

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

Teamwork

Martin-Niels Däfler

GABAL

30 Minuten

Teamwork

Martin-Niels Däfler

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

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.

ISBN 978-3-96740-527-9

Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Lektorat: Silke Martin, Kriftel
Autorenfoto: Katrin Bernhard
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Copyright © 2025 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155,
D-63069 Offenbach, info@gabal-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.x.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher

Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

Inhalt

Vorwort	6
1. Die neue Arbeitswelt: Was sich gerade ändert	9
Eine VUCA-BANI-Welt.....	9
Ein neues Verständnis von (Zusammen-)Arbeit	12
2. Das Magische Team-Dreieck: Unabdingbare	
Voraussetzungen für gutes Teamwork	17
Vernünftige Strukturen.....	18
Vernünftige Führung.....	22
Vernünftige Normen.....	31
3. Die Roadmap zu gutem Teamwork: Besser	
zusammenarbeiten	43
Grundlegendes erarbeiten	44
Operative Verbesserungspotenziale identifizieren	61
Kennenlernspiele für ein besseres Miteinander.....	65
4. Der Werkzeugkasten für Teamworker: 9 Instrumente,	
die jede*r beherrschen sollte	75

Nachwort.....	86
Fast Reader	89
Der Autor	93
Weiterführende Literatur	94
Register	95

Vorwort

Du leitest ein Team und fragst dich, wie ihr (noch) besser zusammenarbeiten könnt? Vielleicht kommt es in letzter Zeit vermehrt zu Auseinandersetzungen, oder Stimmung und Motivation haben spürbar nachgelassen? Eventuell fällt es dir schwer, deine Leute zurück ins Büro zu holen? Oder du merkst, dass die frühere Leichtigkeit im Umgang miteinander verloren gegangen ist? Dann ist dieser Ratgeber genau der richtige für dich!

Aber auch wenn du ein „normaler“ Mitarbeiter bist und keine Führungsverantwortung trägst, wird dir dieses Büchlein wertvolle Tipps liefern können. Mithilfe der Ideen, die ich vorstelle, kannst du selbst dazu beitragen, dass es (wieder) rundläuft im Team. Vielleicht magst du bei deinem Teamleiter oder deiner Teamleiterin anregen, mal einen Workshop durchzuführen, in dem ihr euch darüber austauscht, wie ihr künftig besser zusammenarbeiten könnt?

Dies ist auch dringend erforderlich, denn: Die Arbeitswelt hat sich zwar schon immer geändert, aber noch nie in einem solchen Ausmaß und Tempo, wie dies zu Beginn des 21. Jahrhunderts der Fall ist. Vor allem die Digitalisierung, New-Work-Konzepte, demografische Ursachen sowie der Einzug Künstlicher Intelligenz in unsere Unternehmen haben zu massiven Umwälzungen geführt. Vor diesem Hintergrund ist auch ein neues Verständnis von Teamwork erforderlich. Dabei muss klar sein: Auch wenn sich unsere Arbeitswelt in einem tiefgreifenden Wandel befindet, so

bleibt doch eines konstant: Teamwork heißt nach wie vor, dass Menschen mit Menschen arbeiten. Der Unterschied besteht darin, dass diese Zusammenarbeit deutlich herausfordernder ist, weil sich die Teamzusammensetzung viel häufiger ändert, weil wir es heute häufiger mit Kolleg*innen zu tun haben, die einen völlig anderen Hintergrund als wir haben, weil wir einander mehr vertrauen müssen, da wir immer seltener physisch zusammentreffen, weil wir immer selbstständiger agieren müssen und weil die Belastung insgesamt enorm zugenommen hat.

Und so steht konsequenterweise bei meinen Empfehlungen stets das Zwischenmenschliche im Vordergrund, auch (oder gerade) wenn immer häufiger der Kollege KI mit im Team arbeitet. So wünsche ich dir und deinen Kolleg*innen nun zahlreiche Impulse für ein besseres Miteinander und mehr Freude bei der Arbeit.

Martin-Niels Däfler

**Warum ändert sich gerade jetzt
so viel?**

Seite 9

**Woran merken wir, dass sich die
Art, wie wir
(zusammen-)arbeiten,
fundamental von der des
20. Jahrhunderts unterscheidet?**

Seite 12

**Welche Konsequenzen haben diese
Entwicklungen konkret für die
meisten Berufstätigen?**

Seite 14

1. Die neue Arbeitswelt: Was sich gerade ändert

Es ist nur zu offensichtlich, dass sich das Tempo für Veränderungen in den letzten Jahren in allen Bereichen unseres Lebens deutlich erhöht hat. Im Privaten ist heute kaum noch etwas so wie vor zehn oder gar 20 Jahren. Das gilt erst recht für die Arbeitswelt. Selbst eher konservative, traditionsbehaftete Wirtschaftszweige, wie die Landwirtschaft oder das Handwerk, ändern sich in einer atemberaubenden Geschwindigkeit.

1.1 Eine VUCA-BANI-Welt

Free-Fall-Economics nenne ich das. Free-Fall-Tower sind diese Attraktionen auf Volksfesten und in Vergnügungsparks, bei denen man in einem Korb sitzend zunächst ganz langsam in schwindelerregende Höhen gezogen wird, um dann schlagartig nach unten zu sausen.

VUCA-Welt

Um die Merkmale unserer so beschleunigten und immer undurchschaubareren Umwelt zu beschreiben, wird im Allgemeinen das Akronym „VUCA“ benutzt. Ursprünglich vom US-amerikanischen Militär verwendet, stehen diese vier Buchstaben heute generell für die Rahmenbedingungen von Gesellschaft und Wirtschaft:

- Volatility (Volatilität),
- Uncertainty (Unsicherheit),
- Complexity (Komplexität) und
- Ambiguity (Ambiguität).

BANI-Welt

Inzwischen ist gar von einer BANI-Welt die Rede. Die Buchstaben stehen für:

- Brittle (brüchig),
- Anxious (ängstlich),
- Non-Linear (nicht-linear) und
- Incomprehensible (unbegreiflich).

BANI beschreibt die heutigen globalen Rahmenbedingungen, in der Systeme fragil und anfällig für plötzliches Versagen sind, Menschen von Angst und Unsicherheit geplagt werden, Entwicklungen unvorhersehbar verlaufen und Situationen oft schwer zu verstehen sind.

Wie ist es dazu gekommen?

Wie kommt es, dass wir zu Beginn des 21. Jahrhunderts in einer VUCA-BANI-Welt leben? Wieso hat sich früher alles nur wenig oder sehr langsam geändert? Weshalb hat heute so wenig Bestand? Nun, das sind keine leicht zu beantwortenden Fragen. Dennoch will ich es wagen, eine einfache, aber nicht simplifizierende Erklärung zu geben.

Sechs Gründe

Aus meiner Sicht sind es vor allem sechs Gründe, die dafür verantwortlich zu machen sind:

- 1. Bevölkerungsentwicklung:** Es gibt schlichtweg mehr Menschen. Noch nie in der gesamten Evolution haben so viele Menschen unseren Heimatplaneten bevölkert wie heute. Und mehr Menschen haben halt mehr Ideen. Klingt banal, hat aber weitreichende Auswirkungen.
- 2. Zunehmende Urbanisierung:** Wir leben immer häufiger in Städten, also in unmittelbarer räumlicher Nähe. So gestalten sich der Wissensaustausch und die Zusammenarbeit leichter, wenn keine physischen Distanzen zu überwinden sind. Kooperation wiederum bringt Neues hervor.
- 3. Zunehmende Bildung:** Es leben nicht nur mehr Menschen (in Städten), sondern sie sind auch gebildeter als jemals zuvor. Und Bildung ist die wichtigste Voraussetzung für Innovationen und damit für Veränderungen.
- 4. Zunehmende Internetnutzung/Vernetzung:** Wir sind heute besser denn je vernetzt und können auch kooperieren, selbst wenn wir nicht im gleichen Raum sitzen – das Internet hat dafür gesorgt, dass Mitarbeiter rund um den Globus zeitgleich kollaborieren können.
- 5. Leichter Zugang zu und Verbreitung von Wissen:** Durch das Internet können wir nicht nur einfacher zusammenarbeiten. Auch sind Informationen viel schneller abrufbar und deutlich leichter aufzufinden. Spiegelbildlich ist es ebenso. Wir können heute genauso schnell, problemlos und (nahezu) kostenfrei unsere Einsichten publizieren.

6. Leistungsfähigere Maschinen: In unserer Arbeit und Forschung werden wir inzwischen von einer für den Laien nicht mehr ansatzweise zu verstehenden „Maschinerie“ unterstützt. Längst werden uns nicht mehr nur stupide Routinearbeiten von KI-basierenden Anwendungen, Computern, Robotern und hochspezialisierten Maschinen abgenommen. Auch anspruchsvollste, analytische und kreative Aufgaben werden heute wie von Zauberhand in Kürze erledigt.

Es lässt sich festhalten, dass vor allem die demografische Entwicklung und das Internet zu diesem hohen Veränderungstempo geführt haben. Darüber hinaus darf dabei ein bedeutsamer Aspekt nicht übersehen werden: Jede Generation baut auf dem bereits vorhandenen Wissen auf. Und je mehr Know-how bereits existiert, desto leichter tut man sich damit, Neues zu schaffen.

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von rasanten Veränderungen. Hauptgründe für diese Entwicklung sind: Bevölkerungswachstum, Urbanisierung, bessere Bildung, zunehmende Internetnutzung, leichter Zugang zu Wissen und leistungsfähigere Maschinen.

1.2 Ein neues Verständnis von (Zusammen-)Arbeit

Wir wissen nun, warum sich das Veränderungstempo so rasant beschleunigt hat. Aber: Woran merken wir, dass sich

die Art, wie wir (zusammen-)arbeiten, fundamental von der des 20. Jahrhunderts unterscheidet? Es sind drei Ebenen, die wir auseinanderhalten müssen:

- 1. Technisch-produktive Ebene:** Automatisierung, die unternehmensübergreifende Vernetzung von Produktionsanlagen, der Vormarsch von Robotern, Big Data, immer leistungsfähigere KI-Anwendungen und manches mehr entlasten und ersetzen den Menschen in der Fertigung und in der Verwaltung. Angestammte Berufsbilder verschwinden oder verändern sich bis zur Unkenntlichkeit. Was hat der Automechaniker von heute noch mit dem aus dem Jahr 2000 gemeinsam?
- 2. Kommunikative Ebene:** Interaktions- und Kollaborationstools eröffnen neue Möglichkeiten, um ortsunabhängig zusammenzuarbeiten – über Unternehmens- und Landesgrenzen hinweg. Immer mehr wird in Projekten statt in starren Abteilungen gearbeitet. Die Projekte folgen nicht mehr einem unflexibel definierten „Masterplan“, sondern werden in vielen kleinen Schritten kontinuierlich angepasst, um so flexibel auf Kundenwünsche und Marktbedingungen reagieren zu können (Stichwort „Agiles Management“). Zusehends löst sich die Bindung an den Arbeitgeber auf. Statt (berufs-)lebenslanger Beschäftigung bei einem Arbeitgeber wechselt man heute viel häufiger den Job.
- 3. Kulturell-persönliche Ebene:** Je mehr in Projekten gearbeitet wird, je zahlreicher sich die Vertreter der Generationen Y, Z und Alpha in der (sich ohnedies immer häufiger wechselnden) Belegschaft wiederfinden, desto

weniger kann Führung klassischer Art etwas bewirken. Ein patriarchalisches Verhalten und hierarchische Strukturen werden ersetzt durch die vorübergehende Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Die Unternehmenskultur folgt neuen Paradigmen: Die Projektteams sind für sich selbst verantwortlich und brauchen keine Häuptlinge mehr. Für den Einzelnen bedeutet das, dass wir wesentlich autonomer werden, mehr selbstverantwortlich arbeiten und uns permanent – bis zur Rente – weiterbilden müssen, wenn wir den Anschluss nicht verlieren wollen.

Arbeit neu definieren

Es tut sich also gerade eine ganze Menge und wir alle werden uns – wahrscheinlich schneller, als das manch einem klar ist – an neue Formen des (Zusammen-)Arbeitens gewöhnen müssen. Welche Konsequenzen haben diese Entwicklungen nun konkret für die meisten Berufstätigen? Hier die wichtigsten Aspekte:

- Wir arbeiten häufig(er) in wechselnden Teams/Projektgruppen.
- Wir sehen die Kolleg*innen selten(er) persönlich (wegen Remote-Work, Homeoffice).
- Wir bekommen öfter neue Kolleg*innen (wegen der gestiegenen Fluktuation).
- Wir arbeiten mehr als bislang mit Menschen zusammen, die einen völlig anderen Background (Alter, Kultur, Fachbereich ...) haben als wir.
- Wir müssen uns häufiger abstimmen (wegen der gestiegenen Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung).

- Wir arbeiten selbstständiger bzw. erhalten weniger Anweisungen (New-Work-Philosophie).

Veränderungen in der Arbeitswelt vollziehen sich schneller als je zuvor, und dies erfordert neue Wege der Zusammenarbeit.

- Hauptgründe für diese Beschleunigung sind Bevölkerungsentwicklung, Urbanisierung, zunehmende Bildung, stärkere Vernetzung durch das Internet, leichter Zugang zu Wissen und leistungsfähigere Maschinen.
- Die Veränderungen wirken sich auf technischer, kommunikativer und kulturell-persönlicher Ebene aus.
- Konkret bedeutet dies immer öfter Arbeit in wechselnden Teams, weniger persönliche Kontakte, mehr neue Kollegen, vielfältigere Hintergründe der Teammitglieder, vermehrte Abstimmung und selbstständigeres Arbeiten.

**Warum sind gute
Rahmenbedingungen so
unerlässlich?**

Seite 18

**Weshalb kommt der Teamleitung
eine besondere Rolle zu?**

Seite 22

**Welche Regeln sind wichtig für
die Zusammenarbeit?**

Seite 31

2. Das Magische Team-Dreieck: Unabdingbare Voraussetzungen für gutes Teamwork

Wir wissen nun also, warum sich unsere Arbeitswelt so massiv und schnell geändert hat und noch weiter wandeln wird. Vor diesem Hintergrund gilt es jetzt zu klären, welche Folgen das für das Arbeiten in Teams hat. Anders ausgedrückt: Was sind die Erfolgsfaktoren für eine gelingende Kooperation in der neuen Arbeitswelt?

Exkurs: Die fünf Dysfunktionen von Teams

Was sind die Hauptursachen dafür, wenn es in Teams hakt? Der US-amerikanische Berater Patrick Lencioni ist einer der weltweit führenden Teamexperten und beschreibt fünf Dysfunktionen von Teams:

1. **Fehlendes Vertrauen:** Teammitglieder zögern, ihre Gedanken und Bedenken offen auszudrücken, was die Zusammenarbeit erschwert.
2. **Angst vor Konflikten:** Diese führt zu künstlicher Harmonie und verhindert gesunde Debatten.
3. **Mangelndes Engagement (Commitment):** Ohne klare und verbindliche Entscheidungen geht die Motivation verloren.
4. **Vermeidung von Verantwortung:** Teammitglieder übernehmen keine Verantwortung für ihre Handlungen und die Ergebnisse des Teams.
5. **Fehlende Ergebnisorientierung:** Teammitglieder konzentrieren sich auf persönliche Interessen statt auf kollektive Ziele, was die Teamleistung beeinträchtigt.

Auch wenn dieses Konzept nicht auf empirischen Studien basiert und stark vereinfachend ist, so liefert es doch wertvolle Einsichten, an welchen Punkten anzusetzen ist, um die Effektivität, Effizienz und Atmosphäre in Teams zu verbessern.

