

Reteaming

Wilhelm Geisbauer (Hrsg.)

Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung

Vierte Auflage, 2022

.....

Inhalt

Danksagung ... 8

Vorwort ... 9

Einleitung ... 11

Was ist Reteaming? ... 11

Um welchen methodischen Ansatz geht es? ... 12

Für wen ist dieses Buch gedacht? ... 12

Für wen ist dieses Buch nicht geschrieben? ... 12

Wie ist das Buch aufgebaut? ... 13

Danksagung ... 15

Was Ihnen die Autoren noch wünschen möchten ... 15

Wilhelm Geisbauer

1 Das Reteaming-Konzept ... 16

1.1 Die Methode ... 17

1.2 Der Coach und seine Beziehung zum Klientensystem ... 23

1.3 Lösungen und die „Logik des Gelingens“ ... 27

1.4 Zusammenfassung ... 28

Wilhelm Geisbauer

2 Eine Guideline für Coaches ... 31

2.1 Vorannahmen ... 31

2.2 Contracting ... 32

2.3 Wenn einfach alles stimmt ... 34

2.4 Einmal scheitern, bitte! ... 35

2.5 Beispiele aus der Praxis ... 36

2.6 Stuck state & Co ... 41

2.7 Checkliste ... 41

2.8 Lösungsorientierte Fragen ... 42

2.9 Der Reteaming-Workshop ... 45

2.10 Exkurs Beratungsansätze ... 51

2.11 Was es in Teams noch zu beachten gibt ... 51

2.12 Pausen ... 53

2.13 Fallbeispiel ... 53

2.14 Zusammenfassung ... 55

Wilhelm Geisbauer

3 Reflexion ... 56

- 3.1 Selbstreflexion ... 56
- 3.2 Reflexion mit Supervisor ... 57
- 3.3 Reflexion im Reflecting Team ... 57
- 3.4 Exkurs: Scheitern und Gelingen von Veränderungsprozessen am Beispiel Geschäftsprozessmanagement ... 59

Harry Merl

4 Lösungsorientiertes ökosystemisches Denken ... 62

- 4.1 Reteaming, Ökologien und Optimierungstendenzen ... 62
- 4.2 Der Traum vom gelungenen Selbst ... 63
- 4.3 Ein dynamisches Miteinander ... 66
- 4.4 Die vier Phasen des Reteamings ... 70

Wilhelm Geisbauer

5 Reteaming und Gesundheit ... 73

- 5.1 Gesund – krank ... 73
- 5.2 Salutogenese ... 74
- 5.3 Reteaming und Kohärenzgefühl ... 75
- 5.4 Zusammenfassung ... 77

Ernst Aumüller

6 Führen mit Reteaming ... 79

- 6.1 Reteaming und der Traum vom gelungenen Führen ... 79
- 6.2 Das Rollenset der Führungskraft ... 87

Angelika Mittelman

7 Wissensmanagement im Reteaming-Prozess ... 99

- 7.1 Motivation ... 99
- 7.2 Grundbegriffe ... 99
- 7.3 Methoden und Tools für Coachs ... 101
- 7.4 Methoden und Tools im Reteaming-Prozess ... 106
- 7.5 Zusammenfassung ... 117

Gerhard Hochreiter

8 Reteaming – lösungsorientierte Teamchoreographien gestalten

Lösungsspielräume für Teams im Kontext von Personen und von Organisation ... 119

- 8.1 Teams – gibt's die wirklich? ... 120
- 8.2 Das Team lebt mit Hierarchie, Unternehmenszielen und bestimmten Akteuren:
Teams im Kontext von Organisation und Person ... 122
- 8.3 Lösungsorientierte Teamchoreographien mit Reteaming ... 126
- 8.4 Resümee ... 132

Thomas Pollmann

9 Erfahrungen mit Reteaming ... 133

- 9.1 Organisationssimulationseminar ... 133
- 9.2 Top – flop – top again: Eine Recherche ... 143

Wilhelm Geisbauer

10 Zusammenfassung ... 147

- 10.1 Ausklang ... 147
- 10.2 Zitate ... 148
- 10.3 Dialog ... 148

Wilhelm Geisbauer

11 Anhang: Tools ... 150

- 11.1 Strategie ... 151
- 11.2 Struktur ... 156
- 11.3 Kultur ... 159

Literatur ... 162

Über die Autoren ... 170

Über den Herausgeber ... 172

.....

