

Reteaming

Ein lösungsfokussiertes Team-Coaching



Irina Pauls
Oktober 2023

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zum systematischen Coach

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	3
2 Grundlagen zu Reteaming	4
2.1 Lösungsorientiertes Coaching als Ursprung von Reteaming	4
2.2 Reteaming für lösungsorientiertes Team Coaching	6
3 Reteaming in der Praxis	8
3.1 Anwendungsbereiche der Methode Reteaming	8
3.2 Schritte zur erfolgreichen Umsetzung von Reteaming	8
4 Herausforderungen für den Coach	16
5 Fazit	17
6 Quellenverzeichnis	18

1 Einleitung

In der heutigen schnelllebigen und sich stets verändernden Geschäftswelt arbeiten Teams unter besonders herausfordernden Anforderungen. Interne organisatorische Veränderungen, äußere Einflüsse oder auch das Streben nach Innovationen erfordern von Teams sich schnell anzupassen, eigenverantwortlich zu handeln und effektiv zu agieren. Gleichzeitig können diese Herausforderungen Konflikte und Dynamiken in Teams auslösen, die die gemeinsame Arbeit erschweren.

In dieser herausfordernden Umgebung gewinnt das Teamcoaching eine immer wichtigere Rolle, um Teams bei der Bewältigung von Veränderungen zu unterstützen und zu einer besseren Erreichung von Zielen zu führen.

Eine Methode, die sich sehr gut für ein zielorientiertes Teamcoaching eignet ist das Reteaming. Hierbei wird ein spezieller Fokus auf den Zukunftsblick und die Lösungsentwicklung, statt auf die Problemanalyse, gelegt. In den folgenden Kapiteln werden zum einen notwendige Grundlagen zum Reteaming erläutert und zum anderen eine praxistaugliche Anleitung vorgestellt.

2 Grundlagen zu Reteaming

2.1 Lösungsorientiertes Coaching als Ursprung von Reteaming

Wie viele Coaching-Ansätze hat auch das lösungsorientierte Coaching seinen Ursprung in der Psychotherapie. Die Herangehensweise wurde in den 1980er Jahren insbesondere von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg geprägt. Im Rahmen des Milwaukee Brief Family Therapy Center, welches von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg mit anderen Therapeuten im Jahr 1978 gegründet wurde, experimentierten diese mit verschiedenen Therapieansätzen. Dabei hat sich schnell die Erkenntnis herauskristallisiert, dass angewandte Interventionen, die bei Klienten zu Lösungen führen, nicht unbedingt mit den Ursachen ihrer Probleme in Verbindung stehen müssen. Somit können zwar die Probleme kompliziert und vielschichtig sein, jedoch müssen die Interventionen nicht ebenfalls kompliziert sein. Steve de Shazer beschrieb diesen Umstand gern mit der Metapher eines Dietrichs. Dabei stellt das Problem in dieser Metapher ein kompliziertes Schloss dar, welches von den Klienten mit den zur Verfügung stehenden Werkzeugen nicht geöffnet werden kann. Um das komplizierte Schloss zu öffnen, wird an dieser Stelle jedoch nicht auch ein ebenso komplizierter Schlüssel benötigt, sondern ein Dietrich, der das Schloss öffnen kann.

Das Besondere somit an der lösungsfokussierten Therapie ist die Herangehensweise sich auf Lösungen und Ressourcen zu fokussieren, statt sich der Problemanalyse zu widmen. Wie bereits angedeutet ist dieser Ansatz dabei nicht auf der Basis von theoretischen Überlegungen entstanden, sondern hat sich viel mehr aus der Praxis und der stetigen Analyse von Klienten und Therapeuten entwickelt. Dabei lassen sich auch deutliche Aspekte der frühen Forschungen des Mental Research Institute (MRI) in Palo Alto in Kalifornien, aber auch die Arbeit von Milton H. Erickson sowie philosophische Ansätze von Ludwig Wittgenstein erkennen. Dieser Ansatz fand schnell neben der Psychotherapie auch in anderen Bereichen wie soziale Arbeit, Mitarbeiterführung, Teamentwicklung und Coaching Anklang und wurde in diesen Zusammenhängen stetig weiterentwickelt. So gibt es auch im lösungsorientierten Coaching nicht nur einen Ansatz sondern eine Reihe von unterschiedlichen Ansätzen, die jedoch gleiche Grundannahmen und Prinzipien teilen. Diese werden im Folgenden vorgestellt.¹²

¹ Middendorf, 2019, S. 3-6

² de Shazer, Dolan, 2022, S. 22

1. Was nicht kaputt ist, muss man auch nicht reparieren

Dieser einfache Leitsatz geht davon aus, dass dort wo der Klient bereits einen Weg gefunden hat mit seinem Problem umzugehen, kein Coaching mehr notwendig ist. Dadurch wird die Kompetenz des Klienten hervorgehoben. Besonders im Coaching geht es nicht darum einen defizitbehafteten Menschen zu „heilen“, sondern gemeinsam mit dem Klienten die Sichtweise zu erweitern.