Aus meiner jahrelangen Arbeit mit Teams aus unterschiedlichsten Branchen und mit unterschiedlichsten Zusammen-

setzungen von Menschen habe ich drei Faktoren identifiziert, die völlig unabhängig von der Größe, Aufgabe oder anderen Kriterien stets gegeben sein müssen, damit Teamwork funktioniert. Ich nenne es das „Magische Team-Dreieck“:

- a.** Vernünftige Strukturen (Rahmenbedingungen)
- b.** Vernünftige Führung (Vorgesetzte)
- c.** Vernünftige Normen (Regeln)

Allen drei Bestandteilen ist das Adjektiv „vernünftig“ vorangestellt. Damit will ich zum Ausdruck bringen, dass es stets darum geht, gesunden Menschenverstand (Vernunft eben) walten zu lassen. Das, was ich beschreiben werde, sind Selbstverständlichkeiten. Doch leider scheint das in der Praxis nur zu oft nicht erkannt zu werden, wie du noch häufiger anhand von Beispielen erfahren wirst.

2.1 Vernünftige Strukturen

Wenn ein Team „rundlaufen“ soll, dann müssen die darin tätigen Menschen ordentliche Rahmenbedingungen vorfinden. Darunter verstehe ich das, was in der Betriebswirtschaftslehre als „Hygienefaktoren“ bezeichnet wird und aus der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg stammt. Kurz gesagt beschreiben diese Faktoren sämtliche Elemente des Arbeitsumfelds, die bei positiver Ausprägung Unzufriedenheit verhindern, aber nicht direkt zur Zufriedenheit beitragen. Zu den typischen Hygienefaktoren zählen unter

anderem Gehalt, Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit.

Mindestanforderungen für Mitarbeitende

Diese Variablen werden oft als selbstverständlich betrachtet, wenn sie vorhanden sind. Ihr Fehlen hingegen frustriert die Mitarbeitenden. Hygienefaktoren bilden also eine Art Mindestanforderung, die Unternehmen erfüllen müssen, um auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können; sie allein tragen jedoch nicht zur Motivation der Beschäftigten bei.

Die Hygienefaktoren liegen selten im Einflussbereich der Beschäftigten und meist auch nicht in dem der TeamleiterInnen. Aus diesem Grund werde ich mich auch nur recht knapp mit ihnen beschäftigen, wohl wissend, dass sie essenziell für gutes Teamwork sind.

Faire Arbeitsbedingungen

Nur zu oft wird übersehen, dass adäquate Strukturen bzw. faire Rahmenbedingungen einen enormen Einfluss auf die Produktivität und die Stimmung im Team haben. Lars Vollmer (2016, S. 11) bringt es auf den Punkt: „Dass da etwas falsch läuft, liegt nicht an den Menschen und ihren mangelnden Fähigkeiten, sondern an der Art und Weise, wie diese Menschen ihre Arbeit organisieren. [...] Das, was stört, ist nicht die Arbeit, denn Menschen wollen produktiv sein und etwas Sinnvolles schaffen. Was stört, sind vielmehr die Bedingungen der Arbeit, das Arbeitsumfeld, das zur Verfügung gestellt wird.“

Vulnerabilitäts-Stress-Modell

Das ist ja auch nicht schwer nachzuvollziehen. Wie soll ein Mitarbeitender motiviert, tolerant, ausgeglichen, freundlich und kreativ sein, wenn er beispielsweise unter Dauerstrom steht, weil zwei Kolleginnen die Arbeit von vieren machen müssen? In meinen Vorträgen und Teambuildings erkläre ich das gern anhand des Vulnerabilitäts-Stress-Modells (VSM). Dieses Konzept hat zwar seinen Ursprung in der Gesundheitspsychologie, lässt sich aber sehr gut auf unser Thema übertragen. Verkürzt erklärt, beschreibt das VSM die Wechselwirkung zwischen der individuellen Anfälligkeit („Vulnerabilität“) einer Person und Stressfaktoren aus der Umwelt.

Beispielmodell

Das Modell wird oft mit einem Fass veranschaulicht (siehe Abbildung 1 auf Seite 21), wobei:

- die Größe des Fasses die individuelle Belastbarkeit darstellt,
- der Wasserstand im Fass die Summe aus Vulnerabilität (= Grundanspannung) und den aktuellen Stressoren repräsentiert und
- ein Überlaufen des Fasses den Ausbruch einer psychischen Erkrankung symbolisiert.

Menschen mit höherer Vulnerabilität haben bildlich gesprochen ein Fass mit einem bereits sehr hohen Füllstand, das dementsprechend schneller überläuft. Sie erkranken bereits bei geringerer Stressbelastung psychisch (und mitunter auch körperlich).

VULNERABILITÄTS-STRESS-MODELL

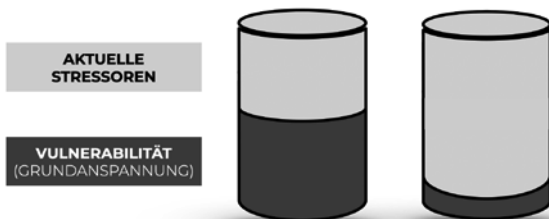


Abbildung 1: Vulnerabilitäts-Stress-Modell

Bezogen auf das Arbeiten im Team heißt das: Sind die Rahmenbedingungen/Strukturen unzureichend (aus welchen Gründen auch immer), dann braucht es nur geringe Auslöser, damit die Teammitglieder in ihrer Leistung nachlassen oder die Teamatmosphäre ins Negative abgleitet.

Relevante Hygienefaktoren

Hier nun eine – sicherlich nicht vollständige – Liste von Hygienefaktoren, wobei die Reihenfolge nichts über die Bedeutung aussagt:

- Faire Entlohnung
- Ordentliche Räume und Arbeitsmittel
- Moderne Software
- Zeitgemäße Hardware
- Gelebte No-Bullshit-Werte
- Regeln zum Vermeiden systemimmanenter Konflikte
- Verständliche und realistische Ziele
- Vernünftige Leitungsspanne

- Klare Verantwortlichkeiten
- Anspruchsvolle Aufgaben
- Schutz vor Überlastung
- Schutz vor „Social Loafern“
- Beteiligung an wichtigen Entscheidungen
- Vertrauen statt Kontrolle
- Aufrichtige Wertschätzung
- Ehrliche interne Kommunikation
- Professionelle Einarbeitung
- Konstruktives Feedback
- Transparente Bewertungs-/Beförderungskriterien
- Möglichkeiten zur Weiterbildung
- ...

Hygienefaktoren sind von zentraler Bedeutung für ein gut funktionierendes Team. Dazu zählen beispielsweise Gehalt, Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit. Diese Faktoren verhindern Unzufriedenheit, tragen aber nicht direkt zur Motivation bei und werden oft als selbstverständlich betrachtet.

2.2 Vernünftige Führung

Den zweiten Eckpunkt des Magischen Team-Dreiecks stellt die Teamleitung dar, also die Person, die für ein Team formal verantwortlich ist. Die direkte Führungskraft spielt eine zentrale Rolle, wenn es um die Stimmung, die Produktivität und Innovationskraft im Team geht. Durch ihr Handeln beeinflusst sie unmittelbar, wie effizient, effektiv und harmonisch zusammengearbeitet wird. Und sie hat maßgeblich Einfluss darauf, wie wahrscheinlich es ist, dass ein Mitar-

beitender kündigt. Personaler wissen das und die meisten Berufstätigen können es aus eigener Erfahrung bestätigen:

☞ **Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte.**

Gründe für Kündigungen

Als Top-Gründe für eine frühzeitige Kündigung gelten laut einer Studie von XING aus dem Jahr 2023* ein als zu niedrig empfundenes Gehalt (43 %), die Unzufriedenheit mit der Führungskraft (43 %) sowie die Teamkultur (34 %).

Eine McKinsey-Umfrage kommt zu einem ähnlichen Ergebnis**: Eine unzureichende Vergütung (39 %), Unzufriedenheit mit Führungskräften (36 %) sowie ein Mangel an beruflicher Entwicklung und Beförderung (34 %) lassen Arbeitnehmende den Arbeitgeber wechseln.

Ende des traditionellen Führungsverständnisses

In Anbetracht der im ersten Teil geschilderten Veränderungen stellen sich zwei Fragen:

1. Brauchen wir überhaupt noch Führung?
2. Wenn ja: Wie muss sich das Führungsverständnis wandeln?

* XING: Hätte ich's doch gleich gewusst; <https://new-work.se/de/newsroom/pressemitteilungen/2023-pm-xing-studie-haette-ich-es-doch-gleich-gewusst>

** McKinsey: Ein Drittel der Beschäftigten denkt an Kündigung; <https://www.mckinsey.de/news/presse/2022-12-21-great-attrition-deutschland>

Visionäre Führung

Zur ersten Frage: Albert-László Barabási (2020, S. 190) macht in seinem Buch „The Formula“ klar, dass wir auch zukünftig Führungspersönlichkeiten benötigen. Er schreibt: „Erfolgreiche Teams erfordern Ausgewogenheit und Vielfalt. Aber sie brauchen auch einen ‚Leader‘. In einer Welt, in der Teams zunehmend größer und räumlich verteilter werden, bietet die Teamwissenschaft präzise Empfehlungen, wie man ihren Erfolg maximieren kann. Vertrauen Sie jemandem die Führung an und bauen Sie eine Gruppe von Experten mit vielfältigen Hintergründen um ihn oder sie herum auf. Ohne eine einzigartige, visionäre Führung mag ein Team seine Aufgabe erfüllen. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass es den Durchbruch erlebt, der ein Projekt mit unauslöschlicher Tinte auf die Landkarte setzt.“*

Regenschirm fürs Team

Die vordringlichste Aufgabe einer solchen Führungsfigur sollte aus meiner Sicht sein, möglichst viele Hindernisse für die Teammitglieder aus dem Weg zu räumen und sie einfach ihre Arbeit machen zu lassen. Klingt trivial? Ist es jedoch in der Realität oft nicht, wie das Konzept des „Management by Funnel vs. Umbrella“ verdeutlicht. Es wurde von Todd Jackson, einem ehemaligen Produktmanager bei Google und Gmail, eingeführt. Dieses Führungsmodell beschreibt einen Managementstil, bei dem Manager als „Regenschirm“ für ihr Team fungieren; sie schützen es vor

* Übersetzung des englischen Ursprungstextes durch den Autor

Ablenkungen, unnötigen Anfragen, Last-Minute-Änderungen und widersprüchlichen Prioritäten.



Abbildung 2: Management by Umbrella vs. Management by Funnel

Durch diesen Schutz können sich Teammitglieder auf ihre Kernaufgaben konzentrieren und produktiver arbeiten. Im Gegensatz dazu steht das weitverbreitete „Funnel-Management“, bei dem alle Anfragen und Aufgaben ungefiltert an das Team weitergeleitet werden, was zu Überlastung und verminderter Produktivität führen kann.

Anerkennung und Respekt

Zur zweiten Frage: Es ist offensichtlich, dass ein konventioneller, auf Macht und Autorität beruhender Führungsstil nicht mehr in die Zeit passt. Vielmehr muss Führung auf Anerkennung basieren. Und die erreicht man vor allem dadurch, indem die Mitarbeitenden respektvoll behandelt

werden. Man sollte meinen, dass dies selbstverständlich ist. Doch weit gefehlt. Noch viel zu oft treffen wir auf Chefs, die in ihren Teammitgliedern Menschen zweiter Klasse sehen.

Dazu ein kleiner Auszug aus Kommentaren auf Karrierebewertungs-Portalen (inklusive Tippfehlern), die ich gesammelt habe:

- *Ständig neue verschlechterte Prozesse, die von den Schwächen des Mangement kommen. In jedem normalen mittelständigen Unternehmen würde diese sogenannten Businesskasper längst entlassen worden!!!*
- *Alles nur auf Gewinn trimmen und Qualität zu schleifen ist unsinnig. Mitarbeiter verbrennen kann nicht die Lösung für unklare Arbeitsabläufe und veraltete IT Systeme sein.*
- *Die Vorgesetzten sind eine Katastrophe, versuchen nur alle ruhig zu stellen, damit der Mist nicht auffällt.*
- *Also wenn man wirklich ehrlich ist und mal sagt was einen bedrückt wird man nur nicht respektlos behandelt. Ich muss sagen ich wurde wirklich rausgemobbt und habe dann von mir aus dort meine Ausbildung abgebrochen.*
- *Opportunismus in Reinform, Ellenbogengesellschaft.*
- *Mehrmals habe Ich erlebt, dass Frauen von ihren Vorgesetzten sexuell belästigt wurden. Wenn sie den Mut hatten, den Betriebsrat einzuschalten, war das Resultat, dass sie sich neue Arbeitsplätze suchen mussten. Die Führungskräfte durften bleiben.*
- *Durch Inkompetenz und Mangel an Empathie merken die Chefs nicht, unter welchem Druck wir leiden und welchem dauerhaften Stress wir ausgesetzt sind! Sie wissen zum Teil nicht einmal, was wir machen, sprich es fehlt an technischer Kompetenz. Sie drücken sich auch vor jeglicher Verantwortung und lassen uns im Stich!*

Vom Teamleader zum Teamcoach

Nicht, dass wir uns falsch verstehen: Meiner Auffassung nach müssen Führungskräfte nicht die Rolle von fürsorglichen, stets verständnisvollen, gut gelaunten und allzeit verfügbaren Best Buddys einnehmen. Unternehmen sind keine „Corporate Nanny“, die Kolleg*innen kein Familien-

ersatz und die Chefs keine Seelsorger, Feel-Good-Manager oder Ersatz-Eltern. Was Vorgesetzte hingegen jederzeit tun sollten, ist:

- Dazu beitragen (soweit möglich, siehe oben), dass anständige Rahmenbedingungen gegeben sind.
- Ihre Mitarbeitenden respektvoll behandeln.
- Sich eher auf die Stärken als auf die Defizite der Mitarbeitenden fokussieren.
- Auch unangenehme Wahrheiten aussprechen.
- Für eigene Fehler einstehen.
- Sich der eigenen Vorbildfunktion bewusst sein und verstehen, dass Menschen nicht das machen, was man ihnen sagt, sondern das, was ihnen vorgelebt wird.
- Als „Werkseinstellung“ den Mitarbeitenden vertrauen.

Das Team effizient coachen

Fasst man diese Imperative zusammen, so lässt sich das plakativ mit der Devise „Vom Teamleader zum Teamcoach“ auf den Punkt bringen. Das Rollenverständnis der Führungskräfte muss sich wandeln: hin zu dem Bewusstsein, dass die vordringlichste Aufgabe darin besteht, die Mitarbeitenden zu fördern, Hindernisse aus dem Weg zu schaffen und Bedingungen herzustellen, die es den Teammitgliedern ermöglichen, ihre Aufgaben effizient und effektiv zu erledigen.

Keine Selbstverständlichkeiten

Natürlich bin ich mir der Tatsache voll bewusst, dass vermutlich keine Führungskraft an dieser Stelle innehalten

und zu sich sagen wird: „Mensch, jetzt, wo ich das lese, fange ich mal an, meine Fehler zuzugeben und meinem Team uneingeschränktes Vertrauen zu schenken.“ Vermessen, realitätsfern und anmaßend wäre es von mir, anzunehmen, dass die reine Aufzählung erwünschter Verhaltensweisen bzw. Einstellungen Menschen dazu bewegt, ihre Persönlichkeit zu hinterfragen.

Wie soll beispielsweise jemand, der aufgrund seiner Veranlagung, seiner individuellen Geschichte mit manchen prägenden (negativen) Erfahrungen und seiner konkreten Lebenssituation zu einer Person geworden ist, der es sehr schwerfällt, offen zu kommunizieren, nun auf einmal sein Herz auf der Zunge tragen und – wie oben postuliert – auch Unangenehmes offen ansprechen? Nein, da müssen wir schon ehrlich sein. Das wird nicht funktionieren. Da gebe ich mich keinen Illusionen hin.

