Teamcoaching mit Reteaming

Der Weg zum Dream Team

Diskussionen im Team drehen sich häufig im Kreis – immer ums Problem herum. Warum klappt es nicht mit der Zusammenarbeit? Woran liegt es, dass das Projekt auf der Stelle tritt? Die Methode des Reteaming richtet den Blick weg vom Problem hin auf einen Lösungszustand: Wie würde unser Team arbeiten, wenn die Zusammenarbeit flutscht und Projekte immer schnell abgeschlossen würden?

Hintergrund

Wir sind nicht innovativ genug. Unsere Projekte laufen oft aus dem Ruder und sprengen fast immer den Zeitplan. Der Kommunikationsfluss zwischen uns funktioniert nicht richtig ... Wenn es im Team irgendwo hakt, besteht der typische Reflex darin, sich auf die Suche nach den Ursachen des Problems zu machen. Da identifizierte Problemursachen in Teams immer mit Menschen verbunden sind, werden diese häufig als Anklagen verstanden. Die Folge: Die betroffenen Mitglieder verfallen in einen natürlichen Verteidigungsmodus, liefern Gegenerklärungen, oft geht es wie in einem Schlagabtausch hin und her, der nicht selten zur Eskalation führt. Im Worst Case geht es letztlich primär um die Verteilung von Schuld, das ursprüngliche Ziel, die Problemlösung, ist – wenn überhaupt – nur noch Nebensache.

Kurzbeschreibung

Die Teamcoaching-Methode Reteaming bietet einen alternativen und deutlich zielführenderen Weg der Lösungsfindung. Entwickelt wurde sie in den 1990er-Jahren von dem finnischen Psychiater Ben Furman und dem finnischen Sozialpsychologen Tapani Ahola als eine Methode, um grundsätzlich die Zusammenarbeit in und die Performance von Teams zu verbessern. Mittlerweile verbreitet sie sich mehr und mehr über den Erdball und wird zunehmend auch dazu genutzt, Teams – manchmal auch ganze Organisationen – bei der Lösung spezifischer Probleme zu unterstützen. Dazu richtet sie den Fokus der Mitglieder konsequent weg vom Problem und dessen Ursachen hin auf mögliche Lösungen, genauer ausgedrückt: auf eine gewünschte Zukunft des Teams.

Dieses Zukunftsbild wird im Reteaming-Prozess unter Berücksichtigung jener

fünf Faktoren, die für nachhaltige Motivation notwendig sind, motivational aufgeladen:
1. Identifikation: Es ist mein Ziel.
2. Attraktivität: Das Ziel ist für mich attraktiv.
3. Zuversicht: Ich vertraue auf meine Fähigkeiten, das Ziel erreichen zu können.
4. Erfolg: Ich erlebe Fortschritte auf dem Weg zum Ziel.
5. Durchhaltevermögen: Ich gebe bei Rückschlägen nicht auf.

Angewendet wird Reteaming in erster Linie von Teamcoachs. Da die Anwendung jedoch kein spezifisches Coachingwissen erfordert und die Methode zudem sehr klar strukturiert ist, kann sie auch von Personen durchgeführt werden, die Teams aus einer Führungsposition oder einer (temporären) Führungsrolle heraus leiten, oder auch von einem selbstorganisierten Team. Die Struktur ergibt sich aus zwölf aufeinander aufbauenden Schritten, von denen die ersten neun am besten im Rahmen eines Workshops umgesetzt werden.