2. Das was funktioniert, sollte man häufiger tun

Auch dieser Leitgedanken stellt die Kompetenz des Klienten in den Vordergrund. Hat der Klient bereits Wege gefunden, die für ihn nützlich erscheinen und auf die Lösung des Problems hinarbeiten, so gilt es diese zu verstärken und nicht die Qualität zu beurteilen. Im lösungsorientierten Coaching kann dies z.B. durch die Lenkung der Aufmerksamkeit auf Ressourcen passieren.

3. Wenn etwas nicht funktioniert, sollte man etwas anderes probieren

Dieser Kerngedanke geht davon aus, dass egal wie gut eine Lösung erscheinen mag, diese nicht weiterverfolgt werden sollte, wenn sie nicht zum gewünschten Erfolg führt. Dies gilt sowohl für Klienten als auch für Coaches. Wird eine Coaching Technik seitens des Klienten nicht angenommen, so sollte auch vom Coach nicht auf diese beharrt werden.

4. Kleine Schritte können zu großen Veränderungen führen

Im lösungsorientierten Ansatz stehen kleine und dafür machbare Schritte im Fokus, statt die große Veränderung. Dies spiegelt gleichzeitig auch den systematischen Grundgedanken wieder, der besagt, dass eine Bewegung im Teil des Systems eine Veränderung im Gesamtsystems bewirken kann.

5. Die Lösung hängt nicht zwangsläufig mit dem Problem zusammen

Bei diesem Leitsatz wird der Grundgedanke des lösungsorientierten Coachings besonders sichtbar. Anstatt mit der Analyse eines Problems zu Arbeiten startet man hier mit der gewünschten Zukunft und der Suche nach Ressourcen um diese Zukunft zu erreichen. Diese Vorgehensweise führt bei Klienten insbesondere dazu, dass Kreativität und weitere positive Ressourcen freigesetzt werden.

6. Die Sprache der Lösungsentwicklung ist eine andere als die, die zur Problembeschreibung notwendig ist

In diesem Leitsatz lässt sich die Philosophie von Ludwig Wittgenstein erkennen. Diese handelt davon, dass durch das Sprechen über Probleme die Sichtweise auf eine Situation eine andere ist, als durch das Sprechen über Lösungen. Daraus ergibt sich eine zentrale Kompetenz von lösungsfokussierten Coaches. Es gilt dabei sich

im Coaching vor allem auf die Lösungsfragen zu fokussieren und von der Problemsprache Abstand zu nehmen.

7. Kein Problem besteht ohne Unterlass; es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können

Dieser Grundgedanke leitet sich von der Idee ab, dass unsere Realität einem stetigen Wandel unterliegt und somit auch Probleme sich verändern können. Dies kann im lösungsorientierten Coaching genutzt werden, in dem nach ersten Anzeichen für die „gewünschte Zukunft“ oder „Ausnahmen vom Problem“ gefragt wird.

8. Die Zukunft ist sowohl etwas Geschaffenes als auch etwas Verhandlbares

Dieser Leitsatz stellt ebenfalls einen fundamentalen Grundstein in der lösungsorientierten Arbeit dar. Der Mensch wird hier nicht als das Opfer seiner Vergangenheit betrachtet sondern viel mehr als der Gestalter der eigenen Zukunft.³⁴

2.2 Reteaming für lösungsorientiertes Team Coaching

Der Ansatz des Reteaming wurde in den 1990er Jahren von dem finnischen Psychiater Ben Furman und seinem Partner, einem finnischen Sozialpsychologen, Tapani Ahola entwickelt. Der Ansatz teilt alle vorgestellten Grundannahmen für das lösungsorientierte Arbeiten und stellt ein konkretes Schritt-für-Schritt-Vorgehen für das Coaching im Kontext von Teams dar.⁵

Ben Furman und Tapani Ahola definieren Reteaming dabei wie folgt:

„Reteaming ist eine übergeordnete, vielen Zwecken dienende Methode, die aus 12 Schritten besteht und das Ziel verfolgt, sowohl Einzelnen als auch Gruppen von Menschen zu helfen, etwas zum Besseren zu verändern, indem sie es den Menschen erleichtert, sich Ziele zu setzen, die Motivation erhöht und die Kooperationsfähigkeit verbessert, die man zum Erreichen dieser Ziele benötigt“⁶

Das Besondere am Reteaming ist die lösungsorientierte Herangehensweise. Wirft man einen Blick auf die typischen Gespräche und Besprechungen in Organisationen, so stellt man fest, dass diese vor allem problemorientiert geführt

³ Middendorf, 2021, S. 7-14

⁴ de Shazer, Dolan, 2022, S. 22

⁵ Middendorf, Furman, 2019, S. 3-4

⁶ Furman, Ahola, 2021, S. 14

werden. Das häufige Ziel ist, dabei die Probleme im Team zu diskutieren und so Problemursachen zu entdecken. Diese Problemanalyse führt allerdings häufig dazu, dass die Suche nach Ursachen von Menschen oft als Anklagen empfunden werden und automatisch im Verteidigungsverhalten enden. Dies kann in einer Spirale von Erklärungen, Gegenerklärungen und Schuldzuweisungen enden, wodurch eine Lösungsfindung nur schwierig möglich ist.

Durch den lösungsorientierten Ansatz kann dieser Umstand vermieden werden. Denn wird der Fokus von Anfang an lösungsorientiert und auf die Zukunft der gemeinsamen Arbeit gelegt, erzeugt dies eine deutlich positivere Energie im Team und schaltet eine höhere Kreativität sowie Interesse an den verschiedenen Ideen der einzelnen Team Mitglieder frei (siehe Abbildung 1).⁷

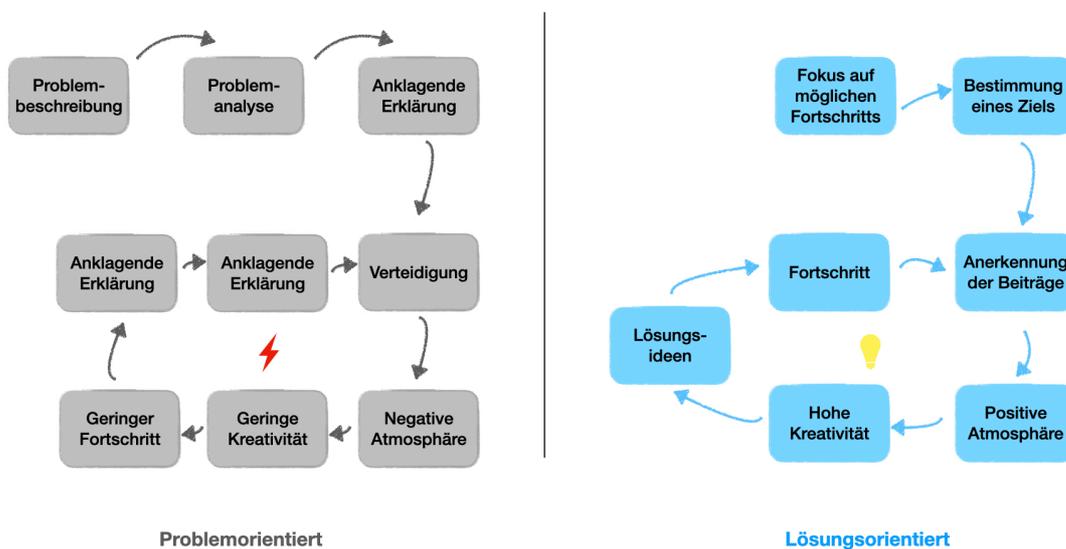


Abbildung 1: Problemorientiert vs. Lösungsorientiert (eigene Darstellung in Anlehnung an Middendorf, Furman, 2019, S. 15)

Für die Anwendung der Methode in der Praxis werden die detaillierten Schritte des Reteaming in Kapitel 3 näher beschrieben.

