

ZUSAMMEN ARBEITEN

eBOOK
KEIN&ABER



**Ein
Wegweiser,
um gemeinsam
Großes
zu erreichen**

INHALT

- » [Über die Autoren](#)
- » [Über das Buch](#)
- » [Buch lesen](#)
- » [Impressum](#)
- » [Weitere eBooks von Kein & Aber](#)

» www.keinundaber.ch



KROGERUS · TSCHÄPPELER

ÜBER DIE AUTOREN

Mikael Krogerus ist Finne. Er ist in Stockholm geboren und schloss 2003 sein Studium an der Kaospilot School in Dänemark ab. Danach arbeitete er für die TV-Jugendsendung Chat the Planet in New York und ab 2005 bei NZZ Folio, dem Magazin der Neuen Zürcher Zeitung. Seit 2015 ist er Redakteur bei Das Magazin. Gemeinsam mit Roman Tschäppeler hat er die Bestseller 50 Erfolgsmodelle, Die Welt erklärt in drei Strichen, Fragebuch, Mein Fragebuch und Das Testbuch veröffentlicht.

Roman Tschäppeler, Schweizer, in Bern geboren, schloss 2003 sein Studium an der Kaospilot School in Dänemark ab und absolvierte einen Masterlehrgang der Zürcher Hochschule der Künste. Er konzipiert und produziert in seinem Atelier guzo unter anderem Filme, Kulturprojekte und Kampagnen. Gemeinsam mit Mikael Krogerus hat er die Bestseller 50 Erfolgsmodelle, Die Welt erklärt in drei Strichen, Fragebuch, Mein Fragebuch und Das Testbuch veröffentlicht. www.guzo.ch

ÜBER DAS BUCH

Wie arbeiten wir richtig zusammen? Wie werden wir ein gutes Team?
Und was kann ich dazu beitragen? 42 konkrete Denkfiguren und
Werkzeuge, die helfen, Vertrauen aufzubauen, Probleme zu lösen und
gemeinsam Ziele zu erreichen.

KROGERUS · TSCHÄPPELER

Zusammen arbeiten

**EIN WEGWEISER, UM GEMEINSAM
GROSSES ZU ERREICHEN**



**eBOOK
KEIN&ABER**

SMELLS LIKE TEAM SPIRIT

Dieses Buch wurde von zwei Freunden gezeichnet und geschrieben, die nichts lieber machen, als zusammenzuarbeiten. Angefangen hat alles vor über 20 Jahren in Århus, Dänemark. Bei den Kaospiloten, einer Hochschule für Führungskultur und Projektmanagement, die manche als verlängerte Waldorfschule bezeichnen, andere als Kreativ-MBA.

Was uns aus dem Studium in Erinnerung geblieben ist, sind zwei Dinge:

1. Dass es ein Ziel gibt und einen Weg. Wie ein Mantra wiederholte die Schule, dass es weniger wichtig sei, was bei unseren Projekten herauskommt, als dass wir uns bewusst werden, wie wir das, was wir erreichten, erreichten.
2. *There is no »I« in Team.* (Es gibt kein »Ich« in Team.)

Man kann das als einen amerikanischen Einzeiler abtun. Man kann aber auch ein wenig darüber nachdenken.

Denn ist es nicht so, dass man alleine in der Regel nichts erreicht? Alles, was wir Menschen erschaffen, ist, wenn wir genau hinschauen, ein Gemeinschaftsprozess. Nur äußerst selten erreichen wir etwas wirklich *allein*. Und selbst wenn, gelingt das nur, weil andere es uns ermöglichen. Weil sie uns den Weg ebnen, uns den Rücken freihalten, oder weil wir erst in ihrer Gegenwart besser wurden, als wir eigentlich sind.

Sogar Solobergsteigerinnen oder Solisten arbeiten nicht allein. Auch sie brauchen ein Team, das sie unterstützt, coacht, versorgt. Und selbst die, die sich keine Entourage leisten können, brauchen jemanden, der die

Kinder versorgt, während sie trainieren, und jemanden, der sie in den Arm nimmt, wenn sie am Boden sind.

