

# **Reteaming**

---

**Wilhelm Geisbauer (Hrsg.)**

Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung

**Zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage  
2006**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme  
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Satz: Verlagsservice Hegele, Dossenheim  
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer  
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

ISBN 13: 978-3-89670-564-8

ISBN 10: 3-89670-564-4

Zweite, überarb. u. erw. Auflage 2006  
© 2006 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden sie unter: **[www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)**.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen  
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie  
einfach eine leere E-Mail an: **[carl-auer-info-on@carl-auer.de](mailto:carl-auer-info-on@carl-auer.de)**.

Carl-Auer Verlag  
Häusserstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
**E-Mail: [info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)**

.....

## 1 Das Reteaming-Konzept

*Wilhelm Geisbauer*

Zahlreiche Reorganisationsen, die Anfang der 1990er-Jahre in skandinavischen Unternehmen durchgeführt worden waren, erbrachten nicht nur nicht die erwarteten Erfolge, sondern zeigten unbeabsichtigte „Nebenwirkungen“, die die Funktionalität dieser Organisationen oft schwer beeinträchtigten.

Die Vermutung lag nahe, dass man bei diesen Veränderungsprozessen den *hard facts* besondere Beachtung geschenkt, hingegen den Blick auf die *soft facts* wie Kooperation, Vertrauen, Kommunikation, Partizipation usw. vernachlässigt hatte.

Dieser Umstand rief den Psychiater Ben Furman und den Sozialpsychologen Tapani Ahola, beide Pioniere der systemisch-lösungsorientierten Kurzzeittherapie in Europa, auf den Plan, eine Intervention für solche Aufgabenstellungen zu entwickeln, die sie Reteaming nannten.

Mit Reteaming, das ursprünglich so viel bedeutet wie Teamneubildung, gelang es erstaunlich gut, „festgefahrene Teams“ aus einem *stuck state* in kurzer Zeit wieder herauszuführen, Optimismus für die Zukunft zu wecken, die Koordination von Handlungen zu unterstützen und den Weg zu einem attraktiven Teamziel nachhaltig zu sichern.

Schon bald stellte sich heraus, dass das Reteaming-Konzept (Methode, Struktur, Beziehung) nicht nur nach Reorganisationsprozessen gute Ergebnisse hervorbringt, sondern auch besondere Effekte auf das Wohlbefinden in Beziehungen und auf die Leistungsfähigkeit der Menschen beobachtet werden können, egal in welchen Teams sie arbeiten und egal in welchen Entwicklungsstadien die Teams sich gerade befinden.

Harry Merl, der Pionier systemisch-lösungsorientierter Familientherapie in Österreich, war es, der Ben Furmans Reteaming-Konzept im Zuge einer Internetrecherche entdeckte und es über den Herausgeber dieses Buches dem deutschen Sprachraum zugänglich machte.

Seit etwa fünf Jahren ist Reteaming als Organisationsentwicklungsansatz, aber auch als Struktur für Einzelcoaching in Mitteleuropa heimisch und erfreut sich gerade hier bei Managern und Managerinnen und Beratern und Beraterinnen rasant steigender Beliebtheit.

Das Reteaming-Konzept beinhaltet eine Methode, verschiedene Tools und eine ganz bestimmte Beziehung des Coachs zum Klientensystem. Als Methode bietet Reteaming eine Auswahl und Abfolge von Prozessschritten im Hinblick darauf an, wie die Menschen eines Teams konstruktiv mit Problemen, die sie wahrnehmen, umgehen können. Besondere Merkmale der Beziehung des Coachs zum Klientensystem sind das Streben nach Symmetrie, Neutralität, bestimmte Vorannahmen, besondere Werthaltungen, lösungsorientierte Sprache, transparente Kommunikation und eine vertrauensvolle Atmosphäre.

## **1.1 DIE METHODE**

Reteaming stützt sich auf die Konzepte der systemisch-lösungsorientierten Kurzzeittherapie, wie sie von Steve de Shazer, Insoo Kim Berg, Bill O'Hanlon, Harry Merl, Ben Furman u. v. a. erarbeitet und erfolgreich angewandt werden bzw. wurden.

Die Wurzeln der systemisch-lösungsorientierten Kurzzeittherapie gehen auf die Forschungsgruppe des Mental Research Institute, MRI, in Palo Alto (Watzlawick, Weakland, Fisch) zurück. Watzlawick et al. (1974) verknüpften die technischen Beiträge der Hypnotherapie von Milton H. Erickson mit ihrer systemtheoretischen Perspektive, wodurch sie vom Standpunkt der Formulierung systemischer Modelle aus in der Lage waren, Ericksons strategischen Therapieansatz von reiner Kunst oder Magie zu einem wiederholbaren klinischen Verfahren weiterzuentwickeln (Watzlawick u. Nardone 1999, S. 15).