Vorwort

Als wir *Reteaming* hier in Finnland entwickelten, um damit die Funktionsweise von Arbeitsgruppen und Teams zu verbessern, hatten wir einen Traum. In diesem Traum erwies sich *Reteaming* als ein solch positiver und starker Ansatz der Teamentwicklung und Organisationsveränderung, dass ihn bald jedermann sich zu Eigen machen und er überall angewendet werden würde. Wir waren so begeistert darüber, wie gut die lösungsorientierte Psychologie den Erfordernissen der Organisationsentwicklung zu entsprechen schien.

Natürlich erfüllte sich unser Traum nicht ganz so, wie wir uns das vorgestellt hatten. Seit vielen Jahren machen wir nun schon auf die *Reteaming*-Methode aufmerksam, und diese Aufgabe wird noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Wir haben eine reiche Auswahl von Materialien erstellt: verschiedene Arbeitsbücher, eindrucksvolle Foliensätze und auch ein hübsches *Reteaming*-Poster. Doch keine noch so nützliche Methode wird allein mithilfe großartiger Materialien weitergegeben und akzeptiert – gleichgültig, wie beeindruckend sie ist.

Wenn man *Reteaming* weithin für einen wahrhaft revolutionären Ansatz hält, der konstruktive Veränderungen initiiert und verstehen hilft, liegt das nicht daran, dass wir am *Finish Brief Therapy Institute* so fleißig gutes Lehrmaterial produzieren, sondern weil es gute Lehrer gibt, die andere Menschen so unterweisen können, als ob sie *Reteaming* „in echt“ erlebten. Man muss, um die Eindrücklichkeit der Methode zu erleben, „reteamed“ worden sein, d. h., man muss am eigenen Leib erfahren haben, was es bedeutet, den Entwicklungsprozess auf eine wirklich lösungsorientierte Weise selbst zu lenken.

Wilhelm Geisbauer ist ein hervorragender Lehrer. Gemeinsam mit Dr. Harry Merl hat er in Österreich und den anderen deutschsprachigen Ländern schon fast eine *Reteaming*-Bewegung ausgelöst.

Mit Wilhelm Geisbauer hat es etwas Besonderes auf sich. Man könnte eigentlich sagen, dass er Reteaming nicht nur lehrt – sondern Reteaming verkörpert. Damit meine ich, dass er die Reteaming-Prinzipien – oder, wenn Sie so wollen, die lösungsorientierte Kommunikation – in der alltäglichen Interaktion mit anderen praktisch anwendet. Wenn man mit Wilhelm Geisbauer Reteaming lernt, ist das vermutlich nicht nur Reteaming lernen, sondern es mit jemandem erleben, der die methodischen Prinzipien auf natürliche Weise internalisiert hat. Mit Sicherheit haben die Trainer, die von Wilhelm Geisbauer ausgebildet worden sind, nicht nur Reteaming gelernt, sondern sich auch konstruktive Einstellungen angeeignet, wie der Autor sie in seiner sanften und respektvollen Art reflektiert.

So viel zu Wilhelm Geisbauer. Hinzufügen möchte ich, dass ich dieses Buch, in das der Herausgeber viel Arbeit investiert hat, für sehr gut halte und dass es für Reteaming-Trainer im gesamten deutschsprachigen Raum eine wertvolle Hilfe sein wird. Ich hoffe, dass es rechtzeitig ins Englische übersetzt wird, damit es auch der übrigen wachsenden Gemeinde von Reteaming-Coachs zur Verfügung steht.

Du hast gute Arbeit geleistet, Willi!

*Ben Furman
Helsinki, Mai 2004*

(Übersetzung: Astrid Hildenbrand)

.....

Einleitung

„Keiner ist für das Problem, jeder aber für die Lösung verantwortlich.“

Ben Furman

WAS IST RETEAMING?

Gut gemeinte Versuche, den Teamgeist zu stärken und das Arbeitsumfeld zu verbessern, können leicht fehlschlagen. Die traditionelle Herangehensweise zur Bearbeitung zwischenmenschlicher Probleme beruht auf der Vorstellung, man müsse diese erst genau aufzeichnen und analysieren, bevor man sie lösen könne. Dabei entstehen aber unvermeidlich Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen der Betroffenen, die zu einer Atmosphäre führen, in der Zusammenarbeit erstickt, Kreativität beeinträchtigt und die Motivation gestört wird.

Reteaming hingegen schafft einen Bezugsrahmen, der durch radikale Zukunfts- und Lösungsorientierung menschliche Systeme anregt, die gewünschten Veränderungen zustande zu bringen, und dabei auf eine Problemanalyse ganz verzichtet. Dies entspricht dem Ansatz von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer, wonach Menschen grundsätzlich vorwärtsorientiert sind, um Ziele zu erreichen, wenn Sie nicht durch Probleme oder Helfer, die sich auf Probleme statt auf Lösungen konzentrieren, daran gehindert werden.

Reteaming ist ein lösungsorientiertes Programm zum Teamaufbau, zur Gestaltung von Veränderungsprozessen und zur Verbesserung der Arbeitsplatzatmosphäre, entwickelt von Ben Furman, Psychiater, und Tapani Ahola, Sozialpsychologe, beide Ko-Direktoren des *Instituts für Kurztherapie* in Helsinki.

Ursprünglich wurde die Bezeichnung „Reteaming“ geprägt, um die Arbeit mit Teams bei Firmen zu benennen, in denen größere organisatorische Veränderungen stattgefunden hatten. Reteaming be-

deutete, dass das Funktionieren neu geformter oder reorganisierter Arbeitsgruppen verbessert wurde.

Es dauerte nicht lange, bis klar wurde, dass das Reteaming-Konzept in der Lage war, viel mehr zu leisten. Es hat sich als wirksame Methode erwiesen, um die Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern zu verbessern, den gegenseitigen Respekt zu fördern und kreatives Problemlösen zu lehren.

UM WELCHEN METHODISCHEN ANSATZ GEHT ES?

Reteaming stützt sich einerseits auf die Konzepte der systemisch lösungsorientierten Familientherapie von Harry Merl, Ben Furman und Tapani Ahola, Bill O'Hanlon, Steve de Shazer und Insoo Kim Berg, andererseits greift es auf die bewährten Ansätze der „klassischen“ systemischen Organisationsberatung zurück. Sodass eine innovative Organisationsentwicklungsausprägung mit Reteaming entstehen konnte, deren Merkmale sind: konsequente Ziel- und Ressourcenorientierung, Setbackstrategien und Fortschrittsmonitoring, während auf alle Analyse-Elemente verzichtet wurde. Der Ansatz ist *“simple but not easy”* (Steve de Shazer).

FÜR WEN IST DIESES BUCH GEDACHT?

Dieses Buch wendet sich an Organisationsberater (Erfahrene und Neueinsteiger), Projektmanager, Personal- und Systementwickler, Führungskräfte, Therapeuten, Studierende, kurz, an all jene Menschen, die mit Veränderungsprozessen in menschlichen Systemen beschäftigt sind und ihr diesbezügliches Repertoire erweitern wollen.

FÜR WEN IST DIESES BUCH NICHT GESCHRIEBEN?

Für Menschen,

- die gerne hochkomplexe, schwer verständliche Problemanalyseverfahren studieren und anwenden möchten,
- die glauben, alle „echten“ Veränderungsprozesse dauerten Monate, vorzugsweise Jahre,

- die ihre Problemorientierung gerne beibehalten möchten,
- die annehmen, hinter jedem wahrgenommenen Problem wirke ein viel größeres, verstecktes Problem im Hintergrund.

WIE IST DAS BUCH AUFGEBAUT?

Das Buch gliedert sich in die folgenden Kapitel:

1. Das Reteaming-Konzept

Das Einführungskapitel beschreibt die Methode des Reteaming anhand der Grundannahmen, von denen sie ausgeht, und der wichtigsten Vorgehensweisen. Besondere Aufmerksamkeit wird auf die Beziehung des Coachs zum Klientensystem gerichtet.

2. Eine Guideline für Coachs

Ganz pragmatisch sind hier Reteaming-Prozessmodelle vom Contracting bis hin zur Durchführung von Workshops dargestellt. Darüber hinaus finden sich Anregungen, welche Fragen die Entstehung von Zielen und Lösungen begünstigen, welche Haltungen von Coachs den Veränderungsprozessen nutzen und was es in Teams noch zu beachten gibt.

3. Reflexion

Learning by doing fassen wir als die eine Seite des Lernprozesses auf, Reflexion der Arbeit des Coachs als die andere. Das Kapitel bietet Möglichkeiten der Selbstreflexion bis hin zum Reflecting Team an. Welche Bedingungen für das Gelingen bzw. Scheitern von Veränderungsprozessen maßgeblich sein können, zeigt außerdem Markus Gappmaier in einem Exkurs am Ende des Kapitels.

4. Lösungsorientiertes ökosystemisches Denken

Es war Harry Merl, einer der Pioniere lösungsorientierter Psychotherapie, der Reteaming für den deutschsprachigen Raum entdeckte. Überraschend dabei war die Übereinstimmung seiner im Laufe von 30 Praxisjahren gewonnenen Erkenntnisse – zusammengefasst im Theoriemodell „ökosystemisches Denken“ – mit dem Konzept von Reteaming.

5. Reteaming und Gesundheit

Kann Reteaming die Gesundheit der Menschen in Teams fördern? Dieser Beitrag befasst sich mit den Möglichkeiten der Methode Reteaming, das – nach dem Salutogenese-Konzept A. Antonovskys – für die Gesundheit maßgebliche Kohärenzgefühl anzuregen.