Es ist eine der Lehren, die sich die produktive Arbeit von der reproduktiven Arbeit anschauen kann. Der produktive Sektor – also alles, was hergestellt und verkauft werden kann – ist konkurrenzbasiert. Man glaubt, dass der Beste sich durchsetzen wird. Der reproduktive Sektor – also Familienarbeit, Fürsorge, Beziehungspflege – ist kollaborationsbasiert. Wir verstehen intuitiv, dass hier niemand gewinnen kann, sondern dass umgekehrt keiner verlieren darf und man deshalb zusammenarbeiten muss.

Dieses Verständnis sickert langsam in die Privatwirtschaft. Auch wenn noch immer das einzelne (in der Regel männliche) Genie idealisiert wird, so wird doch in fast allen Branchen inzwischen Teamfähigkeit als zentrale Kompetenz erwartet. Eher selten liest man Stellenausschreibungen für Eigenbrötler oder Einzelgängerinnen.

Die Fähigkeit zusammenzuarbeiten wird fast überall verlangt – aber fast nirgendwo unterrichtet. Verrückterweise geht man davon aus, dass man es von Natur aus kann, im Vorübergehen lernt – oder eben nicht. Die Wahrheit ist: Zusammenarbeiten ist keine Charaktereigenschaft, es ist eine Fertigkeit.

Wir haben für dieses Buch 44 Antworten gesucht auf Fragen, die sich beim Zusammenarbeiten stellen. Zum Beispiel diese: Wie entscheidet man in einer Gruppe, wenn nicht alle der gleichen Meinung sind? Oder jene: Wie groß sollte ein Team sein? Und natürlich bringt die Teamarbeit auch Nachteile, sorry, Herausforderungen, mit sich: Wer übernimmt Verantwortung, wenn ein Projekt schief läuft? Was tut man mit der Nervensäge in der Gruppe? Wie funktioniert Beziehungsarbeit im Team?

Das Buch orientiert sich an drei Baustellen der Gruppenarbeit, die es immer wieder zu bearbeiten gilt:

Probleme lösen

Machen wir uns nichts vor, jede Gruppe, egal wie gut ihr Zusammenhalt ist, stößt früher oder später auf Widerstände, Meinungsverschiedenheiten und Misserfolge. Es gibt kein Team ohne Schwierigkeiten. Die guten Teams unterscheiden sich von den schlechten darin, dass sie Wege finden, die Hindernisse zu überwinden. Einige davon zeigen wir im ersten Kapitel.

Ziele erreichen

Ein Team ist eine Zweckgemeinschaft. Man kommt zusammen, um etwas zu erreichen, das man alleine nicht schaffen würde. Das verbindende Element ist das Ziel. Bekanntlich führen viele Wege zum Ziel, das zweite Kapitel zeigt eine Auswahl.

Vertrauen schaffen

Menschen in eine Gruppe zu stecken, macht sie noch nicht zu einem Team. Ein Team muss zusammenwachsen. Es muss eine gemeinsame Grundlage und eine gemeinsame Sprache finden. Es muss sich organisieren. Der Grundstoff: Vertrauen. Davon handelt das dritte Kapitel.

Das Schreiben und Zeichnen dieses Buches hat uns, wie alles, was man intensiv über einen längeren Zeitraum macht, verändert. Es ist nicht so, dass wir plötzlich Großmeister der Zusammenarbeit geworden wären; es ist eher so, als hätten wir eine neue Sprache erlernt. Wir hoffen, dass es Ihnen nach der Lektüre ähnlich geht. Verstehen Sie dieses Buch aber nicht als Vorgabe, nach der gearbeitet werden muss. Betrachten Sie es mehr als eine kleine Werkzeugkiste, die Sie im Arbeitsalltag immer zur Hand haben können. Probieren Sie mal diese Methoden aus, mal jene. Finden Sie heraus, was bei Ihnen funktioniert, und kümmern Sie sich nicht um den Rest. Und freuen Sie sich darauf, mit Ihrem Team zu arbeiten.

