir auch überlegt. Hmm - schön wäre es ja, wenn wir statt enger Regeln vielmehr in Richtung der Wahlmöglichkeiten arbeiten könnten: Ihnen also Wahlmöglichkeiten eröffnen, die ihrem gemeinsamen Ziel der besseren Zusammenarbeit dienlich sind.

A.: Oh ja, das würde auch uns mehr Spass machen. Erst genau zu schauen, was den bisher schon einigermaßen funktionierte und daraus weitere Möglichkeiten eröffnen. Das tönt gut.

P.: Apropos Spass: Machst du eine kleine Ablaufplanung des Tages?

A.: Ja, die schreib ich gerne als Vorbereitung für unsere Planungssitzung - damit wir sie dann schnell wieder loslassen können. Es wird eh anders kommen als geplant. Aber dafür nimmst du das benötigte Material mit - und vergiss die Wunderkerzen nicht.

P.: Wunderkerzen? Du und Deine Wunder. Wozu sollen denn Wunderkerzen gut sein? Aber OK - vielleicht kommt uns ja was in den Sinn dazu.

Der erste Workshoptag

Etwas ausserhalb von Zürich, direkt am Waldrand mit Blick auf die Stadt trifft sich das Team und die beiden Coachs zu ersten Workshoptag.

Ressourcenmarkt

Zu Beginn bitten die Coachs die Mitglieder des Teams, sich kurz gegenseitig vorzustellen. Dabei steht folgende Frage im Zentrum: „Welche Eigenschaften schätze ich an meinem Kollegen/meiner Kollegin in der Zusammenarbeit.“

## Sternstunden

Nachdem in einem weiteren Schritt die Erwartungen und Ziele für die gemeinsame Arbeit geklärt wurden, kleben die Coachs ein langes Klebeband quer durch den ganzen Raum auf den Boden. Sie bitten die GL-Mitglieder sich auf diesem Klebeband zu positionieren: „Ein Ende bedeutet, dass Sie all ihre Probleme und Fragen in der Zusammenarbeit wirklich äusserst zufrieden stellen gelöst haben. Wenn Sie also dort stehen - auf der 10 - dann wäre es nur selbstverständlich, dass man von ihrer Zusammenarbeit einen Video drehen würde und diesen im Sinne von „best practice“ an andere GL-Teams verteilen würde. Und auf der gegenüberliegenden Skala, also am anderen Ende des Klebebandes, dort steht die 1: Das absolute Gegenteil davon. Eine Zusammenarbeit, die sie kaum noch zwei weitere Tage aushalten würden. Wo auf dieser Skala stehen sie heute?“

Nach dem sich die einzelnen GL-Mitglieder individuell positioniert haben (so zwischen 3 und 6), werden sie zu einer kleinen Gruppenarbeit aufgefordert. Die Aufgabe besteht darin, genau herauszufinden, was in der Zusammenarbeit denn bereits funktioniert. Was macht es also aus, dass sie bei einer 3 oder 5 auf der Skala stehen. Sie könnten ja auch viel tiefer sein. Die Teilnehmenden sollen also kleine Begebenheiten, Erlebnisse oder Vorkommnisse suchen, die schon in die gewünschte Richtung weisen.

Auf Grund dieser Erkenntnisse sollen die Teilnehmenden anschliessend, ebenfalls in kleinen Gruppen, gemeinsame Leitlinien für die weitere Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung entwickeln.

In dieser Arbeit entdeckten die einzelnen Gruppen wertvolle Hinweise darüber, was bereits funktioniert: Beispielsweise arbeiten sie in kleinen Gruppen spannungsfrei und äusserst effektiv zusammen. Ferner finden sie konkrete Hinweise für eine zeitsparende und wertschätzende Sitzungsleitung, erkennen, wie die Struktur der Besprechungspunkte für ihre gemeinsamen Sitzungen aussehen kann etc.