Einladung zur Reflexion

Mein bescheidener Wunsch wäre allerdings, dass diese Zeilen dazu beitragen, wenigstens mal kurz die Pausetaste zu drücken und sich zu fragen:

- Inwieweit werde ich den genannten „Ansprüchen“ gerecht bzw. erfülle ich diese Anforderungen?
- Was hält mich davon ab, es einmal damit zu versuchen, ein bisschen mehr XYZ zu sein/zumachen?
- Was könnte ein erster kleiner Schritt sein, um mich in die gewünschte Richtung zu bewegen?
- Wer könnte mich dabei unterstützen?

Psychologische Sicherheit

Vielleicht gelingt es auf diese Weise ja dann doch, eine Entwicklung anzustoßen? Vor allem, wenn sich Führungskräfte der Tatsache bewusst werden, dass sie eine vorrangige Aufgabe haben, nämlich psychologische Sicherheit zu schaffen. Darunter versteht man eine Arbeitsatmosphäre, in der sich die Teammitglieder sicher fühlen, zwischenmenschliche „Risiken“ eingehen zu können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Dies heißt im Klartext, dass Mitarbeitende offen ihre Meinungen äußern, Fragen stellen, Kritik üben oder Fehler zugeben können, ohne Angst vor Bestrafung, Demütigung oder negativen Auswirkungen auf ihren Status oder ihre Karriere zu haben. In einem psychologisch sicheren Umfeld werden Ideen, Bedenken und sogar Fehler als Chancen zum Lernen und zur Verbesserung gesehen, was zu einer offenen Kommunikation, besserer Zusammenarbeit und mehr Innovationen führt.

Negative Folgen

Fehlt die psychologische Sicherheit, hat das fatale Auswirkungen: sinkendes Engagement, weniger Loyalität, mehr Krankheitstage, innere Immigration („Quiet Quitting“), zurückgehende Arbeitgeberattraktivität, weniger Kreativität sowie Rückgang der Kundenorientierung. Die Abstimmung erfolgt mit den Füßen – frustrierte Mitarbeitende kündigen und neue kommen nicht nach, weil Arbeitgeber heute über entsprechende Portale und Social Media transparent sind.

Auch Vorgesetzte sind nur Menschen

Nachdem hoffentlich deutlich wurde, welchen Anteil die Führungskräfte zum Teamerfolg beitragen, möchte ich abschließend noch auf ein Thema eingehen, das mir am Herzen liegt und das meiner Erfahrung nach oft nicht angesprochen wird, nämlich (aus Sicht der Mitarbeitenden) ein wenig mehr Verständnis für die Vorgesetzten aufzubringen.

Denn: Auch Chefs sind nur Menschen, die vielfältige Aufgaben haben. Sie verspüren oft enormen Druck, müssen auf die Marge achten, den Gesellschaftern oder Aktionären passable Ergebnisse vorlegen und etliches im Blick behalten. Mitbestimmungsregeln, Arbeitsschutzvorschriften und staatlich verordnete Dokumentationspflichten sind zu befolgen. Es gilt, sich auf hart umkämpften Märkten zu behaupten. Und bei all dem haben sie es nicht immer nur mit netten, engagierten und kompetenten Mitarbeitenden zu tun.

Das Dilemma vieler Führungskräfte wird in folgendem Forumsbeitrag dargelegt:

„Als Vorgesetzter hat man es schwer. Kommt man morgens zu spät, ist man ein schlechtes Vorbild; kommt man pünktlich, ist man ein Aufpasser. Ist man zu seinen Mitarbeitern freundlich, will man sich anbiedern; ist man zurückhaltend, gilt man als hochnäsig. Kümmert man sich um die Arbeit seiner Leute, ist man ein Schnüffler; tut man es nicht, hat man von der Sache überhaupt keine Ahnung. Geht man oft zum Chef, ist man ein Radfahrer; geht man selten, traut man sich nicht. Hält man Konferenzen ab, ist man ein Schwätzer; hält man keine ab, ist man ein ‚Mann der einsamen Beschlüsse‘.

Ist man schon etwas älter, gilt man als verkalkt; ist man noch jung, fehlt die Erfahrung des Alters. Bleibt man abends länger, markiert man den Überbeschäftigten; geht man pünktlich, fehlt das Firmeninteresse. Stimmt man sich

mit seinen Kollegen ab, ist man ein Rückversicherer; tut man es nicht, ist man ein Eigenbrötler. Trifft man schnelle Entscheidungen, ist man oberflächlich; lässt man sich Zeit, mangelt es an Entschlusskraft. Nimmt man Urlaub, nutzt man seine Stellung aus; nimmt man keinen, fürchtet man um seine Stellung. Ist man sehr genau, gilt man als pingelig; ist man es nicht, lässt man die Zügel schleifen. Hat man neue Ideen, ist man ein Phantast; bleibt man beim alten, ist man rückständig. Delegiert man viel, spielt man den Generaldirektor; delegiert man nichts, spielt man den unersetzlichen.“

Quelle (inkl. Schreibfehler): <https://de.industryarena.com/forum/einhab-ich-noch--52155.html>

Die Führungskraft spielt eine entscheidende Rolle für die Teamdynamik, beeinflusst Produktivität und Mitarbeiterbindung. Traditionelle, autoritätsbasierte Führungskonzepte sind überholt; stattdessen sollte moderne Führung auf Vertrauen, Respekt und der Beseitigung von Hindernissen für die Mitarbeitenden basieren, um psychologische Sicherheit zu fördern.

2.3 Vernünftige Normen

„Menschen, die miteinander zu schaffen haben, machen einander zu schaffen“, lautet ein gern zitiertes Bonmot des Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun, wenn es darum geht, die Schwierigkeit des Zusammenarbeitens auf den Punkt zu bringen. Und es stimmt! In wie vielen Teams erleben wir täglich Missverständnisse, Machtspielchen und gar Mobbing? Intrigen, Ungerechtigkeiten und Konflikte sind keine Ausnahme, sondern die Regel.

Der Mensch strebt nach Kooperation

Dabei ist der Mensch von Natur aus ein kooperatives Wesen ist. Eigentlich ist die Gattung Homo sapiens für eine vernünftige Zusammenarbeit gemacht. Der Neurobiologe Joachim Bauer (2006, S. 34) schreibt in seinem Buch *Prinzip Menschlichkeit* Folgendes: „Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben. Wir Menschen sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen.“

Überleben durch Harmonie

Der „Erfolg“ unserer Art ist im Wesentlichen der Tatsache zuzuschreiben, dass sie seit jeher kooperiert hat. Der niederländische Aktivist und Historiker Rutger Bregman (im Interview mit Willenbrock 2023, S. 42) geht sogar noch einen Schritt weiter, wenn er behauptet: „In unserer Frühgeschichte waren diejenigen am erfolgreichsten, die Unterstützung beim Jagen, Sammeln und in Notsituationen organisieren konnten, weil sie freundlich waren. Sie waren beliebt und setzten dementsprechend auch die meisten Nachkommen in die Welt. Wer sich hingegen arschlochmäßig verhielt, riskierte, von der Gruppe ausgeschlossen zu werden. Die Geschichte der menschlichen Evolution ist in Wirklichkeit kein Survival of the Fittest, sondern ein Survival of the Friendliest.“

Geteilte Aufgaben

Spätestens mit der Erfindung des Ackerbaus und der Sesshaftwerdung vor etwa 10.500 Jahren setzte ein Prozess ein,

der sich seitdem immer mehr beschleunigt hat und voraussichtlich auch noch lange an Dynamik beibehalten wird: die Arbeitsteilung. Die Digitalisierung, die Globalisierung, der enorme technische Fortschritt und immer einfachere Kommunikationsmöglichkeiten haben dazu geführt, dass wir heute höchst spezialisierte Jobs haben. Die Folge: Je kleiner unser Anteil am großen Ganzen, desto wichtiger ist es, mit den anderen Beteiligten zu kollaborieren.

Funktionieren in der Zwangsgemeinschaft

Doch so einfach ist es nicht mit der Zusammenarbeit. Denn dort, wo Menschen zusammentreffen, um gemeinsam Ziele zu erreichen, stoßen Personen unterschiedlichster Charaktere, Herkünfte, Alters- und Gesellschaftsklassen aufeinander. Da heißt es, sich zu arrangieren. Seine Mitarbeitenden und Kolleg*innen kann man sich halt nicht aussuchen. Ich sage es ganz klar: Teams sind eine temporäre Zwangsgemeinschaft, genauso wie die Passagiere eines Fernreisebusses oder die Schüler*innen einer Klasse.

Heterogene Charaktere

Uns muss bewusst sein, dass ein Team eine Art Ökosystem ist und jede „Art“ andere Bedürfnisse sowie Eigenarten hat, die sie kennzeichnen. Anders formuliert: Da können es völlig verschiedene Persönlichkeiten miteinander zu tun haben. Im Rheinland sagt man dazu: „Jede Jeck es anders.“ Nicht nur, dass völlig verschiedene Typen miteinander klarkommen müssen! Unter den Kolleg*innen tummeln sich leider auch häufig richtige emotionale Totalausfälle oder, wie es

der Stanford-Professor Robert Sutton (2007, S. 18) ausdrückt: „Es gibt da draußen einen Haufen Arschlöcher.“

Alternativlose Situation

Damit sind wir beim zentralen Problem von Teamwork angelangt: Es müssen sich Menschen miteinander arrangieren, die sich vielleicht aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen gut ergänzen, aber vom Wesen her nicht zwangsläufig harmonieren. Dadurch entstehen Reibungsverluste. Anders als im Privatleben kann man sich am Arbeitsplatz jedoch nicht so leicht aus dem Weg gehen, einfach die Tür hinter sich zuwerfen und sagen: „Ich geh dann mal schaukeln.“ Vielmehr ist man gezwungen, miteinander klarzukommen und gemeinsam an Aufgaben zu arbeiten. Und das setzt bestimmte persönliche Eigenschaften voraus.

Alle ziehen am gleichen Strang

Dies gilt für Vorgesetzte und Mitarbeitende gleichermaßen. Denn: Kein noch so erfahrenes und umsichtiges Management, keine noch so verständnisvolle und aufgeschlossene Führungskraft kann fehlende Toleranz, Egoismus oder Unehrlichkeit aufseiten der Belegschaft kompensieren. In aller Deutlichkeit: Jede*r Einzelne, vom Praktikanten und Auszubildenden über die langjährige Mitarbeiterin bis hin zur obersten Leitung, ist gefordert, seinen oder ihren Anteil dazu beizutragen, dass produktiv und wertschätzend kooperiert wird.

Vor diesem Hintergrund werde ich nun ganz pragmatisch skizzieren, wie es gelingen kann, unsere Unternehmen und Behörden wieder zu Orten zu machen, wo man

- wertschätzend miteinander umgeht,
- engagierten Mitarbeitenden begegnet,
- sich kein Theater vorspielt,
- einfach ungestört seiner Arbeit nachgehen kann,
- vielleicht sogar öfter ein bisschen Leichtigkeit, Sinn und Freude verspürt,
- kurz: respektvoll und vernünftig zusammenarbeitet.

Gemeinsame Regeln

Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist die Erkenntnis, dass Teams volatile Systeme/Gebilde sind, die Werte als Basis und daraus abgeleitete Regeln brauchen, um zu funktionieren. Ebenso wie im Straßenverkehr, im Sport oder in der Schule sind in Teams Spielregeln erforderlich, wenn man effizient interagieren möchte. Regeln sorgen dafür, dass Werte auch gelebt werden. Doch genau hieran scheitert es meistens in der Praxis.

Unternehmensphilosophien und Co.

Es ist ja nicht so, dass Unternehmen keine Werte, allgemeinen Grundsätze, Kodizes oder (abstrakte) Regeln hätten. Im schmucken Goldrahmen hängen „Unsere Philosophie“ oder „Die 10 goldenen Teamwerte“ im Büroflur. Beachtung finden sie aber schon lange nicht mehr. Ganz im Gegenteil – die Beschäftigten kommentieren sie mit Spott und Zynismus. Woran liegt das? Weil die Inhalte völlig abstrakt gehalten

sind („Wir gehen wertschätzend miteinander um“) und weil die Missachtung von Regeln nicht sanktioniert wird – später erfährst du noch mehr dazu.

Regeln sind dabei nicht als einengende Vorgaben, sondern als grundlegende Antworten auf die Frage: „Wie wollen wir miteinander arbeiten?“ zu verstehen. Es geht in keiner Weise darum, Individualität zu unterbinden oder die Teammitglieder zu streamlinen. Nein! Teams sollen und müssen bunt sein! Dennoch braucht es klare Absprachen, wie das Miteinander organisiert sein soll.

Der Sucker-Effekt

Es gibt jedoch auch gegenteilige Ansichten. So meint Ed Catmull (Mitgründer der Pixar Animation Studios): „Regeln sind erniedrigend für 95 Prozent der Menschen, die sich ohnehin einwandfrei benehmen. Man sollte keine Regeln erfinden, die nur die anderen fünf Prozent im Zaum halten sollen.“ Grundsätzlich kann ich Catmull zustimmen, allerdings zeichnet die Wirklichkeit oft ein anderes Bild, wie ich gleich noch ausführen werde. Da führt die Abwesenheit von Regeln dazu, dass aus den anfänglichen „fünf Prozent“ langsam aber stetig mehr werden. In der Psychologie ist das als „Sucker-Effekt“ (auch Trottler- oder Gimpel-Effekt) bekannt. Dieser beschreibt das soziale Phänomen, dass Teammitglieder ihre eigene Leistung reduzieren, weil sie den Eindruck haben, von anderen ausgenutzt zu werden.

Der Sucker-Effekt ist häufig als Reaktion auf den Trittbrettfahrer-Effekt zu beobachten, bei dem sich einzelne Gruppenmitglieder zurücklehnen und auf den Leistungen

der anderen ausruhen. Die fleißigeren Kolleg*innen bzw. jene, die sich an die Regeln halten, tragen die Hauptlast der Arbeit, werden aber zunehmend verärgert und verlieren die Motivation. So entsteht oft ein Teufelskreis, bei dem immer mehr Teammitglieder ihre Anstrengungen reduzieren bzw. Regeln ignorieren, weil sie denken, ausgenutzt zu werden.

Gemeinsame Nenner finden

Aus diesem Grund plädiere ich trotz der mahnenden Worte Catmulls dafür, alle Teammitglieder mithilfe klarer Regeln (eines Verhaltenskodex) zu kooperativen Profis zu machen. Was theoretisch plausibel klingt, ist praktisch eine gigantische Herausforderung, denn am Arbeitsplatz treffen – wie bereits erwähnt – Menschen mit völlig verschiedenen Persönlichkeiten, Prägungen, Interessen, Bildungshintergründen und Bedürfnissen aufeinander.

Da müssen AfDler mit Grünen, Veganer mit Fleischessern, Intro- mit Extrovertierten, Chaoten mit Pedanten, Junge mit Alten, Deutsche mit Syrern zusammenarbeiten. Wir sind halt grundverschieden. Wie soll bei so viel Unterschiedlichkeit ein gemeinsames Verständnis elementarer Regeln entstehen? Was etwa für den einen Zeichen eines unhöflichen Verhaltens darstellt, ist für den anderen absolut okay.

Eine 19-jährige Berufseinsteigerin hat vielleicht eine völlig andere Vorstellung davon, was „pünktlich“ bedeutet, als ihr Kollege, der kurz vor dem Ruhestand steht. Ein Mitarbeiter mit arabischen Wurzeln definiert „Respekt“ even-

tuell anders als ein Mensch, der in einem antiautoritär-liberalen Umfeld groß geworden ist.

Klare, eindeutige Regeln definieren

Die Lösung besteht darin, dieses Regelwerk so unmissverständlich zu formulieren, dass seine Inhalte keinerlei Interpretationsspielraum lassen. Es muss klar sein, was z. B. „wertschätzend“, „tolerant“ oder „zuverlässig“ bedeutet. Und: Es muss definiert werden, was passiert, wenn Regeln verletzt werden. Im Fußball gibt es bei einem eindeutigen Handspiel im Strafraum einen Elfmeter. Da wird selten gestritten.

