

# Reteaming im Change

Helmut Blauen-Barth

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| Empfohlene Phase           | 1-7   |
| Zeitaufwand                | ★★★★☆ |
| Entwicklungsgrad des Teams | ★★☆☆☆ |
| Komplexität des Tools      | ★★★★☆ |
| Qualifikation der Trainer  | ★★★★☆ |

## Ziel:

Gut funktionierende, leistungsstarke Teams entwickeln ihr Potential selten von alleine. Sie sind in der Regel hohen, sich ständig ändernden Anforderungen ausgesetzt. Daher brauchen sie in bestimmten Abständen Aufmerksamkeit und ‚Pflege‘, um so das optimale Zusammenspiel nach innen und außen gewährleisten zu können. Das beschriebene Tool eignet sich hervorragend dazu, Teams in Veränderungsprozessen zu unterstützen und voranzubringen.

Ein wesentliches Ziel in Changeprozessen besteht darin, möglichst viele Mitarbeiter und Führungskräfte zu erreichen und ihre Unterstützung für die notwendigen Veränderungen zu gewinnen. Mit dem Tool ‚Reteaming im Change‘ nehmen Mitarbeiter und Führungskräfte auf aktive Weise Anteil am jeweiligen Changeprozesse. Insbesondere Unternehmensbereiche und Abteilungen, die Veränderungen operativ umsetzen, werden so gestärkt. In seiner klaren und gut nachvollziehbaren Struktur ist das Tool insbesondere im Bereich der Workshop- und Prozessplanung gut einsetzbar.

## Darum geht es:

Ausgehend von einem Ziel, das unmittelbar aus der Problembeschreibung heraus entwickelt wird, sieht das Reteaming aufeinander aufbauend Prozessschritte vor, die ein Team bzw. eine Abteilung dabei unterstützen, die notwendigen Veränderungsschritte zu erreichen. Die Art des Vorgehens sowie die damit verbundene Grundhaltung sind treffend im nachfolgenden Satz zusammengefasst: „Niemand ist für das Problem, jeder aber für die Lösung verantwortlich“. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass Probleme nach Analyse verlangen – Ziele hingegen dazu einladen, sie zu erreichen. Problemanalyse führt fast unweigerlich zu Erklärungen, die Schuld zuweisen und damit auf Fehler hinweisen. Solche Erklärungen werden fast immer als ungerechtfertigte Anklagen erlebt. Man fühlt sich angegriffen, verteidigt sich, versucht sich zurückzuziehen oder die Schuld jemand anders zu geben. Dadurch werden Kreativität und Kooperation erstickt.

Mit Hilfe dieses Tools werden Teams durch den Moderator angeregt, die Energie auf die Entwicklung von Zielen und Wegen zu lenken. Man richtet sich auf das aus, was funktioniert, denn: „Der beste Weg, das zu verhindern, was schlecht funktioniert, ist, mehr von dem zu tun, was gut funktioniert.“

Diese Art des Vorgehens ermutigt, fördert den Zusammenhalt und erhöht das gegenseitige Verständnis und die Wertschätzung. Es schafft Anerkennung und vermehrt Kreativität und Kooperation.

Gemeinsame Ausrichtung auf Ziele; Kommunikation und Zusammenarbeit; Teamentwicklung; flexibler Umgang mit Veränderungen; Selbstreflexion, Selbstorganisation und Selbstverantwortung; Betroffene zu Beteiligten machen; gegenseitiges Verständnis fördern und gemeinsame Grundlagen finden; Entwicklung einer wertschätzenden, lernenden Unternehmenskultur; Motivation; Offenheit; Vertrauen

**Teilnehmer:**

Der beschriebene Prozess eignet sich besonders für Gruppen/Teams von 4 – 12 Personen. Bei größeren Gruppen ist es empfehlenswert, in Kleingruppen und mit mehreren Prozessbegleitern zu arbeiten. Die beschriebenen Prozessschritte werden idealerweise im Rahmen eines gemeinsamen Workshops durchlaufen. In den einzelnen Phasen wechselt die Arbeitsform zwischen Gruppen, Einzel- und Kleingruppenarbeit.

