



Schwierigkeiten im Team als Chance nutzen - Teamcoaching mit dem „Solution Focus“ -

Von Marieluise Noack und Eva Reiff

Wenn wir als externe Coaches zu einem Erstgespräch kommen, kennen wir weder die Akteure noch ihre Vorgeschichte, ihre Art zu kommunizieren oder ihre Sicht des Problems. Wir wissen in der Regel auch nicht, was bisher unternommen wurde und mit welchem Ergebnis. Solution Focus Coaching heißt:

→ *Anstatt ein Problem zu analysieren und verstehen zu wollen, geht es um das angestrebte Ergebnis.*

→ *Der Fokus liegt auf der Lösung: Welche Ziele möchte der Auftraggeber erreichen? Was soll sich WIE ändern?*

Sehr oft erleben wir, dass Auftraggeber zwar wissen, dass sich etwas ändern muss, aber erst durch gezieltes Nachfragen anfangen, diese gewünschte Veränderung konkret zu beschreiben. Doch gerade das ist der erste wesentliche Erfolgsfaktor unserer Arbeit. Lesen Sie anhand eines echten Fallbeispiels, wie Solution Focus Coaching funktioniert.

Fallbeispiel: Die Ausgangssituation

Die Führungskraft ist seit vier Jahren Chefärztin einer Klinik und will diese Klinik zum einem regionalen Kompetenzzentrum mit neuen medizinischen Schwerpunkten ausbauen. Das Patientenaufkommen hat sich in den letzten drei Jahren verdoppelt, die Arbeitsbelastung ist für alle Mitarbeiter sehr hoch. Weiteres Personal ist angefordert, aber noch nicht vorhanden.

In den jährlichen Mitarbeitergesprächen hat sich herausgestellt, dass es besonders im Ambulanzteam große Spannungen gibt und wichtige Mitarbeiter schon an Kündigung denken.

„Niemand ist für das Problem, aber jeder für die Lösung verantwortlich“. Ben Furman

Wie wir arbeiten

- Wir gehen davon aus, dass Lösungen zu finden sind, ohne vorher die Situation umfangreich zu analysieren.
- Wir sprechen über eine gewünschte Zukunft und blicken von dieser auf das Heute zurück.
- Wir gehen davon aus, dass Veränderungen nur Schritt-für-Schritt möglich sind. Veränderungen werden auf deren Beitrag zum gewünschten Erfolg hin untersucht.
- Wir arbeiten nah am Arbeitsalltag und verweben Coachingeinheiten und Kurzworkshops mit Verhaltens- und Beobachtungsaufgaben.
- Wir nutzen die Vergangenheit, um nach Ausnahmen des Problems zu suchen. Das stärkt die Zuversicht in die Machbarkeit.
- Wir lassen die Verantwortung für die Lösung bei den Beteiligten: sie sind die Experten und nur sie können die Lösung entwickeln und umsetzen.

Phase 1: Das Erstgespräch, in dem die angestrebten Lösungen konkretisiert werden

Im Erstgespräch definieren wir den Coachingauftrag klipp und klar. Dabei nutzen wir die Problembeschreibung als Ausgangspunkt für angestrebte Ziele. Ein wichtiges erstes Ergebnis ist das Festlegen erfolgsrelevanter Kriterien:

- Wie würden die Beteiligten einen Erfolg konkret beschreiben?
- Woran können alle Beteiligten messen, dass sich der Aufwand gelohnt hat?
- Was wären erste Anzeichen für die gewünschte Veränderung?
- Was ist die Führungskraft bzw. der Auftraggeber bereit, zum Erfolg beizutragen?
- Wichtige Personen für den Prozess: Wer muss alles dabei sein?
- Kommunikation während des Prozesses: In welcher Form wird die Führungskraft über den Verlauf des Prozesses informiert bzw. in diesen eingebunden?

Fallbeispiel:

In unserem Gespräch mit der Chefärztin zeigt sich, dass es um zwei Bereiche geht, in denen Verbesserungen notwendig sind:

1. Spannungen zwischen Teamleitung und Team

- Die Teamleiterin scheint mit ihrer Aufgabe teilweise überfordert zu sein: sie blockt Veränderungen ab. Ihr Umgang erscheint oft ruppig und wenig kollegial.
- Neue Mitarbeiter können sich nur schwer im Team integrieren. Sie müssen zudem oft wenig attraktive Dienste übernehmen.

2. Umgang der Teammitglieder untereinander

- Im Team brodelt eine „Gerüchteküche“ – statt miteinander wird überwiegend übereinander gesprochen.
- Die Kollegialität leidet, es kommt zu Cliquenbildung. Einige können sich gut gegen das „übereinander Reden“ abschotten, andere leiden darunter.