Regeln müssen sein

Wohl lässt sich hingegen darüber diskutieren, ob erwachsene, vernunftbegabte Wesen ihre Zusammenarbeit mit einem Regelwerk organisieren müssen oder ob es nicht reichen würde, an den gesunden Menschenverstand zu appellieren. Wir hatten ja schon die Rede davon. Nun, die Realität spricht (leider) für sich: In viel zu vielen Betrieben und Verwaltungen ist auf jeder Etage eine latente Verbitterung zu spüren, wie die jährlichen Befragungen zur Arbeitszufriedenheit mit ernüchternder Regelmäßigkeit belegen. Die Stimmung ist oft frostiger als in der Ost-Antarktis. Da wundert es einen auch kaum noch, wenn man im SPIEGEL einen Beitrag liest, der die aussagekräftige Überschrift trägt: „Hilfe, meine Kollegen spucken einander an.“*

* Quelle: <https://www.spiegel.de/karriere/streit-im-buero-hilfe-meine-kollegen-spucken-einander-an-a-1fc499a6-07b6-4a2a-92f6-2a1b4b3d96d5>

Und wie geht das?

Damit kommen wir zur Praxis: Wie erstellt man ein Regelwerk für eine vernünftige Zusammenarbeit, das in einem Maschinenbau-Unternehmen, einem Medizintechnik-Konzern, einem Landratsamt, einer Kreisklinik oder einer kleinen Anwaltskanzlei wirklich funktioniert? Wie kann sichergestellt werden, dass möglichst alle wichtigen Themen abgedeckt werden? Wie kann gewährleistet werden, dass die Inhalte praxisnah sind? Wie lässt sich gleichzeitig verhindern, dass ein solcher Kodex zu granular wird und sich an irrelevanten Nebensächlichkeiten abarbeitet? Wie widersteht man der Gefahr, ein administratives Ungetüm zu erschaffen, das in typisch deutscher Manier 374 Paragraphen umfasst? Ingvar Kamprad (1926–2018), der Gründer von IKEA, meinte dazu: „Es müssen Regeln existieren, um vielen Menschen zu ermöglichen, in einer Gemeinschaft oder einem Unternehmen zusammen zu funktionieren. Aber je komplizierter die Regeln sind, desto schwieriger ist es, sie einzuhalten. Komplizierte Regeln lähmen.“

Kein Phrasenfriedhof

Genau das ist der Grund, warum Regeln so oft nicht eingehalten werden oder gar das Gegenteil des Beabsichtigten bewirken – weil sie zu kompliziert formuliert sind. Ich habe schon etliche Regelwerke gesehen, die schwieriger zu verstehen waren als die Sechshundachtzigste Bayerische Infektionsschutzmaßnahmedurchführungsverordnung. Was einem auch immer wieder begegnet: Ein Sammelsurium hohler Begriffe, mit denen niemand etwas anzufangen weiß.

Da wird an das „Verantwortungsbewusstsein“ appelliert. Doch was heißt das konkret? Wäre es da nicht viel besser, so zu schreiben: „Für jede Aufgabe wird eine verantwortliche Person schriftlich festgelegt.“

Aus meiner früheren langjährigen Tätigkeit als Wirtschaftsredakteur weiß ich nur zu gut, wie schwierig es mitunter ist, sich verständlich und präzise auszudrücken. Deshalb habe ich im Folgenden meine acht besten Empfehlungen für eine klare und einfache Sprache zusammengefasst. Diese Tipps gelten übrigens nicht nur für Regeln, sondern für jede Art von Text.

Verständlich schreiben – 8 Tipps

- 1. Mache den Negationstest:** Die wichtigste Empfehlung zu Beginn: Verneine deine Aussage! Ergibt sie dann noch Sinn? Wenn ja, dann darf die Passage stehen bleiben, wenn nicht, dann ist sie inhaltsleer und kann gestrichen werden. Dazu ein Beispiel: „Wir kommunizieren (nicht) höflich miteinander.“ Wer wollte ernsthaft einer höflichen Kommunikation widersprechen? Also kein Mehrwert – ab in den Papierkorb!
- 2. Schreibe kurze Sätze:** Halte Sätze möglichst kurz und vermeide Schachtelsätze. Ein Satz sollte maximal neun Wörter umfassen.
- 3. Nutze den Aktiv- statt des Passivstils:** Formuliere im Aktiv, um Verantwortlichkeiten deutlich zu machen. Benenne unmissverständlich, wer was tut. Verzichte daher auch auf das nebulöse „man“.

- 4. Vermeide negative Formulierungen:** Schreibe lieber, was gewünscht/erlaubt ist, als was unterbleiben soll.
- 5. Verzichte auf Fremdwörter und Fachbegriffe:** Gebrauche nur die absolut notwendigen Fachbegriffe und erkläre sie bei Bedarf. Fremdwörter mögen gebildet wirken, erschweren aber meist die Verständlichkeit.
- 6. Formuliere konkret und anschaulich:** Nutze wo immer es geht konkrete Beispiele, die jede*r Leser*in versteht, und vermeide abstrakte Begriffe (wie etwa Integrität, Loyalität, Potenzial, Fairness oder Stabilität).
- 7. Nutze einfache, geläufige Wörter:** Bevorzuge verständliche Begriffe statt komplizierter Ausdrücke.
- 8. Verwende ein übersichtliches Layout:** Strukturiere deinen Text mithilfe von Absätzen, Zwischenüberschriften, Aufzählungspunkten und Nummerierungen.

Das „Magische Team-Dreieck“ beschreibt die unabdingbaren Voraussetzungen für erfolgreiches Teamwork: vernünftige Strukturen, vernünftige Führung und vernünftige Normen.

- Vernünftige Strukturen umfassen gute Rahmenbedingungen, wie etwa angemessene Arbeitsbedingungen und -mittel, um Unzufriedenheit zu vermeiden.
- Vernünftige Führung bedeutet, dass Vorgesetzte eine unterstützende, motivierende und auf Vertrauen basierende Rolle einnehmen sowie sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sind.
- Vernünftige Normen beziehen sich auf klare Regeln und Richtlinien für die Zusammenarbeit, die ein positives und produktives Arbeitsumfeld fördern und allen Beteiligten ein Gefühl der Sicherheit geben.

Wie lassen sich Regeln für das Team erarbeiten?

Seite 44

Warum sind Sanktionsmechanismen so wichtig?

Seite 53

Welche (einfachen) Spiele helfen dabei, sich im Team besser kennenzulernen?

Seite 65

3. Die Roadmap zu gutem Teamwork: Besser zusammenarbeiten

Ich darf kurz zusammenfassen, was wir bislang wissen: In Anbetracht einer sich massiv verändernden Arbeitswelt sollten die meisten Berufstätigen davon ausgehen, dass sie sich künftig (wenn dies nicht bereits der Fall ist) immer häufiger in Teams wiederfinden werden, die bunter, volatiler und autonomer sind, als sie es kannten.


Grundlage für eine vernünftige Zusammenarbeit bilden faire/angemessene Rahmenbedingungen und eine kompetente Führung. Auf diese beiden Faktoren hat der „normale“ Mitarbeitende in der Regel keinen Einfluss, wohl aber auf den dritten Punkt des Magischen Team-Dreiecks, nämlich die Regeln, die innerhalb des Teams gelten sollen. Diese fallen nicht vom Himmel. Freilich, im Internet gibt es etliche Vorlagen, die sich herunterladen lassen, und auch ChatGPT & Co. würden dir Texte liefern, doch dies wäre – man muss es nicht weiter begründen – ein sinnbefreites Unterfangen. Sehr viel empfehlenswerter ist es, dass das Team die fortan geltenden Regeln selbst erarbeitet. Diese Roadmap werde ich dir jetzt vorstellen.

3.1 Grundlegendes erarbeiten

Ich durfte in meiner Arbeit als Berater, Trainer und Coach mit etlichen Teams in Workshops Regeln erarbeiten. Das Vorgehen, das ich dabei üblicherweise anwende, möchte ich nun aus meiner Sicht als Moderator schildern, sodass du dich davon inspirieren lassen kannst, um deinen eigenen Team-Workshop zu planen. Dabei ist klar, dass dies nur ein grober Fahrplan ist. Zahlreiche Faktoren beeinflussen, wie viel Zeit du auf die einzelnen Punkte verwenden willst bzw. musst, aber als Richtschnur können die angegebenen Uhrzeiten durchaus dienen.

Werte-Grundgesetz erstellen

Die Ankunft

 bis 09:00 Uhr

Die Teilnehmenden treffen am Tagungsort ein. Meine Workshops führe ich meistens in meinem Schulungsraum AB-steige, einer alten Schlosserei aus dem Jahr 1887 in Aschaffenburg (www.ab-steige.de), durch (siehe Foto auf S. 45).

Der eigene Raum gibt mir die Möglichkeit, das Setting zu gestalten und eine Wohlfühlatmosphäre herzustellen. Dies ist keineswegs zu unterschätzen, denn die physische Umgebung beeinflusst, wie kreativ, produktiv und entspannt wir sind. So stelle ich Blumen auf den Tisch, richte einen Teller mit Obst sowie ein paar Schokoriegeln her und im Hintergrund lasse ich zur Begrüßung dezente Chill-out-Musik laufen.

Wenn ich an einem anderen Ort bin, dann bitte ich das Hotel, den Raum entsprechend nett auszustatten.



✎ An Material wird die übliche Ausstattung benötigt, also:

- 2 Pinnwände
- 2 Flipcharts
- Moderationskoffer


Die Begrüßung

🕒 09:00 bis 09:15 Uhr


Ich begrüße die Teilnehmenden, stelle mich vor und bitte dann die Teamleitung, ein paar Worte zu sprechen. Dies haben wir natürlich zuvor abgeklärt. Es geht darum, die Ziele der Veranstaltung (Erarbeiten gemeinsamer Teamregeln und damit Verbesserung der Zusammenarbeit) deutlich zu machen. Anschließend bitte ich die Teammitglieder, sich

ebenfalls kurz vorzustellen, wobei sie vor allem sagen sollen, welche Aufgabe sie im Team haben und wie lange sie schon an Bord sind. Außerdem sollen alle Teilnehmenden eine weitere Frage beantworten: „Was war das Schönste, was mir in den letzten 24 Stunden passiert ist?“ Auf diese Weise möchte ich einen kleinen subtilen Impuls setzen, sich auf das Positive zu fokussieren.


Weiterer Ablauf

 09:15 bis 10:15 Uhr

Meistens erläutere ich dann in einem einstündigen Vortrag die Punkte, die ich hier in den vorherigen Kapiteln ausgeführt habe, also warum sich gerade so viel ändert, welche Konsequenzen das für die Teamarbeit hat und was die Basis vernünftiger Führung ist.

 10:15 bis 10:30 Uhr

Jetzt ist es Zeit, eine kurze Kaffeepause einzulegen.

 10:30 bis 12:30 Uhr

Der eigentliche Workshop beginnt. Ich verteile Moderationskarten und Stifte. Alle Teilnehmenden sollen die aus ihrer Sicht wichtigsten Werte für die Arbeit im Team auf Karten schreiben. Da es erfahrungsgemäß vielen Menschen schwerfällt, spontan Werte zu benennen, stelle ich eine Liste (siehe folgende Übersicht) zur Verfügung, die den Gedankenfluss anregen soll.

Werte im Team

- Achtsamkeit
- Akzeptanz
- Authentizität
- Balance
- Bescheidenheit
- Dankbarkeit
- Effizienz
- Ehrlichkeit
- Einfachheit
- Engagement
- Erfolg
- Flexibilität
- Fortschritt
- Freiheit
- Fröhlichkeit
- Gerechtigkeit
- Gleichheit
- Großzügigkeit
- Herausforderung
- Hilfsbereitschaft
- Humor
- Kooperation
- Kreativität
- Leidenschaft
- Loyalität
- Mitgefühl
- Nachhaltigkeit
- Nähe
- Neugierde
- Offenheit
- Optimismus
- Ordnung
- Qualität
- Realismus
- Selbstständigkeit
- Sicherheit
- Stabilität
- Toleranz
- Transparenz
- Verantwortung
- Verlässlichkeit
- Vertrauen
- Zeit für mich

Sobald keine neuen Karten mehr geschrieben werden – das ist meistens nach circa zehn bis fünfzehn Minuten der Fall –, sammle ich die Karten ein, mische sie durch und bitte einen der Teilnehmer, mir zu assistieren.

Karten einordnen

Ich lese die erste Karte vor und hefte sie an die Pinnwand. Bei der zweiten Karte frage ich die Teilnehmenden, ob sie zur ersten gehört oder eine eigene Kategorie bildet. Ist das der Fall, wird sie daneben angepinnt. So geht es nun weiter, bis sämtliche Karten an der Wand hängen. Wichtig dabei ist, dass du als Moderator keinerlei Wertungen vornimmst oder einzelne Karten kommentierst, auch wenn dir ein flotter Spruch auf den Lippen liegen sollte.

Nicht selten kommt es vor, dass nicht klar ist, was mit einem Begriff gemeint ist. Ich lasse dann die Gruppe darüber diskutieren. Meistens meldet sich der Verfasser zu Wort und erläutert, was er damit gemeint hat. Er hat das letzte Wort, wenn es darum geht, letztlich zu entscheiden, in welche Kategorie die Karte einsortiert wird.

Oberbegriffe finden

Ist der Kategorisierungsprozess abgeschlossen, suchen wir gemeinsam für jeden Cluster einen passenden Oberbegriff. Auf dieser Basis muss nun priorisiert werden. Meiner Erfahrung nach wird ein Wertesystem dann zu komplex, wenn es mehr als zehn Werte beinhaltet; eher rate ich sogar dazu, sich auf sieben Werte zu beschränken. Hat die Gruppe mehr als sieben/zehn Werte zusammengetragen, muss also eine Auswahl getroffen werden. Das funktioniert sehr gut mit einem ganz konventionellen Verfahren, nämlich indem jede*r Teilnehmende fünf Klebepunkte erhält, die er oder sie für die einzelnen Werte vergeben kann. Ich treffe dabei keine Einschränkung, das heißt, man darf beispielsweise

einem einzigen Wert alle fünf Punkte verpassen oder einem Wert drei Punkte und einem anderen zwei oder fünf Werten je einen.

Sätze bilden

Nun verfügen wir also schon mal über die Basis. Mithilfe der Gruppe formuliere ich dann aus den einzelnen Oberbegriffen/Werten vollständige Sätze. Diese sollten idealerweise immer mit „ich“ und nicht mit „wir“ oder der abstrakten Passiv-Form beginnen. Der Hintergrund ist, dass Sätze, welche mit „ich“ anfangen, deutlich verbindlicher wirken und eine viel höhere Chance haben, internalisiert zu werden, als wenn das nicht greifbare Kollektiv angesprochen wird. Die Sätze schreibe ich auf die Flipchart.


Beispielsätze

Eine (unstrukturierte) Auswahl der in meinen Workshops erarbeiteten Sätzen gebe ich zur Inspiration wieder:


- Ich akzeptiere, dass jeder Mensch (Kolleg*in/Mitarbeiter*in) anders ist.
- Ich bin tolerant und habe Respekt vor meinen Kolleg*innen, unabhängig von ihrer Herkunft, ihrer Position und ihren Ansichten.
- Ich erwarte von meinen Kolleg*innen nicht, dass sie sich für ihren Job total verausgaben.
- Ich profilere mich nicht auf Kosten anderer, um meine Karriere zu befördern.
- Ich helfe meinen Kolleg*innen, lasse mich aber nicht ausnutzen.

- Ich löse Konflikte konstruktiv und versuche, die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen.
- Ich halte mich an die Goldene Regel und praktiziere, was ich von anderen erwarte.