Es handelt sich dabei um einen Ansatz und eine Art der Gesprächsführung, die den Menschen hilft, gemeinsam über die Suche

nach Lösungen nachzudenken, statt darüber zu reflektieren, wodurch die Probleme verursacht wurden oder wessen Schuld sie sind.

Die Art und Weise, wie Menschen gewöhnlich über Probleme sprechen, führt üblicherweise zu weiteren Problemen und Schuldzuweisungen (siehe den Problem-Teufelskreis in Abb. 1), denn die traditionelle Herangehensweise zur Bearbeitung zwischenmenschlicher Probleme beruht auf der Vorstellung, man müsse diese zuerst genau artikulieren und analysieren, bevor man sie lösen könne. Dabei entstehen oft unvermeidlich Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen der Betroffenen, die zu einer Atmosphäre führen, in der Zusammenarbeit erstickt, Kreativität beeinträchtigt und die Motivation gestört wird. Eine Problemlösung ist unter solchen Bedingungen kaum möglich.

Watzlawick (1998) widerspricht der Annahme, hinter jedem wahrgenommenen Problem (Symptom) wirke ein viel mächtigeres Problem; er vertritt die Ansicht, nicht die Probleme seien das Problem, sondern die (bisher) versuchten Lösungen (Watzlawick 1991, S. 118).

Es mag provokant klingen, aber Reteaming verzichtet auf eine Problemanalyse gänzlich – jedoch nicht auf eine Kontextklärung. Provokant vielleicht deshalb, weil es dem geläufigen mentalen Modell von Erkenntnis widersprechen mag, in dem seit der Zeit der Auf-

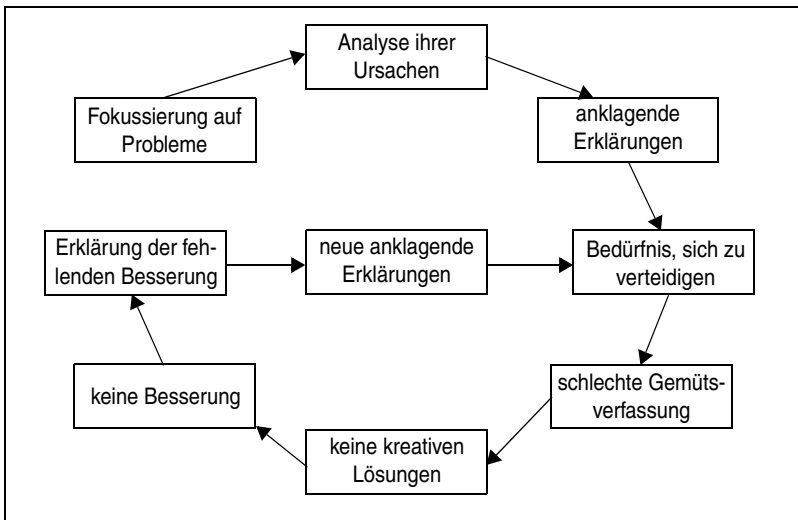


Abb. 1: Problem-Teufelskreis

klärung postuliert wird, eine Problemanalyse sei Voraussetzung für die Problemlösung. Stattdessen wird in dieser Methode die Aufmerksamkeit auf Ziele und die Zukunft gelenkt, werden Ressourcen bewusst gemacht und Strategien und Wege entwickelt, wie diese Ziele realisiert werden können und die Zukunft am besten zu gestalten ist.

Nach Steve de Shazer (1989, S. 74) geht es um das „Andersartige“ am (neuen) Denken und Handeln in Bezug auf das Problem, entsprechend der lösungsorientierten Idee: „Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas ander(e)s!“

Bei Ben Furman (1996, S. 23) liest man: „Es gibt nur zwei Möglichkeiten, Menschen zu helfen, ihre Probleme zu lösen. Die eine ist, ihnen eine neue Art des Handelns in Bezug auf das Problem zu ermöglichen, und die andere, ihnen eine neue Art des Denkens in Bezug auf das Problem zu ermöglichen.“

Bei Skeptikern taucht manchmal die Frage auf: „Werden bei lösungsorientierter Arbeit nicht die Probleme unter den Teppich gekehrt?“ Die Antwort ist einfach: „Nein, wir können an unseren Problemen und Herausforderungen konstruktiv arbeiten, wenn wir sie in Ziele verwandeln.“

Wie das angegangen und realisiert werden kann, sei im Folgenden an einem idealtypischen Reteaming-Prozessmodell dargestellt.

### 1.1.1 Probleme sind „verkleidete“ Ziele

Reteaming geht von der Annahme aus, dass in allen artikulierten Problemen, Beschwerden, Klagen usw. Ziele enthalten sind. Ziele werden als Kehrseite von Problemen verstanden. Im ersten Schritt geht es also darum, wahrgenommene Probleme in korrespondierende Ziele zu verwandeln.