Das Tool eignet sich sowohl bei Teams, die noch nicht lange miteinander arbeiten als auch für Teams, die sich schon länger kennen.

**Emotion/Barriere:**

Im Laufe des Teamprozesses geht der Moderator strukturiert und zielgerichtet vor. Er achtet darauf, dass Problembeschreibungen gerade zu Beginn begrenzt gehalten und nicht zu stark ausgeweitet werden. Dies kann bei Menschen, die eher durch problemorientierte Muster geprägt sind, manchmal Unverständnis und Ablehnung hervorrufen. Hier kommt es auf das Geschick des Moderators/der Moderatorin an, den Teilnehmern die Vorteile dieses Vorgehens überzeugend darzustellen.

An dem Punkt im Prozess, an dem die Teilnehmer aufgefordert werden, sich gegenseitig mitzuteilen, was sie aneinander schätzen, entsteht manchmal der verständliche Wunsch, sich auch das mitzuteilen, was man nicht aneinander mag und was einen stört. Abhängig von Gruppe und Prozess hat der Autor die Erfahrung gemacht, dass es abweichend vom sonstigen Vorgehen auch möglich ist, auf dieses Anliegen der Teilnehmer einzugehen. Allerdings sollte man als Moderator dann besonders darauf achten, dass die Form der Rückmeldungen wertschätzend und förderlich bleibt.

Es ist nicht auszuschließen, dass im Laufe des Reteamingprozesses ein aktueller Konflikt zwischen einzelnen Teammitgliedern aufbricht und offensichtlich wird. Erweist sich ein solcher Konflikt als zu heiß und unversöhnlich, empfiehlt es sich, die Konfliktklärung auszulagern und separat zu bearbeiten, um den Gesamtprozess aller nicht zu stark damit zu belasten.

**Dauer:**

Die Durchführungszeit für den Reteaming-Workshop kann von ca. 4-5 Stunden bis zu 2 Tagen dauern, je nach dem wie komplett und umfassend gearbeitet werden kann/soll. Dies hängt nicht zuletzt auch davon ab, was im Rahmen der Auftragsklärung mit dem Auftraggeber vereinbart worden ist.

Darauf folgt eine 6-8 wöchige Transferphase. Im Anschluß daran ist es sinnvoll, noch einmal einige Stunden im Rahmen einer Auswertungsphase zusammenzukommen, um zu überprüfen, was konkret in der Zwischenzeit mit welchem Ergebnis umgesetzt worden ist.

**Vorbereitung:**

Da der Prozess in seinen Schritten klar strukturiert ist, ist die Vorbereitungszeit überschaubar. Wichtig für die einzelnen Arbeitsphasen sind vorbereitete Arbeitsblätter mit den jeweiligen Aufgaben/Fragestellungen für die Teilnehmer. Davon unabhängig muß das Arbeitsmaterial für die Teilnehmer sowie der Seminarraum vorbereitet werden (Stuhlkreis, Moderationsmaterial, Flip-Chart, Stellwände etc.).

**Material/ Voraussetzungen:**

Raumgröße entsprechend der Teilnehmerzahl, Moderationskoffer, Flip-Chart mit ausreichend Papier, Stellwände, Moderationskarten und Stiften.

Je nach Situation kann auch hilfreich sein (insbesondere in Konfliktsituationen), wenn die Teilnehmer vor Beginn des gemeinsamen Workshops in einer kurzen Auftaktveranstaltung (ca. 1,5 bis 2 Std.) mit den Themen, den Zielen und dem durchführenden Prozessbegleiter vertraut gemacht werden.

**Erfolgsfaktoren:**

Frühzeitige Einbindung der Teilnehmer in den Prozess; Prozess erfahrener Trainer/Trainerin, der/die mit lösungsfokussierten Verfahren vertraut ist und die notwendige Haltung überzeugend verkörpert.

