



Ben Furman  
Tapani Ahola

# Es ist nie zu spät, erfolgreich zu sein

Ein lösungsfokussiertes  
Programm für Coaching  
von Organisationen, Teams  
und Einzelpersonen



## **Die Reihe »Beratung, Coaching, Supervision«**

Die Bücher der petrolfarbenen Reihe *Beratung, Coaching, Supervision* haben etwas gemeinsam: Sie beschreiben das weite Feld des »Counselling«. Sie fokussieren zwar unterschiedliche Kontexte – lebensweltliche wie arbeitsweltliche –, deren Trennung uns aber z. B. bei dem Begriff »Work-Life-Balance« schon irritieren muss. Es gibt gemeinsame Haltungen, Prinzipien und Grundlagen, Theorien und Modelle, ähnliche Interventionen und Methoden – und eben unterschiedliche Kontexte, Aufträge und Ziele. Der Sinn dieser Reihe besteht darin, innovative bis irritierende Schriften zu veröffentlichen: neue oder vertiefende Modelle von – teils internationalen – erfahrenen Autoren, aber auch von Erstautoren.

In den Kontexten von Beratung, Coaching und auch Supervision hat sich der systemische Ansatz inzwischen durchgesetzt. Drei Viertel der Weiterbildungen haben eine systemische Orientierung. Zum Dogma darf der Ansatz nicht werden. Die Reihe verfolgt deshalb eine systemisch-integrative Profilierung von Beratung, Coaching und Supervision: Humanistische Grundhaltungen (z. B. eine klare Werte-, Gefühls- und Beziehungsorientierung), analytisch-tiefenpsychologisches Verstehen (das z. B. der Bedeutung unserer Kindheit sowie der Bewusstheit von Übertragungen und Gegenübertragungen im Hier und Jetzt Rechnung trägt) wie auch die »dritte Welle« des verhaltenstherapeutischen Konzeptes (mit Stichworten wie Achtsamkeit, Akzeptanz, Metakognition und Schemata) sollen in den systemischen Ansatz integriert werden.

Wenn Counselling in der Gesellschaft etabliert werden soll, bedarf es dreierlei: der Emanzipierung von Therapie(-Schulen), der Beschreibung von konkreten Kompetenzen

der Profession und der Erarbeitung von Qualitätsstandards. Psychosoziale Beratung muss in das Gesundheits- und Bildungssystem integriert werden. Vom Arbeitgeber finanziertes Coaching muss ebenso wie Team- und Fallsupervisionen zum Arbeitnehmerrecht werden (wie Urlaub und Krankengeld). Das ist die Vision – und die politische Seite dieser Reihe.

*Wie* Counselling die Zufriedenheit vergrößern kann, das steht in diesen Büchern; das heißt, die Bücher werden praxistauglich und praxisrelevant sein. Im Sinne der systemischen Grundhaltung des Nicht-Wissens bzw. des Nicht-Besserwissens sind sie nur zum Teil »Beratungsratgeber«. Sie sind hilfreich für die Selbstreflexion, und sie helfen Beratern, Coachs und Supervisoren dabei, hilfreich zu sein. Und nicht zuletzt laden sie alle *Counsellors* zum Dialog und zum Experimentieren ein.

Dr. Dirk Rohr  
*Herausgeber der Reihe »Beratung, Coaching,  
Supervision«*

Ben Furman  
Tapani Ahola

**Es ist nie zu spät,  
erfolgreich zu sei**

Ein lösungsfokussiertes  
Programm für Coaching  
von Organisationen,  
Teams und Einzelpersonen

Aus dem Englischen  
von Nicola Offermanns

Dritte Auflage, 2021



**Carl-Auer**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer  
Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)  
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Berlin)  
Bernhard Trenkle (Rottweil)

Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)  
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)  
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Beratung, Coaching, Supervision«  
hrsg. von Dirk Rohr  
Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Umschlagfoto: © Michelle Albers – [Fotolia.com](https://www.fotolia.com)  
Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Dritte Auflage, 2021  
ISBN 978-3-8497-0132-1 (Printausgabe)  
ISBN 978-3-8497-8016-6 (ePUB)  
© der deutschen Ausgabe 2010, 2021 Carl-Auer-Systeme Verlag und  
Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel:  
Change Through Cooperation. Handbook of reteaming®.  
Helsinki Brief Therapy Institute, Finnland.  
© Ben Furman and Tapani Ahola, 2007  
Illustrationen: Kaj Kujasalo  
Alle Rechte vorbehalten

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum  
Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten haben, können Sie dort auch den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 · 69115 Heidelberg

Tel. + 49 6221 6438 - 0 · Fax + 49 6221 6438 - 22

[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# **Inhalt**

## **Vorwort**

### **Was ist Reteaming?**

### **Das Besondere an Reteaming**

### **Fünf Grundregeln der Motivation**

### **Den Teig aufgehen lassen**

### **Reteaming im Überblick**

### **Reteaming Schritt für Schritt**

Schritt 1: Beschreiben Sie Ihre Vision

Schritt 2: Legen Sie sich auf ein Ziel fest

Schritt 3: Suchen Sie sich Helfer

Schritt 4: Schauen Sie auf den Nutzen

Schritt 5: Achten Sie auf bisherige Fortschritte

Schritt 6: Planen Sie künftige Fortschritte

Schritt 7: Stellen Sie sich den Herausforderungen

Schritt 8: Fördern Sie Optimismus

Schritt 9: Geben Sie ein Versprechen

Schritt 10: Führen Sie ein Fortschrittstagebuch

Schritt 11: Bereiten Sie sich auf mögliche Rückschläge vor

Schritt 12: Feiern Sie Ihren Erfolg und danken Sie Ihren Helfern

## **Probleme lösen**

**Gruppenarbeit**

**Teamcoaching**

**Coaching von Veränderungsprozessen**

**Zum guten Umgang mit Reviews**

**Mini-Reteaming**

**Bewältigen von Stress und Traumata**

**Nachwort**

**Weiterführende Informationen**

**Über die Autoren**

# Vorwort

Wir – der Sozialpsychologe Tapani Ahola und der Psychiater Ben Furman – arbeiten seit 1985 als Ausbilder für lösungsfokussierte Kureittherapie zusammen. In den 1990er Jahren begann sich unser Betätigungsfeld zu erweitern, und wir fingen an, nicht mehr nur mit dem herkömmlichen Therapie-Klientel zu arbeiten, also mit Individuen oder Familien, die vor Problemen stehen, sondern auch mit größeren Gruppen wie Teams, Unternehmen und sogar ganzen Organisationen. Wir erkannten, dass wir hierfür gar nicht so viel an unserer Arbeitsmethode verändern mussten. Überraschenderweise funktionierten dieselben Prinzipien ebenso gut bei der Arbeit mit solchen größeren Einheiten.

Die Prinzipien der lösungsfokussierten Beratung sind ziemlich einfach. Anstatt sich auf die *Probleme* des Klienten zu konzentrieren, fokussiert ein lösungsfokussierter Berater auf Fragen, die sich um den *Fortschritt* drehen. Die Aufgabe des Beraters besteht darin, dass er dem Klienten hilft, zu definieren, welche speziellen Veränderungen bzw. Ziele einen Fortschritt bedeuten würden, und zu erkennen, welche Anzeichen eines Fortschritts in Richtung dieser Ziele es bereits gegeben hat. Das Aufdecken von Ressourcen, also von Informationen darüber, was dem Klienten beim Erreichen seiner Ziele helfen kann, ist ebenfalls ein integraler Bestandteil des lösungsfokussierten Ansatzes. Das Modell basiert auf der Grundannahme, dass Klienten – auch wenn sie sich dessen vielleicht nicht bewusst sind – brauchbare

Ideen in sich tragen, wie ihre Probleme gelöst werden können. Aufgabe des Beraters ist es, den Klienten dahin zu bringen, dass er sich dieser Ideen bewusst wird, und ihn bei deren praktischer Umsetzung zu coachen.