Schritt-für-Schritt-Durchführung

Schritt 1: Entwicklung eines Zukunftsbildes

Die Entwicklung eines idealen Zukunftsbildes, das eine hohe Anziehungskraft auf alle Teammitglieder ausübt, bildet den Grundstein für den Reteaming-Prozess. Das Zukunftsbild sollte nicht ex negativo beschrieben werden – etwa: „Wir tun uns im Team nicht mehr schwer damit, Projekte voranzutreiben" –, sondern ausschließlich positiv („Wir treiben unserer Projekte konsequent voran"). Das Zukunftsbild muss sich nicht allein auf das Problem beziehen, das der Anlass für die Durchführung des Reteaming-Prozesses ist. Es darf – und sollte am besten auch – erweitert werden. Zum Beispiel: „Wir sind Projekthelden, unsere Projekte laufen schnell, alle Prozesse sind für alle Teammitglieder völlig transparent, wir entwickeln ständig neue Produktideen …"

Zur Ausgestaltung des Zukunftsbildes wird ein Als-ob-Rahmen installiert: „Lasst uns einmal so tun, als hätten wir unsere erwünschte Zukunft schon erreicht …"

- Wie genau sieht das dann aus?
- Was wird dann anders sein als heute?
- Was machen die einzelnen Teammitglieder?
- Wie fühlt es sich an, Teil dieses Teams zu sein?
- Was ist das Beste daran, die Vision erreicht zu haben?
- Wie reagieren andere auf unser Team?
- Was haben wir für uns erreicht?
- Welche Kompetenzen haben wir (weiter) ausgebildet?
- Wofür stehen wir als Team? Woran kann man das festmachen?

Die genannten Punkte werden diskutiert und die wichtigsten – etwa auf einem Flipchart – in einem „Zukunftsbild" festgehalten.

Schritt 2: Ziele formulieren

„Welche Ziele müssen wir erreichen, um unserem gewünschten Zukunftsbild näherzukommen?" – Das ist die Leitfrage des zweiten Prozessschrittes. Mit „Zielen" sind hier Meilensteine gemeint, die den Weg in die Zukunft in konkretere Etappen unterteilen. Die können sich etwa auf die Veränderung der Kommunikation, die Etablierung bestimmter Verhaltensmuster oder auch ganz konkrete Routinen beziehen wie „Bei jedem neuen Projekt haben wir spätestens nach zwei Wochen einen umfassenden Projektplan samt Verantwortlichkeiten erstellt". Eine gute Möglichkeit, eine entsprechende Zieleliste zu formulieren, bieten sogenannte Murmelgruppen. Jeweils zwei bis drei Teammitglieder diskutieren die Frage und notieren die aus ihrer Sicht wichtigsten Ziele. Anschließend werden die Gruppenergebnisse gemeinsam diskutiert. Hauptvorteil eines solchen Vorgehens: Auch die Meinungen von eher zurückhaltenden Gruppenmitgliedern, die sich in großer Runde eher nicht zu Wort melden, fließen ein.

Schritt 3: Unterstützer benennen

Gemeinsam wird anschließend besprochen, welche Personen oder auch andere Teams von dem eigenen Vorhaben erfahren sollten, um sich auf dieses einstellen und es ggf. unterstützen zu können. Dazu wird festgelegt, wer welchen Unterstützer informiert.

Da identifizierte Problemursachen in Teams immer mit Menschen verbunden sind, werden diese häufig als Anklagen verstanden.

Positiver Nebeneffekt der Publikmachung: Die Verbindlichkeit des angestrebten Weges wird erhöht.

Schritt 4: Nutzen herausarbeiten
In dieser Phase verschiebt sich der Fokus vom Team auf die einzelnen Teammitglieder: Welchen Nutzen habe ich persönlich davon, wenn wir unser erstes Ziel bzw. unsere ersten Ziele erreichen? Wohlgemerkt geht es hier um den Nutzen der konkreten Wegmarken, nicht um den des Zukunftsbildes. Jedes Teammitglied notiert seinen persönlichen Nutzen auf einer Moderationskarte. Die Karten werden dann zu einem Nutzenbild zusammengepinnt. Diskutiert werden muss über die notierten Inhalte nicht, wichtig ist hier, dass visualisiert wird, dass jede und jeder auch persönlich etwas vom Reteaming-Prozess hat.