⁷ Furman, Ahola, 2021, S. 16-17

3 Reteaming in der Praxis

3.1 Anwendungsbereiche der Methode Reteaming

Wie der Name der Methode Reteaming bereits andeutet, wurde die Methode initial von Ben Fuhrmann und Tapani Ahola speziell für Gruppen von zusammenarbeitenden Menschen entwickelt, mit dem Ziel die gemeinsame Kooperation zu verbessern. Typische Situationen stellen dabei Umstrukturierungen oder Reorganisationen in Unternehmen dar. Während dieser Zeit lassen sich oft negative Auswirkungen in der Teamzusammenarbeit feststellen, wodurch die Notwendigkeit für eine Teamentwicklung oder ein Team Coaching gesehen wird.

Darüber hinaus hat sich schnell gezeigt, dass nicht nur Arbeitsteams von dieser Methode profitieren, sondern diese auch bei jeglichen anderen Gruppen von Menschen Anwendung finden kann, die etwas verändern oder optimieren wollen. Als weiteren Anwendungsbereich lässt sich diese Methode auch im Coaching mit Einzelpersonen anwenden und bietet besonders in Organisationen ein optimales Anwendungsfeld.⁸

3.2 Schritte zur erfolgreichen Umsetzung von Reteaming

Wie Kapitel 2.2 bereits darstellt handelt es sich beim Reteaming um ein schrittweises Vorgehen von insgesamt 12 Schritten. Dabei geht es in der ersten Phase vor allem darum eine Vision und ein Ziel zu entwickeln und im weiteren Verlauf das Team für die Zielerreichung zu befähigen und zu stärken.

Abbildung 2 gibt einen Gesamtüberblick für das schrittweise Vorgehen und dient als Orientierung für die folgenden Erläuterungen der einzelnen Schritte. Zu Berücksichtigen ist an dieser Stelle, dass das Reteaming im Rahmen eines Workshops angewendet wird und dadurch weitere Schritte wie Workshop-Einleitung oder Wrap-up hinzugenommen werden müssen.⁹



Abbildung 2: Gesamtüberblick zum Reteaming Prozess (eigene Darstellung)

⁸ Furman, Ahola, 2021, S. 14-15

⁹ Furman, Ahola, 2021, S. 23-30

Im Folgenden, wird je Prozessschritt das Ziel und eine mögliche Vorgehensweise bzw. Methodik zur Umsetzung vorgestellt. Bei Bedarf werden auch Besonderheiten des jeweiligen Schrittes beschrieben.



Der Prozess des Reteaming startet mit der Zukunft. Angelehnt an das lösungsfokussierte Coaching wird hier die Basis für den folgenden Reteaming-Prozess gelegt.

Die Klienten sollen dabei ein Zukunftsbild für ihre Zusammenarbeit gestalten. Entscheidend ist dabei, das Zukunftsbild so detailliert wie möglich zu beschreiben, damit sich die Klienten in die Zukunft denken.¹⁰

Mögliche Workshop-Methoden

Für die Umsetzung in diesem Schritt können mehrere Methoden im Rahmen eines Workshops angewendet werden:

- Gruppenübung: „gemaltes Zukunftsbild“:
Hierbei gestaltet die Gruppe ein künstlerisches Zukunftsbild auf einer Metaplanwand. Dabei können sowohl gemalte Elemente, ausgeschnittene Bilder als auch Sticker genutzt werden.
- Gruppenübung „Zukunftsbild auf Moderationskarten“:
Bei dieser Vorgehensweise wird das Zukunftsbild anhand von Moderationskarten erarbeitet. Dabei werden, entweder in Gruppen oder in Einzelarbeit, Moderationskarten erarbeitet, im Plenum vorgestellt und an eine Pinnwand gehangen.
- Szenario Technik:
Eine ebenfalls sehr geeignete Methode zur Entwicklung einer Vision ist die Szenario-Technik. Dabei wird das Team durch mehrere Schritte zu einem konkreten Zukunftsbild geführt. In diesem Kontext ist zu berücksichtigen, dass die Szenariotechnik einen größeren Zeitrahmen einnimmt als die übrigen vorgestellten Methoden.

¹⁰ Middendorf, Furman, 2019, S. 25-26



In diesem Schritt werden auf Basis der Vision die notwendigen Ziele erarbeitet. Ziele stellen dabei konkrete Elemente dar, die erreicht werden können. Somit lautet die Kernfrage für diesen Schritt: Welche Ziele müssen erreicht werden, um die Vision Realität werden zu lassen?