## **Ergebnis, Kennzahlen:**

Der Ausgangspunkt des Reteamingprozesses ist die Suche und Ausformulierung von zu erreichenden Zielen. Dabei reicht eine grobe Lösungsrichtung in einer ersten Phase vielfach aus. Unter Umständen können die Zielformulierungen aber auch schon konkreter sein, gemäß der nachfolgenden ‚SMART‘-Faustregel:

- **S** = selbständig erreichbar und spezifisch
- **M** = messbar
- **A** = attraktiv
- **R** = realistisch
- **T** = terminiert.

In der Praxis zeigt sich interessanterweise, dass es entgegen anderer Vorannahmen manchmal hilfreich ist, den Zielkorridor zu Beginn nicht zu schnell zu eng zu machen und statt dessen einen offenen Raum zu lassen, in dem sich in der Folge vieles entwickeln kann.

Teilnehmer und durchführende Trainer/-innen beobachten in der Regel, dass die Anwendung der Reteaming-Methode insbesondere die interne Kommunikation, das gegenseitige Vertrauen und damit auch die Ergebnisqualität von Teams/Abteilungen verbessert. Dies ist für alle Beteiligten wahrnehmbar und auch konkret beschreibbar. Allerdings ist es schwierig, wenn nicht sogar unmöglich, die Art der qualitativen Verbesserung anhand fester Messgrößen zu quantifizieren und zu vergleichen. Wichtig erscheint dem Autor, dass es zumindest den jeweiligen Teilnehmern im Verlauf des Prozesses möglich ist, allgemein wahrgenommene Veränderungen (z.B. Verbesserung der Arbeitsatmosphäre) weiter konkretisieren zu können (z.B. die Mitarbeiter kommen gerne zur Arbeit, sie reden wieder mehr miteinander (wann? wie oft?, wie viel?), tauschen sich intensiver aus (wie intensiv/oft?), unterstützen sich gegenseitig stärker (welche Art der Unterstützung ist beobachtbar/ beschreibbar?)). Rückfragen an diesem Punkt führen oft zu direkt oder indirekt messbaren Kriterien (Verbesserung der Produktivität, Krankheitsstand, Vertretungsbereitschaft etc.).

## **Nebenwirkungen:**

Es sind keine Nebenwirkungen bekannt. Wer den hier beschriebenen Teamprozess durchläuft, gewinnt an Vertrauen und Erfahrung mit lösungsorientierten Formen der Kommunikation. Dies wirkt sich fast immer positiv auf die Grundhaltung der Beteiligten aus. Es ist danach viel schwieriger als vorher, in problemorientierte Kommunikations- und Verhaltensmuster zurückzufallen. Man entwickelt in der Regel mehr Bewußtheit bei sich und anderen für das, was Lösungen in Unternehmen verhindert oder aber ermöglicht.

## **Beschreibung:**

Der Reteamingprozess im Change besteht aus folgenden **vier Kernphasen**:

- I. Ziele setzen
- II. Vorbereitung auf die Umsetzung
- III. Transferphase
- IV. Auswertungsphase

### **Phase I.: Ziele setzen**

Das Team einigt sich auf die Richtung, in die es gehen will. Folgende Schritte sind dafür nötig:

#### **1. Teilschritt: Probleme in Ziele verwandeln**

Bei diesem ersten Schritt werden Ziele als das Gegenteil von Problemen verstanden. Ein Ziel ist ein wünschenswerter Zustand, während ein Problem ein nicht wünschenswerter Zustand ist. Somit stellt das Ziel etwas Positives dar, das an die Stelle des Problems treten soll. Die Teilnehmer werden aufgefordert, auf einem Blatt alle Probleme aufzulisten, von denen Sie glauben, dass sie

das optimale Funktionieren des Teams behindern. Diese Probleme werden dann jeweils in Ziele umgewandelt.