6. Führen mit Reteaming

Weil wir annehmen, dass Führungskräfte als Key Player in Teambildungsprozessen wirken, beschäftigt sich Ernst Aumüller mit der Frage, welchen Nutzen oder Gewinn die lösungsorientierte Haltung einer Führungskraft für das Führungsgeschehen haben kann. Da er über acht Jahre als Personal- und Bildungsmanager in einem Konzern tätig war, ist es für ihn nahe liegend, die Antwort darauf auch im Hinblick auf die tatsächlich erlebte Führungspraxis zu geben.

7. Wissensmanagement im Reteaming-Prozess

Wie bei jedem anderen (Geschäfts-)Prozess hängt auch der Erfolg des Reteaming-Prozesses nicht zuletzt von der Qualität der Informationen und des Wissens ab, die dabei identifiziert, entwickelt, gesichert und weitergegeben werden. Daher kann es für den professionellen Reteaming-Coach von Interesse sein, wie er Wissensmanagement im Rahmen seiner Beratung für sich und seine Klienten Gewinn bringend einsetzen und in den Reteaming-Prozess integrieren kann.

In diesem Kapitel werden daher kurz die beiden wichtigsten Grundbegriffe erläutert und daran anschließend einige Methoden und Tools des Wissensmanagements beschrieben, die im Reteaming-Beratungskontext nützlich sein können.

8. Lösungsorientierte Teamchoreografien gestalten

Dieser Beitrag versucht zu klären, was ein organisationstheoretisch gefärbter Begriff „Team“ für Reteaming leisten kann. Zudem werden die relevanten Kontexte, die Teams prägen, ausgeleuchtet, und es wird der Frage nachgegangen, wie eine lösungsorientierte Beratung mit den Teams gemeinsam Antworten darauf finden kann. Der Beitrag will vor allem zum Fragen anregen, sicherlich keine fertigen Konzepte liefern.

9. Erfahrungen mit Reteaming

Im Beitrag von Thomas Pollmann geht es um eine „Ersterfahrung“ mit Reteaming in einem Seminar an einer Fachhochschule; die Ergebnisse eines Feedbacks werden berichtet.

Peter Wagner recherchierte bei einem internationalen Dienstleistungskonzern, in dem Führungskräfte eine Reteaming-Ausbildung erhielten und auch anwendeten.

10. Zusammenfassung

Einige Gedanken zum Ausklang, ein Zitat von Leo A. Nefiodow und ein Angebot zum Dialog.

11. Tools

In Erweiterung des Kapitels „Guideline für Coachs“ werden hier Möglichkeiten aufgezeigt, wie entsprechende OE-Tools in einen Reteaming-Prozess integrierbar sind. Das OE Dreieck, das dem St. Galler Managementkonzept nachgebildet wurde, kann hier für den Einsatz dieser Tools Orientierung geben.

WAS IHNEN DIE AUTOREN NOCH WÜNSCHEN MÖCHTEN

Viel Freude und Spaß an der täglichen Arbeit mit Reteaming!

.....

1 Das Reteaming-Konzept

Wilhelm Geisbauer

Zahlreiche Reorganisationen, 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-

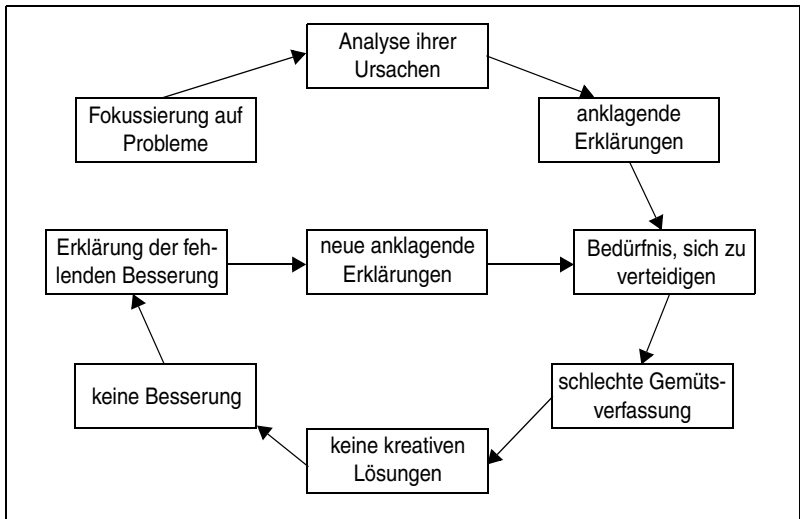


Abb. 1: Problem-Teufelskreis

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