Sobald alle relevanten Ziele gesammelt wurden, geht es für die Gruppe darum ein Ziel aus allen auszuwählen, welches den größten positiven Effekt hat. Im Sinne des Reteamings erhöht die Auswahl eines Ziels die Umsetzungswahrscheinlichkeit. Außerdem kann man im lösungsorientierten Coaching davon ausgehen, dass die Erreichung eines Ziels auch die übrigen Ziele positiv beeinflusst.¹¹¹²

Mögliche Workshop-Methoden:

Für die Erarbeitung der notwendigen Ziele eignet sich am besten an dieser Stelle die Arbeit in Kleingruppen oder Murmelgruppen. Die erarbeiteten Ziele werden auf Moderationskarten geschrieben und im Nachgang vorgestellt.

Für die Auswahl des einen Ziels ist es sehr wichtig die Diskussion im Plenum zu führen und das Ziel im Konsens zu wählen. Jörg Middendorf und Ben Furman empfehlen explizit an dieser Stelle keine Punkteklebemethodik oder ähnliches anzuwenden, sondern diesem Thema mit viel Geduld zu begegnen und die Entscheidung von der kompletten Gruppe treffen zu lassen.



Die Betrachtung der Unterstützer kann im Reteaming zwei besondere Vorteile bringen. Zum einen haben die meisten Ziele von Teams in Organisationen auch Auswirkungen auf andere Teams oder Personen. Gegebenenfalls können diese bei der eigenen Zielerreichung positiv genutzt werden. Zum anderen erhöht die Kommunikation über das Ziel mit anderen Personen ausserhalb des Teamkreises das Commitment zu den eigenen Zielen. Wichtig ist bei diesem Schritt nicht nur die Unterstützer an sich zu sammeln, sondern auch direkt die Ansprechpartner aus dem Team zu definieren, die die Personen oder Teams ansprechen.¹³

¹¹ Middendorf, Furman, 2019, S. 32-33

¹² Furman, Ahola, 2021, S. 42-43

¹³ Middendorf, Furman, 2019, S. 35-37

Mögliche Workshop-Methoden:

Zur Erarbeitung der Unterstützer kann eine Diskussion im Plenum geführt werden und die Dokumentation der Unterstützer und der jeweiligen Ansprechpartner aus dem eigenen Team auf einem Flipchart festgehalten werden.



Um die Motivation im Team für die Erfüllung des ausgewählten Ziels zu steigern, wird im nächsten Schritt der Nutzen des Ziels erarbeitet. Dabei wird zunächst der Nutzen für jeden Einzelnen im Team betrachtet und im zweiten Schritt der Nutzen für mögliche Unterstützer oder Außenstehende ergänzt.¹⁴

Mögliche Workshop-Methoden:

Da es vor allem um den Nutzen des Ziels jedes Einzelnen geht, eignet sich an dieser Stelle am Besten die Einzelarbeit. Jeder Einzelne aus der Gruppe erarbeitet dabei in Stillarbeit die für sich relevanten Nutzen des ausgewählten Ziels. Im Anschluss werden diese der Gruppe vorgestellt und an einer Pinnwand präsentiert. Relevant hierbei ist, dass die Nutzenkarten nicht diskutiert werden, da der motivationale Effekt des individuellen Teammitgliedes im Vordergrund steht. Zusätzlich bewirkt die Ansicht der vielen Nutzenkarten für das Gesamtteam eine zusätzliche Motivation. Nach der Erarbeitung des individuellen Nutzens kann im Plenum noch über den Nutzen für weitere Gruppen diskutiert werden und ebenfalls auf Moderationskarten festgehalten werden.



In dieser Phase des Reteaming geht es darum die Selbstwirksamkeit des Teams zu stärken und Ressourcen und Fähigkeiten, die das Team bereits Richtung gewünschte Zukunft gebracht haben, zu aktivieren. Zusätzlich wird auch die Motivation im Team gestärkt, da durch diesen Schritt sichtbar wird, dass in der Regel das Team nicht bei Null anfängt, sondern bereits Schritte in die richtige Richtung erfolgt sind.¹⁵

¹⁴ Geisbauer, 2023, S. 40

¹⁵ Middendorf, Furman

Mögliche Workshop-Methoden:

Für diesen Prozessschritt eignet sich sehr gut die Skalenfrage. Dafür wird eine Skala auf einem Flipchart dargestellt, wobei der Punkt 10 die Zielerreichung nach voller Zufriedenheit darstellt und der Punkt Null genau das Gegenteil. Dann können entweder anonym Klebepunkte geklebt oder direkt im Plenum diskutiert werden. Ganz wichtig dabei ist, dass nicht nur die Lokalisation besprochen wird, sondern dass vor allem Beispiele genannt werden, welche das Team bereits zu der Punktzahl gebracht haben.¹⁶ Diese werden dabei auf Moderationskarten festgehalten und auf einer Pinnwand gesammelt.