## **2. Teilschritt: Ein gemeinsames Ziel auswählen**

Aus der Liste der Ziele in Teilschritt 1 wählt das Team das Ziel aus, von dem es annimmt, dass es den größtmöglichen positiven Einfluß auf die anderen der in Teilschritt 1 genannten Ziele hat (viele Ziele überlappen sich!). Die Teilnehmer suchen möglichst einen Konsens. Wenn sie sich nicht einigen können, kann auch abgestimmt oder gepunktet werden.

## **3. Teilschritt: Welcher Gewinn kann erwartet werden?**

Ein Ziel wird interessant und motiviert nur dann, wenn Menschen die Vorteile sehen, die es bringt, wenn man es erreicht. Die meisten Menschen lassen sich dann von Zielen ansprechen, wenn Vorteile zu erwarten sind. Also fragt man die Teammitglieder in diesem Schritt danach, welche Vorteile sie für sich, für das Team, für andere Mitarbeiter, für die Organisation, für die Kunden erwarten, wenn das gewählte Ziel erreicht werden sollte.

## **4. Teilschritt: Sprung in die Zukunft - Das Traum Team**

Das ausgewählte Ziel muß nun konkretisiert werden. Zu diesem Zweck werden die Teammitglieder zu einem 'Sprung in die Zukunft' eingeladen. Der Moderator bittet sie, sich vorzustellen, dass ca. 1 Jahr vergangen ist und dass das Team beachtliche Fortschritte in Richtung auf das ausgewählte Ziel gemacht hat. Die Teilnehmer treffen einen alten Bekannten und sollen dem berichten, wie das jetzt aussieht, wo sie ihrem Ziel des Traum-Teams beachtlich näher gekommen sind. Die Beschreibung des Zukunftsszenarios soll so sein, dass auch Skeptiker überzeugt wären. Hilfreich ist, die Schilderungen sprachlich im Präsens zu formulieren. Gute Fragen dazu sind:

- „Wie zeigt sich das in der Praxis?“
- „Könnt ihr mir ein Beispiel geben?“
- „Was ist dadurch anders?“
- „Woran erkennen eure Kunden/Manager/Kollegen, daß es euch gelungen ist, euer Ziel zu erreichen?“
- „Was überzeugt sogar einen Skeptiker, daß ihr wirklich Fortschritte in Richtung auf euer Ziel macht?“

Variante: Die Teilnehmer stellen sich vor, ein Video zu produzieren, das das Funktionieren des Traumteams zeigt. Die Szenen sollen so beschrieben werden, dass sogar völlig Außenstehende davon überzeugt wären, dass das Team große Fortschritte auf sein Ziel macht. Methodisch sind hier auch noch andere Anregungen und Varianten denkbar, die im wesentlichen sicher stellen, dass die Teilnehmer in einen verbindlichen inneren Zielzustand kommen.

## **5. Teilschritt: Schritte der Veränderung**

### ***„Menschen stolpern über kleine Steine, nicht über Berge“.***

Es ist nützlich, die Fortschritte in Richtung auf das Ziel als Prozess zu sehen, der sich Schritt für Schritt entfaltet. Die klare Definition von Zwischenzielen ermutigt und ermöglicht, die gemachten Fortschritte besser zu beurteilen. Ein Ziel ist nur dann realistisch, wenn es Gründe gibt zu glauben, daß es erreicht werden kann.

Drei gute Gründe, Fortschritt als einen Prozess in kleinen Schritten zu betrachten, sind:

- a) Das Ziel wirkt weniger utopisch und unrealistisch.
- b) Es hilft den Beteiligten zu erkennen, was sie als nächstes tun können.
- c) Es befähigt die Teammitglieder „Zwischenerfolge“ zu erkennen.

**Hinweis:** Je kleiner die Schritte sind, die Menschen beschreiben, umso besser.

An diesem Punkt werden die Teammitglieder eingeladen, Zwischenschritte zu beschreiben, die sie auf ihrem Weg Richtung Ziel nehmen. Jeder Meilenstein soll eine konkrete und klare Verhaltensbeschreibung enthalten.