Wenn sieben/zehn solcher Sätze an der Flipchart stehen, knurrt bei den meisten der Magen und es ist höchste Zeit, etwas zu essen:

 12:30 bis 13:15 Uhr
Mittagspause

Werte der Führung integrieren

 13:15 bis 13:45 Uhr

Je nach Unternehmenskultur sowie Persönlichkeit und Führungsstil der Teamleitung können nun die Bottom-up erarbeiteten Werte durch die Vorstellungen der Vorgesetzten ergänzt werden. Dazu habe ich im Vorfeld mit der Teamleitung gesprochen. Manchmal sagt diese im Briefinggespräch: „Ich will, dass die Werte/Regeln komplett allein vom Team aufgestellt werden.“ Dann entfällt dieser Part. Mitunter heißt es hingegen: „Ich möchte meine eigenen Ansichten, wie wir zusammenarbeiten, vertreten sehen.“ Also müssen nun in einem Top-down-Ansatz die Werte der Chefin integriert werden.


Das ist oft eine leichte Übung, denn wie sich in den meisten Fällen herausstellt, hat das Team bereits einen Großteil der Werte genannt, die auch der Führungskraft am Herzen liegen. Jene Werte, die noch fehlen, werden jetzt ergänzt und ebenfalls als Ich-Satz an die Flipchart geschrieben.

Sofern sich die Teamleitung für die erste Variante (also nur Bottom-up) entschieden hat, kann die Zeit nach dem Mittagessen für ein paar Kennenlernspiele (siehe Kapitel 3.3) genutzt werden.

Aus den Werten konkrete Regeln ableiten

Am frühen Nachmittag liegen die zentralen Team-Werte vor. Doch das allein – ich habe es bereits mehrfach erwähnt – reicht nicht aus. Viel zu viele Teams brechen an dieser Stelle ab und machen sich nicht die Mühe, die abstrakten Werte zu konkretisieren und in greifbare Regeln zu überführen.

Mögliche Hürden

 13:45 bis 15:15 Uhr


Jetzt folgt der für viele Teams schwierigste Teil. Es ist nämlich gar nicht so einfach, so nebulöse Begriffe wie „Toleranz“ oder „Wertschätzung“ zu operationalisieren. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, plastische Beispiele zu finden, mit denen jede*r etwas anfangen kann. Und schließlich ist es eine echte Herausforderung, nicht zu viele Beispiele/Regeln aufzustellen – sonst läuft man Gefahr, ein bürokratisches Monster zu konstruieren.

Beispiele für Regeln

Wie auch bei den Werten zuvor möchte ich dir eine kleine „Kostprobe“ von konkreten Regeln geben, die Teilnehmende meiner Workshops gefunden haben:


- Ich erscheine pünktlich zu Terminen (das heißt keine Minute später); wenn ich verhindert bin, sage ich rechtzeitig ab.
- Ich informiere meine Kolleg*innen rechtzeitig (mindestens 24 Stunden vorher), wenn ich Deadlines nicht einhalten kann.
- Ich frage nach, wenn ich etwas nicht völlig verstanden habe.
- Ich lasse andere ausreden.
- Ich setze keine Gerüchte in Umlauf.
- Ich halte den Mund, wenn ich nichts Gescheites zu sagen habe.
- Ich fasse mich in Besprechungen so kurz wie möglich.
- Ich spreche Probleme direkt, offen, wertschätzend und ohne Vorwürfe an.
- Ich prüfe Ideen und Verbesserungsvorschläge von anderen vorurteilsfrei.
- Ich suche bei eigenen Fehlern nicht Schuldige, sondern versuche, die Folgen des Fehlers zu beseitigen und dafür zu sorgen, dass er nicht wieder auftritt.
- Ich gebe eigene Fehler unumwunden zu.
- Wenn ich ein Problem identifiziere, dann delegiere ich es nicht an andere, sondern fühle mich bis zur endgültigen Lösung dafür verantwortlich.
- Ich antworte stets innerhalb von 24 Stunden auf E-Mails, auch wenn ich nur mitteile, zu einem späteren Zeitpunkt ausführlich auf das Anliegen einzugehen.
- Ich stelle abends meine gebrauchten Tassen und Gläser in die Spülmaschine.

- Ich hinterlasse das WC sauber (was u. a. bedeutet, dass ich im Bedarfsfall die Klobürste benutze).

 15:15 bis 15:30 Uhr

Meistens rauchen jetzt die Köpfe, sodass eine kurze Kaffeepause guttut.

Sanktionsmechanismen etablieren

 15:30 bis 16:15 Uhr

Ich hatte es bereits gesagt, dass Regelverstöße bzw. Werteverletzungen konsequent geahndet werden müssen. Damit du mich nicht falsch verstehst: Wohin ein blindes Befolgen von Regeln führen kann, hat die Geschichte gerade uns Deutschen auf fürchterliche Weise gezeigt. Mitunter muss in Anbetracht einer besonderen Situation eine Regel auch mal bewusst ignoriert werden. Und manchmal stellt sich eine Regel sogar als kontraproduktiv heraus.

Regeln müssen eingehalten werden

Mit diesen Einschränkungen im Hinterkopf gilt dennoch grundsätzlich: Jede Regel ist nur so gut, wie sie sanktioniert wird. Wenn du Kinder hast, dann kennst du das bestimmt. Als Mama oder Papa konstatierst du, dass es keine Süßigkeiten vor dem Abendessen gibt. Erwischt du deinen Junior dann dabei, wie er sich heimlich einen Kinderriegel reinschiebt, und du reagierst nur mit einem lauwarmen: „Ich habe doch gesagt, dass es nichts Süßes vorm Essen gibt“, dann

brauchst du dich nicht wundern, wenn sich der Sohnmann am nächsten Tag wieder an der Naschschublade bedient.

Es mag unzeitgemäß klingen und ein antiquiertes Menschenbild als Grundlage haben. Und es mag erwachsene Menschen als unmündig erscheinen lassen. Allein: Meine Erfahrungen zeigen zweifelsfrei, dass es ohne adäquate Konsequenzen nicht geht. Der US-amerikanische Football-Trainer Mike Ditka (geb. 1939) bringt es auf den Punkt, wenn er sagt: „In life, you get what you tolerate.“

Sicherlich gibt es viele Menschen, die sich auch ohne „Bestrafungen“ an Regeln halten würden. Es existieren aber auch genug Zeitgenossen, die ohne „Strafandrohung“ Regeln als – um es nett auszudrücken – unverbindliche Empfehlungen interpretieren. Wir hatten darüber bereits im Zusammenhang mit dem „Sucker-Effekt“ (siehe S. 36) gesprochen.

Im Einklang mit dem Recht bleiben

Nun haben wir ein Problem: Das deutsche Arbeitsrecht setzt sehr enge Grenzen, was Sanktionsmechanismen betrifft. So sind „Inquisition“ und ein An-den-Pranger-Stellen keine legitimen Mittel. Auch kann niemand im Falle eines Regelbruchs dazu gezwungen werden, ein halbes Jahr lang die Teeküchenspülmaschine auszuräumen.

Juristisch sind verschiedene Sanktionsmechanismen des Arbeitgebers (AG) bei Fehlverhalten oder Pflichtverletzungen von Arbeitnehmern (AN) möglich, wobei diese stets verhältnismäßig sein müssen und an zahlreiche Bedingungen geknüpft sind:

- Die **Abmahnung** ist die häufigste und mildeste Form der Sanktion. Sie dient als „Warnschuss“ und fordert den AN auf, sein Verhalten zu korrigieren.
- Der AG kann den AN an einen anderen Arbeitsplatz **versetzen** oder ihm **andere Aufgaben** zuweisen.
- AG können bestimmte **Zusatzleistungen/Privilegien entziehen**, wie z. B. Sonderzahlungen oder Prämien.
- Eine **Veränderung des Arbeitsplatzes** innerhalb des Unternehmens kann als Sanktion dienen.
- Der AN kann in eine **niedrigere Position** versetzt werden.
- Eine geplante **Beförderung** kann **verweigert** werden.
- Eine zeitweilige **Suspendierung** des AN ist möglich.
- Als schwerwiegendste Maßnahme kann das **Arbeitsverhältnis beendet** werden. Dies kann aus verhaltensbedingten, personenbedingten oder betriebsbedingten Gründen erfolgen.

Angemessene, aber konsequente Reaktion

Mal ganz ehrlich: Kaum ein vernünftiger Vorgesetzter wird eine Abmahnung schreiben, wenn Frau Kleinschmitt mal ihre E-Mails nicht innerhalb von 24 Stunden beantwortet. Und es wird wohl auch niemand degradiert, wenn er zu den Teammeetings stets fünf Minuten zu spät kommt. Sanktionen müssen stets angemessen sein. Aber ich habe es schon so häufig erlebt, dass wiederholt massiv gegen unzweideutige Regeln verstoßen wurde und die Führungskraft trotzdem nicht gehandelt hat. Die Erklärung bekomme ich meist hinter vorgehaltener Hand unter vier Augen: „Der Meyer hat so gute Kundenkontakte, den will ich nicht verlieren“,

oder: „Keiner kennt sich mit unserem IT-System so gut aus wie Frau May – die müssen wir unbedingt halten.“

Nicht erpressbar machen

Ich verstehe das. Leistungs- und Know-how-Träger sind für ein Team enorm wichtig. Wenn allerdings offensichtliche Regelverletzungen stillschweigend in Kauf genommen werden, dann macht man sich erpressbar und sendet dem gesamten Team eine nicht schwer zu verstehende Botschaft: „Für mich als Führungskraft sind unsere Regeln nicht bindend; ich nehme sie selbst nicht ernst.“

Sofort handeln

So bleibt immer noch die Frage, wie denn praktikable, angemessene Sanktionen aussehen können? In meinen Team-Workshops rate ich den Teilnehmenden zu einer ganz einfachen Maßnahme, nämlich unmittelbar beim Feststellen einer Regelüberschreitung den- oder diejenige (auf eine höfliche Art) direkt darauf anzusprechen und die jeweilige Regel zu nennen, ohne weiteren Vorwurf, ohne Appell und ohne die Möglichkeit, sich zu rechtfertigen:

- „Julia, eine unserer Regeln lautet, pünktlich zu unseren Meetings zu kommen.“
- „Manfred, du hast meine Mail, die ich dir vorgestern geschickt habe, noch nicht beantwortet.“
- „Jens, du hast dir meinen Vorschlag überhaupt nicht angeschaut und von vornherein gemeint, als Nicht-Techniker hätte ich davon keine Ahnung.“

Mögliche „Strafen“


Man kann auch darüber nachdenken (dem müssen dann aber alle im Team zustimmen), eine Spardose aufzustellen, die immer dann mit zwei Euro „gefüttert“ werden muss, sobald ein Regelverstoß begangen wurde. Am Jahresende wird der so zusammengekommene Betrag gemeinsam verfüttert oder für einen guten Zweck gespendet.

Vielleicht fallen den Teilnehmenden ja auch noch andere Sanktionsmechanismen ein, wie etwa dem Team eine XXL-Packung Gummibärchen zu spendieren oder das Protokoll der nächsten Teamsitzung zu führen.

Dokumentieren nicht vergessen

Egal, für welche „Druckmittel“ sich das Team entscheidet: Wichtig ist, das Beschlossene auf der Flipchart oder einem Whiteboard zu dokumentieren wie die zuvor definierten Werte sowie die aufgestellten Regeln. So ist nun ein „Team-Grundgesetz“ entstanden, das nur noch abgetippt werden muss.

Prozesse zur Vermittlung von Werten und Regeln definieren

 16:15 bis 16:45Uhr

Erfahrungsgemäß ist bei den Teilnehmenden zu diesem Zeitpunkt der Akku aufgebraucht. Das Meiste ist ja nun auch geschafft. Was jetzt noch ansteht, ist, zu überlegen, wie die beim Workshop entstandenen Werte, Regeln und Sanktionen den nicht anwesenden Kolleg*innen sowie zukünftigen neuen Teammitgliedern vermittelt werden. Außerdem soll-

te darüber diskutiert werden, wie die Regeln im Alltag am Leben gehalten werden.

Dazu ein paar Anregungen:

- Nach dem Workshop wird das „Team-Grundgesetz“ (TG) auf DIN A3 ausgedruckt und auf der letzten Seite von allen Teammitgliedern unterschrieben. Danach wird es gerahmt und an einer gut sichtbaren Stelle (etwa in der Teeküche) aufgehängt.
- Die Teamleitung nimmt sich nach dem Workshop Zeit, um fehlenden Kolleg*innen im Einzelgespräch das TG zu erläutern und Fragen dazu zu beantworten.
- Neue Teammitglieder bekommen einen Ausdruck des TG am ersten Arbeitstag überreicht.
- Bei jedem Teammeeting wird zu Beginn eine Regel des TG vom Besprechungsleiter vorgelesen.
- Die Inhalte des TG werden in einer Präsentation visualisiert; diese läuft in einer Endlosschleife auf einem Bildschirm im Büroflur.
- Die Werte (also die einzelnen Begriffe/Sätze aus Schritt 1) werden mit Papp- oder Holzbuchstaben an die Wand – zum Beispiel im Besprechungsraum – geklebt. Ich habe dies mit dem Begriff „Respekt“ in meinem Schulungsraum getan, um die jeweiligen Teilnehmer*innen subtil daran zu erinnern, respektvoll miteinander umzugehen (siehe Abbildung 3).
- Im Jahres-Mitarbeitenden-Gespräch ist das Beachten des TG ein Bewertungskriterium.



Abbildung 3: Wert „Respekt“ im Tagungsraum „Absteige“

Datum für Follow-up festlegen, um Werte/Regeln zu hinterfragen und ggf. anzupassen.

🕒 16:45 bis 17:00 Uhr


Sofern die Teilnehmenden jetzt noch nicht vor Müdigkeit eingeschlafen sind, sollte eine Zusammenfassung des Tages erfolgen und ein Termin für einen Folge-Workshop gesucht werden. Dieser wird dann voraussichtlich auch nur zwei oder drei Stunden dauern. Inhalt sollte die Diskussion darüber sein,

- wie gut es das Team geschafft hat, sich an die Regeln zu halten,

- welche Regeln sich als praktikabel erwiesen haben und welche nicht,
- welche Regeln der Überarbeitung/Präzisierung bedürfen sowie
- wie wirksam die Sanktionen sind und ob sie ggf. angepasst werden müssen.

Meiner Erfahrung nach sollte der Folge-Workshop etwa drei Monate, spätestens jedoch ein halbes Jahr nach der Auftaktveranstaltung durchgeführt werden.

Abschluss

 ab 17:00 Uhr

Ich empfehle meinen Kunden, den Workshop nicht einfach so enden zu lassen, sondern noch ein gemeinsames (frühes) Abendessen anzuschließen, damit man in geselliger Runde den intensiven Tag gemütlich ausklingen lassen kann.

In einem Team-Workshop lassen sich gemeinsame Regeln erarbeiten, um so die Bedingungen für ein harmonisches Miteinander und produktive Arbeit zu schaffen. Der Ablauf beginnt mit einer Einführung und einer Sammlung zentraler Werte, die anschließend in Kategorien geordnet, priorisiert und in konkrete, „Ich“-basierte Regeln umgewandelt werden. Abschließend wird diskutiert, wie diese Regeln durch angemessene Sanktionsmechanismen konsequent umgesetzt werden können, um ihre Verbindlichkeit in Zukunft sicherzustellen.

3.2 Operative Verbesserungspotenziale identifizieren

Sofern das Erarbeiten gemeinsamer Werte und Regeln deutlich schneller vorangeschritten ist als geplant (was während meiner Tätigkeit als Moderator eher selten vorgekommen ist) oder wenn noch ein zweiter Teamtag zur Verfügung steht, dann bietet es sich an, diese Zeit dafür zu nutzen, fernab des Tagesgeschäftes über all jene Themen zu sprechen, für die sonst keine Zeit ist.