Nachdem die bisherigen Fortschritte gesammelt wurden, geht es im nächsten Schritt darum die zukünftigen Fortschritte zu definieren. Dabei wird im lösungsfokussierten Coaching typischerweise nicht nach den nächsten Schritten, sondern nach den Anzeichen für den Fortschritt gefragt. Dies ist für Klienten deutlich leichter zu beantworten.

Im Team-Coaching wird ähnlich verfahren. Das Team kann auf eine Imaginationsübung eingeladen werden mit der Vorstellung, dass das Ziel vollständig erreicht und das Team eine Art „Dream-Team“ geworden sei. Dabei gilt es vor allem die Anzeichen für die Fortschritte herauszuarbeiten. Dies kann mit Hilfe folgender und ähnlicher Fragen geschehen:

- Woran erkennen Sie, dass das Team zu einem Dream-Team geworden ist?
- Welche Anzeichen sehen Sie, dass Sie Ihrem Ziel gegenüber deutliche Fortschritte gemacht haben?
- Woran erkennen Ihre Unterstützer, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?¹⁷

Auf Basis der Beschreibung der Anzeichen der Fortschritte können die nächsten Schritte als eine Art Masterplan erarbeitet werden.¹⁸

Mögliche Workshop-Methoden:

Für die Erarbeitung der Fortschrittsanzeichen eignen sich kreative Methode wie z.B. die Beschreibung einer Videosequenz aus der Zukunft oder einer Pressekonferenz aus der Zukunft.^{19,20} Die Erarbeitung dieser kann in Kleingruppen erfolgen und wird

¹⁶ Middendorf, Furman, 2019, S. 38-40

¹⁷ Furman, Ahola, 2021 S. 63-67

¹⁸ Geisbauer, 2023, S. 41

¹⁹ Middendorf, Furman, 2019, S. 38-40

²⁰ Geisbauer, 2023, S. 41

im Nachgang der Gesamtgruppe vorgestellt. Dabei werden die Anzeichen der Fortschritte auf einem Flipchart festgehalten.
Die Zusammenfassung der Anzeichen der Fortschritte kann im Nachgang in einer Plenumsdiskussion erfolgen.



Bei der Erarbeitung der Herausforderungen steht die Würdigung der Ernsthaftigkeit der Situation. Besonders in der Zusammenarbeit mit Teams ist dieser Schritt sehr wichtig, da es oft in einem Team nicht nur Meinungen gibt, die optimistisch auf das Ziel blicken, sondern in der Regel auch Meinungen, die sehr skeptisch sind. Es ist vorteilhaft Raum für alle Meinungen zu geben und die Skepsis nicht zu unterdrücken. Zusätzlich bietet dieser Schritt eine gute Überleitung zum nächsten Schritt, in dem Ressourcen im Vordergrund stehen.²¹

Mögliche Workshop-Methoden:

Die Diskussion der Herausforderungen kann im Plenum erarbeitet und auf einem Flipchart festgehalten werden. Ggf. kann man eine Diskussion vorab in Kleingruppen integrieren. Dies eignet sich vor allem, wenn in der Gruppe auch Mitglieder sind, die sich sonst eher zurück halten.



Damit die Herausforderungen nicht unbearbeitet im Raum stehen gelassen werden, ist dieser Schritt als nächstes sehr wichtig. Dabei soll das Vertrauen und die Zuversicht in den Erfolg gestärkt werden. Dementsprechend liegt der Fokus bei diesem Schritt auf der Erarbeitung der Ressourcen, Stärken und Fähigkeiten, die das Team bereits mitbringt. Das Team wird dafür aufgefordert, Gründe zu sammeln, warum sie zuversichtlich sind das Ziel zu erreichen.²²

Mögliche Workshop-Methoden:

Die Vorbereitung der Ressourcen, Stärken und Fähigkeiten kann zunächst in Kleingruppen erfolgen und auf Moderationskarten festgehalten werden. Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse der Gruppe vorgestellt und eine Pinnwand mit allen

²¹ Furman, Ahola, 2021, S. 69-70

²² Middendorf, Furman, 2019, S. 43

Moderationskarten erstellt, damit die Ressourcen auch visuell für das Team bereit stehen.



