



Buch Es ist nie zu spät, erfolgreich zu sein

Ein lösungsfokussiertes Programm für Coaching von Organisationen, Teams und Einzelpersonen

Ben Furman und Tapani Ahola
Carl-Auer, 2010

Rezension

Wer etwas verändern will, muss an sich und seinen Erfolg glauben. Die permanente Beschäftigung mit Problemen unterhöhlt die Motivation; die Fokussierung auf Lösungen gibt dagegen einen Energieschub und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit, dass der ersehnte Erfolg auch tatsächlich Wirklichkeit wird. Wie man das macht, erläutern die Autoren sehr verständlich, in einem leicht umsetzbaren Zwölf-Punkte-Plan. Ob's wirklich funktioniert? Da hilft nur ausprobieren. Das Buch bietet allerdings weniger Hilfe zur Selbsthilfe, sondern richtet sich in erster Linie an Coaches und Therapeuten. Gelegentlich wären gerade für diese Zielgruppe etwas konkretere Anwendungsbeispiele wünschenswert, außerdem ist die Übersetzung aus dem Englischen manchmal etwas holprig. *BooksInShort* empfiehlt das Buch wegen der Klarheit des Konzepts dennoch allen Beratern, die mit ihren Klienten einen übersichtlichen Plan zur Veränderung entwickeln möchten – und allen Veränderungswilligen, die sich einmal im Selbstcoaching versuchen wollen. Denn auch für sie bietet das Buch viel Aufbauendes.

Take-aways

- Nur wenn wir richtig motiviert sind, können wir unsere Ziele erreichen.
- Reteaming ist ein Zwölf-Punkte-Plan, der diese Motivation aufbaut und fördert.
- Zunächst entwickeln Sie als Coach mit dem Klienten eine umfassende Vision des optimalen Lebens. Daraus leiten Sie positiv formulierte Einzelziele ab.
- Suchen Sie Helfer und führen Sie dem Klienten den positiven Nutzen seines Ziels vor Augen.
- Würdigen Sie bereits erzielte erste Ergebnisse und entwickeln Sie Bilder des Fortschritts.
- Bringen Sie Ihren Klienten dazu, zu akzeptieren, dass der Weg zum Ziel schwierig werden kann.
- Planen Sie die ersten konkreten Aktivitäten und achten Sie dabei auf kleine, machbare Schritte.
- Dokumentieren Sie Fortschritte und bereiten Sie Ihren Klienten auf Rückschläge vor.
- Ist das Ziel erreicht, feiern Sie mit dem Klienten den Erfolg und danken Sie allen Helfern.
- Leicht modifiziert, eignet Reteaming sich für alle Arten von Zielen – vom Teambuilding bis zur Trauerarbeit.

Zusammenfassung

Was ist Reteaming?

Wer etwas verändern möchte – sei es eine Gruppe, sei ein Einzelner –, braucht den Willen und die Motivation, durchzuhalten und sein Ziel auch bei Schwierigkeiten nicht aus den Augen zu verlieren. Wir sind immer dann besonders motiviert, wenn wir

- eigene, nicht fremde Ziele verfolgen,
- das Ziel für uns persönlich wertvoll ist,
- wir zuversichtlich sind, dass wir das Ziel auch tatsächlich erreichen können,
- Fortschritte erkennbar sind,
- auf Rückschläge vorbereitet sind.

„Motivation aufzubauen ist der zentrale Aspekt von Reteaming.“

Reteaming ist eine Methode, die eine solche Motivation aufbaut. Es handelt sich um einen Zwölf-Punkte-Plan, der in vielen unterschiedlichen Situationen, vom Teambuilding über Persönlichkeitsentwicklung bis hin zu Organisationsentwicklung und Trauerarbeit eingesetzt werden kann. Durch die Fokussierung auf Lösungen statt auf Probleme weckt die Methode Hoffnung, macht optimistisch, regt die Kreativität an und verbessert die Kooperation. Kurz: Reteaming sorgt für genau den lang anhaltenden Motivationsschub, der notwendig ist, um Ziele auch tatsächlich zu erreichen.