Beispiele:

Problem	korrespondierendes Ziel
Informationen zu spät	optimaler Informationsfluss
unkoordiniertes Vorgehen	transparentes, zielgerichtetes Handeln
Vereinbarungen werden nicht eingehalten	Feedbackkultur
gestörte Zusammenarbeit	flexible Zusammenarbeit
unverständliche Entscheidungen	transparente Entscheidungen

Die Teammitglieder erstellen in Kleingruppen eine Problemliste und formen daraus entsprechende Ziele. Als wichtige Regel hierbei gilt, dass jedes Teammitglied mit seiner Sichtweise Recht hat. Im Plenum werden dann die Ziele präsentiert.

### 1.1.2 Ein Ziel auswählen

In diesem Schritt geht es darum, ein Ziel auszuwählen unter dem Aspekt von Nützlichkeit für das Team. Dabei ist Konsens anzustreben. Die Konzentration auf ein einziges Ziel erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit und beeinflusst sehr häufig auch andere Ziele günstig.

Beispiele:

- Wir kommunizieren effizient.
- Wir können einander vertrauen.
- Wir haben eine optimale Balance zwischen Kooperation und Autonomie.
- Wir haben optimal abgestimmte Geschäftsprozesse.

### 1.1.3 Nutzen identifizieren

Veränderung und Zielerreichung sollen Gewinne für alle Beteiligten bringen. „Welchen Nutzen erwarten Sie: für sich persönlich, für die Organisation, die Kunden, die Eigentümer, die Familien, ...“, z. B.: Belebung durch Herausforderung, Qualität steigt, Kunden sind zufrieden, Innovationskraft gestärkt usw.

### 1.1.4 Dream-Team

„Stellen Sie sich vor, es ist heute in einem Jahr, Sie haben Ihr Ziel längst erreicht, Sie entschließen sich, ein Video zu drehen, welches die Zielerreichung und Fortschritte in Ihrem Alltag zeigt; vielleicht sogar ein Lehrvideo für außen Stehende.“ Die Videobeschreibung ist nur ein Weg, wie man eine gemeinsame Vision konstruieren kann, genauso gut sind Interviews wie auch Inszenierungen möglich.

### 1.1.5 Erste Überlegungen, was getan werden kann (*solution talk*)

In Vierer-Gruppen werden erste Lösungsentwürfe gemacht und überlegt, welche Handlungsschritte, neue Regeln, Regeländerungen, Klärungen usw. für das Erreichen dieser Ziele nützlich sein können. Die Ergebnisse werden anschließend im Plenum präsentiert.

### **1.1.6 Aktionsplan (Zukunftsplan)**

„Welche konkreten Schritte der Veränderung können Sie jetzt planen?“

Es geht darum, den Lösungszustand so genau wie möglich auszuformulieren, und um die Koordination von Handlungsschritten in Richtung auf das gesetzte Ziel, ggf. um neue Regeln, um Regeländerungen, eventuell um Klarstellungen. Angesagt sind hauptsächlich kleine Schritte („baby-steps“), aber dafür kontinuierliche.

### **1.1.7 Die „Möglichkeitswaage“**

Dabei geht es um die Abwägung von erwarteten Schwierigkeiten gegen vorhandene oder noch zu entwickelnde Ressourcen. Hier können ein Scheiternsszenario entwickelt und Raum für Skeptiker und Zweifler gegeben werden: Hindernisse werden angesprochen, aber nicht weiter behandelt. Der Fokus richtet sich nun auf die Ressourcen, wie im Folgenden dargestellt.

### **1.1.8 Inventur der Teamressourcen**

Diese Aufgabe ist ein wichtiger Teil von Reteaming und wird in der Regel von den Teammitgliedern hoch geschätzt. Jedes Teammitglied bekommt von den jeweils anderen reihum positives Feedback, welche Ressource es in den Augen der Teammitglieder in Bezug auf das Teamziel darstellt, etwa so: „Ich schätze an dir ... und das ermöglicht mir ...“

### **1.1.9 Externe Ressourcen**

Solche äußeren Ressourcen umfassen Menschen, z. B. Kollegen, Freunde, Experten, Ehepartner, aber auch anderes wie Kurse, Bücher oder das Internet. Alles, was dem Team helfen kann, sein Ziel zu erreichen, sollte als Ressource angesehen werden.

### **1.1.10 Frühere Erfolge**

Jedes Team hat Erfolge, hier kann der Coach vergangene Erfolgsstrategien sichtbar machen. „Wie kam es dazu, dass Sie ...? Und was hat wer von Ihnen wie dazu beigetragen?“ Lösungsorientierung ist ein oft irreführender Begriff: es geht zunächst nicht um die Lösung von Problemen, sondern vielmehr darum, die Ressourcen sichtbar zu machen, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, das Ziel zu erreichen.