Bei diesem Schritt geht es darum, nun auf Basis der Vorbereitungen und Planungen festzulegen, was in die Tat umgesetzt werden soll. Dabei ist die Bezeichnung „Versprechen“ an dieser Stelle von Ben Furman und Tapani Ahola ganz bewusst gewählt worden. Der Begriff beinhaltet zum einen Entschlossenheit und gleichzeitig eine Art Verpflichtung, die man eingeht.

Es ist zu empfehlen, dass sich die Versprechen eher auf kleinere Schritte in einem nahe liegenden Zeitraum beziehen. Dies erhöht zum einen die Wahrscheinlichkeit der tatsächlichen Umsetzung der Versprechen und zum anderen kann der Fortschritt einfacher wahrgenommen werden.²³

Zur Erarbeitung der Versprechen werden die Teilnehmenden gebeten aufzuschreiben, was jeder Einzelne konkret unternehmen wird, um dem Ziel näher zu kommen. In einer abschließenden Vorstellungsrunde werden alle Versprechen inkl. Namen und ggf. Terminen an eine Pinnwand gepinnt, wodurch automatisch ein Maßnahmenplan entsteht.²⁴

Mögliche Workshop-Methoden:

Die Erarbeitung der Versprechen kann entweder in Einzel- oder Partnerarbeit erfolgen. Wichtig ist dabei, dass jeder Einzelne für sich die Versprechen auf Moderationskarten notiert, um diese der Gruppe vorzustellen.



Das Fortschrittsmonitoring an sich erfolgt ausserhalb des Team-Coachings im Rahmen der Zusammenarbeit des Teams. Im Team-Coaching sollte jedoch bereits der Grundstein für ein mögliches Fortschrittsmonitoring gelegt werden. Dafür kann im Rahmen des Workshops diskutiert werden, warum das Monitoring wichtig ist und wie es konkret im Team Alltag integriert werden kann.²⁵

²³ Furman, Ahola, 2021, S. 77-78

²⁴ Middendorf, Furman, 2019, S. 44-46

²⁵ Middendorf, Furman, 2019, S. 46-47

Mögliche Workshop-Methoden:

Die Diskussion des Fortschrittsmonitorings kann zunächst in Kleingruppen geführt werden. Nach der Vorstellung der Ergebnisse kann in der Gruppe eine Einigung für ein adäquates Monitoring erfolgen.



Da jede Veränderung auch mit Rückschlägen einher gehen kann, ist es wichtig die Gruppe im Team-Coaching auf diese Situation vorzubereiten. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass das Team nicht komplett von dem Rückschlag umgehauen wird.

Für die konkrete Vorbereitung kann das Team im ersten Schritt mögliche Rückschläge und Hindernisse, die auftreten könnten erarbeiten und auf einem Flipchart festhalten. Im zweiten Schritt sollten für die konkreten Rückschläge mögliche Strategien oder Lösungen für den jeweiligen Fall gesammelt und notiert werden.

Mit diesem Schritt wird das Workshopformat verlassen und das Team in die eigene Arbeit auf dem Weg zu ihrem Ziel entlassen. Im Hinblick auf das Team-Coaching kann an dieser Stelle unterschiedlich verfahren werden. Das Vorgehen sollte dabei an das Team angepasst werden.

Eine Möglichkeit ist ein Follow-Up Termin im gesamten Team zu gestalten, um die Fortschritte der Gruppe zu betrachten und die Motivation aufrecht zu halten.²⁶

Mögliche Workshop-Methoden:

Für diese Übung bietet sich die Diskussion im Plenum an. Bei Bedarf kann zusätzlich eine Vorbereitung in Murmelgruppen erfolgen. Dies sollte je nach Gruppe entscheiden werden.



Der letzten Schritt des Reteaming ist das Feiern von Erfolgen. Dabei geht es nicht nur darum das Erreichen eines bestimmten Meilensteins einfach zu feiern, sondern vielmehr darum ein Resümee zum Fortschritt zu ziehen, Anstrengungen auf dem Weg zum Ziel zu würdigen und allen Personen, die auf dem Weg zum Erfolg beigetragen haben, zu danken.

²⁶ Middendorf, Furman, 2019, S. 47

Die Funktion der Feier geht damit deutlich darüber hinaus, dass sich die Beteiligten über das Erreichte freuen. Die Feier dient dazu die erfolgten Veränderungen zu festigen und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, was man im Team erreicht hat.²⁷

4 Herausforderungen für den Coach

Nachdem die Vorteile und das konkrete Vorgehen des Reteamings erläutert wurden, möchte ich im folgenden Kapitel auf einige Herausforderungen für den Coach hinweisen. Dies bietet die Möglichkeit sich optimal auf das Coaching mit der Reteaming Methode vorzubereiten.

