

## Teamentwicklung

# Turbulenzen als Chance

Teams sind Schmelztiegel moderner Organisationen. Sie zeigen in einer Art Mikrokosmos all jene Komplexität auf, welche Unternehmen heute zu bearbeiten haben. Sie arbeiten interdisziplinär, häufig innerhalb einer Matrixorganisation. Hoher Zeitdruck bei wenigen Personalressourcen und Erfolgsdruck zeichnen Ihre Arbeit oft aus. In diesen Situationen sind Turbulenzen im Team nicht die Ausnahme, sondern eher die Regel. Der Schweizer Erfolgscoach Daniel Meier erzählt Ihnen in diesem Beitrag, wie Sie Ihre Erfolgchancen in turbulenten Zeiten wesentlich verbessern können.

Sie führen ein Team und suchen nach wirkungsvollen Möglichkeiten, Ihre hoch gesteckten Ziele zu erreichen. Sie erkennen Konflikte oder Spannungen im Team, die Sie angehen möchten. Spass, Dynamik und Engagement sollen wieder Einzug halten. Dabei wünschen Sie sich ein Vorgehensmodell, mit dessen Hilfe Sie innerhalb kurzer Zeit, die anstehenden Fragestellungen nachhaltig bereinigen können. Sie wollen ihren Teammitgliedern mehr Selbstverantwortung übergeben und wünschen sich dadurch vermehrtes unternehmerisches Mitdenken.



Autor Daniel Meier coacht Führungskräfte und Teams in turbulenten Situationen, mit dem Ziel massgeschneiderte Lösungen zu finden. Er bildet in der Schweiz Coaches aus.  
[www.solutioncircle.com](http://www.solutioncircle.com).

Für diese und ähnliche Situationen ist der SolutionCircle eine praxiserprobte und wirkungsvolle Vorgehensweise. Sie ermöglicht Ihnen im Teamalltag, sowohl die Energien als auch die Zeit konsequent für die Lösungsentwicklung zu nutzen. Anstatt Schuldige zu suchen und weiter zu klagen, zu jammern oder die Zeit für defizitorientierte Analysen zu verwenden, finden Sie mit dem SolutionCircle die Werkzeuge, die zu nachhaltigen, dynamischen Lösungen führen. Werkzeuge, die Sie im Führungsalltag einsetzen können oder ganze Entwicklungsworkshops gestalten können.

Die herkömmlichen Methoden, mit denen in Teams gearbeitet wird, gehen in der Regel davon aus, dass in Problemsituationen erst genau analysiert werden muss. Fragt man die Workshopteilnehmer zu Beginn des Meetings, von dem man sich Klärung für eine bessere Zusammenarbeit verspricht, was sie sich wünschen, hört man oft, dass „die Dinge offen und klar ausgesprochen werden sollten“ – in dieser oder ähnlicher Formulierung. Dabei geht es ihnen um das Ansprechen von Defiziten, das Analysieren von Fehlern und Schwächen. Die Idee, dass erst ein reinigendes Gewitter nötig ist, bevor konstruktiv an Lösungen gearbeitet werden kann, scheint tief in uns verwurzelt zu sein.

### DISKREPANZ ZWISCHEN IST UND SOLL AUFZEIGEN

Auch zu den theoretischen Grundpfeilern des Change Managements gehört es, dass die Diskrepanz zwischen Ist und Soll deutlich herausgearbeitet werden muss. Die Diskrepanz muss aufgezeigt werden, damit alle verstehen, wo die wirklich schwerwiegenden Probleme liegen. Und diese werden dann möglichst fundiert analysiert: Woher kommen sie? Wer hat sie verursacht? Auf welchen Defiziten beruhen sie?

Ergebnisse dieser Analyse werden allen Personen im Unternehmen präsentiert. So erhofft man sich, auch die letzten Mitarbeitenden davon zu überzeugen, dass wirklich schwerwiegende Probleme bestehen. Diese Ansätze haben durchaus ihre Berechtigung und werden vielerorts mit Erfolg angewendet. Die Vorgehensweise der von mir kreierten SolutionCircles stellt dem jedoch einen anderen Denkansatz entgegen. Der zentrale Leitgedanke des SolutionCircles heisst: Veränderungen geschehen nachhaltiger, dynamischer und effektiver, wenn sie auf Stärken aufbauen. Der SolutionCircle lebt von der Vorstellung, dass das gemeinsame Erforschen der Potenziale, das Beleuchten der aussergewöhnlichen Erfolgserlebnisse und die konstruktive Arbeit an gemeinsamen Zielen – die Vorstellung also von einer lebendigen, positiven, lösungs- und ressourcenorientierten Veränderung – zu schnelleren, demokratischeren und nachhaltigeren Veränderungen führt als die an Defiziten orientierte Untersuchung der fehlerhaften und problematischen Umstände. Darum spielt das genaue Verstehen von Problemen eine untergeordnete Rolle.