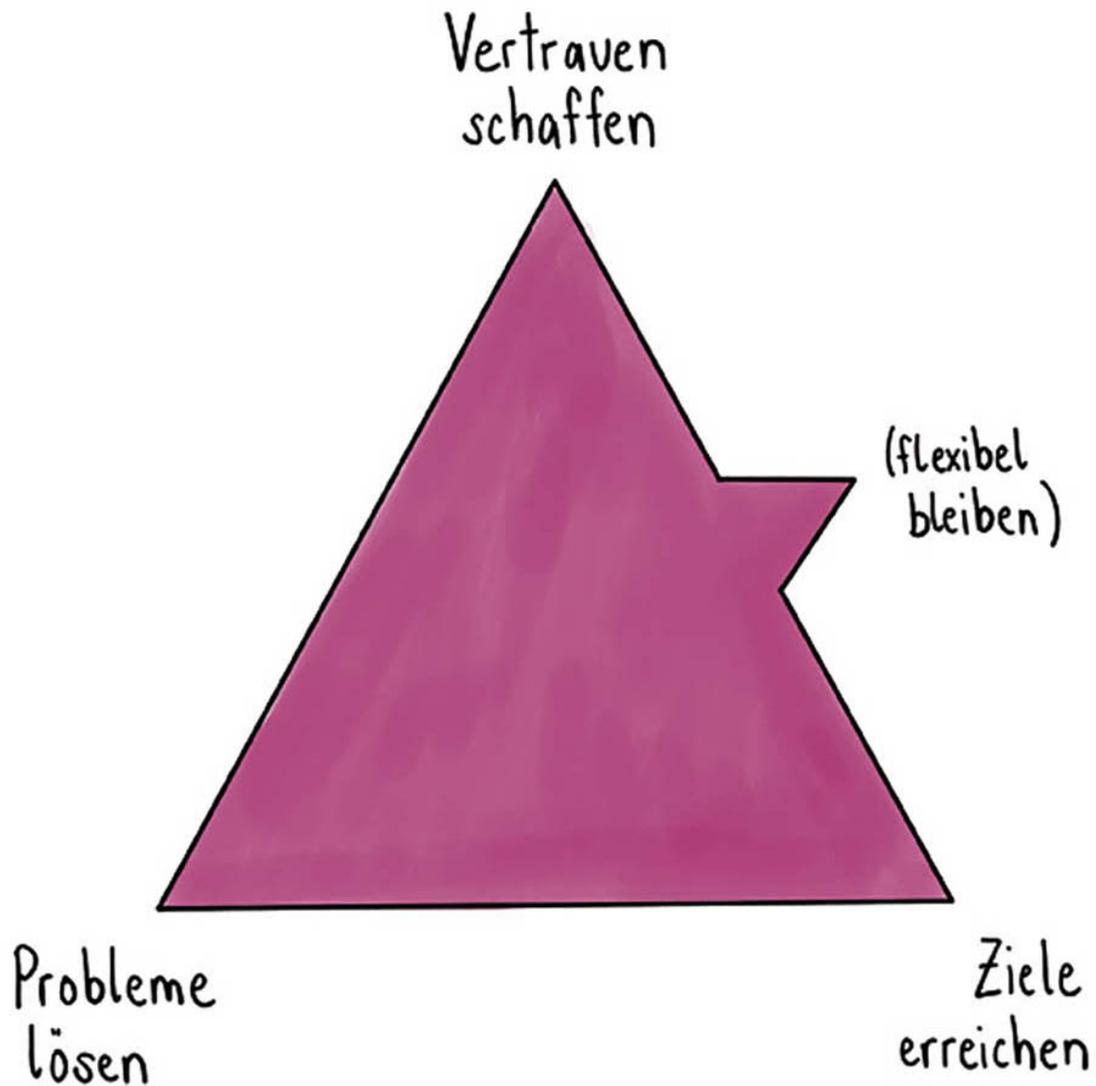
Noch ein Hinweis zur Schreibweise: mal benutzen wir die weibliche Form, mal die männliche, mal den Gender-Doppelpunkt. Es ist ein

Durcheinander. Wie im richtigen Leben. Die Dinge gendern sich.

Roman Tschäppeler

Mikael Kroggerus

DAS HEILIGE TEAM-DREIECK



Probleme lösen (S. 11), Ziele erreichen (S. 75), Vertrauen schaffen (S. 121)