Eine Herausforderung im Reteaming ist die lösungsorientierte Arbeitsweise. Da Menschen es gewohnt sind im Arbeitsalltag problemorientiert zu agieren, besteht auch im Workshopverlauf stets die Gefahr, dass Teilnehmer des Teams ins problemorientierte Denken zurückfallen. Um dem vorzubeugen sollte bereits in der Workshopeinleitung intensiv das Thema Problemorientierung vs.

Lösungsorientierung beleuchtet und erläutert werden. Zusätzlich kann es helfen, bei der Aufgabenstellung explizit auf eine lösungsorientierte Sprache zu achten und bei Bedarf die Teilnehmer auf die Lösungsorientierung hinzuweisen.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass versteckte Teamkonflikte oder Gruppendynamik die Arbeit an den Inhalten stören können. Dies ist ein Effekt, der auch außerhalb des Reteaming jederzeit in Team Workshops vorkommen kann. Da die Konzentration im Reteaming besonders zukunftsorientiert ist, bietet diese Methode geringeren Nährboden dafür. Nichtsdestotrotz ist es empfehlenswert sehr emphatisch mit den Entwicklungen im Workshop umzugehen und ggf. die vorgesehenen Methoden für den Verlauf des Workshops anzupassen.

Darüber hinaus können Teammitglieder grundsätzlich einen Widerstand gegen Veränderungen zeigen. Dies kann sich entweder im Team-Coaching direkt oder bei der Umsetzung der Maßnahmen zeigen und so eine nachhaltige Veränderung verhindern. Die einzelnen Schritte des Reteaming und die durchgängige Beteiligung der Teammitglieder bei der Veränderung zielen darauf ab, die Motivation für die Veränderung so gut wie möglich vorzubereiten. Sollte dennoch Bedarf bestehen, können natürlich weitere Coaching Follow-up Workshops im Team vereinbart werden.

²⁷ Furman, Ahola, 2021, S. 90-91

5 Fazit

In einer Zeit, in der die Rahmenbedingungen der digitalen Arbeitswelt von vielen organisatorischen Veränderungen geprägt sind und Teams sich dazu gezwungen fühlen, immer wieder neu zu finden, erweist sich die Methode Reteaming als äußerst nützlich.

Durch die strikte lösungsfokussierte Ausrichtung der Vorgehensweise hat die Methodik eine positive Auswirkung auf die Zusammenarbeit der Gruppe. Teammitglieder werden dazu angeregt den Lösungsvorschlägen der Anderen zuzuhören, voneinander zu lernen und Vorschläge konstruktiv weiterzuentwickeln. Dies trägt zu einer optimierten Zusammenarbeit bei und hat positive Auswirkungen auf die Dynamik im Team.

Darüber hinaus werden alle Teammitglieder bei der Gestaltung ihrer gewünschten Zukunft beteiligt. Dabei wird die Motivation zur Veränderung in vielen kleinen Schritten erarbeitet und geprägt. Diese beiden Elemente steigern deutlich die Wahrscheinlichkeit der Erreichung des gesetzten Ziels.

Trotz dieser Vorteile gibt es auch im Reteaming Herausforderungen, die im Verlauf des Prozesses entstehen können. Diese können vorab durchdacht und vorbereitet werden, wodurch eine bessere Umsetzung der Methode Reteaming ermöglicht wird. Insgesamt hat sich die Methode Reteaming als Team-Coaching sehr bewährt und kann mit einer guten Vorbereitung erfolgsvorsprechend umgesetzt werden.

6 Quellenverzeichnis

1. Jörg Middendorf, Lösungsorientiertes Coaching, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2019
2. Steve de Shazer, Yvonne Dolan, Mehr als ein Wunder - Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie heute, Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2022
3. Jörg Middendorf, Ben Furman, Lösungsorientiertes Team Coaching - Eine reteaming Workshop-Anleitung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2019
4. Ben Furman, Tapani Ahola, Es ist nie zu spät erfolgreich zu sein, Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2021
5. Wilhelm Geisbauer, Reteaming und neue Autorität, Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2023
6. <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/tools/loesungsorientierte-klaerungsarbeit>, 10.10.2023