

Führungskräfteweiterbildung in Zentralasien Teamentwicklung in Osteuropäischem Spitzenhotel

Kirsten Dierolf, General Manager und Coach, Solutions Academy

► **Anwendungsbereich / Herausforderung:** Ich habe den SolutionCircle bis jetzt immer in Kombination mit meinen eigenen Ideen angewendet.

In einem ganz spannenden Projekt in einem Zentralasiatischen Land hatte ich den Auftrag für eine Führungskräfteweiterbildung mit dem Ziel, die Führungsqualität der Teilnehmenden zu entwickeln. Die Herausforderung war sicherlich auch gross, weil Führung dort etwas völlig anderes bedeutet als hier – es ging also auch v.a. darum, zuerst herauszufinden, wie sie führen und was denn bereits gut funktioniert.

► **Geheimnis des Erfolgs:** Der SolutionCircle schien mir als ideale Methode, weil er durch die klare Struktur eine optimale Orientierungshilfe bietet – was bei schwierigen Projekten natürlich besonders wünschenswert ist.

► **Ergänzung:** Bei den Brennpunkten haben sie ganz viele Dinge genannt, die aber allesamt nicht in ihrem Kompetenzbereich zu liegen schienen. In der lösungsorientierten Sprache nennt man diese Leute „Besucher“. Hier musste ich nun also den SolutionCircle ergänzen, sonst wären wir niemals weiter gekommen. Die genannten Brennpunkte haben wir dann entweder rot oder grün markiert. Grün stand dafür, dass etwas zur Änderung der Situation auch in ihrer Macht steht. Nun wurden Kleingruppen gebildet, die sich dann den einzelnen Punkten annahmen. Doch auch hier wollten sie nicht wirklich in die Tiefe gehen. Es musste eine weitere Idee her. Während einer Pause fragte ich sie: „Was müsste Euren Vorgesetzten an Euch auffallen, damit sie Euch mehr Vertrauen schenken würden?“ Plötzlich haben sie begriffen, dass es wirklich auch um sie zu gehen scheint - nun konnten wir endlich arbeiten. Danach wurde v.a. genauer betrachtet, wie sie bei ihren Vorgesetzten am besten Ideen und Vorschläge anbringen können.

► **Resultat:** Das Feedback war sehr positiv, die Führungskräfte seien jedenfalls viel offener geworden und können nun viel eher erkennen, was sie noch benötigen, um ihre Aufgaben besser zu meistern.

► **Anwendungsbereich / Herausforderung:** In einem Spitzenhotel in Osteuropa hatte ich einen Auftrag zur Teamentwicklung. Zwar waren die Detailziele für diesen Tagesworkshop ziemlich ausführlich beschrieben, doch als ich sie nach Erwartungen und Zielen fragte, wollten sie eigentlich nur Spass haben und einander besser kennen lernen.

► **Vorgehen / Ergänzung:** Es gab also eigentlich keine Brennpunkte und die Teilnehmenden sahen den Sinn hinter diesem Tag auch gar nicht wirklich. Wieder hatte ich es anscheinend mit „Besuchern“ zu tun. Der SolutionCircle ist genial wenn man mit Leuten zusammen arbeitet, die wirklich auch gezielt weiterkommen wollen, doch was soll man tun, wenn dies nicht der Fall ist?

Glücklicherweise wagte ich mich noch etwas weiter zum 4. Schritt: „Sternstunden“. Es war unglaublich, was hier für Ressourcen zum Vorschein kamen. Dann machten wir zusätzlich eine kleine Teamübung mit Bällen, bei der das was im Team gut läuft, aber auch das was weniger gut funktioniert, offensichtlich zum Ausdruck bringt, ohne dass darüber gesprochen werden muss. Es wurde allen klar, woran noch gearbeitet werden muss – ja, aus Besuchern sind plötzlich Kunden geworden.

Nun folgte das Futur Perfekt und ich stellte die Wunderfrage. Wiederum war ich sehr erstaunt, wie genau ihre Vorstellungen davon waren, wie es im Idealfall aussehen würde. Das Allerwichtigste, was daraus entstand war die Erkenntnis, dass möglichst bald ein Strategiemeeting stattfinden soll.

► **Resultat:** Auch jene, die zu Beginn den Eindruck hatten, dass dies halt wieder mal ein weiterer Tag ist, der eigentlich nichts bringt (deshalb wollten sie wenigstens Spass haben), waren plötzlich sehr zuversichtlich, dass hier wirklich etwas entstehen kann.

► **Ergänzung:** An diesem Punkt habe ich ihnen das Jonglieren beigebracht. Das Ziel dieser Übung war, dass zu Beginn unmöglich Erscheinendes, durch viele kleine Schritte plötzlich

machbar ist. Dies hätte es zwar gar nicht mehr gebraucht, da sie schon ein solch konkretes Bild vom Futur Perfekt und die Massnahmen zur Erreichung bereits geplant hatten.

► **Geheimnis des Erfolgs:** Meine Leistung war sicherlich die gelungene Mischung aus: die Teilnehmenden verwirren (alle erhielten ein „Schnäpperli“, das Jonglieren, die Wunderfrage usw.) und ihnen aber auch die Sicherheit geben, dass dies schon ok und hilfreich ist, was hier abläuft. Was ebenfalls wichtig erscheint und wahrscheinlich in interkulturellen Projekten eine noch höhere Wichtigkeit hat, ist die Art und Weise der Wertschätzung. Ich komplimentierte ihre Arbeit und war absolut begeistert davon, mit wie wenig Mitteln sie ein Spitzenhotel führen können. Immer wieder zeigte ich dies, doch auf eine Weise, dass ich mich und meine Kompetenz durch das Lob und die Bewunderung nicht abwertete. Ich denke dies ist im Businesskontext sehr wichtig.

Der SolutionCircle ist enorm nützlich und hilfreich, denn es erleichtert einem die Arbeit sehr. Diese 8 Schritte sind eine grosse Orientierungshilfe und vermitteln eine klare Struktur. Dadurch fällt auch die Kombination mit anderen Ansätzen wie z.B. dem „Inner Game“ sehr leicht. Vielleicht möchte man z.B. bei Punkt 5 „Futur Perfekt“ eine weitere Übung einflechten, dies kann dann zum genau richtigen Zeitpunkt gemacht werden.

► **Anforderungen an den Coach:** Leute, die zum ersten Mal mit dem SolutionCircle arbeiten, sollen wissen, dass sie es sicherlich einige Male üben müssen, bis es so richtig klappt. Wie mit allem ist auch dies eine Übungssache. Die vorgegebene Struktur und die konkreten Beispiele helfen enorm, um sich in der Praxis zurechtzufinden. Sehr hilfreich ist natürlich, wenn man einen fachkundigen und erfahrenen Teamcoach, zum Beispiel Daniel Meier, zuziehen kann.

► **Vermittlung:** Die Sammlung von Erfolgsgeschichten und „best practice“ ist sicherlich hilfreich für eine noch bessere Darstellung des SolutionCircles. Vielleicht könnte man die Vermittlung des Ansatzes anhand einer DVD noch klarer und konkreter gestalten. Die wichtigsten Elemente des SolutionCircles (die einzelnen Schritte wären unten im Bild immer eingblendet) würden verkürzt durchgespielt.