„Das Benennen eines Ziels, mit dem man arbeiten möchte, ist der wesentliche Punkt des Reteaming-Prozesses.“

Das sind die zwölf Stufen des Reteaming-Modells:

1. Schritt: Visionen beschreiben

Dieser Schritt ist die Basis des gesamten Reteaming-Prozesses, denn ohne Visionen ist es unmöglich, Ziele zu entwickeln. Egal, ob Sie ein Einzelcoaching durchführen, ob Sie die Zusammenarbeit in einem Team verbessern oder einem Paar helfen möchten, Eheprobleme zu lösen: Entwerfen Sie mit Ihren Klienten ein möglichst detailliertes, buntes und anschauliches Bild vom positiven Zustand, den sie erreichen möchten. Leider ist dieser Punkt auch einer der schwierigsten: Den meisten Menschen fällt dazu spontan nämlich nicht viel ein. Hier helfen nur Hartnäckigkeit, Geduld und die richtige Fragetechnik. Empfehlenswert sind Fragen nach Zukunftsvisionen „Stellen Sie sich vor, in einem Jahr wäre alles besser: Wie würde Ihr Leben dann aussehen?“ Ebenfalls bewährt ist die Frage nach der Perspektive des außenstehenden Beobachters: „Stellen Sie sich vor, in einem Jahr wäre alles perfekt. Was würde Ihr bester Freund/Ihr Chef etc. wahrnehmen?“ Manchem fällt es auch leichter, Dinge zunächst in negativer Form zu formulieren („Ich will, dass die ewigen Streitereien aufhören“), um sie dann in einem weiteren Schritt in positive Ziele („harmonisches Miteinander“) umzuformulieren. In Teams entstehen oft unterschiedliche Visionen. Wenn die Gruppe sich im Laufe der Diskussion nicht auf einen gemeinsamen Nenner einigen kann, ist auch eine Weiterarbeit auf Basis mehrerer Visionen möglich.

2. Schritt: Ziele festlegen

Visionen als Gesamtbilder sind wichtig, doch erreichbar sind nur konkrete, einzelne Ziele. Im nächsten Schritt erstellen Sie deshalb mit Ihrem Klienten eine Liste konkreter Ziele, die er erreichen möchte. Von dieser Liste wird anschließend das Wichtigste ausgewählt. Meist gelingt das sehr leicht, wenn nicht, wählen Sie das Ziel, das den größten positiven Effekt auf die anderen Ziele hat. Möchte der Klient beispielsweise studieren, sich mit anderen Wissenschaftlern vernetzen und Englisch lernen, ist das Studium zu wählen, weil man die anderen Ziele dadurch quasi „nebenher“ realisieren kann. Wichtig ist es, die Ziele positiv zu formulieren, also nicht „das Nägelkauen beenden“, sondern „lernen, die Nägel zu pflegen“. Jedes Ziel erhält außerdem einen Namen und ein (Bild-)Symbol.

3. Schritt: Helfer suchen

Im nächsten Schritt müssen Personen gefunden werden, die das Vorhaben unterstützen, sei es ideell oder durch konkrete Hilfen und Tipps. Führen Sie dem Klienten vor Augen: Nicht nur der Unterstützte profitiert, sondern meist auch der Helfer selbst. Helfer bieten nicht nur Ermutigung in schwierigen Phasen. Die Einbindung Dritter verbessert auch den eigenen Ruf, wenn es sich herumspricht, dass nun tatsächlich eine positive Veränderung eingetreten ist.

4. Schritt: Nutzen finden

Schreckliche Konsequenzen, die uns drohen, wenn wir bestimmte Ziele nicht erreichen, wirken nicht motivierend, sondern abschreckend. Statt dem lernunwilligen Kind all die furchtbaren Folgen eines Schulabbruchs auszumalen, sollten Sie ihm die Vorzüge einer abgeschlossenen Ausbildung aufzeigen. Führen Sie dem Coachee deshalb die positiven Auswirkungen seines Ziels vor Augen – auf ihn selbst und auf andere. Je mehr Vorzüge er an seinem Ziel entdeckt, desto attraktiver wird es und desto stärker wird seine Motivation.