Nur bei der Darstellung der GL-Leitlinien, welche in drei Gruppen erarbeitet wurden, entbrennen erste heftige Diskussionen. Die drei Entwürfe für Leitlinien sind zum Teil diametral verschieden und es macht den Eindruck, dass diese drei Ideen nie und nimmer unter einen Hut zu bringen sind. Sehen die einen eher basisdemokratische Strukturen vor so wollen die anderen einen Ausschuss gründen, der die Mehrheit der Geschäfte entscheiden soll, während die dritte Gruppe verschiedene kleine Zellen gründen will, die die Geschäfte arbeitsteilig bearbeitet. Ernüchert über diese Erkenntnis begibt sich das Team zum Mittagessen.

## Coachs unter sich 2

A.: Du, ich weiss jetzt gerade nicht mehr weiter. Wie sollen wir nur hilfreich dazu beitragen, dass sie hier eine gemeinsame Lösung finden?

P.: Da sehe ich im Moment auch keinen Weg. Vielleicht brauchst noch Zeit?.

A.: Wie kannst du eigentlich so gelassen und ruhig bleiben, wenn sie so heftig zu diskutieren beginnen: Alles auf der Problemebene und ohne Perspektiven. Ich bin jedenfalls während dieser Diskussion ziemlich hart von der Lösungswelle runter gefallen. Wir hatten das Gespräch überhaupt nicht mehr im Griff und ich hatte schon Angst, es laufe uns völlig aus dem Ruder.

P.: Ich denke einfach, dass es wohl etwas Nützliches haben wird für sie - und ehrlich gesagt, ich warte und hoffe, sie werden der Diskussion müde. Das wäre dann der Ort um wieder Fragen zu stellen. Und zudem - wenn wir auch nur ein bisschen an die Selbstorganisationskraft eines Teams glauben, dann haben diese 9 Personen durchaus die Fähigkeit sich zu streiten und etwas konstruktives aus dem Streit zu ziehen.

A.: Du meinst, dass es manchmal einfach etwas Zeit braucht, bis ein ganzes Team eine grosse gemeinsame Welle erkennt, auf der es sich zu surfen lohnt. Da wirst du recht haben - nur - es ist oft so schwierig das auszuhalten und voll Vertrauen in die Kompetenzen der Beteiligten zu bleiben.

P.: Ja, das fällt mir auch nicht leicht - und müde wurden sie wirklich nicht. Ich glaube, zu meiner Gelassenheit hat auch beigetragen, dass ich nur ganz wenig verstanden habe, von dem, was sie diskutiert haben. Ich konnte mich sehr gut darauf konzentrieren nichts zu verstehen und dann einige gezielte Fragen zu stellen.

A.: Das war toll zu hören, wie du ab und zu nach dem „anstatt“ gefragt hast. „Wie müsste es denn sein, damit du gut in der GL mitarbeiten könntest“ - so hast du Mary gefragt und sie war im ersten Moment etwas verduzt, nachdem sie lange und breit erklärt hat, was sie alles nicht will. Aber danach hat sie einige klärende Elemente ihrer Vorstellung genannt.

Apropos Ressourcen: Ich habe noch die Geschichte von der Schule der Tiere hier. Eine schöne Metapher. Soll ich die Vorlesen?

P.: Oh ja, die passt - und wenn man nicht weiter weiss, soll man doch die Ebene wechseln. Wie wär's, wenn wir die Leitlinien einfach mal im Raum hängen lassen und mit dem Futur Perfekt weiter machen? Zuerst also eine praxisnahe und handlungsorientierte Zukunftsvorstellung entwickeln und die Leitlinien später daran spiegeln.

A.: Tönt vernünftig, auch wenn ich etwas Angst habe, dass wir beim Futur Perfekt auch wieder so unendlich verschiedene Vorstellungen produzieren. Eigentlich sollte doch das Team die Leitlinien in ihre reguläre GL-Sitzung mitnehmen und dort ausdiskutieren.