Eine zentrale Frage im Erstgespräch ist, woran die Führungskraft im Alltag erkennen würde, dass sich die Arbeit der externen Coaches gelohnt hat. Diese Frage

hilft, die Ziele genau zu definieren und die Qualität der Veränderung herauszuarbeiten.

Die Chefärztin schildert, sie würde das in den Einzelgesprächen mit den Mitarbeitern merken, bestimmte Arbeiten würden mit mehr Engagement durchgeführt werden, Verbesserungsvorschläge würden aktiv gemacht werden, es gäbe weniger Kämpfe und Rangspiele, die Fähigkeiten der einzelnen Personen würden stärker wahrgenommen und geschätzt werden.

Hinsichtlich der Teamleiterin ergeben sich folgende Punkte: Die Teamleiterin zeigt ein feinfühleres Mitarbeiter-Handling, nimmt Vorschläge der Mitarbeiter auf und ist Ansprechpartnerin für die Sorgen der Teammitglieder.

Sind mehrere Prozessbeteiligte im Erstgespräch anwesend, versuchen wir nicht, eine gemeinsame Sichtweise zu erzwingen, sondern akzeptieren unterschiedliche Wahrnehmungen. Jeder Beteiligte wird mit seiner Sicht wahr- und ernstgenommen. Daraus ergeben sich in der Regel bereits wichtige Hinweise zur Problemlösung.

Phase 2: Vorschlag für den Prozessablauf

Auf Basis des Erstgesprächs empfehlen wir einen individuell abgestimmten Prozessablauf. Je nach Situation, angestrebten Zielen und Gegebenheiten im Unternehmen ist das eine Mischung aus Coaching, Beratung und Kurzworkshops. Unsere Empfehlung zielt immer darauf ab, unsere Kunden auf dichte und effiziente Weise zu Lösungen zu führen. Das Solution Focus Coaching zeichnet dabei aus, dass wir direkt in die Umsetzung gehen: machbare Ziele führen zu spürbaren ersten Erfolgen, die die Teilnehmer motivieren und mehr Power für die weitere Umsetzung geben. So kann auch in sehr verfahrenen Situationen zügig eine deutliche Verbesserung entstehen.

Fallbeispiel:

Im Fall der Klinik schlagen wir einen zweigleisigen Prozess vor:

- *Die Teamleiterin* erhält ein Coachingbudget, das sie bedarfsweise nutzen kann, telefonisch oder persönlich. Vor dem ersten Coaching findet ein gemeinsames Gespräch zwischen Chefärztin, Teamleiterin und Coach statt. In diesem Gespräch werden die Entwicklungsziele vereinbart und sichergestellt, dass die Teamleiterin die Ziele versteht und das Coaching als wertvolle Unterstützung annehmen kann.
- *Für die Teamentwicklung* werden ein ganzer Tag und zwei halbtägige Workshops im Abstand von zwei und sechs Wochen geplant. Das Team wird zum Problemlöser. Im letzten Teamworkshop gibt die Chefärztin ein Feedback an das Team und in einem persönlichen Gespräch an die Teamleiterin.

An diesem Beispiel sieht man vier Grundprinzipien des Solution Focus Coachings:

- Die Lösung ist nicht zwingend mit dem Problem verbunden.
- Die Sprache der Lösungsentwicklung unterscheidet sich von der Sprache der Problembeschreibung.
- Kleine Schritte können zu großen Veränderungen führen.
- Kein Problem passiert dauernd, es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können.

Phase 3: Die Umsetzung

Ein Grundsatz des Solution Focus Coachings ist „Keiner ist für das Problem verantwortlich, aber alle für die Lösung.“ Es geht nicht darum, Ursachenforschung zu betreiben oder sich die Schuld zuzuschreiben. Wir Coaches sind für die Struktur des Prozesses zuständig, während die Beteiligten für den Inhalt und die Lösungen zuständig sind. In der Regel sorgt das erstmal für Überraschungen, denn externe Coaches und Trainer werden häufig als Instanz gesehen, die „sagt, wie es besser geht“. Nachhaltige Lösungen gelingen aber nur dann, wenn Menschen eigene Lösungen und Handlungsschritte entwickeln. Dafür sind wir der Katalysator.

Fallbeispiel:

Der gesamte Prozess des Teamleiterinnen-Coachings und der Teamworkshops ist natürlich komplex und sehr detailreich, darum hier nur einige markante Schwerpunkte zur Teamentwicklung in den Workshops. Im Erstgespräch wurde von der Klinikleitung besonders die Problematik des Umgangs im Team angesprochen.

Getreu dem Grundsatz „Die Teilnehmer sind für den Inhalt und die Lösungen zuständig“ werden im ersten Workshop vom Team zwei Kernbereiche festgelegt:

Der Arbeitsablauf im Team unter besonderer Berücksichtigung des hohen Arbeitsaufkommens durch Personalknappheit und noch nicht eingelernte neue Mitarbeiter: Was kann unter diesen erschwerten Bedingungen optimiert werden, um die Arbeitsbelastung im Rahmen zu halten (bzw. nicht noch zusätzlich zu erhöhen, etwa durch schlechte Struktur, unzureichenden Informationsfluss etc.).

Der Umgang im Team: Wie können wir so miteinander umgehen, dass die Zusammenarbeit im Team wieder angenehmer, offener und kollegialer wird? Wie wollen wir miteinander kommunizieren?

InTeamWork**Kompetenz für Krankenhäuser**

Inteamwork ist ein mit dem Solution Focus arbeitendes Netzwerk für die Bereiche Organisationsentwicklung, Prozessoptimierung und Coaching für Krankenhäuser.

Wir sind für die Herausforderungen in den Krankenhäusern gut aufgestellt. Zu unserem Team zählen neben Beratern aus dem Bereich Change und Organisationsentwicklung, medizin-ökonomische Experten, Prozessmanager und Medizincontroller.

Wir wissen, dass jeder Fall und jede Klinik trotz gleicher Fragestellung eine individuelle Lösung braucht. Bei unserer Arbeitsweise betonen wir die bereits vorhandene Kompetenz Ihrer internen Wissensträger und Fachkräfte. Das Know-How unserer Experten wird als Optimierungsvariante eingebracht und mit der internen Erfahrung verknüpft. Die vorgegebene Aufgabenstellung wird so zum gemeinsamen Ziel. Interne Kompetenz wird weiterentwickelt und die identifizierten Veränderungsschritte werden engagiert angegangen.

In der Regel werden zum Auftakt mehrere Ziele genannt. Es hat sich bewährt, den Beteiligten die Entscheidung der Reihenfolge der Themen zu überlassen. Aus unserer Erfahrung wählen Teams meist zunächst die Themen aus, bei denen sie die größte Zuversicht haben, Lösungen zu finden. Gelingt dies, steigt in der Regel auch die Zuversicht für scheinbar schwierigere Themen. Das Ambulanzteam einigt sich darauf, mit dem Thema „strukturierter Arbeitsablauf“ zu beginnen.

Die Darstellung der aktuellen Arbeitsverteilung zeigt, dass es keine Spielräume gibt, die Arbeit anders zu strukturieren. Der momentane personelle Engpass lässt keine Änderungen zu. Es wird für alle klar, dass die Teamleiterin bisher das Beste aus der personellen Situation gemacht hat. Diese Anerkennung tut der Teamleiterin sichtlich gut. Im Gespräch entwickeln die Teammitglieder Ideen, die trotzdem eine Verbesserung darstellen: Schaffung eines Arbeitsplatzes für die Erledigung besonderer Aufgaben, eine Magnettafel für die Kommunikation wichtiger Informationen ans Team.

In jeder Situation gibt es Lösungen – manchmal sind es, wie in diesem Beispiel gezeigt, sogar relative Kleinigkeiten. Genau das macht das Coaching mit dem Solution Focus aus: anstatt nur zu sagen „zu wenig Leute, die einzig mögliche Lösung ist neues Personal“ geht es darum, zu sehen, welche kleinen und großen, kurz-, mittel- und langfristigen Lösungen es gibt. Diese Suche nach kleinen Schritten, die eine Verbesserung darstellen, auch wenn die Rahmenbedingungen momentan noch so angespannt sind, erhöht die Moral und das Engagement aller Beteiligten.

Im nächsten Schritt entwickeln wir mit den Teilnehmern ein gemeinsames Bild eines optimalen Umgangs miteinander im Team. Wie wäre ein realistisches Bild eines optimalen Umgangs miteinander im Team? Wichtig ist, dass wir keine Illusionen abfragen, sondern nach einem realistischen Bild eines guten Miteinanders fragen. Die Mitarbeiter beschreiben das Miteinander beispielsweise mit Aussagen wie: „Wir sitzen auch mal bei einem Kaffee zusammen“, „Ich kann jeden um Hilfe bitten, wenn ich nicht mehr weiterkomme“, „Ich kann offen sagen, wenn ich mich an etwas störe und wir suchen gemeinsam nach Lösungen“, „Es wird viel miteinander gelacht“, „Keiner ist außen vor“.