Mit zunehmender Erfahrung in der lösungsfokussierten Arbeit mit Organisationen verspürten wir das Bedürfnis, unsere Erkenntnisse mit Kollegen, Studenten und weiteren Berufsgruppen zu teilen, die einen Weg suchen, wie man mit Teams oder anderen größeren Gruppen von Menschen arbeiten kann. Ermutigt fühlten wir uns durch die Tatsache, dass wir uns auf ein Arbeitsmodell eingelassen hatten, das logisch und mit dem gesunden Menschenverstand vereinbar ist und das in einer vorgegebenen Anzahl von aufeinander aufbauenden Schritten abläuft.

Um anderen unsere Herangehensweise vermitteln zu können, haben wir ein abwechslungsreiches Arbeitsbuch erstellt, in dem z. B. zu jedem Schritt passende Cartoons abgebildet sind. Es ist speziell auf die Teambildung abgestimmt. Wir haben der Methode deshalb den Namen *Reteaming* gegeben – ein von uns geprägter Kurzbegriff zur Beschreibung des stufenförmigen Prozesses, der Gruppen von zusammenarbeitenden Menschen hilft, ihre Arbeitsweise zu verbessern und ihre Kooperationsfähigkeit zu steigern. Die Vorsilbe »re« leitet sich aus der Beobachtung ab, dass »Reorganisationen«, also Umstrukturierungen, – sei es nach einer Fusion oder aus anderen Gründen – häufig negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in Teams und Arbeitsgruppen haben. Das sind die typischen Situationen, in denen man an uns herantritt, damit wir den Teams helfen, ihre Funktionsfähigkeit zu re-staurieren, also wiederherzustellen.

Das Reteaming-Programm besteht aus 12 Schritten. Es ist ein allgemein anwendbares Programm, das nicht nur in der Arbeit mit Teams eingesetzt werden kann, sondern bei jeder Gruppe von Menschen, die etwas ändern oder verbessern wollen oder etwas Neues entwickeln wollen. Wir sahen bald, dass sich der Reteaming-Prozess genauso gut in der Arbeit mit Einzelnen einsetzen lässt, und es wurde uns klar, dass wir wieder am Ausgangspunkt angekommen waren: beim Wunsch, einen Ansatz zu finden, wie man auf der Basis der lösungsfokussierten Therapie mit Organisationen arbeiten kann.

Ein Nebeneffekt des Reteaming-Prozesses ist, dass er sich hervorragend dazu eignet, lösungsfokussierte Psychologie zu vermitteln, weil er es einem erlaubt, praktische Erfahrungen mit diesem Ansatz zu sammeln, indem man Dinge im eigenen Leben verändert. Dazu gehören ganz persönliche Erfahrungen mit der Zukunftsorientierung, mit dem Setzen von Zielen und mit der Verstärkung von Motivation. Auch lernt man, Freunde, Familienmitglieder oder andere wichtige Bezugspersonen einzuladen, zum Erreichen dieser Ziele beizutragen.

Dieses Handbuch ist für alle professionell Tätigen gedacht, die im Bereich der Personal- und Persönlichkeitsentwicklung arbeiten, darunter Coachs, Berater, Manager und Therapeuten. Im Grunde profitiert von seinem Konzept aber jeder, der Veränderungsprozesse mit Motivation und verbesserter Kooperation verbinden möchte. Sie werden beim Lesen feststellen, dass Reteaming sich nicht nur zum Coachen anderer eignet - es ist auch eine sehr praktische Methode zur eigenen persönlichen Entwicklung, eine Anleitung, wie man sich Ziele setzen kann und wie man die Motivation und Zusammenarbeit aufbaut, die zum Erreichen dieser Ziele notwendig sind.