P.: Ich bin ganz leicht zuversichtlich, dass die nächsten Stunden hier noch etwas an Entspannung und neuen Möglichkeiten eröffnen.

Futur Perfekt

Das GL-Team ist damit einverstanden, die Leitlinien mal Leitlinien sein zu lassen und gemeinsam eine Zukunftsvision zu erarbeiten. Nach gut einer Stunde, nachdem in Einzelarbeit und auf einem kleinen Partnerspaziergang das Futur Perfekt (Vorstellung einer erwünschten, handlungsorientierten Zukunft) entwickelt wurde, trifft man sich wieder im Plenum:

#### **Ein Gesprächsauszug:**

Christa: Felix und ich haben gemerkt, dass wir ganz ähnliche Vorstellungen haben. Wenn's dann rund läuft im Futur Perfekt, dann freuen wir uns auf die GL-Sitzung. Daran werden wir es merken, nicht wie heute, wo die Sitzung uns eher ein Klumpen im Bauch ist. Die Unterlagen für die Sitzung sind kurz und knapp auf das Wesentliche gekürzt. Zudem haben wir die Möglichkeit, selber Besprechungspunkte einzugeben.

P.: Nehmen wir an, ihr freut euch wirklich auf die Sitzung, wie würde sich dies noch auswirken?

Christa: Ich glaube, ich wäre nicht immer fast zu spät, sondern wirklich schon einige Minuten früher im Sitzungszimmer. Und, ich müsste kein schlechtes Gewissen mehr haben, weil ich alle Unterlagen zuvor gelesen habe.

A.: AH, ok. Gibt es noch weitere Vorstellungen darüber, wie die Zukunft ausschauen soll?

Elvira: Beat und ich haben den Spaziergang genutzt, um uns etwas besser kennen zu lernen. Beat ist ja erst seit zwei Monaten bei uns. Da haben wir etwas getratscht. Aber das war ganz nützlich und hat uns dann darauf gebracht, dass es für uns alle wichtig wäre, uns nicht nur so per Sitzung zu kennen, sondern vermehrt auch

persönlichen Kontakt pflegen. Wir müssen ja nicht alle Freunde werden - aber durch das Kennen lernen eine vertraute Basis schaffen, das wäre toll.

P.: Toll, diese bestechend einfache und wirkungsvolle Vorstellung. Wenn du nun alle hier etwas besser kennen würdest, was würde dann anders für dich?

Elvira: Vertrauen und der Mut käme, anderen auch etwas Negatives zu sagen - also negatives Feedback zu geben und nicht irgendwo sonst abzuladen oder die Faust im Sack zu machen.

P.: Und woran würde A. und ich merken, wenn wir mal zufällig in zwei Monaten bei euch aufkreuzen, dass das Vertrauen gestiegen ist und ihr euch getraut positives und negatives Feedback zu geben?

Elvira: An mir?

P.: Zum Beispiel.

Elvira: Wahrscheinlich würdet ihr das nicht merken, so von aussen. Vielleicht ok, wenn wir uns in der Kaffeepause auch lockerer geben. Oder ja, wenn dem Freddy sein Pult aufgeräumt wäre. Ich hätte ihm dann nämlich das Feedback gegeben, dass er doch endlich mal Ordnung schaffen soll.

Freddy: Stört dich das? Ich bin doch ein kreativer Chaot. ...

Anschliessend an diese sehr konstruktive und energiegeladene Sequenz überlegen sich die Teilnehmenden zu zweit, was sie selber unternehmen können, um in den nächsten Wochen kleine Schritte Richtung Futur Perfekt zu gehen. „Was kann jeder und jede im Alltag tun, das den gemeinsamen Prozess konstruktiv unterstützt.“ Am Schluss dieser Sequenz liegen dann über 20 verschiedene Möglichkeiten konkreter Handlungsalternativen bereit zu Auswahl, schön säuberlich auf Pinwandkarten geschrieben und auf den Boden gelegt. Stolz stellen die Teilnehmenden ihre Ideen für eigene Verbesserungsvorschläge vor.