Das optimale Bild gleichen wir mit der Ist-Situation ab, dazu benutzen wir wieder eine Skalenfrage: „Wenn 10 Ihr optimales Bild ist und 1 das komplette Gegenteil, wo schätzen Sie Ihre Zusammenarbeit im Moment ein? Mit Hilfe geeigneter lösungsfokussierter Fragen versuchen wir den Punkten auf die Spur zu kommen, die trotz aller Schwierigkeiten funktionieren: Zusammenarbeit mit bestimmten Kollegen, Absprachen werden eingehalten... In den Gesichtern stellt sich eine gewisse Erleichterung ein, als das Team bemerkt, dass trotz aller Schwierigkeiten viele Dinge gut laufen.“

InTeamWork

Auszug aus unserem Beraterteam



Dr. Steffen Gramminger

Stv. Vorstandsvorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Medizincontrolling, EFQM- Assessor und KTQ-Auditor, Vorsitz im FoKA. Ausbilder Medizincontrolling.



Dr. Rainer Kretschmer

Als Kliniker, DRG-Experte sowie Projekt-, Prozess- und Qualitätsmanager seit vielen Jahren an der Schnittstelle zwischen Ökonomie und Medizin in Großkliniken tätig.



Frank Blaimberger, M.Sc.(univ)

Qualitätsmanagement - Langjährige Erfahrung in der Gestaltung und Abbildung von Prozesslandschaften unter Berücksichtigung geforderter Systemergonomie.



Netti Kutsche-Roch, Dipl.-Psychologin

Spezialisiert auf Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Expertin für interkulturelle

In Kleingruppen erarbeiten die Mitarbeiter dann, woran sie erkennen könnten, dass sie auf der Skala einen Schritt weiter wären. Was ist dann anders? Woran würden sie das erkennen? Wer könnte es noch erkennen und woran? Im Zentrum steht wieder die Gerüchteküche – einen Schritt weiter würde es weniger Gerüchte geben, sondern ehrliches Aufeinanderzugehen. Wir entwickeln gemeinsam Ideen, wie die Teammitglieder Gerüchte stoppen und Situationen direkt ansprechen können.

Im letzten Schritt formuliert das Team zwei konkrete Maßnahmen, die sie – möglichst ab morgen – umsetzen werden: Jeder ist dafür verantwortlich, Gerüchte zu stoppen und keine Gerüchte zu streuen. Schwierige Situationen werden im direkten Gespräch geklärt. Dazu erarbeiten wir mit dem Team eine Möglichkeit, wie schwierige Dinge so angesprochen werden können, dass eine Lösung leichter möglich ist.

Das sind auszugsweise wesentliche Schritte in einem Solution Focus Coaching, einer besonderen Methode, die Ihnen und Ihren Mitarbeiter garantiert, schneller zu tragfähigen Lösungen zu kommen als herkömmliche Beratungen oder Trainings das vermögen.

Was können wir für Sie tun?

Rufen Sie uns an oder schicken uns eine Mail. Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

INTEAMWORK – Kompetenz für Krankenhäuser
www.inteamwork.org

Mit Standorten in Augsburg, Stuttgart, Heilbronn, Heidelberg und Köln.

Büro Region München

Horst Reisch
Telefon: 08251-872176

Büro Stuttgart

Eva Reiff
Telefon: 0711-7585248

Büro Heilbronn

Marieluise Noack
Telefon: 07133-963088

Büro Heidelberg

Dr. Klaus Schenck
Telefon: 0173-6696562

Büro Köln

Netti Kutsche-Roch
Telefon: 0244-8875438

InTeamWork

Auszug aus unserem Beraterteam



Marieluise Noack M.A.

Changeprozesse, Teamentwicklung, Zeit- und Selbstmanagement, Führung, Berufliche Orientierung, Konflikt, Train-the-Trainer



Eva Reiff, Dipl.-Kauffrau

Führungskräftecoachings, Organisationsentwicklung, Kommunikationsskills, Train-the-Trainer und Zeitmanagement



Dr. Klaus Schenck, Diplom-Biologe

Coach und Berater für Changeprozesse und Engpassstrategie. EFQM-Assessor, zertifizierter Managementtrainer und Systemischer Berater (DGFS).



Horst Reisch, Dipl.-Ing (FH) und MBA

Beratung und Moderation von Changeprozessen, Organisationsentwicklung und Konfliktinterventionen.