Teamarbeit vertiefen

Solche kreativ-strategischen Boxenstopps werden aus meiner Sicht viel zu selten eingelegt. Genauso wie es im Management heißt, dass ein kluger Unternehmer nicht **im**, sondern **am** Unternehmen arbeiten sollte, muss es bezogen auf Teams heißen: nicht nur **im** Team, sondern auch **am** Team arbeiten. Und das bedeutet, sich Gedanken darüber zu machen, wie man als Team noch besser kooperieren kann. Hier lassen sich auch wieder unterschiedliche Schwerpunkte setzen.

Fragen stellen

In meinen Workshops arbeite ich u. a. mit diesen Fragen, die übrigens auch im agilen Management bei Retrospektiven häufig gestellt werden:

- Was lief in der Vergangenheit besonders gut?
- Welche Herausforderungen sind uns begegnet?
- Was haben wir aus diesen Herausforderungen gelernt?

- Welche Prozesse sollten wir beibehalten?
- Welche Prozesse sollten wir ändern oder gar komplett streichen?
- Haben wir unsere Ziele erreicht? Und wenn nicht, warum nicht?
- Was motiviert uns?
- Was raubt uns Energie und wie können wir das ändern?
- Gibt es Konflikte im Team und wie können wir sie lösen?
- Welche Ressourcen oder Unterstützung benötigen wir, um unsere Arbeit (noch) besser machen zu können?
- Wie können wir unsere Kommunikation verbessern?
- Wie können wir die Qualität unserer Arbeit steigern?

Methodisch können diese Fragen in Form einer offenen Diskussion besprochen, durch eine klassische Metaplan-kartenabfrage oder durch die Post-it-Methode erarbeitet werden.

Post-it-Methode

Die Post-it-Methode basiert auf der Verwendung von Haftnotizen, um Ideen, Aufgaben und Fortschritte sichtbar zu machen. Sie fördert die Gruppendynamik und ermöglicht es Teams, flexibel und in kleinen Schritten zu arbeiten. Außer einer großen Fläche (z. B. einer Pinnwand oder Wand) werden nur ausreichend Post-it-Notizen und Filzstifte benötigt.

- 1.** Definiere die Aufgabe bzw. nenne die Frage (siehe oben) und sage, wie lange die Teammitglieder Zeit haben, um ihre Vorschläge aufzuschreiben.

2. Alle Teilnehmenden notieren ihre Ideen auf einzelne Post-its. Dabei sollte jeder Zettel nur einen Gedanken enthalten, klar formuliert und gut lesbar sein.
3. Nach Ablauf der Zeit bringt jede*r seine Post-its selbst an der Wand oder dem Board an. Das ist der Unterschied zur klassischen Vorgehensweise, wo der Moderator zusammen mit dem Team die Einordnung vornimmt.
4. Anschließend ordnet das Team die Post-its nach Themen, Prioritäten oder einer anderen vorgegebenen Systematik (wie etwa Ressourcenbedarf oder strategische Bedeutung). Ich nutze dafür gern eine Matrix (siehe Abbildung 4), weil sich auf diese Weise gleich zwei Dimensionen darstellen lassen. So werden alle Post-its, die sich im Quadranten 1 befinden, als Erstes „angepackt“.

MATRIX FÜR POST-IT-METHODE



Abbildung 4: Matrix für Post-it-Methode

Top-Themen festlegen

Nach Abschluss dieser Ideenfindungsphase geht es darum, die vorliegenden Antworten zu priorisieren. Das kann man entweder ganz traditionell mit Klebepunkten tun oder indem darüber abgestimmt wird. Dies geht allerdings nur dann, wenn die Gruppe nicht allzu groß ist. Sobald die Top-Themen identifiziert sind, machen sich alle Gedanken darüber, welche Maßnahmen aus den Ideen bzw. Antworten abzuleiten sind.

Aufgaben verteilen

Auf Basis meiner Erfahrungen kann ich nur dazu raten, es nicht bei einer Aufstellung von Maßnahmen zu belassen, sondern auch gleich Verantwortliche und Termine festzulegen. Ich sage den Teilnehmenden meiner Workshops immer, dass „verantwortlich“ nicht bedeutet, dass man das jeweilige To-do komplett allein erledigen muss. Vielmehr heißt das, dass man „den Hut aufhat“, die jeweilige Aufgabe koordiniert und sich gegebenenfalls Unterstützung holt.

Nächstes Treffen terminieren

Ganz ähnlich wie beim Erarbeiten der Regeln und Werte, ist es auch beim Identifizieren von Verbesserungspotenzialen wichtig, dass im Workshop gleich der Termin für eine Follow-up-Veranstaltung festgelegt wird, um die Fortschritte bei der Umsetzung des Beschlossenen zu evaluieren. Je nach zu bearbeitenden Aufgaben empfiehlt es sich, diesen Folgetermin relativ zeitig anzusetzen. Manchmal sind es vier oder gar nur zwei Wochen.

Wenn gemeinsame Werte und Regeln schneller als geplant erarbeitet wurden oder ein zusätzlicher Teamtag zur Verfügung steht, sollte die Zeit genutzt werden, um abseits des Tagesgeschäfts über wichtige, oft vernachlässigte Themen zu sprechen. Dabei helfen strukturierte Reflexionsfragen und Methoden wie die Post-it-Methode, um Ideen zu sammeln, zu priorisieren und konkrete Maßnahmen und Umsetzungstermine abzuleiten.

3.3 Kennenlernspiele für ein besseres Miteinander

In manchen Teams kennen sich die Mitglieder kaum. Aufgrund von Homeoffice, weil die Fluktuation grundsätzlich hoch ist oder auch aus anderen Gründen sind sich die Kolleg*innen untereinander – zumindest teilweise – ziemlich fremd. Das ist zunächst einmal nicht schlimm. Doch es hat umso negativere Folgen, je intensiver man zusammenarbeiten muss und je mehr man aufeinander angewiesen ist.

Gegenseitiges Kennenlernen

Sich zu kennen bedeutet nicht, dass alle über die Lebensgeschichte der anderen en detail informiert sind. Viel ist schon gewonnen, wenn man beispielsweise die familiäre Situation der Kolleg*innen kennt oder weiß, welche Hobbys sie haben oder auf welche Weise sie am liebsten ihre Urlaube verbringen. Die Idee dahinter ist einfach: Je mehr „Hin-

tergrundwissen“ man besitzt, desto leichter fällt es, Verständnis füreinander zu haben und toleranter miteinander umzugehen.

In meinen Teambuildings habe ich u. a. folgende Aussagen gehört:

- „Ich wusste gar nicht, dass du ein behindertes Kind hast.“
- „Du gießt in deiner Freizeit Kerzen? Ich auch!“
- „Das hätte ich nicht gedacht, dass du an Fasching im Männerballett tanzt.“
- „Dein Vater ist also verstorben, als du vier Jahre alt warst, und ihr hattet immer finanzielle Sorgen. Deshalb bist du heute so sparsam.“
- „Ich liebe es auch, in Griechenland meine Ferien zu verbringen. Wir waren schon auf elf verschiedenen Inseln. Hast du eine Lieblingsinsel?“

Hier nun eine kleine Auswahl an Kennenlernspielen, die sich einfach sowie mit minimalem Materialaufwand umsetzen lassen und entweder bei einem Team-Workshop oder in der Pause eines „normalen“ Meetings durchführen lassen.

100-Euro-Frage

1. Suche im Internet in der Rubrik „Bilder“ nach „100-Euro-Schein“ und drucke diesen auf DIN A3 oder A4 aus und bringe diesen zum Event mit.
2. Stellt euch im Halbkreis auf. Ich nutze gern – wann immer dies möglich ist – Außenflächen für meine Kennenlernspiele, etwa einen Garten, einen Innenhof oder zur Not auch mal einen Parkplatz.

3. Als Spielleiter*in stellst du die Frage: „Angenommen, ich würde jedem von euch 100 Euro schenken (Schein zeigen) und ihr müsstet diesen Betrag bis heute Abend ausgeben. Wofür würdet ihr das Geld verwenden?“
4. Nun gibst du den Schein dem ersten, ganz links oder rechts stehenden Teammitglied.
5. Nachdem dieses die Frage beantwortet hat, reicht es den Schein an den Nachbarn weiter, so lange, bis jede*r an der Reihe war.

Übrigens: Die „100-Euro-Frage“ lässt sich auch wunderbar zum Check-in bei Online-Meetings stellen.

4-Ecken-Spiel

1. Besorge vier verschiedenfarbige Blätter im DIN-A4-Format. Wenn du möchtest, kannst du diese laminieren lassen. Alternativ kannst du auch vier recht große Gegenstände nutzen. Ich habe mir im Onlinehandel Pylone besorgt. Wenn du das auch möchtest, suche einfach nach „farbige Markierkegel, Fußball“.
2. Gehe (sofern möglich) ins Freie und platziere die farbigen Blätter, Gegenstände oder Pylone an den Ecken eines imaginären Quadrates. Die Größe des Quadrats hängt von der Örtlichkeit und der Anzahl der Teilnehmenden ab. Für zehn bis zwölf Personen reicht eine 4 x 4 Meter große Fläche.
3. Bitte die Teammitglieder, sich in die Mitte des Quadrates zu stellen.

4. Dann stelle eine Frage und gib vier Antwortmöglichkeiten vor. Sage, dass sich jeder in die Ecke stellen soll, die am ehesten auf ihn oder sie zutrifft, selbst wenn keine zu 100 Prozent passende Antwortmöglichkeit dabei sein sollte. Entscheidend ist, dass niemand in der Mitte stehen bleibt. Beispiele:
 - „Welches Obst isst du am liebsten?“ (gelb = Banane; rot = Erdbeere; blau = Pflaumen; grün = Trauben)
 - „Wie machst du am liebsten Urlaub?“ (gelb = Badeurlaub; rot = Städtetrip; blau = Aktivurlaub; grün = zu Hause bleiben)
 - „Wie oft würdest du am liebsten im Homeoffice sein?“ (gelb = nie; rot = 1 Tag/Woche; blau = 3 Tage/Woche; grün = immer)
5. Wenn sich alle Mitglieder aufgestellt haben, lasse ein bis zwei Minuten Zeit vergehen, in der die jeweiligen „Eckenzugehörigen“ die Chance haben, miteinander ins Gespräch zu kommen.
6. Nachdem du zwei-, dreimal deine vorbereiteten Fragen gestellt hast, kannst du die Gruppe auffordern, sich eigene Fragen (und vier korrespondierende Antwortmöglichkeiten) auszudenken, und dann alle bitten, sich entsprechend zu positionieren.

König von Deutschland

1. Besorge dir in einem Fast-Food-Restaurant eine dieser Papp-Kronen, wie sie an Kindergeburtstagen ausgegeben werden. Ansonsten kannst du im Faschingsfachhandel oder im Internet auch nach „Königskrone für

Erwachsene“ suchen. Für unter zehn Euro sind solche Teile erhältlich.

2. Stellt euch im Halbkreis auf.
3. Halte als Spielleiter*in die Krone in die Höhe und sage: „Ich kröne jeden von euch nacheinander zum König/zur Königin von Deutschland. Allerdings nur für einen Tag. Und ihr dürft auch nur eine Entscheidung treffen. Dabei habt ihr alle Freiheiten. Ihr müsst keine Rücksicht darauf nehmen, was die Entscheidung kostet oder wie leicht/realistisch es ist, sie umzusetzen. Wie lautet euer Beschluss?“
4. Nun reichst du dem am nächsten stehenden Teammitglied die Krone und bittest es, sie aufzusetzen und die Entscheidung zu verkünden.

Übrigens: Halte unbedingt deine (Smartphone-)Kamera bereit und fotografiere jede*n als gekröntes Oberhaupt. Diese Porträts machen sich wunderbar in kitschigen Goldrahmen auf dem Teamflur.

Offene Skala-Fragen

Der Kerngedanke dieses Spieles ist es, einander die Vielfältigkeit im Team und die unterschiedlichen Persönlichkeiten auf eine leichte Art transparent zu machen.

1. Beschrifte DIN-A4-Blätter mit den Ziffern von 0 bis 10. Wenn du vorhast, dieses Spiel häufiger einzusetzen, dann lasse die Blätter laminieren.
2. Sofern es möglich ist: Gehe ins Freie und lege die Blätter, bei der 0 beginnend, auf einer gedachten Linie in einem Abstand einer Schrittlänge aus, sodass du am Ende eine Skala von 0 bis 10 auf dem Boden erstellt hast.

3. Bitte die Teammitglieder, zusammenzukommen, und erkläre die Regeln: Sage, dass du Fragen stellen wirst und dass man sich jeweils auf (oder neben) der Ziffer positionieren soll, in die man sich einordnen würde.
4. Beginne dann damit, Fragen zu stellen, die stets mit folgenden Worten anfangen: „Auf einer Skala von 0, wobei 0 gar nicht/nie/komplett falsch und 10 maximal/immer/absolut richtig bedeutet ...“
5. Du kannst entweder ausschließlich die vorbereiteten Fragen stellen oder nach einer gewissen Anzahl von Fragen die Teilnehmenden bitten, sich ihre eigenen Fragen zu überlegen.

Anregungen für offene Skala-Fragen

- Im privaten Bereich habe ich schon mal Dinge gemacht, die besser nicht an die Öffentlichkeit kommen sollten.
- Ich will immer neue Dinge ausprobieren.
- Meine Aufgaben erledige ich immer sehr genau.
- Ich war schon als Kind sehr ordentlich.
- Ich kann schnell gute Stimmung verbreiten.
- Ich reise viel, um andere Kulturen kennenzulernen.
- Ich gehe gerne auf Partys.
- Wenn ich mich einmal für etwas entschieden habe, dann weiche ich davon auch nicht mehr ab.
- Ich habe schon mal über andere gelästert oder schlecht über sie gedacht.
- Auf mich kann man sich verlassen; wenn ich etwas sage, halte ich mich auch daran.

- Wenn alles reglementiert und festgelegt ist, fühle ich mich eingeengt. Ich brauche auch in meiner Arbeit Freiräume, in denen ich spontan improvisieren kann.
- Es ärgert mich, wenn andere unangemeldet bei mir hereinplatzen, ständig neue Überraschungen kommen und Menschen von einmal getroffenen Entscheidungen abweichen.
- Ohne Abwechslung wäre mein Leben grau und eintönig.
- Pünktlichkeit, Verlässlichkeit und das Einhalten von Spielregeln sind mir wichtig.

Speeddating

Die Idee dieses Spiels ist es, dass sich möglichst viele Teilnehmende im Zweiergespräch zu vorgegebenen Fragen austauschen.

- 1.** Besorge dir eine Glocke oder suche im App-/Play-Store nach einer kostenlosen App, die laute Sounds macht – nutze dafür den Suchbegriff „Sirenen und Hörner“ oder „Soundeffekte“.
- 2.** Drucke in der Anzahl aller Teilnehmenden die Liste der Fragen aus, die du für sinnvoll erachtest. Es sollten nicht mehr als fünf bis sechs Fragen sein. Hier ein paar Fragen, die ich oft verwende:
 - Welche Hobbys von früher übst du nicht mehr aus?
 - Hast du ein Lieblingsbuch? Warum gefällt es dir so gut?
 - Was war als Kind dein Traumberuf?
 - Hast du ein Idol oder Vorbild?
 - Welches ist dein Lieblingsplatz bei dir zu Hause?
 - Wenn du ein Tier sein dürftest, dann am liebsten ein(e) ...

3. Erkläre den Teammitgliedern, wie das Spiel abläuft: Jede*r sucht sich einen beliebigen Interviewpartner. Zunächst stellt einer dem anderen die Fragen. Sobald diese komplett beantwortet sind, wechseln die Rollen. Alternativ kann auch bei jeder Frage gewechselt werden.
4. Nach drei (spätestens fünf) Minuten schlägst du die Glocke oder betätigst die Sound-App. Unabhängig davon, ob ein „Pärchen“ mit den Fragen fertig geworden ist, muss man sich nun einen neuen Gesprächspartner suchen. Überlasse es dabei dem Team, auf welche Weise sich die Zweiergruppen finden.
5. Das Spiel endet, wenn der vorgegebene Zeitrahmen ausgeschöpft ist oder wenn alle miteinander gesprochen haben.