### Coachs unter sich 3

P.: Hey, das war jetzt wirklich ein Musterbeispiel von „Wahlmöglichkeiten eröffnen“. Hast du gemerkt, wie die einzelnen plötzlich wieder Energie zeigten und auch erstaunt darüber waren, aus wie viel kleinen Steinchen eine verbesserte Zusammenarbeit bestehen kann.

A.: Ja, ich bin auch ganz beeindruckt von vom sorgfältigen Umgang des Teams mit diesem Prozess.

Nur, wir haben die Leitbildgeschichte immer noch nicht abgeschlossen. Langsam rennt uns die Zeit davon.

P.: Auch die Werkzeuge, die wir versprochen haben, haben wir noch nicht vorgestellt. Was denkst du, was wollen wir ihnen mitgeben? Skalierungen.

A.: Genau. Sie sollen am Ende der Teamsitzungen jeweils fünf Minuten skalieren und so den Prozess in Gang halten. Eine kurze Phase der Aufmerksamkeitsfokussierung: Wo stehen wir und was hat bereits funktioniert.

P.: Das könnten wir zum Abschluss noch gleich demonstrieren. Und dann bitten wir sie, die Plakate mit den Leitlinien mit zu nehmen und weiter zu bearbeiten.

A.: Was hältst du davon, wenn wir sie einfach fragen, was damit geschehen soll. Wenn wir's nicht wissen, vielleicht haben sie eine Idee?

P.: Eine wunderschöne Idee, die ganz für Transparenz im Coaching steht und die Kunden wirklich als Experten ernst nimmt. Genau so machen wir's.

Auf Grund der Frage nach dem Schicksal der 3 Leitlinien-Plakate, welche A. stellt entsteht im Plenum nochmals eine heftige, fast 30minütige Diskussion, auf welche die beiden Coachs kaum Einfluss nehmen. Doch das Team einigt sich schliesslich auf einen für alle gangbaren Weg.

Den Prozess in Gang halten

A. stellt darauf als Werkzeug die Teamskalierung vor und bittet die Teilnehmenden, quasi zum Abschluss des Workshops anhand einer Skalierung zur Frage: „Sind wir jetzt einen kleinen Schritt weiter gekommen“ den gemeinsamen Tag auszuwerten.

Ganz zum Schluss meldete sich P. nochmals zu Wort – mit einem Schmunzeln legt er eine weitere Moderationskarte, die er vor wenigen Minuten geschrieben hat vor sich auf den Boden: „Ich habe euch hier noch ein zweites Werkzeug. Es heisst „wunderkerzeln“. Dann zauberte er wie selbstverständlich ein Pack Wunderkerzen aus seiner Tasche. „Jeder und jede bekommt eine Wunderkerze. Damit ist ein kleines, geheimes Experiment verbunden. Immer nämlich, wenn du feststellst, dass ein Kollege oder eine Kollegin sich in irgendeinem Punkt ein klein bisschen so verhalten hat, wie du dir es im Futur Perfekt wünschen würdest, dann legst du ihm eine Wunderkerze auf den Schreibtisch. Allerdings tust du das im Geheimen, ohne dass er dich sieht - und du redest danach mit der Person auch nicht darüber. Es bleibt also bis zu unserem nächsten Treffen ein Geheimnis, wer wem und wofür gewunderkerzelt hat. Wer eine Wunderkerze erhält kann damit natürlich wieder weiter wunderkerzeln.“

Mit zuversichtlichem Schmunzeln nehmen die Teammitglieder je eine Wunderkerze und diesen „Geheimauftrag“ mit.

## Zwei Wochen später

Nach zwei Wochen schreibt ein Teammitglied eine Mail mit folgendem Inhalt.

