

## Follow the Leader Wie Sie Ihr Team beeinflussen und gestalten können

---

Was ist ein Team? Was unterscheidet lose zusammengewürfelte Individuen von einem guten Team? Woran hakt es, wenn Ihr Team nicht so richtig als Team agiert? Und an welchen Stellschrauben könnten Sie drehen, um Ihr Team zu verändern – egal, ob Sie das Team selbst leiten oder nicht? Fragen über Fragen, denen wir uns im Laufe des Vortrags stellen werden, um herauszufinden, wie Sie sich Ihren Arbeitsalltag vereinfachen können. Von gruppendynamischen Prozessen über Teambildung bis hin zur Kommunikation ist für jeden was dabei.

Lernen Sie wissenswertes zur Gestaltung von Teams und vor allem: nutzen Sie die Gelegenheit zur Reflexion Ihres Arbeitsalltags!

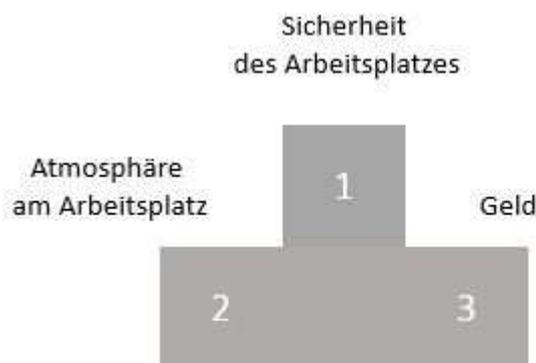
**Ein Vortrag von Sabine Zehnder.**

## Teil 1: Intro und Einstimmung auf das Thema

- Was macht für Euch gute Zusammenarbeit im Team aus?
- Es gibt keine Formel für ein gutes Team!  
Einen Fachmann, einen Visionär, einen Organisator und einen Kommunikator zusammen zu bringen genügt nicht, zumal oft mehrere dieser Eigenschaften und Talente in einer Person schon vorhanden sind.
- Was kennzeichnet Teamarbeit?

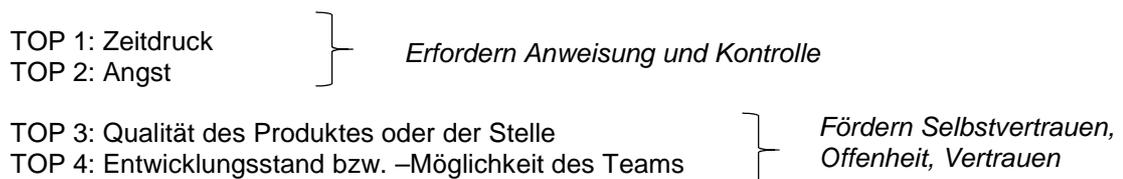


- Was motiviert Menschen bei der Arbeit?



Quelle: John Whitmore, Coaching für die Praxis – Wesentliches für jede Führungskraft

- Wodurch wird das Management- bzw. Führungsverhalten beeinflusst?



Quelle: John Whitmore, Coaching für die Praxis – Wesentliches für jede Führungskraft

- Welche Bedürfnisse hat ein Mensch?

**Die Bedürfnispyramide nach Maslow**



---

*Aber vergessen Sie vor allem die Belohnungen zwischendurch nicht! 😊*

---

**Und zu guter Letzt:**

*„Wenn man Menschen wie Esel behandelt, erbringen sie die Leistung von Eseln.“*

## Teil 2: Phasen der Teambildung

### 1. Orientierungsphase - Die Teammitglieder lernen sich kennen

- Was können die neuen Kollegen?
- Welche Interessen verfolgen sie?
- Kann ich ihnen bei der Zusammenarbeit vertrauen?

---

#### Achtung

*Geben Sie hier klare Ziele vor oder besser: erarbeiten Sie die gemeinsamen Ziele mit Ihrem Team. Ein Gefühl von Gemeinsamkeit und Teamgeist kann durch z.B. einen Teamnamen gefördert werden. („Ich gehöre zu...“, siehe Bedürfnispyramide von Maslow)*

---

Besonders wichtig ist hier, konstruktives Feedback zu geben und auch annehmen zu können. Um echte Feedback-Kultur zu etablieren, müssen Sie Zeit dafür einplanen, sich mit Ihrem Team zusammenzusetzen.