5. Schritt: Erste Schritte würdigen

Fast immer lassen sich bei einem Veränderungsprozess schon die ersten Schritte in die gewünschte Richtung entdecken. Benennen Sie sie! Das zeigt Ihrem Klienten, dass er nicht am Nullpunkt steht, sondern sich bereits in die richtige Richtung bewegt. Das sorgt für den nötigen Schwung, weitere Maßnahmen anzugehen.

6. Schritt: Weitere Fortschritte imaginieren

Im nächsten Schritt soll der Klient sich die weiteren Fortschritte auf dem Weg zum Ziel ausmalen. Obacht: Hier geht es nicht um anstrengende und deshalb wenig motivierende Planung einzelner Schritte. Vielmehr soll er anschauliche Bilder entwickeln, wie der Fortschritt konkret aussehen würde. Also nicht: „Was werden Sie nächste Woche tun?“, sondern: „Stellen Sie sich vor, in einer Woche hätten sich die Dinge ein wenig in die richtige Richtung bewegt. Was wäre anders?“ Um es dem Coachee leichter zu machen, arbeiten Sie, ähnlich wie bei der Entwicklung der Vision, mit verschiedenen Techniken: Finden Sie etwa Beispiele für die Fortschritte, oder bitten Sie den Klienten, sich vorzustellen, welche Veränderung Sie sehen würden, wenn Sie die neue Situation auf Video sehen würden, oder fragen Sie nach Anzeichen für einen Fortschritt, die selbst Skeptiker umstimmen würden. Manchmal hilft es auch, dem Klienten falsche Vorstellungen zu präsentieren, die er dann korrigieren wird. Der Clou an diesem Vorgehen ist, dass die konkreten nächsten Schritte durch diese detaillierten Bilder quasi von selbst entstehen.

7. Schritt: Herausforderungen annehmen

Natürlich ist es für Ihren Klienten nicht einfach, sein Ziel zu realisieren – sonst hätte er es ja schon längst erreicht. Führen Sie ihm vor Augen, welche Schwierigkeiten und Herausforderungen ihn auf dem Weg zum Ziel erwarten. Das bewirkt oft einen richtigen Motivationskick – es ist nun mal befriedigender, etwas Schwieriges geschafft zu haben als etwas absolut Banales. In Gruppen ist das Benennen von Problemen wichtig, damit Skeptiker ihre Bedenken einbringen können. Dies sorgt dafür, dass sie Veränderungen nicht torpedieren. Nachdem Sie allen die Herausforderung vor Augen geführt haben, machen Sie klar, warum sie zu meistern ist, denn: Schwierig heißt nicht unmöglich!

8. Schritt: Optimismus fördern

Wer an sich selbst glaubt, dem fällt es leichter, bei der Stange zu bleiben. Jeder wird optimistischer, wenn er sich vor Augen führt, wie viele Probleme er in seinem Leben bereits erfolgreich gelöst hat. Überlegen Sie gemeinsam mit dem Klienten, welche zusätzlichen Ressourcen existieren, die beim Erreichen des neuen Ziels helfen könnten – egal ob es sich um Bücher, Websites, Kontakte oder was auch immer handelt. Wenn Sie ein Team coachen, ist es außerdem hilfreich, allen die besonderen Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder vor Augen zu führen, um den Optimismus zu fördern.

9. Schritt: Versprechen geben

Jetzt bringen Sie Ihren Klienten dazu, aktiv zu werden. Er soll sich selbst, Dritten oder Ihnen, öffentlich oder geheim, das Versprechen geben, was er bis zum nächsten Treffen tun wird. Im Hinterkopf muss stets behalten werden, dass es sich um sehr kleine Schritte – Babyschritte – handelt, die auch wirklich umsetzbar sind. Also statt: „In die Bibliothek gehen und die Fachliteratur zum Thema lesen“, besser: „Herausfinden, wo die Bibliothek ist“. Da man Versprechen sich selbst gegenüber leichter bricht, ist es besser, sie anderen Personen abzugeben.