„Danke nochmals für diesen Team-Tag. Die Situation hat sich schon spürbar entspannt. Wir versuchen ein bisschen zu surfen im Team. Speziell dazu haben sicher die Wunderkerzen beigetragen. Eine wunderschöne Idee. Allerdings gibt es ein zwei Mitglieder des Teams, die haben noch nie eine Wunderkerze bekommen - und wundern sich selber sehr darüber. Dies wird Thema an der nächsten GL-Sitzung!“

Coachs unter sich 4:

A.: Wie bist du nur darauf gekommen? „Wunderkerzeln“

P.: Ich habe noch irgendwas gesucht, um sie in der Umsetzung im Alltag zu unterstützen, um den Fokus auf die kleinen Erfolgserlebnisse zu richten und aufrecht zu erhalten. Kleine Veränderungen im Verhalten verschwinden doch sofort wieder, wenn sie nicht bemerkt und gewürdigt werden. Da kamen mir halt die Wunderkerzen in den Sinn.

A.: Wirklich fein und mit mehrfachem Effekt. Einerseits zeigen alle eine gewisse Aufmerksamkeit auf das was sie schon als Veränderungen wahrnehmen - egal, ob der andere wirklich etwas verändert hat oder nicht. Andererseits wird sich jeder, der eine Wunderkerze auf seinem Pult vorfindet fragen, wofür er die wohl genau bekommen hat. Was er denn selber gemacht oder gesagt hat, das schon ein bisschen Richtung Futur Perfekt geht. Und damit ist sein Fokus der Aufmerksamkeit auch wieder gerichtet.

## Der zweite Team-Workshop

Das GL-Team trifft sich gut vier Wochen später zusammen mit den beiden Coachs zu einem halbtägigen Abschlussworkshop. Nach einer spielerischen Ankommens- und Aufwärmphase hat das Team die Aufgabe in Gruppen festzuhalten, was sich denn in den letzten Wochen, seit dem ersten gemeinsamen Teamtag, zum Besseren gewandelt hat.

### Coachs unter sich 5

P.: Hast du gehört? Es ist einfach wie immer! Ich habe bei den einzelnen Gruppen gelauscht - nichts ist besser. Sie bemerken keine Veränderung - auch wenn jemand etwas anders gemacht hat, niemand hat's gemerkt - keine Ausnahmen, nichts.

A.: Ah, ja - hast du auch noch anderes gehört?

P.: ... (erst schweigen, dann lachen) Ok, Danke, ist gut. Ich habe wirklich auch anderes gehört und werde jetzt gehen und noch mehr davon hören!

A.: Beobachte den Beobachter - in der Richtung in der wir die Aussagen mit Bedeutung füllen und in der Richtung in die wir Fragen stellen - genau in der Richtung wird sich das Team weiterentwickeln.

P.: Ist schon klar - darum bin ich so froh, können wir dieses Coaching zusammen machen. So können wir uns gegenseitig auch immer wieder daran erinnern - und die Kunden haben dadurch einen echten Mehrwert. Gelassenheit und Zuversicht zu behalten und die eigene Aufmerksamkeit immer wieder auf ihre Nützlichkeit für den Prozess zu überprüfen, das fällt zu zweit einfach leichter. SolutionSurfing ist im Team einfacher!

Was im Plenum dann folgt ist wirklich eine Sternstunde. Die beiden Coachs schaffen mit ihrem konsequenten, hartnäckigen und lösungsorientierten Nachfragen einen Raum, den die 9 GL-Mitglieder nutzen um genau herauszufinden welche - und seinen es auch noch so unscheinbare - Entwicklungen stattgefunden haben.

Mehr und mehr bedeutsame Details werden entdeckt, und Erkenntnisse, auf welche Weise diese Fortschritte möglich wurden. Gegen Ende der Runde vergleichen sich die Teilnehmenden gar mit erfolgreichen Sportteams und sind selber erstaunt, was sie in ihrer Kommunikation erreicht haben.

### Coachs unter sich 6

P.: Nach solchen Sequenzen staune ich immer wieder, wie viel Kraft und Wissen in einem solchen Team steckt. Dieser Drang die Zukunft entwickeln um ein Stück Welt neu zu gestalten.