Die „Roadmap“ ist ein Leitfaden für Teams, die ihre Zusammenarbeit verbessern möchten. Es geht vor allem darum, eine solide, wertebasierte Grundlage für die Zusammenarbeit zu schaffen. Dies beinhaltet das Verständnis der Teammitglieder füreinander, das Definieren von Zielen und Rollen sowie das Festlegen von Regeln, wie man miteinander umgehen möchte.

- Das Team sollte gemeinsam Regeln für die Zusammenarbeit festlegen. Diese Regeln können sich auf die Kommunikation, die Entscheidungsfindung, die Konfliktlösung oder andere Aspekte der Teamarbeit beziehen.

- Sobald die Grundlagen geschaffen sind, kann man sich auf die operative Verbesserung der Zusammenarbeit konzentrieren. Hier geht es darum, Schwachstellen zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Effizienz und Effektivität zu ergreifen.
- Kennenlernspiele dienen dazu, das Miteinander im Team zu verbessern und eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

**Warum ist es so wichtig,
bestimmte Werkzeuge
zu beherrschen?**

Seite 75

**Wieso ist Höflichkeit keine
veraltete Tugend?**

Seite 77

Wie gelingen Gespräche?

Seite 81

4. Der Werkzeugkasten für Teamworker: 9 Instrumente, die jede*r beherrschen sollte

Wir wissen nun, wie man zusammen Regeln erarbeitet. Das allein reicht jedoch nicht aus. Denn: Wie sollen Absprachen eingehalten werden, wenn man nicht über das erforderliche Rüstzeug verfügt? Anders ausgedrückt: Ohne das Vorhandensein bestimmter Kompetenzen wird es schwer, die erwünschten Verhaltensweisen zu zeigen. Dazu ein Beispiel: Wie soll es mir gelingen, toleranter und einfühlsamer zu sein, wenn ich keine Techniken zum Perspektivwechsel kenne? Jedes Teammitglied sollte also spezifische Werkzeuge beherrschen, die es ihm/ihr ermöglichen, die grundlegenden Regeln zu befolgen.

Auf dieser gedanklichen Grundlage will ich nun eine Auswahl jener Werkzeuge präsentieren, über die jede*r verfügen sollte, der/die in einem Team arbeitet. Dabei muss klar sein: Es handelt sich nur um eine kleine Auslese an Tools. Allein aus Platzgründen habe ich mich für die aus meiner Sicht wichtigsten beschränkt.

✂ Werkzeug 1: CCC-Motive

Warum gehen wir eigentlich arbeiten? Eine nur scheinbar triviale Frage, denn jede*r hat eine andere Motivation, weshalb er oder sie arbeitet. Der österreichisch-US-amerikanische Philosoph Frithjof Bergmann (1930–2021) entwickelte im Rahmen seiner New-Work-Bewegung das Konzept von

„Career, Cash, Calling“. Demnach arbeiten Menschen, weil sie

- eine Berufung verspüren („Calling“), was u. a. oft bei Berufstätigen im Gesundheits- und Bildungswesen anzutreffen ist,
- Karriere machen oder etwas bewirken wollen („Career“) oder
- Geld verdienen wollen („Cash“).

Wir dürfen nicht den Fehler machen, zu denken, jede*r hätte die gleiche Motivation wie wir. So sollten wir anderen zugestehen, dass sie nicht das gleiche Ausmaß an Engagement zeigen, wie man es vielleicht selbst an den Tag legt. Es gibt viele Menschen, die einfach nur ordentlich ihre Arbeit erledigen und pünktlich Feierabend machen wollen. Und umgekehrt gibt es Arbeitnehmer*innen, für die der Job alleiniger Lebensinhalt zu sein scheint, was auch eine Gefahr darstellt, worauf Leon Windscheid (geb. 1988) hinweist: „Gefährlich wird es dann, wenn der Beruf in uns aufgeht und nicht umgekehrt.“

Werkzeug 2: Robin-Williams-Prinzip

Mal ehrlich: Mit unserem Urteil und unserer Kritik an anderen sind wir oft sehr streng. Jeder noch so läppische Fehler, jede noch so minimale Verfehlung, ja selbst jede noch so banale Handlung, die andere anders machen als wir, wird höhnisch, herablassend oder strafend kommentiert. Was haben wir davon, wenn wir uns über andere lustig machen oder uns über sie aufregen, nur weil sie Dinge anders tun als wir selbst?

Im Schlusssatz des „Kölschen Grundgesetzes“ heißt es: „Vergess nie: Jeder Jeck es anders!“ Es gibt eben so viele Weltbilder und Anschauungen, wie es Menschen gibt. Dementsprechend sollte man sich in Toleranz üben und sein Bild von anderen nicht auf Basis von Überheblichkeit, Besserwisserei oder Arroganz formen, sondern auf der Grundlage von Empathie, Verständnis und Weitsicht. Handelt jemand ganz anders, als du es selbst getan hättest, verhält sich jemand dir gegenüber schroff oder gar verletzend, so schieße nicht zurück, sondern denke stets an das, was der US-amerikanische Schauspieler Robin Williams (1951–2014) einmal festgestellt hat: „Jeder, den du kennst, kämpft in einer Schlacht, von der du nichts weißt. Sei nett. Immer.“

✂ Werkzeug 3: Höflichkeits-Einmaleins

Als ich vor vielen Jahren mit meinen Teambuildings und meinen Workshops begonnen habe, war ich mir nicht sicher, ob ich das Thema „Höflichkeitsregeln“ ansprechen sollte. Schließlich sollte es doch normal sein, grundlegende Anstandsprinzipien zu kennen und zu befolgen. Ich wurde schnell eines Besseren belehrt – die große Mehrheit der Teilnehmenden bestärkte mich darin, klar zu benennen, was gute Manieren ausmacht. Deshalb hier nun mein Höflichkeits-Einmaleins:

- ↳ Sage immer „Bitte“ und „Danke“, wenn du um etwas bittest oder Hilfe erhältst.
- ↳ Grüße Menschen freundlich, wenn du sie triffst, und verabschiede dich höflich, wenn du gehst.

- ↳ Entschuldige dich aufrichtig, wenn du einen Fehler gemacht oder jemandem wehgetan hast.
- ↳ Lass andere ausreden und unterbrich sie nicht, während sie sprechen.
- ↳ Erscheine pünktlich zu Terminen und respektiere die Zeit anderer Menschen.
- ↳ Sprich respektvoll mit anderen und vermeide beleidigende oder verletzende Ausdrücke.
- ↳ Akzeptiere die Meinung anderer, auch wenn sie von deiner eigenen abweicht.
- ↳ Wahre einen angemessenen Abstand und respektiere die persönlichen Grenzen anderer.
- ↳ Kleide dich dem Anlass entsprechend und zeige Respekt durch deine äußerliche Erscheinung.
- ↳ Sprich nicht negativ über Abwesende.

✂ Werkzeug 4: Manual-of-Me (Gebrauchsanleitung für mich)

Die „Illusion of Transparency“ ist ein psychologisches Phänomen, bei dem Menschen glauben, dass ihre Gedanken, Gefühle oder Absichten für andere viel offensichtlicher sind, als dies tatsächlich der Fall ist. Das bedeutet, wir denken oft, dass andere genau wissen, was in uns vorgeht oder was wir wirklich wollen – zum Beispiel wenn wir nervös sind oder uns unsicher fühlen. In Wirklichkeit nehmen andere unsere inneren Zustände aber viel weniger wahr, als wir meinen.

Je mehr wir den anderen Teammitgliedern Einblick in unsere Persönlichkeit geben – ohne dabei natürlich allzu Vertrauliches preiszugeben –, desto eher lassen sich Miss-

verständnisse vermeiden und desto mehr Entgegenkommen wird man erfahren. Hierbei kann ein Manual-of-Me (MoM) wertvolle Dienste leisten. Das ist ein Steckbrief, der die individuellen Bedürfnisse, Eigenarten sowie Kommunikationspräferenzen zusammenfasst.

Ein MoM kann vor allem beim Onboarding neuer Teammitglieder sinnvoll sein, ist aber auch für Teams zu empfehlen, die schon länger zusammenarbeiten. Das Erstellen von MoMs ist simpel: Jede*r füllt ein vorgegebenes Formular aus und beantwortet darin spezifische Fragen. Typischerweise behandelt ein MoM folgende Themen:

- **Persönlichkeit:** Was sind meine Stärken und Schwächen? Welche Werte sind mir besonders wichtig? Was motiviert mich am meisten?
- **Kommunikationsstil:** Wie kommuniziere ich am liebsten (z. B. per E-Mail, persönlich, Telefon, Chat)? Wie oft möchte ich Updates erhalten? Wie gehe ich mit Konflikten um?
- **Arbeitsweise:** Zu welchen Tageszeiten bin ich am produktivsten? Wie plane ich meine Arbeit am liebsten? Wie gehe ich mit Deadlines um, z. B. früh anfangen oder alles „auf den letzten Drücker“ fertigstellen?
- **Zusammenarbeit:** Wie sieht für mich die ideale Teamarbeit aus? Welche Art von Unterstützung schätze ich am meisten? Wie gebe und empfangen ich am liebsten Feedback?
- **Stressmanagement:** Wie erkennt man, dass ich gestresst bin? Was hilft mir, um Stress abzubauen? Wie möchte ich angesprochen werden, wenn ich gestresst wirke?

- **Lernstil und Entwicklung:** Wie lerne ich am besten? Welche Ziele habe ich für meine persönliche Entwicklung? Welche Art von Herausforderungen motiviert mich?
- **Entscheidungsfindung:** Wie treffe ich am liebsten Entscheidungen (z. B. analytisch oder „aus dem Bauch heraus“)? Wie gehe ich mit Unsicherheiten um?

In der Praxis kannst du so vorgehen:

1. Gestalte eine Vorlage für ein MoM oder suche dir im Internet eine Vorlage.
2. Stelle die Vorlage allen Teammitgliedern zur Verfügung.
3. Definiere einen Zeitpunkt, bis zu dem das MoM ausgefüllt sein soll, und lade danach zu einem Meeting ein, bei dem ihr alle eure MoMs vorstellt.
4. Legt die MoMs an einem Ort ab, wo jede Person darauf zugreifen kann, wie etwa ein geteiltes Laufwerk.

✂ Werkzeug 5: 4-6-8-Atmung

Gelassenheit ist eines meiner Schwerpunktthemen.* Ich muss also aufpassen, dass ich hier nicht zu sehr in die Tiefe gehe. Deshalb in aller Kürze meine beiden Lieblings-Gelassenheitstechniken.

Wenn man ruhig und entspannt sein will, sollte man ruhig, langsam und tief atmen, am besten mit der 4-6-8-Technik:

* Zu dieser Thematik findest du im GABAL-Verlag zwei Bücher von mir: „Das Gelassenheits-Projekt“ (2018) und „Gelassenheit für Eilige“ (2025).

- ↳ Stelle dich aufrecht hin und entkrämpfe die Schultern.
- ↳ Atme ganz langsam und tief durch die Nase ein und zähle dabei bis 4.
- ↳ Dann halte die Luft an und zähle bis 6.
- ↳ Nun atme langsam durch den Mund aus und zähle dabei bis 8.
- ↳ Wederhole die Schritte 1 bis 4 mindestens dreimal, gern auch häufiger.

✂ **Werkzeug 6: 1/1-Regel**

Das hier ist meine absolute Lieblingsgelassenheitstechnik!

Die einfache Frage:

„Werde ich in einem Jahr noch an dieses Ereignis denken, das mich gerade belastet?“

hilft nahezu immer, den Stellenwert von Problemen zu erkennen. Du glaubst mir nicht, dass das funktioniert? Dann mach doch die „Gegenprobe“: Nenne mir bitte konkret, was dich ganz genau vor einem Jahr aufgeregt hat. Das fällt dir nicht mehr ein? Dann kann es wohl so tragisch nicht gewesen sein.

✂ **Werkzeug 7: Paraphrasieren/Aktives Zuhören**

Eine sehr hilfreiche Methode, um die Kommunikation im Team (aber auch in allen anderen Lebensbereichen) zu verbessern, hat der US-amerikanische Psychologe Carl Rogers (1902–1987) im Rahmen seiner klientenzentrierten Gesprächstherapie entwickelt, nämlich die Technik des „Aktiven Zuhörens“, die weit über das einfache Hören hinausgeht und folgende Elemente beinhaltet:

- **Empathie:** Du versuchst, dich in die Gefühlswelt und Perspektive deines Gegenübers hineinzusetzen.
- **Reflexion:** Du spiegelst deinem Gesprächspartner seine Gedanken, Gefühle und Erfahrungen wider. Dies dient dazu, ihm zu zeigen, dass er verstanden wird, und ermöglicht es ihm, seine Gedanken zu überprüfen.
- **Verzicht auf Bewertung:** Du probierst (auch wenn es schwerfällt), von eigenen Meinungen, Bewertungen oder Ratschlägen abzusehen.
- **Paraphrasierung:** Du wiederholst mit deinen Worten die Aussagen deines Gegenübers, um sicherzustellen, dass du ihn/sie richtig verstanden hast (zum Beispiel: „Darf ich mal zusammenfassen, was da gerade bei mir angekommen ist ...“).

Lass mich dir ein Beispiel geben, damit klar wird, wie das Aktive Zuhören im Alltag funktioniert. Stell dir folgende Gesprächssituation vor: Zwei Freundinnen, Julia und Luisa, unterhalten sich. Julia sagt: „Ich habe das Gefühl, dass ich in meiner Arbeit nicht vorankomme. Es ist frustrierend, denn ich gebe wirklich mein Bestes, aber es scheint, als ob meine Ideen nicht geschätzt werden.“

Im „normalen“ Leben würde Luisa antworten: „Mich würde das nicht aufregen“ – und damit wäre das Thema vermutlich beendet. Anders beim Aktiven Zuhören. Hier könnte Luisa beispielsweise sagen: „Habe ich dich richtig verstanden, dass du dein Bestes gibst, aber es fühlt sich so an, als ob deine Ideen nicht die Aufmerksamkeit erhalten, die sie verdienen. Stimmt das?“ Nachdem Julia genickt hat,

könnte Luisa fortfahren: „Das muss dich frustrieren, wenn du so viel Einsatz zeigst und das Gefühl hast, dass deine Arbeit nicht angemessen gewürdigt wird. Was konkret ist denn passiert?“ Damit würde ein echter Dialog in Gang gesetzt werden.

✂ Werkzeug 8: Warum-Fragetechnik

Konflikte in Teams sind alltäglich. Doch anders, als oft angenommen wird, sind sie nicht nur schlecht, denn sie helfen uns, Schwierigkeiten zu erkennen. Ohne Konflikte käme wohl keine zwischenmenschliche Beziehung aus, weil es die wichtigste Funktion des Streits ist, Dinge klarzulegen. Konflikte verbinden daher genauso, wie sie trennen. Sie lassen die Ursachen für Unzufriedenheit evident werden und führen im besten Fall zu guten neuen Ideen. Entscheidend ist, dass die Konfliktbeilegung konstruktiv erfolgt. Hier hilft eine simple Methode, nämlich nach den Motiven des Gegenübers zu fragen.