10. Schritt: Fortschrittstagebuch führen

Fortschritte werden oft nicht wirklich bemerkt oder in der Hektik des Alltags schnell vergessen. Sorgen Sie deshalb unbedingt dafür, dass der Coachee jeden noch so kleinen Fortschritt dokumentiert – egal ob in einem Tagebuch, einer Computerdatei oder wie auch immer. Das verschafft nicht nur das Gefühl von Anerkennung, sondern sorgt auch dafür, dass leichter herauszufinden ist, welche Aktivitäten gut funktionieren.

11. Schritt: Rückschläge vorbereiten

Kaum ein Ziel lässt sich ohne Rückschläge und Probleme erreichen. Umso wichtiger ist es, sich schon im Vorfeld darauf einzustellen, damit man nicht frustriert auf halbem Wege aufgibt. Wenn das Projekt bereits hakt und nicht mehr so recht vorangeht, helfen die folgenden Fragen: 1. Stimmt mein Ziel (noch)? 2. Stimmt die Vorgehensweise? 3. Fehlen Ressourcen? 4. Sind Sie zu ungeduldig?

12. Schritt: Erfolg feiern

Ist das Ziel erreicht, ist es an der Zeit, allen zu danken, die geholfen haben, und den Erfolg zu feiern. Das Feiern hilft Ihrem Klienten dabei, seine eigenen Leistungen wahrzunehmen, sorgt dafür, dass die Veränderungen nachhaltig sind und sichert die Unterstützung für neue Projekte. Wenn Sie dabei die Leistung der anderen gebührend anerkennen, vermeiden Sie außerdem viel Neid und Missgunst.

Reteaming unter speziellen Bedingungen

Manchmal ist die Last der Probleme so groß, dass positive Ansätze nicht gleich funktionieren. Doch Problem und Ziel sind zwei Seiten derselben Medaille: Setzen Sie also gegebenenfalls bei den Problemen an und formulieren sie diese in einem zweiten Schritt zu positiven Zielen um (Goaling). Bei der Gruppenarbeit ist es zusätzlich hilfreich, ein so genanntes Jubelritual einzuführen. Es trägt, ähnlich wie das Abklatschen im Sport, dazu bei, Erfolge gebührend anzuerkennen. Übrigens ist es sogar besser, wenn die Gruppenmitglieder unterschiedliche Ziele haben – das verhindert Konkurrenz und erleichtert die Kooperation.

„In den meisten Fällen ähnelt die Regeneration einer Achterbahnfahrt, bei der auf einen guten Tag zwei schlechte folgen können, und umgekehrt.“

Bei beruflichem Teamcoaching ist die Verlaufskontrolle etwa durch Protokolle per E-Mail ein wichtiger Punkt – sonst gerät in der Alltagshektik zu viel in Vergessenheit. Speziell beim Teambuilding nach stressigen Umstrukturierungen ist der Einstieg über das Thema Stressreaktionen in allgemeiner Form empfehlenswert. Anschließend können Sie die Gruppe dabei unterstützen, die (stressbedingten) Probleme in Ziele umzuformulieren. Erst danach beginnen Sie mit dem bekannten Zwölf-Punkte-Plan. Auch bei traumatisierten Menschen oder nach schlimmen Erfahrungen wie Unfall, Tod usw. ist die Frage nach einer positiven Zukunftsvision zunächst wenig sinnvoll. Erst wenn quälende Fragen wie „Was habe ich falsch gemacht?“, oder „Warum gerade ich?“, beantwortet sind, kann der Klient wieder daran glauben, dass überhaupt noch eine Zukunft vor ihm liegt. Erst dann kann der Reteaming-Prozess beginnen. Ganz wichtig dabei ist, zu akzeptieren, dass die Regeneration ihre Zeit braucht und kein linearer Prozess, sondern ein ständiges Auf und Ab ist.

Über die Autoren

Der Psychiater **Ben Furman** und der Sozialpsychologe **Tapani Ahola** leiten gemeinsam das Helsinki Brief Therapy Institute. Beide haben langjährige Erfahrung als Berater und haben verschiedene Bücher zum Thema lösungsfokussierte Kommunikation veröffentlicht, darunter *Twin Star – Lösungen vom anderen Stern*.