➔ Das Team empfindet sich hier noch nicht als Team

#### Exkurs: Feedback geben und nehmen

- Warum brauchen wir Feedback?  
Wir haben einen weißen Fleck auf unserer Wahrnehmungs-Landkarte, der nur durch die Rückmeldung von anderen beseitigt werden kann

	Mir bewusste Tätigkeiten	Mir unbewusste Tätigkeiten
Was ich selbst von mir wahrnehme		
Was andere von mir wahrnehmen		???

- Was ist Feedback eigentlich?  
Feedback ist eine Rückmeldung über eigene gemachte Wahrnehmungen, in Bezug auf das Sein und Verhalten eines/r anderen KollegIn. Wobei uns klar sein sollte, dass dieses Wahrnehmen subjektiv ist und meistens durch eigene Glaubenshaltungen und Verhaltensmuster verzerrt wird und sich mit Interpretationen und Hypothesen vermischt.

Wenn man Feedback gibt, sollte man sich selbst aber immer auch die eigenen Beweggründe für das Feedback bewusst machen!

#### Die Regeln des Feedback-Nehmens

- ✓ Vorbereitet sein; Feedback = wertvoll, nie destruktiv behandeln
- ✓ Aufmerksam sein; jemand schenkt Ihnen seine Energie in Form von Zeit und

- ✓ Aufmerksamkeit, nehmen Sie die Information als Geschenk und die Möglichkeit, etwas zu lernen
- ✓ Rahmen abstecken
- ✓ Worauf soll sich das Feedback beziehen?
- ✓ Verteidigung weglassen
- ✓ Vermeiden Sie eine Abwehrhaltung; besser: Feedback wirken lassen und schauen, hören, spüren/reflektieren, was es mit einem macht.
- ✓ Werten Sie aus was Sie gehört bzw. gelernt haben
- ✓ Nachfragen: Was genau ist gemeint?
- ✓ Reaktion gegebenenfalls mit Ich-Aussage, KEINE Diskussion über das Feedback
- ✓ Reaktionsbereitschaft zeigen
- ✓ Energetisch „dableiben“, aushalten, Treffer spüren auch wenn es unangenehm ist
- ✓ Danken Sie dem Geber und seien Sie kongruent in Ihrer Reaktion
- ✓ Gegebenenfalls sich abgrenzen und innerlich zurück geben, wenn man spürt, dass das Feedback nicht trifft

### **Die Regeln des Feedback-Gebens**

- ✓ Feedback nur geben, wenn andere es wünschen; im Zweifelsfall nachfragen
- ✓ Konkret sein
- ✓ Ausführlich, sachlich, sich auf konkrete Ereignisse und Verhalten beziehen (Gefühle, Vermutungen als solche betiteln)
- ✓ Analysen, Werthaltungen, Hypothesen weglassen. Wie habe ich tatsächlich wahrgenommen? Was hat das in mir ausgelöst?
- ✓ Einfühlsam sein
- ✓ Verletzendes Feedback kann nicht angenommen werden und schadet der Beziehung mehr als es positive Effekte erzielt.
- ✓ Trennen Sie die Person vom Verhalten
- ✓ Es gibt eine Sachebene und eine Beziehungsebene. Trennen Sie diese beiden beim Feedback.
- ✓ Der Feedback-Geber ist für die Deutlichkeit und Verständlichkeit der Informationen verantwortlich
- ✓ Falls notwendig, stellen Sie präzise Fragen, um Informationen für Ihr Feedback zu bekommen
- ✓ Ein Feedback-Sandwich erleichtert die Annehmbarkeit.