Hilfreiche Fragen sind:

- Woran werden Sie bereits morgen erkennen, dass sie unterwegs sind?
- Welche deutlichen Fortschritte werden Sie in ca. einer Woche erkennen?
- Woran sehen Sie in etwa einem Monat, dass eine positive Entwicklung stattgefunden hat?

## **Phase II: Vorbereitung auf die Umsetzung**

Diese Phase zielt darauf ab, das Team darin zu stärken, praktische Ideen zu sammeln, was es tun kann, um sich in Richtung des gewählten Ziels zu bewegen.

### **6. Teilschritt: Hindernisse in den Blick nehmen**

Hier wird den natürlich aufkommenden Zweifeln an der Zielerreichung Anerkennung gezollt. Diese Aufgabe ist ein Akt von Respekt vor aufkommenden Zweifeln, die somit ernst genommen werden. Zu akzeptieren, dass es Hindernisse gibt, ist ein angemessener Weg, realistisch zu sein in den eigenen Planungen.

Die Teammitglieder werden in diesem Teilschritt eingeladen, mögliche Schwierigkeiten aufzulisten, die den Fortschritt in Richtung auf das Ziel behindern könnten. Die Beschäftigung mit möglichen Hindernissen ist ein sehr guter Weg, vorbereitet zu sein und erste Ideen zu entwickeln, wie diesen möglichen Hindernissen wirksam begegnet werden kann.

### **7. Teilschritt: Inventur der Team-Ressourcen**

Das Team spricht der Reihe nach einige Minuten lang über jedes Teammitglied. Im Vordergrund stehen dabei die Ressourcen eines jeden einzelnen bezogen auf das gemeinsam definierte Ziel. Dabei stehen folgende Fragen im Focus:

„Wodurch ist das Teammitglied eine Ressource für das Team?“

„Welche Talente, Fähigkeiten und Qualitäten schätzen wir an ihm/ihr?“

„Wodurch ist er/sie für andere eine Hilfe?“

Durch diese Art ‚positiver heißer Stuhl‘ wird in der Regel viel gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung vermittelt, was den Zusammenhalt im Team stärkt. Während das Team die Ressourcen von einem Teammitglied bewertet, notiert ein anderes Teammitglied auf einem Arbeitsblatt, was über die Kollegin/en Kollegen gesagt wird.

### **8. Teilschritt: Äußere Ressourcen**

Neben den vorhandenen Ressourcen innerhalb des Teams gibt es natürlich auch äußere Ressourcen, auf die das Team mit Blick auf die Zielerreichung zurückgreifen kann. Diese Ressourcen können bei Außenstehenden, Kunden, Kollegen anderer Abteilungen, Vorgesetzten, bei Experten oder Familienangehörigen liegen.

Das Team wird aufgefordert, diese äußeren Ressourcen zu benennen und unter dem Aspekt aufzulisten, wie diese am besten genutzt werden könnten.

### **9. Teilschritt: Frühere Erfolge**

Wir alle haben frühere Erfahrungen, die uns etwas lehren können. Diese können wir nutzen, wenn wir vor neuen, ähnlichen Herausforderungen stehen. Unser Vertrauen in die Zukunft und in uns selbst wird dadurch größer.

Die Teilnehmer werden in diesem Teilschritt aufgefordert, sich an frühere Erfolge zu erinnern, die mit dem Erreichen des gewählten Ziels zu tun haben. Sie schreiben diese auf ein Blatt und bringen die erinnerten Erfahrungen in der Gruppe in den Austausch.

### **10. Teilschritt: Neueste positive Entwicklungen**

In der Bewegung hin zu einem gewählten Ziel ist es keineswegs ungewöhnlich zu entdecken, dass die erhoffte Entwicklung bereits zu einem gewissen Teil stattgefunden hat. Gemachte Fortschritte, selbst wenn diese minimal sein sollten, werden dadurch bestärkt, dass man jedem Teammitglied, das einen Beitrag dazu geleistet hat, entsprechend anerkennt.

