

Team Coaching. Brennpunkte und Sternstunden

Wenn ein Team feststeckt, seine Aufgaben mehr schlecht als recht erledigt, und bestimmte Probleme immer wieder auftauchen, holt die Teamleitung nicht selten einen externen Coach dazu. Dieser von außen kommende Coach steht vor einer hoch komplexen Problemlage, die er in ihren vielgestaltigen systemischen Bedingtheiten und persönlichen Verstrickungen kaum erfassen kann, schon gar nicht schnell. Der Coach weiß: Nur die betroffenen Teammitglieder selbst verfügen über das Hintergrundwissen und die Fachkenntnisse, ihre Probleme zu lösen. Die Aufgabe des externen Coaches ist es also, dem Team wieder Zugang zu seinen Ressourcen und Kompetenzen zu schaffen, Mut, Zuversicht und Vertrauen zu wecken.

Wir arbeiten an dieser Stelle gerne mit dem „Solution Circle“, ein Modell für ein strikt lösungsorientiertes Team Coaching, das der Schweizer Coach Daniel Meier* entwickelt hat. – Ein Vorgehen in sieben Schritten, plus einem kleinen extra Schritt:

- Als erstes wird der Rahmen des Teamcoaching geklärt: Eventuelle Vorinformationen und Vorgaben werden transparent gemacht. Der Coach erklärt seine Haltung und sein methodisches Vorgehen. – Das sind die Voraussetzungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.
- Als Zweites wird eine gemeinsame Zielformulierung für die Maßnahme gefunden.
- Drittens kommt der Programmpunkt „Brennpunkte benennen“. – Hier ist jedes Teammitglied persönlich gefragt: Man schreibt ein Stichwort auf eine Karte. Durch die spontane Zustimmung aus dem Team lassen sich Kleingruppen bilden, die sich für einen bestimmten Brennpunkt besonders interessieren. Sie bekommen die Aufgabe, den Brennpunkt als klares Anliegen zu formulieren. Die Problemanzeigen – aus individueller Sicht – bekommen also im Rahmen des lösungsorientierten Vorgehens doch Raum, aber positiv gewendet: Aus lähmenden Problemen werden herausfordernde Brennpunkte! – Damit lässt man sie erst einmal ruhen.
- In einem vierten Schritt, lässt sich der Coach ausgiebig von „Sternstunden“ des Teams erzählen: Und man schöpft aus der Fülle positiver Erinnerungen: Höchstleistungen, Erfolge, Feste und Feiern, öffentliche Anerkennung Der Coach lässt die Teammitglieder diese Erinnerungen dann analysieren - hinsichtlich der Stärken des Teams, die sich in diesen Sternstunden gezeigt haben.
- So gestärkt widmen sich im fünften Schritt die Kleingruppen, die sich um einen Brennpunkt gebildet hatten, der Lösung. Meier nennt diesen Punkt „Das Futur Perfekt konstruieren“: Wie werden die Dinge aussehen, wenn das Problem gelöst sein wird? – Diese Aufgabenstellung entlastet von den Fragen, an denen die Lösung bisher gescheitert ist. Nein, sie müssen nicht sagen, wie sie das bewerkstelligen wollen. Nur, wie sie es am Ende haben wollen. In dieser

Phase sind die Kleingruppen, die immer unter einem gewissen Zeitdruck gehalten werden, glücklich und stolz.

- Der sechste Schritt funktioniert am besten durch reale Schritte im Raum. (Meier spricht vom „Tanz“.) Die Teilnehmer positionieren sich auf einer gedachten - oder auf dem Fußboden markierten – Skala von 1 – 10, wobei die 1 bedeutet „Wir haben angefangen, über diesen Brennpunkt nachzudenken.“ Und die 10 bedeutet den Zustand, der im Futur Perfekt beschrieben wurde. – Natürlich fühlt sich durch diese Vorgaben jeder am Anfang, aber nicht bei Null! – Dann sollen sie alle einen einzigen Schritt weitergehen, und sich dabei bewusst machen, was konkret dieser einzige nächste Schritt in der Realität sein würde.
- Siebtens, aus diesem intuitiv gefassten Planungsschritt, werden dann die erforderlichen Maßnahmen definiert und verbindlich übernommen. – Erst bei einem späteren Treffen werden die folgenden Schritte geplant. Dieses Verfahren gewährleistet, dass einerseits niemand überfordert ist, andererseits die Schritte auch tatsächlich getan werden.
- Der subtile kleine Extraschritt besteht darin, dass sich jedes Teammitglied vornimmt, bis zum nächsten Teamcoaching etwas für das Team zu tun, ohne den andern mitzuteilen, worum es sich handelt. Das kann eine selbstgestellte Beobachtungsaufgabe sein oder eine kleine Gefälligkeit, wie Aufräumen oder Blumen mitbringen. Diese ‚Geheimaufträge‘ sind der Ausgangspunkt des nächsten Treffens.

Der lösungsorientierte Ansatz im Teamcoaching passt sehr gut in die Landschaft der Sozialen Einrichtungen, zum Beispiel für die stationäre Jugendhilfe oder Häuser für Erwachsene mit psychischen oder geistigen Behinderten, passt zu therapeutischen Teams, Arztpraxen, etc.

(*Daniel Meier: Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung, 2004)