### Und in der Praxis bedeutet das:

- ✓ Feedback nur auf Verhaltensweisen geben, die veränderbar sind, eventuell auch neue Möglichkeiten aufzeigen
- ✓ Mit etwas Positivem anfangen
- ✓ Ich-Aussagen machen
- ✓ Kurzes Illustrationsbeispiel geben
- ✓ Beschreiben
- ✓ Auf begrenztes Verhalten beziehen. Keine Aussagen wie: „Immer bist Du ...“

### **Wie sehen Deine Feedbacks im täglichen Leben aus?**

## **2. Storming – Das Team setzt sich mit sich auseinander**

- Wer hat welche Aufgabe?
- Wer spielt welche Rolle im Team?
- Wie stark werden die unterschiedlichen Interessen berücksichtigt?

---

### Achtung

*Hier ziehen sich die Teammitglieder ggf. auf alte Fachgebiete oder ehemalige Erfolge zurück („Früher war alles besser“). Es ist anstrengend, sich neu zu beweisen und schwer Vergangenes hinter sich zu lassen – besonders auch, weil Teams in der Regel ungefragt zusammengestellt werden.*

---

Es entstehen die ersten Konflikte: Missverständnisse wegen unterschiedlichem Sprachgebrauch, Meinungsverschiedenheiten wegen unterschiedlicher Vorerfahrungen und viel Kritik an der Person, die das Team leitet. Manche Teams befinden sich aufgrund von häufigen Wechseln der Teammitglieder oder der Teamleitung permanent in dieser (für alle anstrengenden) Phase.

So kommen hier oft auch ernste Institutionskonflikte auf, die sich auf Missstände im Unternehmen bzw. in der Unternehmenskultur beziehen. Sie laufen meistens unterschwellig mit und erschweren die Auseinandersetzung in der aktuellen Teambildungsphase zusätzlich.

→ Die Teammitglieder sind in dieser Phase stärker mit Ihren Statuskämpfen als mit Ihren Aufgaben beschäftigt.

Besonders wichtig ist hier, den konstruktiven Umgang mit Konflikten und vor allem von Konfliktlösungen zu erlernen. Auch das kostet Zeit: schaffen Sie einen regelmäßigen Slot, in dem jeder aufgefordert wird, offen alle Konflikte (auch die mit der Teamleitung) zu diskutieren. So wird Vertrauen und Selbstbewusstsein in der Zusammenarbeit gestärkt. Mit jedem gelösten Konflikt reduziert sich der Stress für die (direkt oder indirekt) Beteiligten stetig.

### **Exkurs: Vom Umgang mit Konflikten**

- Auswirkungen von Konflikten auf den Stresspegel

Konflikte wirklich zu lösen ist die beste und nachhaltigste Form von Stressmanagement!

Viele physische Beschwerden basieren auf dauerhafter überhöhter körperlicher Anspannung.

Der Autor Alexander Lowen beispielsweise beschreibt in seinem Buch „Bioenergetik“, dass die von uns allen *geliebten* Nacken-Verspannungen daher rühren, dass körperliche Impulse eines Schlags unterdrückt werden ☺ (Literaturhinweis siehe unten)

- Häufig sind die Ursachen für Konflikte lediglich ein Mangel an Information oder ungleiche Informationen. Daher gilt: immer das Gespräch suchen, wenn es irgendwo zwick und nicht lange warten, bis sich der Konflikt manifestiert oder sogar ausgeweitet hat.
- Die gängigsten Konflikt-„Lösungs“-Strategien sind:

#### **Flucht**

- Reden über das Wetter, wenns ernst wird
- Scherze machen und die Situation/die Beteiligten ins Lächerliche ziehen
- Unter einem „dringenden“ Vorwand die Situation verlassen
- Aktives Vermeidungsverhalten: alles andere wird plötzlich total wichtig, im Vergleich zum anstehenden Konfliktgespräch
- Aufschieben eines Konfliktes, bis man in den Urlaub geht

- ...und vieles mehr

#### **Vernichtung des Gegenübers**

- Versetzung in ein anderes Team, andere Abteilung
- Entlassen eines Mitarbeiters
- Erpressung zu Gehorsam z.B. durch finanzielle Abhängigkeit (siehe oben: Bedürfnispyramide, Motivatoren für die Arbeit und Kriterien für das Managementverhalten)
- ...und vieles mehr