A.: Wir waren toll im und auf dem Fluss - das Wellenbrett hat getragen und wurde wie von selbst manövriert: Auf den Wellen, durch seichte Untiefen und sicher durch jede Stromschnelle.

P.: Jetzt ist wohl auch der Zeitpunkt, in dem es sinnvoll sein könnte, die drei Leitlinien wieder anzusehen.

A.: Ich weiss gar nicht, was sie in der Zwischenzeit damit gemacht haben. Ich bin mal gespannt.

### Drei Leitlinien sind drei Leitlinien

Es entstand in der nachfolgenden Diskussion über die Inhalte der drei unterschiedlichen Leitlinien nicht einfach eine Verschmelzung zu einem gemeinsamen Leitbild. Die einzelnen Gruppen haben sich auf die Präsentation ihrer Leitlinien sehr gut vorbereitet (Folien, Skizzen etc.). Jetzt werden Vorteile diskutiert, sie erkennen Gemeinsamkeiten und besprechen augenfällige Nachteile. Hie und da blitzen ganz unterschiedliche Ansichten und Positionen durch - werden zum Teil eindeutiger genannt, als je zuvor. Doch auch sachlicher und mit weniger Emotionen. Eine Gruppe aus der GL wird sich nun weiter um die Leitlinien kümmern und versuchen, eine Konklusion zu erarbeiten. Mit Sicherheit aber wird eine Einigung bezüglich der Leitlinien noch einige Diskussionsrunden benötigen. „Doch daran merke ich auch“, so eine Teilnehmerin in der Schlussrunde „dass sich etwas in Bewegung gesetzt hat. Wir sind uns zwar noch nicht einig, aber das müssen wir uns auch jetzt noch nicht sein. Aber wir haben begonnen konstruktiv zu Streiten. Und das ist ein wesentlicher Unterschied zu früher.“

### Scaling Dance zum Abschluss

„Wo auf der Skala, wenn 10 das Futur Perfekt meint, und 1 das absolute Gegenteil davon, stehen sie zum jetzigen Zeitpunkt?“ So leitet A. die Abschlussrunde ein. Im Vergleich zur Skala vom ersten Teamtag ist die Einschätzung nun bei allen um zwei bis vier Punkte gestiegen.

„Ist dies genügend gut für den Moment?“ ist die Nachfolgefrage, die von allen Teammitgliedern eindeutig bejaht wurde. So bleibt in der letzten Viertelstunde noch Zeit um folgendes zu klären:

„Was könnt ihr tun (jeder/jede für sich und alle gemeinsam) um diesen Stand mindestens zu halten und zu sichern?“

### Coachs unter sich 7

A.: War eine sehr nützliche Abschlussfrage von Dir. Ist mir gar nicht in den Sinn gekommen im Rahmen der Erfolgssicherung nochmals die Handlungsspielräume zu erweitern.

P.: Ja, war eine spontane Eingebung, und ich war ja wirklich erstaunt, wie viele äusserst konkrete Möglichkeiten genannt wurden.

A.: Ich glaube, auch der Geschäftsführer war davon ziemlich angetan. Sonst hätte er die Liste nicht zu sich genommen um die Möglichkeiten für sich nochmals durch zuarbeiten und ev. sogar zu priorisieren.

P.: Hm, und ich überlege gerade: Wenn wir aus diesem Teamcoaching etwas gelernt hätten, was wäre das genau?

(Erschienen ist dieser Artikel in der Zeitschrift Lernende Organisation im Dezember 04)

Ausführlich beschrieben und an vielen Praxisbeispielen erläutert ist der SolutionCircle im Werkstattbuch „Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung“ von Daniel Meier (2004, Werkstattbuch der SolutionSurfers, ISBN 3-8334-0668-2, Bezug: [www.solutioncircle.com](http://www.solutioncircle.com) )