Schritt 5: Bisherige Fortschritte sichtbar machen
Kein Team startet bei null, jedes Team hat in Richtung gewünschter Zukunft sicher schon eine gewisse Strecke zurückgelegt. Diese wird nun abgesteckt, etwa auf einer Skala von null bis zehn. Wenn man sich in der Gruppe nicht einig ist, wo man sich verorten soll, kann auch eine Spannbreite wie „drei bis fünf“ angegeben werden. Eine andere Möglichkeit: Es wird wieder in Murmelgruppen diskutiert und aus den Ergebnissen der Gruppen am Ende der Mittelwert gebildet. Über die Gründe, warum sich das Team bei einem höheren Wert als null sieht, gilt es anschließend zu sprechen. Dabei kommen oft Fähigkeiten, Routinen oder Verhaltensweisen auf den Tisch, die jetzt schon in Richtung erwünschter Zukunft deuten und durch deren Verstärkung das Team sich noch weiter in deren Richtung bewegen kann.

Schritt 6: Künftige Fortschritte formulieren
Zurück oder besser gesagt voraus zu den formulierten Zielen geht es im nächsten Schritt: Es wird imaginiert, dass das Team alle Ziele erreicht hat und diese die erwartete positive Wirkung voll entfaltet haben. Dieser Zukunftszustand wird beschrieben, womit das anfangs formulierte Zukunftsbild Konturen gewinnt:

- Woran erkennen wir, dass wir unsere Ziele erreicht haben?
- Woran erkennt die Nachbarabteilung, dass wir unsere Ziele erreicht haben?
- Woran erkennen es unsere Unterstützer?

Je klarer das angestrebte Zukunftsbild durch die Bearbeitung dieser Fragen wird, desto stärker ist der Sog, den es auf das Team ausübt. Sowohl die Lust auf den Veränderungsprozess steigt als auch die Zuversicht, dass er gemeistert werden kann.

Nachdem sich das Team die Zukunft ausgemalt hat, wirft es einen genaueren Blick auf den Weg in diese Zukunft, also auf die Fortschritte, die ihn markieren. Die dazugehörigen Fragen werden nach demselben Muster formuliert und können etwa lauten:

- Woran erkennen wir in einem Monat, dass wir uns auf den Weg gemacht haben?
- Welche Veränderungen werden wir in einer Woche im Team wahrnehmen?

Anschließend wird herausgearbeitet, was es braucht, um die formulierten Fortschritte zu erreichen, wobei diese gleichzeitig in eine logische Reihenfolge gebracht werden. So entsteht eine Art Masterplan für die nächsten Wochen. Dieser ist nicht in Stein gemeißelt, er kann und muss wahrscheinlich immer wieder angepasst werden, ist aber dennoch eine gute Orientierungshilfe.

Schritt 7: Schwierige Herausforderungen visualisieren
Lösungsorientiert und zukunftsfokussiert vorzugehen, bedeutet nicht, eine rosarote

Mehr zum Thema

- **Jörg Middendorf und Ben Furman: Lösungsorientiertes Team-Coaching – Eine Reteaming Workshop-Anleitung.**
Springer 2019, 14,99 Euro.
Neben einem detaillierten Fahrplan zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Reteaming-Workshops gibt es Fallbeispiele, Checklisten, Flipchart-Vorlagen und Hintergrundinformationen zur Methode.

- **Jörg Middendorf: Youtube-Serie zum Lösungsfokussierten Ansatz.**
bit.ly/38jptfW
Warum Problemorientierung in Teams und Organisationen sich oft als problematisch erweist und wie es gelingt, den Fokus in der Zusammenarbeit und Führung konsequent auf die Lösung zu legen.

