

Ein hoffnungsloser Fall

Interview mit Dr. Peter Röhrig, Coach und Trainer von Einzelpersonen und Teams / Mehlem Institut für Qualitätsentwicklung

► **Anwendungsbereich / Herausforderung:** Ich wollte wieder mal eine Teamentwicklung bewusst anders gestalten und habe deshalb den SolutionCircle angewendet. Es geht um ein relativ kleines Team (10 Leute, inklusive Chef) einer Deutschen Universität, das bis anhin mit grössten Schwierigkeiten zu kämpfen hatte. Mir wurde gesagt, dass es sogar schon einen Selbstmordversuch gegeben hat und arges Mobbing an der Tagesordnung stand.

Der Rahmen des Auftrags war so gesetzt, dass wir insgesamt 5 Tage zur gemeinsamen Arbeit festgelegt hatten. 4 davon fanden innerhalb von drei Monaten statt (November 04 - März 05), der erste und der letzte Tag mit der ganzen Gruppe, die beiden in der Mitte mit einer Teilgruppe, um ans „Eingemachte“, an die ganz konkreten Aufgaben zu gehen. Der 5. Tag wird dann voraussichtlich im Januar 06 als Follow-up stattfinden.

Konkret ging es um eine Umstrukturierung im Team, die Aufgaben waren ungerecht verteilt und einzelne Leute waren völlig überlastet.

► **Ergänzung:** Als Ergänzung zum SolutionCircle habe ich vorweg allen Teilnehmenden einen kleinen Fragebogen zugeschickt, der v.a. auf Ressourcen fokussierte. Die Antworten habe ich dann anonymisiert veröffentlicht - so wurden die Ressourcen auch von aussen klar erkennbar.

► **Anwendungsbereich / Herausforderung:** Der Chef hat mich sehr überrascht. Unglaublich, wie er pausenlos auf mich einredete – eine sehr geballte Ladung von Sorgen, Schwierigkeiten und Problemen. Ich fragte ihn dann, ob er auch auf diese Art mit seinen Mitarbeitern umgeht, ob diese auch mal eine Frage stellen dürfen. Dann jedoch in den Workshops stellte er sich als eine sehr fürsorgliche und verständnisvolle Führungspersönlichkeit heraus. Immer dann, wenn klare Orientierung gefragt war, spürte er es sofort und gab dem Team Unterstützung. Weil er sein Team so gut kannte, stellte er auch subtile Veränderungen fest, z.B. wenn Einzelne mit dem Erreichten noch nicht wirklich zufrieden waren. ► **Geheimnis des Erfolgs:** Die Mitarbeitenden haben zwar gehäut, dass er auch so sein könnte, doch der ganze Rahmen des Workshops und die Vorgehensweise mit dem SolutionCircle haben ihm ermöglicht diese Seite auch wirklich zu zeigen.

Mein persönlicher Beitrag zum sehr positiven Verlauf der Situation ist sicherlich meine Geduld und die grosse Zuversicht, dass die Dinge gut kommen werden – ich liess die Teilnehmenden dies auch immer wieder spüren.

► **Resultat:** Das Feedback der Teilnehmenden ist extrem positiv – lange Zeit war kein Funken Hoffnung zu finden und nun ist die Zuversicht wieder da: „Ja, das können wir schaffen!“

Dieser „Dreh“ kam relativ spät im Prozess, eigentlich erst so richtig am 4. Tag. Während dem 1. Workshop ging es v.a. um die Vertrauensbildung, wobei die Arbeitsweise natürlich die Hoffnung bereits keimen liess. Als dann jedoch am letzten Treffen von allen erkannt wurde, dass die erarbeiteten, ganz konkreten Schritte (wie z.B. die Neuverteilung der Aufgaben) auch konsequent umgesetzt werden, stieg die Zuversicht enorm.

Den erfolgreichen Verlauf des Projekts erkenne ich auch daran, dass der Chef des Teams (der zukünftig einen höheren Posten bekleiden wird) sehr gerne mit mir weiter arbeiten möchte.

► **Vermittlung / Ergänzung:** Die Darstellung des SolutionCircles ist ausreichend konkret und es braucht keine weiteren Unterlagen. Mir ist jedoch aufgefallen, dass im Buch in der Regel davon ausgegangen wird, dass nach einem Workshop die Sache geritzt ist. Es wird schon auf einen Folgeworkshop hingewiesen, doch meiner Ansicht nach etwas zu schwach. Ich denke diese Follow-ups sind oft sehr wichtig und auch nötig. Deshalb wünsche ich mir mehr Informationen darüber, wie es nach dem ersten Treffen weitergehen soll. Spannend wäre auch, wenn man verschiedene Alternativen solcher Folgetreffen aufzeigen würde. Was z.B. ist in einer Konfliktsituation zu tun, wie sieht es aus, wenn man vor einer Massenentlassungen steht, usw.

Ich würde ebenfalls noch mehr Gewicht auf einen guten Spannungsbogen vom Workshop zum Alltag legen – der Transfer soll noch zentraler betrachtet werden. Sehr gute Erfahrungen habe ich mit der folgenden Übung gemacht: Nach jedem Treffen schreiben sich die Teilnehmenden auf, wie sie selbst ein kleines Stückchen zufriedener werden können, ohne dass irgendjemand sonst etwas dazu beitragen muss. Das Notierte darf jedoch niemand sonst sehen. An dieser kleinen „Hausaufgabe“ kann dann vielleicht zwei Wochen gearbeitet werden und wenn man sich wieder trifft, sollen sich alle äussern, was ihnen in der Zwischenzeit bei den anderen an positiven Veränderungen aufgefallen ist.

Ebenfalls sehr wichtig und wertvoll ist, dass man bei der Arbeit mit Teams über die projektbezogenen Massnahmen hinaus geht und Vorgehensweisen, wie sie im SolutionCircle beschrieben sind, beispielsweise bei einer nächsten Teamsitzung integriert. Statt gleich in die Besprechung von Problemen einzusteigen, kann man sich zu Beginn der Sitzung ja auch mal fragen: „Und was ist alles gut gelaufen seit unserem letzten Treffen?“ Die Haltung hinter dem SolutionCircle kann so auch wirklich längerfristig Früchte tragen.

► **Geheimnis des Erfolgs:** Sehr positiv am SolutionCircle finde ich, dass auch den Brennpunkten Raum gelassen wird. Natürlich kommt es auf die jeweilige Situation an, manchmal müssen diese wirklich nur marginal betrachtet werden, doch wenn es wirklich um eine „harte Nuss“ geht, wie in meinem Fall, dann soll man den Problemen auch eine gewisse Plattform bieten. Die Art und Weise, wie der SolutionCircle mit diesen Brennpunkten umgeht ist für mich ganz wichtig. In meinem Projekt war es von besonderer Beutung, dass die Leute spürten, dass sie hier in einem geschützten Rahmen über Konflikte sprechen dürfen, ohne dass irgendetwas Schlimmes passiert. Dies war enorm entlastend für die Teilnehmenden. Als aussenstehender Dritter, war ich in dieser Phase - so quasi als offenes Gefäß für diese aufgestauten Dinge - enorm wichtig, manchmal braucht es so eine Art lösungsorientierte Mediation. Doch hier ist nun natürlich enorm wichtig, dass man nicht dort verweilt, sondern dann voran geht: „So, jetzt ist es gesagt und nun wollen wir weiter gehen, was ist jetzt schon besser geworden im Vergleich zu vor unserem Treffen?“, „Wie könnt ihr nun mit ähnlichen Situationen in der Zukunft umgehen?“ Der in diesem Sinn nicht puristische SolutionCircle und die doch zentral dahinter stehende lösungsorientierte Haltung zeigen einem sehr gute Möglichkeiten auf, um den nächsten kleinen Schritt Richtung Ziel zu tun. Wie man in solchen Situationen geschickt mit Skalierungsfragen und Futur Perfekt wieder „auf Kurs“ kommt, gefällt mir sehr. Ja, diese geschickte Kombination von: dem Raum geben, was ist und den lösungsorientierten nächsten Schritten ist v.a. für herausfordernde Projekte zentral wichtig und wunderbar im SolutionCircle beschrieben.

► **Anforderungen an den Coach:** Das Wichtigste bei der Anwendung des SolutionCircles ist, dass die bejahende, wertschätzende Haltung und v.a. auch das Vertrauen und die Zuversicht in einen positiven Verlauf da sind.

Ansonsten wird der Druck des Problems sehr bald zu gross und das ganze Team steigt voll in die Schwierigkeiten ein. Also, die Haltung und das Vertrauen müssen stimmen.