Die Teilnehmer werden jetzt eingeladen, aufzuschreiben, welche Hinweise und Fortschritte auf das gewählte Ziel hin sie bereits festgestellt haben und anschließend diese Beobachtungen in der Gruppe auszutauschen. Was ist bereits in diese Richtung getan worden? Welche Zeichen gibt es dafür, dass das Team bereits auf dem richtigen Weg ist?

### **Transferphase vorbereiten**

Zum Abschluß dieser Phase entscheidet jeder Teilnehmer, was er/sie in den nächsten Wochen konkret tun will, um zum Erreichen des Ziels beizutragen. Anschließend teilen sie Ihre

Umsetzungsvorhaben mit nur einem weiteren Teilnehmer aus und halten sie ansonsten gegenüber den übrigen Teilnehmern im Team geheim.

Das Teilen mit nur einem anderen Teammitglied erhöht den Grad der persönlichen Verpflichtung. So wird sichergestellt, daß das, was gegenseitig versprochen wurde, nicht vergessen wird.

### **III. Transferphase**

In den nächsten 6-8 Wochen beginnt die Transferphase. Die Teammitglieder tragen durch persönliche Beiträge zur positiven Entwicklung auf das gewählte Ziel bei. Sie nehmen auch die anderen Teammitglieder genau wahr und achten auf Ereignisse und Vorfälle, die den Fortschritt anzeigen. Die gemachten Beobachtungen werden in einem Erfolgs- und Fortschrittstagebuch schriftlich festgehalten.

Die Beobachtungsaufgabe unterstützt die TN dabei, sich an das gemeinsame Vorhaben zu erinnern und ein Auge auf den Fortschritt und auf andere positive Entwicklungen zu haben. Es geht in dieser Phase vor allem darum, einen persönlichen Weg zu finden, um zum Fortschritt beizutragen und kleine Zeichen davon zu beobachten.

### **IV: Auswertungsphase**

Im Rahmen eines Treffens im Anschluß an die Umsetzungsphase tauschen die Teammitglieder darüber aus, was sich in der Zwischenzeit verändert hat und welche Beiträge zur Veränderung sie wahrgenommen haben. Sie bestärken sich in dem, was gut funktioniert hat und vereinbaren, worauf sie in der nächsten Zeit achten werden, was sie beibehalten, ggf. noch verstärken oder aber auch ergänzend mit Blick auf ihr Ziel umsetzen werden.

### **Kommentar, Erfahrungen des Autors:**

Zu den Stärken des Reteamingprozesses gehören neben der Lösungsorientierung sowie einer klar nachvollziehbaren Prozessarchitektur auch die eindeutige Umsetzungsorientierung und die konsequente Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess. Hinzu kommt, dass es je nach Situation auch möglich ist, sich lediglich für einzelne Teile des gesamten hier beschriebenen Prozesses zu entscheiden. Das erhöht die Flexibilität im Vorgehen und fördert den ökonomischen Umgang mit zeitlichen Ressourcen.

Die beschriebene Art des Vorgehens hat sich nach Wahrnehmung des Autors in den letzten Jahren in vielen unterschiedlichen Unternehmen bewährt, sowohl in bestehenden als auch in neu zusammengestellten Teams. Ermutigende Erfahrungen konnten insbesondere in Teams gemacht werden, die durch ungünstige Belastungssituationen (knappe Personaldecke, hoher Krankheitsstand, ungünstige Rahmenbedingungen, latente Unzufriedenheit) gekennzeichnet waren und zunächst mit viel Skepsis in den Prozess hineingegangen sind.

### **Durchführungshinweise zu Kenntnissen und Kompetenzen:**

Lösungsorientierte Haltung und Erfahrungen mit lösungsorientierten Verfahren, Sicherheit in der Steuerung offener Prozesse

### **Quellen, Literaturhinweise, Download:**

- Geisbauer, Wilhelm: Reteaming – Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
- Furmen, Ben und Ahola, Tapani: Twin Star – Lösungen vom anderen Stern, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
- [www.ernst-aumueller.de](http://www.ernst-aumueller.de)
- [www.geisbauer.at](http://www.geisbauer.at)