#### **Delegation an einen Dritten**

- Der Projektleiter, Teamleiter oder ein sonstiger Vorgesetzter bekommt das Problem auf den Tisch und die Verantwortung für die Lösung übertragen (wohlgemerkt gerne von den eigenen Mitarbeitern und nicht nur von „höheren Instanzen“!)
- Umgekehrt kann ein Kollege oder Mitarbeiter für die Lösung des Konfliktes delegiert bekommen
- Eine juristische Auseinandersetzung fällt auch unter Delegation eines Konfliktes
- ...und vieles mehr

#### **Lösung des Konfliktes**

- Eine Lösung für das zugrundeliegende Problem wird gefunden, der Konflikt ist nachhaltig bereinigt. Alle Standpunkte wurden besprochen und ggf. während des Konfliktes entstandene Unstimmigkeiten sind aus der Welt geschafft.
- Ein Kompromiss wird gefunden, der den Konflikt langfristig beseitigt, wenn er fair geschlossen wurde. Alle Argumente wurden ausgetauscht und unter Berücksichtigung aller Faktoren die beste Alternative gewählt.

**Hand aufs Herz: welche Strategie wendest Du im Alltag am häufigsten an?**

### **3. Organisationsphase – Das Team definiert sich nach innen und außen**

- Die Wogen glätten sich allmählich
- Spielregeln für den Umgang miteinander entwickeln sich zunehmend
- Es entwickeln sich Maxime für die Zusammenarbeit, so z.B. Qualitätsmanagement, wann bespreche ich was mit wem, wann finden welche Feedbackrunden zur konstruktiven Diskussion statt, wann und wo kann ich meinen Teamleiter am besten erreichen etc.
- Die ersten Teilerfolge machen sich bemerkbar

---

*Regelmäßige Lessons Learned Workshops sind hier ein besonders effektives Mittel, um das konstruktive Miteinander zu fördern. In diesem Rahmen kommen die erlernten Fähigkeiten Feedback zu geben und zu nehmen, sowie die konstruktive, gemeinsame Konfliktlösung voll zum Tragen.*

---

### **4. Performing – endlich wird gearbeitet!**

**Geschafft!**

Nach Langem werden jetzt endlich die ersten, *echten* Erfolge erzielt. Das Team arbeitet jetzt meist sehr effizient, da alle Teammitglieder durchaus bemerkt haben, wie schleppend in der letzten Zeit (durch die Teambildung) alles ging. Jeder weiß nun, wo er oder sie „hinlangen“ muss und ist motiviert, die angestauten Aufgaben gut zu erledigen.

---

*Aber Achtung!*

*Nach der Teambildung ist vor der Teambildung!*

*Alle Phasen können auch bei einem langfristigen Teamsetting immer wieder anstehen: wenn neue Mitarbeiter dazu kommen, wenn wichtige Schlüsselpersonen das Team verlassen oder die Teamleitung ausgetauscht wird.*

---

## **Fazit**

### **Follow the leader – Wer führt ein Team?**

Zwar wird meistens eine Person genannt, die offiziell oder hierarchisch ein Team führt. Praktisch ist derjenige oder diejenige aber Leader eines Teams, der oder die es beherrscht, Feedback und Konfliktlösungen im Team zu leben. Die Vorbildfunktion ist hier gravierend wichtig und schafft Vertrauen. Es macht durchaus Sinn, unabhängig von den offiziellen, hierarchischen Strukturen einen vom Team selbsternannten Sprecher zu benennen und so den konstruktiven Dialog zu fördern. Jeder, der sich persönlich und mit Offenheit und Wertschätzung in das Team einbringt, trägt einen Teil dazu bei, dass die Zusammenarbeit im Team gut und vor allem zufriedenstellend für die Teammitglieder verläuft.

**Viel Erfolg! ☺**

### **Literaturempfehlungen für Interessierte**

- John Whitmore, „Coaching für die Praxis – Wesentliches für jede Führungskraft“, ISBN 978-3-9809167-1-5
- Friedemann Schulz von Thun, „Miteinander reden 1“, ISBN 978-3-499-62875-7
- Alexander Lowen, „Bioenergetik“, ISBN 978-3-499-62401-8