Der SolutionCircle baut auf der Grundannahme auf, dass jeder Mensch, jedes Team und jede Organisation ein viel grösseres Potenzial besitzt, als ihnen in der Regel bewusst ist. Diese Kraft blitzte in der Vergangenheit immer wieder auf – mindestens punktuell, manchmal auch über längere Zeit. Der SolutionCircle arbeitet mit dieser Kraft der Potenziale und Kompetenzen. Blicken wir im SolutionCircle rückwärts in die Vergangenheit, suchen wir nicht nach Fehlern oder nach Defiziten, sondern erkunden die Kompetenzen des Teams. Diese Kraft

EIN TEAM IST EIN POTENZIAL, DAS  
ENTFALDET WERDEN WILL



ist die Basis, auf der Lösungen für anstehende Fragestellungen aufgebaut werden. Ein Team ist nicht ein Problem, das analysiert und gelöst werden muss, sondern ein Potenzial, das entfaltet werden will.

Grundsätzlich nehmen wir uns selbst, andere Menschen, Teams und Organisationen in zweierlei Weise wahr. Zum einen können wir uns und andere als Wesen verstehen, die mit Mängeln und Defiziten behaftet sind – also grundsätzlich als unvollkommen. Sie kennen das: man jammert in der Kaffeepause, auf dem Gang, vor und nach Besprechungen erzählt man sich die neusten haarsträubenden Geschichten, die eben erst passiert sind, und beklagt sich über den ewigen Zeitdruck, die knappen Mittel, die unmöglichen Arbeitsbedingungen, die schwierigen Arbeitskollegen. In diesem Jammertal gehen nach und nach Dynamik, Freude, Innovation, Experimentierlust und auch die Leistungsbereitschaft verloren. Zum anderen können wir in uns selbst, in anderen Menschen und in Teams grosse Fähigkeiten und Ressourcen erkennen – Potenziale, die so umfassend sind, dass wir sie kaum abschätzen können.

#### TEAMS SIND KEINE SKLAVEN DER VERGANGENHEIT

In der Regel tendieren wir zur ersten Sichtweise. Und wir neigen dazu, das Negative, was wir ja durchaus erleben, dermassen aufzublähen, dass wir dabei all die positiven Erlebnisse, die für unser Leistungsvormögen stehen, nicht mehr erkennen können. Damit schränken wir unsere Möglichkeiten ein! Anstatt die Zukunft aktiv zu gestalten, verwenden wir unsere Zeit, die Vergangenheit zu beklagen. Teams und Organisationen sind aber keine Sklaven der Vergangenheit und ihr quasi hilflos ausgeliefert. Wenn es uns gelingt, die Ressourcen eines Teams zu mobilisieren, konkrete, handlungsrelevante Zukunftsvorstellungen zu entwickeln und aus dem, was in der Vergangenheit funktioniert hat zu lernen, so ist es möglich, neue, nachhaltige Lösungen oder Entwicklungsschritte zu gehen. Gerade wenn die Rahmenbedingungen für Teams sehr einschränkend sind geht es meist darum neue Wahlmöglichkeiten zu erarbeiten um innovative Lösungen zu finden. Die acht Elemente des SolutionCircles verfolgen dieses Ziel.

Nicht die Frage nach dem „Warum“ steht im Zentrum sondern die Frage nach dem „Wie“. Dabei sehen wir das Team als System, bei dem schon kleine Veränderungen grosse Auswirkungen haben können. Ähnlich wie wenn ich einen Teil eines Mobiles mit der Fingerspitze antippe, beginnt sich das ganze Mobile zu bewegen sind es oft kleine Veränderungen im Team, die grosse Auswirkungen haben können. Als Coach beziehungsweise als Führungskraft ist in diesem Zusammenhang allerdings Fingerspitzengefühl und Zurückhaltung gefragt. Schlussendlich sind es die Teammitglieder, die Experten für ihre Lösung und den Weg zur Lösung am besten kennen – und nicht der Coach! Der Coach hat hier die Aufgabe, den möglichen Wundern, die geschehen können, nicht unnötig im Weg zu stehen.

Kann denn das funktionieren? In unseren Workshops werden wir dies ab und zu gefragt, berechtigterweise. Denn die Vorgehensweise des SolutionCircles entspricht in einigen Punkten nicht dem „klassischen Problemlösungszyklus“, wie er beispielsweise in Projektmanagementkursen gelehrt wird. Bei der Entwicklung der SolutionCircles war es unser zentrales Ziel, eine Vorgehensweise zu finden, die einfach zu erlernen und anzuwenden ist und schon nach kurzer Zeit Wirkung zeigt im Alltag der Teams. So haben wir ein kleines, unabhängiges Forschungsinstitut ([www.resourcefulsearch.ch](http://www.resourcefulsearch.ch)) engagiert, welches mit verschiedenen Personen, die den SolutionCircle in unterschiedlichen Umfeldern angewendet haben, standardisierte Interviews geführt hat.

So hat beispielsweise Frau K. Dierolf (General Manager SolutionsAcademy/Frankfurt) einen Auftrag zur Teamentwicklung in einem Spitzenhotel in Osteuropa. Sie berichtet: „Zwar waren die Detailziele für diesen Tagesworkshop ziemlich ausführlich beschrieben, doch als ich nach Erwartungen und Ziele fragte, wollten sie eigentlich nur Spass haben und einander besser kennen lernen. Die Teilnehmenden sahen den Sinn hinter

TUE MEHR VON DEM WAS BEREITS  
FUNKTIONIERT UND WÜRDIGE  
DIE FORTSCHRITTE



Praxishandbuch  
von Daniel Meier  
Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung – Mit dem SolutionCircle Turbulenzen im Team als Chance nutzen;  
[www.solutioncircle.com](http://www.solutioncircle.com)

diesem Tag nicht wirklich. Glücklicherweise arbeitete ich weiter zum nächsten Element des SolutionCircles, den Sternstunden. Es war unglaublich, was hier für Ressourcen zum Vorschein kamen. Auch jene, die zu Beginn des Tages den Eindruck hatten, dass dies halt mal ein weiterer Workshoptag ist, der eigentlich nichts bringt, waren plötzlich sehr zuversichtlich, dass hier wirklich etwas entstehen kann. Der SolutionCircle war mir dabei enorm nützlich, denn er erleichtert die Arbeit sehr. Die acht Elemente sind eine grosse Orientierungshilfe und vermitteln eine klare Struktur. Dadurch fällt auch die Kombination mit anderen Ansätzen leicht. Das Team des Spitzenhotels jedenfalls hat am Schluss des Tages für sich neue Wahlmöglichkeiten geschaffen und konkrete nächste Schritte erarbeitet. Und –nach den Rückmeldungen zu schliessen, haben sie die verschiedenen Schritte auch umgesetzt!"

R. Staub, Coach und Trainer aus Winterthur beschreibt eine spezielle Situation: „Der SolutionCircle hat sich zu einem lieb gewordenen Ideen- und Anstossgeber, oft auch – wie die Leuchttürme auf der See – zu einer wichtigen Orientierungshilfe entwickelt. Beim Auftrag einer Schule war das Ziel, wieder einen guten Umgang zwischen Schülern, Eltern und den Lehrpersonen zu finden. Es war ein kurzfristiger Auftrag – als eigentlicher Notfall am Vorabend gemeldet – und ich hatte nicht die leiseste Ahnung, was denn genau in den vereinbarten drei Stunden geschehen sollte. Etwas 40 Personen waren dann anwesend, von den Schülern bis hin zum Stiftungsrat. Die ganz konkreten acht Schritte des SolutionCircles sowie die entsprechenden Fragen gaben mir eine Struktur für den Folgenden Tag – und es durfte ein sehr erfolgreicher Tag werden. Die Erwartungen des Auftraggebers wurden mehr als übertroffen!"

#### DIE BESTE GELEGENHEIT ZU LERNEN BIETET DER ALLTAG

Erfolgreich kann ein Team auf die Dauer nur sein, wenn jeder Einzelne die Möglichkeit besitzt, während der Arbeit zu lernen, Neues zu entdecken und seine Kompetenzen zu erweitern. Arbeit ist ein Prozess, bei dem man die eigenen Fähigkeiten weiter entfalten kann, während man Ergebnisse produziert, um künftig bessere Ergebnisse zu erreichen. Spitzenleistungen entstehen, wenn Teams jede Gelegenheit zu lernen wahrnehmen und damit ihre ständige Weiterentwicklung sichern. Nur wenn ein Team agil und leichtfüssig auf die sich ständig verändernde Umwelt reagiert, kann es die nötigen Leistungen erbringen.

Die beste Gelegenheit zu lernen bietet so der Alltag. Keine Weiterbildungsveranstaltung kann so gut sein wie der Berufsalltag, keine so praxisnah, dreidimensional und gleichzeitig fördern und fordern. In der Arbeit mit dem SolutionCircle spielt Lernen eine zentrale Rolle – allerdings weniger das klassische Schullernen, bei dem es oft um die Verminderung von Defiziten geht. Wir versuchen Erfolge zu vermehren: Erfolgserlebnisse werden nach Faktoren untersucht, welche die bisherigen Resultate positiv bestimmen. So eröffnet der Regionalleiter einer Verkaufsgesellschaft in Zürich seine Sitzung mit seinen Verkäufern neuerdings mit den Fragen: „Welche kleinen und grossen Erfolgserlebnisse hattet ihr in den letzten zwei Wochen?“ – „Wie hast DU das geschafft? Was war Dein Beitrag?“ – „Was können wir für unsere Arbeit davon lernen?“

Dies ist nur eine kleine und vielleicht unscheinbar erscheinende Sequenz, in der der Verkaufsleiter ein Element des SolutionCircles in den Alltag integriert hat. Es ist jedoch eine Sequenz die den Unterschied macht: Wurde bis anhin ein Problem nach dem anderen in der Sitzung abgearbeitet, steht nun ein wertschätzender Austausch am Anfang der Sitzung. „Guter Verkauf“ wird nicht auf Grund von Theorien und Modellen gelernt, sondern auf der Basis der reflektierten Alltagserfahrung. „Tue mehr von dem was bereits funktioniert und würdige die Fortschritte“ heisst das Prinzip um gemeinsam zielgerichtet vorwärts zu kommen.