Brille aufzusetzen. Schwierige Herausforderungen auf dem Weg sollten thematisiert werden – nur eben nicht am Anfang des Prozesses, denn dann bestünde die Gefahr, dass sie den gesamten Prozessfokus prägen. Würde das Team sie allerdings gänzlich beiseiteschieben, würden sie – zumindest bei einigen Mitgliedern – (unbewusst) Zweifel säen, Energie rauben und könnten im Worst Case sogar den Prozess zum Scheitern bringen.

Auch hier bietet sich wieder eine Arbeit in Murmelgruppen an, wobei die gruppenweise gesammelten schwierigen Herausforderungen anschließend – z.B. auf einer Pinnwand – zusammengetragen und kurz diskutiert werden. Allein ihre Visualisierung reduziert mögliche Sorgen („Wir haben sie ja auf dem Schirm"). Die Bezeichnung „schwierige Herausforderung" weist zudem darauf hin, dass sie machbar sind. Denn „schwierig" heißt eben nicht „unmöglich".

Schritt 8: Zuversicht aufbauen

Um das Vertrauen zu stärken, dass die „schwierigen Herausforderungen" gemeistert werden können, richtet sich der Fokus im nächsten Schritt auf die Ressourcen des Teams. Die dazugehörige Leitfrage, die in Murmelgruppen bearbeitet wird: „Was gibt uns die Zuversicht, dass wir in der Lage sind, unsere Ziele zu erreichen?"

Als Anregung für die Beantwortung können folgende Fragen dienen:

- Wie haben wir es geschafft, in der Vergangenheit mit Herausforderungen umzugehen?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten waren dafür notwendig?
- Welche Kompetenzen des Teams werden von Außenstehenden besonders geschätzt?

Die in den Gruppen gesammelten Ressourcen werden auf einer Pinnwand gesammelt und durch weitere Ressourcen ergänzt, die die Unterstützer mitbringen. Das „Ressourcen-Board" wird dann am besten direkt neben dem mit den „schweren Herausforderungen" aufgestellt. Denn erfahrungsgemäß übertrifft die Zahl der zusammengetragenen Ressourcen die der Herausforderungen erheblich. Das sichtbar quantitative Übergewicht schürt die Zuversicht zusätzlich.

Jetzt reinlesen!
QR-Code scannen

Bettina Hafner, Gudula Ritz

Coaching mit Besonderheiten

Wie gehen Sie im Coaching mit Menschen um, die einen extremen Persönlichkeitsstil haben, vielleicht sogar eine Störung? Dieses Buch stellt das nötige Wissen zur Verfügung – inklusive kommentierten Fallbeispielen!

JETZT BESTELLEN

304 Seiten, **49,90 EUR** | eBook **44,90 EUR**
Mitglieder von **Training** *aktuell*: 39,90 EUR

www.managerseminare.de/tb/tb-12049

Schritt 9: Versprechen leisten
Aufbauend auf der Zuversicht, dass die Ziele erreicht werden können, überlegt nun jedes Teammitglied, was es in den nächsten Tagen oder maximal zwei Wochen dazu beitragen kann, damit sich die formulierten Fortschritte in der Praxis zeigen und gibt ein Versprechen ab, dies auch zu tun. Je nach anvisiertem Fortschritt können sich auch mehrere Gruppenmitglieder gemeinsam dazu verpflichten, auf diesen hinzuarbeiten. Mit den geleisteten Versprechen endet der Workshop.

Gemeisterte Rückschläge sind Erfolge und sollten genauso wie alle anderen Erfolge im Reteaming-Prozess gefeiert werden.

Schritt 10: Fortschrittsmonitoring
Besonders in den nächsten Tagen und Wochen ist es wichtig, den Fokus immer wieder auf die (kleinen) Erfolge zu lenken, die das Team seinen Zielen näher bringt, um den Prozess ins Rollen zu bringen. Dazu kann z.B. eine Fortschrittswand installiert werden, auf der alle eingelösten Versprechen visualisiert werden.