Zum Schluss noch ein kleiner Hinweis in eigener Sache: Reteaming ist eine einfache, aber vielseitige Methode; sie kann in unterschiedlichen Settings und zu unterschiedlichen Zwecken eingesetzt werden: zur Problemlösung, Teambildung, Bewältigung von Veränderungen usw. Wenn Sie mitunter das Gefühl haben, etwas zum wiederholten Mal zu lesen, ist das durchaus beabsichtigt. Wir haben das Buch so angelegt, dass zunächst einmal die 12 Schritte des Programms vorgestellt werden, und liefern dann in den folgenden Kapiteln immer wieder Beispiele dafür, wie ebendiese Schritte in wechselnden Kontexten umgesetzt werden können.

*Ben Furman & Tapani Ahola  
Helsinki, im Januar 2010*

# Was ist Reteaming?

Es ist nicht einfach, Reteaming in einem Satz zu definieren, aber hier ist unser Versuch:

*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 dem Menschen erleichtert, sich Ziele zu setzen, die Motivation erhöht und die Kooperationsfähigkeit verbessert, die man zum Erreichen dieser Ziele benötigt.*

Wir möchten erklären, was das im Einzelnen bedeutet:

*Übergeordnet* ist die Methode in dem Sinne, dass sie sozusagen nur einen Bezugsrahmen bzw. ein Skelett darstellt, die Knochen ohne das Fleisch, die Form ohne den Inhalt. Sie ist wie ein Gerüst, eine allgemeine und in gewisser Weise sogar universale Struktur, die auf alle Arten von Situationen passt, in denen Menschen etwas verändern, verbessern oder weiterentwickeln wollen.

Reteaming *dient vielen Zwecken*, d. h., es ist auf eine große Bandbreite von Situationen anwendbar, in denen man die Art und Weise, wie Individuen oder Gruppen funktionieren, verändern bzw. verbessern möchte. Reteaming eignet sich neben anderen Dingen zur Problemlösung, zum Coaching, zur Persönlichkeitsentwicklung, Teambildung, zum Veränderungsmanagement und zur Organisationsentwicklung.

Reteaming ist ein *Stufenprogramm*, das aus 12 logisch aufeinander aufbauenden Schritten besteht. Im ersten Schritt entwickelt man eine Vision, einen Traum, wie man sich die Dinge in der Zukunft wünscht. Dann benennt man ein spezifisches Ziel, das einem helfen soll, diese Vision oder diesen Traum wahr werden zu lassen ... Die meisten der nachfolgenden 10 Schritte sollen einen befähigen, dieses Ziel zu erreichen.

Reteaming ist für *Einzelne sowie Gruppen von Menschen* geeignet. Viele Menschen werden sich unter dem Begriff Reteaming zunächst einmal etwas wie Teambildung vorstellen oder wie man Gruppen dazu bewegt, zusammen daran zu arbeiten, wie sie wieder auf den richtigen Weg gelangen oder ihre Zusammenarbeit verbessern können. So haben wir den Begriff anfangs auch verwendet. Aber nach einiger Zeit sahen wir, dass sich genau dieselben Schritte auch auf die Arbeit mit Einzelnen anwenden ließen, und der Begriff bekam eine breitere Bedeutung und bezog sich fortan sowohl auf Gruppen als auch auf Individuen.

Reteaming dient der *Veränderung zum Besseren*. Es ist ein Werkzeug, das Menschen bei der Entwicklung von Projekten hilft, die die Art, wie Individuen oder Gruppen funktionieren, verbessern sollen.

Reteaming erleichtert das *Setzen von Zielen*. Es ist ein zielorientiertes Programm. Die ersten Schritte widmen sich der Klärung und Benennung eines wichtigen Ziels, das man erreichen möchte.

Reteaming *erhöht die Motivation und verbessert die Kooperation*. Hierin liegt auch der eigentliche Kern von Reteaming – in seiner inhärenten Tendenz, die Motivation anzukurbeln und bei den Menschen, die in den Prozess einbezogen sind, eine Atmosphäre zu erzeugen, die von

gegenseitiger Anerkennung und Hilfsbereitschaft geprägt ist.

## Das Besondere an Reteaming

Wenn Sie sich ein Reteaming-Arbeitsbuch oder eine illustrierte Darstellung des 12-Stufen-Programms ansehen, könnte Ihre erste Reaktion lauten: Was ist denn nun so besonders an diesem Programm? Ziele zu setzen und Schritte zum Erreichen der Ziele in Angriff zu nehmen, ist schließlich ein Hauptbestandteil jeder Art von Beratung, Coaching oder Therapie von Individuen bzw. Gruppen, die ihre *Interaktion* verbessern möchten. Es sticht einem vielleicht nicht gleich ins Auge, aber es gibt tatsächlich etwas ganz Besonderes und Einzigartiges an Reteaming. Andernfalls hätte dieses Buch schließlich keine Berechtigung.

Erstens erzeugt Reteaming eine ganze Menge *Hoffnung* und *Optimismus*. Sogar Menschen, die frustriert und demoralisiert sind, werden zunehmend hoffnungsvoll und optimistisch, wenn sie ihren Weg durch die Stufen des Reteaming-Programms gegangen sind.

Zweitens baut Reteaming *Motivation* auf. Wir alle wissen, wie man sich Ziele setzt und ernsthafte Pläne macht, um sie zu erreichen, aber wenn es uns an Motivation fehlt, können selbst die großartigsten Ziele nicht realisiert werden. Ganz unauffällig wird durch Reteaming die nötige Motivation aufgebaut, dahin zu gelangen, wohin man möchte. Jeder einzelne Schritt dieses Prozesses ist von einem klaren und präzisen Verständnis der Motivation durchdrungen, mit dem Sie bald vertraut sein werden, wenn Sie weiterlesen.

Drittens erhöht Reteaming auch die eigene *Kreativität* – wahrscheinlich als Folge der entspannten Haltung, die man bei diesem Prozess entwickelt. Eine nicht anklagende Atmosphäre, in der sich die Teilnehmer nicht genötigt fühlen, sich zu verteidigen, fördert die Entstehung neuer Ideen und die Bereitschaft, diese Ideen mit anderen zu teilen.

Last but not least: Reteaming steigert auch die *Kooperation* und die *Eintracht* zwischen den Menschen. Im Reteaming wird Veränderung als ein kollektiver Prozess angesehen, als etwas, das man gemeinsam mit anderen tut. Individuen, die etwas verändern möchten, benötigen in den allermeisten Fällen Hilfe, Unterstützung und Ermutigung von anderen Menschen. Reteaming sorgt dafür, dass man seine Ziele nicht in der Abgeschlossenheit setzt oder erreicht. Man weist anderen Menschen, also Freunden, Familienmitgliedern oder Kollegen, eine entscheidende Rolle in diesem Prozess zu. Und wenn es darum geht, Veränderungen innerhalb von Teams oder Organisationen zu erreichen, ist die Zusammenarbeit der beteiligten Individuen eine Voraussetzung für jede positive Entwicklung. Das Reteaming-Programm ist so angelegt, dass es die Verbindung zwischen den Menschen stärkt und wieder einen Gemeinschaftssinn entstehen lässt.

Es ist denkbar, dass der positive Effekt von Reteaming auf die soziale Umwelt als Bonus oder als eine Art glückliche Nebenwirkung des Prozesses angesehen wird. Unserer Meinung nach ist es jedoch genau umgekehrt: Die positiven Auswirkungen von Reteaming sind zu einem Großteil das Resultat des verstärkten Gemeinschaftssinns, der während des Prozesses entsteht.