Führende Konflikt- und Kommunikationsexperten sind sich einig: Die wichtigste Maßnahme, um Auseinandersetzungen zu lösen, ist, die Bedürfnisse, Interessen oder Motive des Gegenübers in Erfahrung zu bringen. Ja, es ist wirklich so einfach. Dennoch vergessen wir im Alltag nur allzu häufig, nach dem Warum zu fragen. Wir streiten über Positionen, statt zu versuchen, die Interessen offenzulegen. Stattdessen unterstellen wir oft schlechte Absichten. Wer sich jedoch die Mühe macht und die Bedürfnisse des anderen eruiert, etwa durch die banale Frage: „Warum machst du das?“, oder:

„Warum ist Ihnen das wichtig?“, wird sicherlich oft genug überrascht feststellen, dass die Beweggründe völlig andere sind als angenommen.

✂ Werkzeug 9: VW-Regel

Im Alltag, vor allem im Beruf, fällt es den meisten Menschen sehr schwer, klar zu artikulieren, was sie fühlen und möchten. Sie verstecken sich lieber hinter pauschalen Formulierungen mit „man“ oder „wir“ bzw. verwenden „Du-Botschaften“, was noch schlimmer ist, weil so ganz häufig konfliktgeladene Situationen entstehen können. „Du hast schon wieder nicht das Protokoll geschrieben.“ Wer mit einem solchen Vorwurf konfrontiert wird, reagiert fast automatisch mit einem Gegenangriff.

Uns muss klar sein: Hinter jedem Vorwurf steckt ein Wunsch. Bei Vorwürfen geht es vor allem um Schuldzuweisungen. Das stößt oft auf Widerstand. Um konstruktive Lösungen zu finden oder ein kooperatives Verhalten herbeizuführen, ist es sinnvoller, den dahinterstehenden Wunsch explizit zu äußern. Dazu ein simples Beispiel: Mache deinem Kollegen Tim nicht den Vorwurf: „Nie räumst du die Teeküchenspülmaschine aus“, sondern äußere deinen Wunsch: „Bitte räume auch einmal die Teeküchenspülmaschine aus.“

Es reicht nicht aus, Regeln gemeinsam festzulegen – es braucht auch spezifische Kompetenzen, um diese einhalten zu können. Dazu gehören u. a.

- das Verständnis unterschiedlicher Arbeitsmotivationen (CCC-Motive),
- ein empathischer Umgang (Robin-Williams-Prinzip),
- klare Kommunikation (Paraphrasieren, VW-Regel) und
- Techniken zur Stressbewältigung (4-6-8-Atmung, 1/1-Regel).
- Praktische Werkzeuge wie das Manual-of-Me und die Warum-Fragetechnik helfen zusätzlich, Missverständnisse zu vermeiden und Konflikte konstruktiv zu lösen.

Nachwort

Den aus meiner Sicht wichtigsten Impuls für ein gelingendes Teamwork habe ich mir bis ganz zum Schluss aufgehoben! Auf Basis einer Vielzahl von Coachings, Seminaren und Team-Workshops, die ich durchgeführt habe, kann ich behaupten: Jene Menschen, die mit sich selbst nicht zufrieden sind, denen es – aus welchen Gründen auch immer – nicht gut geht, vermiesen viel häufiger die Stimmung im Team als jene, die mit sich im Reinen sind. Der 14. Dalai Lama (Tenzin Gyatso, geb. 1935) drückt das so aus: „Wer selbst keinen inneren Frieden kennt, wird ihn auch in der Begegnung mit anderen Menschen nicht finden.“

Probleme identifizieren

Der US-amerikanische Psychologe Marshall Rosenberg (1934–2015) liefert die Erläuterung: „Hinter jedem aggressiven Verhalten steckt ein unerfülltes Bedürfnis.“ Mit anderen Worten heißt das, dass diejenigen im Team, die oft von den anderen als Wichtigtuer, Störenfriede, Querulanten, Zicken, Spielverderber oder sonst wie bezeichnet werden, in Wirklichkeit ein oder mehrere persönliche Probleme haben. Diese können dem Privat- oder Berufsleben entstammen. Da ist jemand vielleicht in einer toxischen Beziehung gefangen oder muss sich um pflegebedürftige Eltern kümmern. Oder – bezogen auf den Job – es hat jemand ein hohes Autonomie-Bedürfnis, verfügt aber nur über minimale Freiräume bei der Ausübung seiner Tätigkeit.

Dilemma erkennen

Wir stehen also vor einem Dilemma. Es gibt zwar ganz konkrete Hebel, die man bedienen kann, um das Teamwork zu verbessern – ich habe sie in diesem Buch beschrieben. Aber wir müssen auch einsehen, dass es Faktoren gibt, die die Qualität der Teamarbeit und die Stimmung in der Gruppe deutlich beeinflussen, die außerhalb des Einflussbereiches der Teamleitung und der Kolleg*innen stehen.

Kein Therapeut am Arbeitsplatz

Ich vertrete den Standpunkt, dass die Vorgesetzten und die Teammitglieder nicht die Aufgabe haben (und oft auch nicht die Kompetenzen), die privaten Probleme der Betroffenen zu lösen. Das mag hart klingen, ich finde es jedoch allein aus ethischen Gründen anmaßend und übergriffig, wenn sich in der Arbeitswelt Führungskräfte und Kolleg*innen als Seelsorger, Therapeutinnen oder Lebensberater gerieren.

Das soll nicht heißen, dass man als Chefin oder Kollege offensichtliche Sorgen oder Bedürfnisse anderer ignorieren soll. Natürlich kann und darf man auf einfühlsame Weise ein Gesprächsangebot machen und ggf. Unterstützung anbieten. Mehr aber auch nicht!

Wichtigste Maxime

Das ist eine ernüchternde Einsicht zum Ende dieses Büchleins, gleichwohl halte ich es für eine hilfreiche Maxime, wenn sich jede*r im Team an folgenden Grundsatz hält:

Geht wertschätzend miteinander um, zeigt aufrichtiges Interesse füreinander und verhältet euch empathisch, aber hört auf, andere ändern zu wollen!

Ein Team ist eine professionelle Gemeinschaft mit gemeinsamen Zielen und keine Selbsthilfegruppe.

Wie wäre es, wenn wir nicht mit dem Zeigefinger auf andere deuten, sondern mal kritisch in den Spiegel schauen würden? Mahatma Gandhi hat (natürlich in einem völlig anderen Kontext) gefordert: „Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.“ Ich bin der Ansicht, dass sich dieses Credo auch ganz hervorragend auf das Arbeiten im Team anwenden lässt. Das erlebe ich nämlich immer wieder. Gemäß des Sankt-Florian-Prinzips fordern nicht wenige, dass erst mal die anderen anfangen sollen, sich zu ändern. Wir selbst? Nein, wir machen ja alles richtig ...

In meinen Team-Workshops mache ich stets unmissverständlich klar, dass ausnahmslos jede und jeder die Verantwortung dafür trägt, dass es im Team rundläuft. Dazu gehört, dass man die gemeinsamen Werte teilt, die Teamregeln befolgt sowie selbst das Verhalten zeigt, das man sich auch von den anderen wünscht. Halten sich alle daran, dann klappt's auch mit dem Teamwork.

Fast Reader

1. Die neue Arbeitswelt: Was sich gerade ändert

Die moderne Arbeitswelt unterliegt einem rasanten Wandel, der durch Digitalisierung, Globalisierung und die wachsende Bedeutung von Künstlicher Intelligenz geprägt ist. Dies führt zu neuen Herausforderungen für Teams:

- Teams wechseln häufiger und setzen sich ständig neu zusammen.
- Die einzelnen Teammitglieder bringen diverse Hintergründe mit ein (Alter, Kultur, Fachbereiche).
- Die Bedeutung von Vertrauen und selbstständiger Arbeit steigt.
- Virtuelle Zusammenarbeit durch Remote Work gewinnt an Bedeutung.

2. Das Magische Team-Dreieck: Unabdingbare Voraussetzungen für gutes Teamwork

Gutes Teamwork basiert auf drei zentralen Faktoren:

a) Vernünftige Strukturen

- Rahmenbedingungen wie faire Entlohnung, moderne Arbeitsmittel und realistische Ziele sind essenziell.

- Hygienefaktoren verhindern Unzufriedenheit, motivieren aber nicht direkt.
- Stressmanagement ist entscheidend, da hohe Belastungen die Teamleistung beeinträchtigen.

b) Vernünftige Führung

- Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle für Stimmung, Produktivität und Innovationskraft im Team.
- Klassische hierarchische Führung verliert an Bedeutung; stattdessen ist ein „Coaching“-Ansatz gefragt.
- Psychologische Sicherheit ist entscheidend: Mitarbeitende müssen sich trauen, Fehler zuzugeben und offen zu sprechen.

c) Vernünftige Normen

- Klare Regeln für Zusammenarbeit sind unerlässlich, um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden.
- Das Regelwerk sollte gemeinsam im Team erarbeitet werden und keinen Interpretationsspielraum lassen.
- Fehlende Sanktionen für Regelverstöße führen zu Unzufriedenheit und einem „Sucker-Effekt“ (immer mehr Teammitglieder ziehen sich zurück).

3. Die Roadmap zu gutem Teamwork: Besser zusammenarbeiten

Um Teamarbeit nachhaltig zu verbessern, sind folgende Maßnahmen hilfreich:

a) Erarbeitung gemeinsamer Werte und Regeln

- Teams sollten in Workshops definieren, welche Werte ihnen wichtig sind (z. B. Respekt, Verlässlichkeit).

- Regeln müssen klar formuliert und mit Konsequenzen bei Nichteinhaltung verbunden sein.
- Gemeinsame Reflexion und regelmäßige Anpassungen des Regelwerks sind wichtig.

b) Operative Verbesserungen identifizieren:

- Feedback-Kultur etablieren: Regelmäßige Gespräche über Zusammenarbeit, Stärken und Verbesserungspotenziale führen.
- Teamleiter sollten Hindernisse für produktives Arbeiten aus dem Weg räumen („Management by Umbrella“ statt „Management by Funnel“).

c) Kennenlernspiele für ein besseres Verständnis:

- Gerade bei neuen Teams oder veränderten Zusammensetzungen helfen Teambuilding-Übungen dabei, Vertrauen aufzubauen.
- Gemeinsame Aktivitäten stärken die Identifikation mit dem Team und fördern eine offene Kommunikation.

4. Der Werkzeugkasten für Teamworker: 9 Instrumente, die jede*r beherrschen sollte

Regeln allein reichen nicht für gutes Teamwork – es braucht auch die richtigen Kompetenzen, um sie umzusetzen.

- Menschen haben eine unterschiedliche Arbeitsmotivation („Career, Cash, Calling“). Teams sollten dies anerkennen, um unrealistische Erwartungen und Frustrationen zu vermeiden.

- Toleranz und Empathie fördern die Zusammenarbeit. Jeder Mensch hat seine eigenen Kämpfe – statt zu urteilen, sollte man freundlich und verständnisvoll sein.
- Grundlegende Höflichkeitsregeln sind essenziell für eine respektvolle Teamkultur.
- Ein persönlicher Steckbrief hilft den Teammitgliedern dabei, sich gegenseitig besser zu verstehen und Missverständnisse zu vermeiden.
- Es ist hilfreich, wenn alle ein paar Gelassenheits-Techniken beherrschen.
- Durch Paraphrasieren lassen sich Missverständnisse vermeiden und bessere Gespräche führen.
- Wünsche sollten klar geäußert werden, statt Vorwürfe zu machen.

Der Autor



Prof. Dr. Martin-Niels Däfler wurde 1969 in Mainz geboren. Nach seinem Studium in Würzburg und Australien hat er 1997 promoviert. Anschließend war er für die Boston Consulting Group in München sowie den Deutschen Sparkassen- und Giroverband in Berlin tätig. Seit dem Jahr 2010 lehrt er als hauptamtlicher Professor an der FOM Hochschule in Frankfurt/Main. Sein Wissen hat er in 22 Büchern sowie über 170 Fachartikeln veröffentlicht.

Als Experte für Optimismus, Stress, Kommunikation und Teamwork hält Däfler seit fast 30 Jahren zu seinen Schwerpunktthemen Vorträge, berät Firmen, moderiert Workshops, coacht Führungskräfte und führt Teambuildings durch.

Däfler hat drei Kinder und lebt mit seiner Familie in Aschaffenburg.

Kontakt:

www.team-positiv.de

www.making-teams.work

Weiterführende Literatur

Barabási, Albert-László: The Formula. The five laws behind why we succeed or fail. London: Pan Books, 2020

Bauer, Joachim: Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Hamburg: Hoffmann und Campe Verlag, 2016

Däfler, Martin-Niels: Das Gelassenheits-Projekt. Offenbach: GABAL, 2018

Däfler, Martin-Niels: Fit für die digitale Arbeitswelt. Wiesbaden: SPRINGER, 2022

Däfler, Martin-Niels: Gelassenheit für Eilige. Offenbach: GABAL, 2025

McKinsey: Ein Drittel der Beschäftigten denkt an Kündigung; 2022. <https://www.mckinsey.de/news/presse/2022-12-21-great-attribution-deutschland>

Sutton, Robert I.: Der Arschlochfaktor. 7. Auflage. München: HEYNE, 2008

Vollmer, Lars: Zurück an die Arbeit. Wien: LINDE, 2016

Willenbrock, Harald (2023): Unser wahres Ich. Interview mit Rutger Bregman. brand eins, Heft 1, 25. Jahrgang, Seite 40–42

XING: Hätte ich's doch gleich gewusst; 2023. <https://new-work.se/de/news-room/pressemitteilungen/2023-pm-xing-studie-haette-ich-es-doch-gleich-gewusst>

Register

4-6-8-Atmung 80, 85

Agiles Management 13, 61

Angst 10, 17, 29

Autonomie 14, 43, 86

BANI 9f.

Bildung 11f., 15, 37, 76

CCC-Motive 75, 85

Digitalisierung 6, 33, 89

Dysfunktionen von Teams 17

Ergebnisorientierung 17

Faire Entlohnung 21, 89

Faire Rahmenbedingungen 19, 43

Feedback 22, 79, 91

Free-Fall-Economics 9

Führung 14, 18, 22-25, 31, 41, 43, 46, 50, 90

Führungskraft 22f., 26f., 29ff., 34, 50, 55f., 87, 90

Führungsstil 25, 50

Führungsverständnis 23

Höflichkeits-Einmaleins 77

Hygienefaktoren 18f., 21f., 89

Innovation 11, 22, 29, 90

Kennenlernspiele 51, 65f., 73, 91

Kommunikation 22, 29, 40, 62, 72, 79, 81, 85, 91

Komplexität 10

Konflikte 17, 21, 31, 50, 62, 72, 79, 83ff., 90

Kooperation 11, 17, 32, 34, 37, 47, 61, 84

Künstliche Intelligenz (KI) 6f., 12f., 89

Magisches Team-Dreieck 17f., 22, 41, 43, 89
Management by Funnel 24f., 91
Management by Umbrella 24f., 91
Manual-of-Me 78f., 85
Matrix Post-it-Methode 63

New Work 6, 15, 75

Rahmenbedingungen 9f., 18f., 21, 27, 41, 43, 89
Regeln 18, 21, 30, 35-41, 43ff., 50f., 53-61, 64f., 70, 72, 75, 77, 85, 88,
90f.
Roadmap 43, 72, 90
Robin-Williams-Prinzip 76, 85

Strukturen 14, 18f., 21, 41, 89

Team-Workshop 44, 56, 60, 66, 86, 88

Unternehmenskultur 14, 50
Unzufriedenheit 18, 22f., 41, 83, 89f.

Veränderungen 9, 11f., 15, 23, 55, 88f.
Verantwortung 17, 40, 47, 88
Vernünftige Führung 18, 22, 41, 90
Vernünftige Normen 18, 31, 41, 90
Vernünftige Strukturen 18, 41, 89
Vertrauen 7, 17, 22, 27f., 31, 41, 47, 89, 91
VUCA 9f.
Vulnerabilitäts-Stress-Modell 20f.
VW-Regel 84f.

Wandel 6, 17, 23, 27, 89
Weiterbildung 14, 22
Werte-Grundgesetz 44