Typischerweise stellen sich auf dem gemeinsamen Weg Erfolge ein, auf die nicht gezielt hingearbeitet wurde. So merkt das Team etwa, dass die Projekte nicht nur schneller laufen, sondern auch kreativere Lösungen gefunden werden und man in der Lage ist, verschiedene Wege parallel zu verfolgen, ohne dass es zu Friktionen kommt. Sehr häufige En-passant-Erfolge im Reteaming-Prozess sind ein wertschätzenderer Umgang im Team und eine bessere Feedback-Kultur. Auch solche Fortschritte sollten dokumentiert werden.

Schritt 11: Auf Rückschläge vorbereiten
Kein Veränderungsprozess verläuft reibungslos, es wird immer wieder zu Rückschlägen kommen: Es fällt schwer, ein Versprechen zu halten, ein anvisiertes Ziel will einfach nicht näherrücken … Darauf gilt es sich einzustellen, denn je unerwarteter ein Rückschlag ein Team trifft, desto heftiger ist seine Wirkung. Eine gute Möglichkeit der Vorbereitung besteht darin, Gründe für mögliche Rückschläge zu antizipieren und zu überlegen, mit welchen Ressourcen gegengesteuert werden kann. Beides wird dann auf einer Art Erste-Hilfe-Liste notiert. Auf der steht dann etwa „Keine Zeit -> Kalenderblocks setzen“, „Fachliche Schwächen -> gezielte Schulungen“ oder „Tagesgeschäft -> Prioritäten im Team setzen“.

Schritt 12: Erfolge feiern
Gemeisterte Rückschläge sind Erfolge und sollten genauso wie alle anderen Erfolge im Reteaming-Prozess gefeiert werden. Dazu kann etwa fünf Minuten lang im Wochenmeeting gemeinsam genüsslich auf dem Erreichten herumgekaut werden, vielleicht sogar abends ein Glas Sekt ausgeschenkt oder beim Erreichen eines größeren Meilensteins ein Tisch fürs Team in einem schönen Restaurant reserviert werden. Das Feiern gemeinsamer Erfolge erhöht die Motivation des Teams, im Reteaming-Prozess dranzubleiben, und stärkt die gemeinsame soziale Identität der Mitglieder.

Wirksamkeit

Im Gegensatz zur Problemanalyse, die – vor allem aufgrund der mit ihr nahezu zwangsläufig einhergehenden Schulddiskussion – zumeist sehr viel Energie frisst, setzt ein Reteaming-Prozess im Team erfahrungsgemäß viel Energie frei. Die gemeinsame Fokussierung auf das Positive – auf eine gewünschte Zukunft, Ressourcen innerhalb und außerhalb des Teams und die Prozessfortschritte – speist zudem kontinuierlich ein Gefühl des gemeinsamen Erfolgserlebens, das die Sympathie der Teammitglieder untereinander fördert. Die Erfahrung aus der Begleitung Dutzender Reteaming-Prozesse zeigt, dass die Methode nicht nur ein gutes Tool ist, um spezifische Probleme im Team zu lösen. Ihre Anwendung führt immer auch zu einer grundsätzlich höheren Qualität der Zusammenarbeit.

Jörg Middendorf

Foto: Ralf Bauer

Der Autor: Der Diplom-Psychologe und Coach **Jörg Middendorf** leitet das BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung in Köln. Das BCO ist das einzige Ausbildungsinstitut für eine zertifizierte Reteaming-Fortbildung in Deutschland. Kontakt: www.bco-koeln.de

managerSeminare
PROFIPAKET

Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur 6,60 Euro
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **manager**Seminare mit allen Zusatzservices und außerdem:

- **12 x jährlich Training** *aktuell*
- **Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training** *aktuell*
- **20 % Ermäßigung** beim Einkauf von **Fachbüchern** und **Trainingskonzepten** der Edition Training aktuell
- Flatrate auf über 4.000 **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von **www.trainerkoffer.de**
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis

Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro