

Jörg Middendorf (Hrsg.)

PRAXISBUCH RETEAMING®

COACHINGS UND WORKSHOPS LÖSUNGSFOKUSSIERT GESTALTEN

Impressum

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

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß §44b UrhG („Text und Data Mining“) zu gewinnen, ist untersagt.

© 2025 Jörg Middendorf, BCO Köln
Augustinusstraße 11d
50226 Frechen-Königsdorf

Lektorat: Martina Lenz, Köln
Korrektorat: Michaela Ritter, Wuppertal
Visualisierungen: Jörg Schmidt, www.einfach-visualisieren.com
Cover Design: BCO Köln
Cover-Bild: panthermedia_B44074529_4000x4000_© Bildagentur PantherMedia_kchungtw

reteaming® ist ein markenrechtlich geschützter Begriff. Rechteinhaber ist das Helsinki Brief Therapy Institute (Referenznummer LTI001), vertreten durch Ben Furman.

Website: www.praxisbuch-reteaming.de
Verzeichnis Reteaming Coaches: www.bco-koeln.de/Reteaming

Verlag: BoD · Books on Demand GmbH, In de Tarpen 42, 22848 Norderstedt, bod@bod.de

Druck: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hamburg

ISBN: 9783769327663

7. Fehlender Veränderungswille – Jörg Middendorf

Einordnung

	Format	Anlass	Klima	Dauer
Workshop	X		eher negativ	1,5 Tag
Coaching				
Optimierung				
Spannungen		X		

Kunde

Die Anfrage für einen Team-Workshop kam durch die Personalabteilung eines Konzerns. Der Bereich Einkauf suchte nach einer Maßnahme, mit der die Veränderungsbereitschaft eines Teams gesteigert werden konnte.

Das Team bestand aus dem Teamleiter sowie 14 Teammitgliedern mit unterschiedlich langer Berufserfahrung.

Vorgespräch

Der Teamleiter hatte ein klares Ziel für den Workshop: mehr Offenheit im Team für anstehende Veränderungen. Im Vorgespräch zeigte sich, dass er vor allem bei den älteren Mitarbeitenden – in seiner Wahrnehmung alle über ca. 45 Jahre – Widerstand gegen die Einführung neuer Software und den damit einhergehenden Veränderungen wahrgenommen hatte.

Er – Anfang 30 – leitete das Team seit einem Jahr. Es war seine erste Stelle mit Führungsverantwortung. Die Altersspanne seiner Mitarbeitenden reichte von Anfang 20 bis Ende 50 Jahren.

Die gesamte Einkaufsabteilung stand unter enormem Kostendruck. Unter anderem sollte die neue Software die Effizienz der Abteilung steigern. Der Teamleiter fand unabdingbar, dass alle Mitarbeitenden verstanden und überzeugt waren: nur mit kontinuierlicher Weiterentwicklung der Prozesse und der Zusammenarbeit könne die Abteilung Erfolg haben.

Im Vorgespräch zeigte sich der Teamleiter generell offen für den Lösungsfokussierten Ansatz. Gleichzeitig war es ihm wichtig, auch seine Themen einbringen zu können.

Wir vereinbarten: er als Leiter bestimmt im Vorfeld das Motto. Dieses gibt die Orientierung für die generelle Ausrichtung, alle Diskussionen werden im Rahmen dieses Mottos geführt. Unter dieser Bedingung konnte er sich darauf einlassen, dass er als Teammitglied – nicht als Leitung – seine Themen einbringen konnte. Darüber hinaus würde das Gesamtteam über die Schwerpunkte der Diskussion entscheiden, ebenso darüber, wie das Ziel, im Sinne des zu definierenden Mottos, erreicht werden könnte. Klar wurde im Vorgespräch auch, dass sich das Motto rund um das Thema Veränderungen, Herausforderungen und Zukunft drehen sollte. Die genaue Abstimmung des Mottos fand in der Folge zwischen Teamleiter und Moderator via E-Mail statt. Neben den erhofften konkreten Maßnahmen sollte ein weiteres Ergebnis des Workshops ein schriftliches Selbstverständnis des Teams sein. Dieses sollte im Anschluss der Bereichsleitung vorgestellt werden.

Motto

Zukunft gemeinsam gestalten!

Herausforderung

Die größte Herausforderung bestand in der klaren Zielvorstellung über das Ergebnis des Workshops auf der einen Seite und dem generell offenen Charakter eines Reteaming-Workshops auf der anderen Seite. Auch wenn der Teamleiter sein Einverständnis zum Vorgehen gegeben hatte: eigentlich gab es für ihn nur ein einziges wünschenswertes Ergebnis.

Darüber hinaus war seine kritische Sichtweise auf den älteren Teil der Mitarbeitenden als „Bremse“ für Veränderungen, eine potenzielle Herausforderung für das Klima des Workshops. Die pauschale kritische Betrachtung eines Gruppenteils kann schnell zu Schuldzuschreibungen und den entsprechenden Verteidigungsimpulsen der Angesprochenen führen.

Wegen der erwähnten, kritischen Sichtweise passte der Workshop-Moderator den typischen Ablauf des Reteaming-Workshops an: Gleich zu Beginn sollte verstärkt auf die Kompetenzen und Erfahrungen aller Teammitglieder in Veränderungsprozessen eingegangen werden. Mit anderen Worten: Die Reteaming-Schritte 7 und 8 wurden vor den Punkt „1. Einen gemeinsamen Traum beschreiben“ gezogen.

Rahmenbedingungen

Der Workshop sollte auch zu einem allgemein besseren Miteinander im Team führen. Deshalb fand er in einem Seminarhotel über 1,5 Tage inklusive gemeinsamem Abendessen und Übernachtung statt.

Beginn war am ersten Tag vormittags, beendet wurde der Teamworkshop am Folgetag mit einem gemeinsamen Mittagessen.

Die Arbeitszeiten waren von 9–18 Uhr sowie von 9–12:30 Uhr inklusive Pausen nach jeweils ca. 1,5 Stunden. Auch wenn der Workshop selbst wahrscheinlich innerhalb eines Tages hätte durchgeführt werden können, so wurde der potenzielle Nutzen der gemeinsamen freien Zeit so hoch eingeschätzt, dass man auf 1,5 Tage ging.

Der Workshop-Raum war mit drei Flipcharts und vier Pinnwänden ausgestattet, die Teilnehmenden saßen im Stuhlkreis. Der Raum war groß genug für drei parallele Kleingruppen – so blieben alle Teilnehmenden immer am selben Ort.

Der Einstieg

Der Workshop startete mit der Begrüßung durch den Teamleiter. In seinen einführenden Worten hob er die Notwendigkeit von ständiger Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen hervor. Er drückte die Hoffnung aus, dass der Workshop dazu beitrage, die geplante Software-Einführung zu einem Erfolg für das Team zu machen. Durch diese klare Positionierung und Erwartungsformulierung sank förmlich die Temperatur im Raum. Offensichtlich waren die Worte des Teamleiters eine Art Schlüsselreiz: die Arme vieler Teilnehmenden verschränkten sich und ihre Mienen verfinsterten. Nach seiner Einführung übergab der Teamleiter an den Moderator. Nach einer sehr kurzen Selbstvorstellung führten wir die Übung „Vorstellung einmal anders“ durch, bei der alle Teilnehmenden nacheinander zu hören bekommen, was der Rest der Gruppe an ihnen schätzt (siehe Seite X für eine ausführlichere Beschreibung). Die positiven Eigenschaften eines jeden Teammitglieds wurden auf einem Flipchart unter der Überschrift „Team-Stärken“ festgehalten. Obwohl die Übung gut funktionierte, hatte sie nicht den starken Aha-Effekt, den sie üblicherweise hat. Mit anderen Worten, die Stimmung war immer noch getrübt.

Als nächstes wurde kurz auf das Motto eingegangen: „Zukunft gemeinsam gestalten“. Meist wird in Reteaming-Workshops das Motto rasch abgenickt. Hier hingegen gab es kritische Anmerkungen: ohne ausreichend Mitarbeitende könne man die Zukunft nicht gestalten. Es fehlten drei zusätzliche Mitarbeitende, um die aktuellen Aufgaben

zu stemmen. Aufgrund dieser Einwände wurde kurz über die grundsätzlichen Möglichkeiten eines solchen Workshops gesprochen: Alles, was das Team direkt beeinflussen kann, ist Thema im Workshop. Alles außerhalb des direkten Einflussbereichs des Teams (z. B. neue Stellen), muss erst einmal außen vor bleiben. Auch wenn dies nicht auf vollständige Zustimmung stieß, akzeptierten die Teilnehmenden erst einmal diese Prämisse für den Workshop bzw. nahmen sie hin.

Im nächsten Schritt wurde klassisch die Workshop-Philosophie sowie der allgemeine Ansatz der Lösungsfokussierung vorgestellt. Alle Teilnehmenden konnten sich darauf einlassen, mit diesem Ansatz und auch unter dem vorgegebenen Motto zu arbeiten.

Herausforderungen anerkennen und Vertrauen in den Erfolg stärken

Anders als bei den meisten Reteaming-Workshops wurde nun nicht mit der erwünschten Zukunft begonnen, sondern mit einem Blick in die Vergangenheit. Genauer gesagt mit einem Blick auf die Herausforderungen, die das Team und einzelne Teammitglieder in der Vergangenheit schon bewältigt hatten. Es wurden vier Pinnwände aufgestellt zu der Frage „Welche Herausforderungen wurden im Team in den bewältigt?“ Gewählt wurden die Zeiträume 1980/90er Jahre, 2000er Jahre, 2010er Jahre und Heute. Die Teilnehmenden gingen ohne feste Zuordnung an die einzelnen Pinnwände und hielten mit Hilfe von Moderationskarten fest, welche Herausforderungen in welchem Jahrzehnt bewältigt wurden. Dabei konnten selbstverständlich nicht alle Teammitglieder etwas an die Pinnwand für die 1980er/90er, 2000er oder 2010er Jahre schreiben, weil sie da noch gar nicht im Team bzw. im Arbeitsleben waren. Schnell wurde deutlich, dass die ältesten Teammitglieder und damit erfahrensten Mitglieder im Team weitaus mehr und drastischere Veränderungen erlebt und gemeistert hatten als die jüngeren Teammitglieder und auch der Teamleiter. Die Herausforderungen gingen von der Ablösung des Steckkartensystems für die Lagerverwaltung und der physischen Werkspost, über die Einführung von E-Mails und SAP bis hin zur Arbeitsverdichtung durch die anhaltende Digitalisierung und vor allem Globalisierung sämtlicher Arbeitsprozesse. Alle Teilnehmenden waren beeindruckt von dem Umfang und der Vielfalt der Veränderungen, die in den letzten Jahrzehnten stattgefunden hatten und vom Team bewältigt wurden.

Dies führte zum erhofften Effekt, dass die erfahreneren Mitarbeitenden nicht per se als veränderungsunfähig angesehen wurden. Die meisten von ihnen hatten durchaus eine andere Sichtweise auf die anstehenden Veränderungen im Vergleich zu vielen