

Svenja Hofert
Thorsten Visbal

TEAMS & TEAMENTWICKLUNG

Wie Teams funktionieren
und wann sie effektiv arbeiten



VAHLEN

Hofert/Visbal
Teams & Teamentwicklung

Teams & Teamentwicklung

Wie Teams funktionieren
und wann sie effektiv arbeiten

von

Svenja Hofert

und

Thorsten Visbal

Verlag Franz Vahlen München

Svenja Hofert bildet Menschen aus, die Teams gestalten. Sie ist Geschäftsführerin der Teamworks GTQ GmbH, Autorin von mehr als 30 Büchern und Keynote Speakerin. Thorsten Visbal leitet gemeinsam mit ihr die Ausbildungen, entwickelt Unternehmen und ist ebenfalls Geschäftsführer der Teamworks GTQ GmbH.

ISBN Print 978 3 8006 6414 6
ISBN ePDF 978 3 8006 6415 3
ISBN ePUB 978 3 8006 6416 0

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9,
80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliederhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann, Bureau Parapluie
Bildnachweis: © MamaPolina – depositphotos.com



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhalt

Vorneweg	7
Kapitel 1: Kollektive, Gruppen, Teams und Menschen	11
• Kollektive	14
• Gruppen	16
• Menge und Masse	20
• Rhythmus	20
• Teams	21
• Menschen	23
• Kontextprägung	29
• Heuristiken und Biase	29
Kapitel 2: Gruppen- und Teamdynamik	37
• Beziehungen	39
• Dimensionen der Gruppendynamik	42
• Dynamik in Gruppen bringen	43
• Experimente	45
Kapitel 3: Besonderheiten von Remote-Teams	51
• Dimension „In und Out“	52
• Dimension „Nähe und Distanz“	53
• Dimension „Führen und Folgen“	55
• Projektionsflächen	57
• Synchron und asynchrone Kommunikation	58
• Technische Möglichkeiten nutzen	59
Kapitel 4: Unsere Grundannahmen	61
• Ihr Reflexionsglobus	62
• Unsere „Brillen“	64
• Unsere Vorgehensweise	64
• Unser Werkzeugkoffer	66
Kapitel 5: Grundannahmen und Prinzipien für Teamgestalterinnen	71
• Erste Grundannahme: Ich selbst bin die wichtigste Intervention	72
• Zweite Grundannahme: Ohne Emotionen bewegt sich nichts	72
• Dritte Grundannahme: Alles hat zwei Seiten	73
• Vierte Grundannahme: Nur Verhalten zählt	73
• Fünfte Grundannahme: Entwicklung vor Zufriedenheit	74
• Prinzipien	75
Kapitel 6: Die beiden Seiten der Teamentwicklung	79
• Team- oder Gruppenentwicklung?	80
• Das Teamentwicklungsmodell	81
• Teambildung: Erschaffen	86
• Was Sie grundsätzlich beachten sollten	91
• Teamcoaching: Erhalten	92
Kapitel 7: Rolle, Haltung und Auftragsklärung	95
• Rollenklärung	96

Inhalt

• Den Auftrag klären	102
• Ein Blick auf Sie	107
• Haltung zeigen	110
• Update der eigenen Grundannahmen und Prinzipien	111
Kapitel 8: Spielerisch bewegen.	115
• Sie sind Spielmacher	116
• Wie lernen Menschen?	117
• Chancen und Gefahren.	117
• Los geht's mit dem Ziel.	119
• Wählen Sie das Spiellevel	121
• Entscheiden Sie sich für eine Spielart	122
Kapitel 9: Ressourcen stärken und Ziele erreichen.	135
• Erste Schritte	137
• Psychologische Sicherheit	138
• Moderiere ich noch oder coache ich schon?	139
• Die drei Fokusthemen im Teamcoaching	141
• Methoden im Teamcoaching	141
• Lösungspyramide	144
• Agile Rollen und Rollenkonflikte.	152
• Wenn das Team Vereinbarungen nicht umsetzt	153
• Gute Fragen.	154
• Einbeziehen des Körpers	154
• Einbeziehen von Emotionen	155
Kapitel 10: Konflikte im Team erkennen und lösen	157
• Konfliktmoderation oder Mediation: Wann was?	158
• Konfliktintensität	160
• Was ist ein Konflikt?	163
• Konfliktarten.	165
• Wie erkenne ich einen Konflikt?	169
• Leitfragen zur Konfliktanalyse.	170
• Konflikte in der agilen Welt	171
• Umgang mit Konflikten	175
• ALHPA – fünf Schritte zur Konfliktlösung	176
• Konfliktmoderation am konkreten Beispiel	180
Kapitel 11: Wie sich Teams selbst helfen	193
• Intervision	196
• Kollegiale Fallberatung	196
• Remote-Fallberatung	204
Kapitel 12: Teamentwicklung in der Praxis	205
• Auftragsklärung.	206
• Rollenklärung	209
• Wenn die Teams sich nicht kennen	209
• Wenn die Teams sich kennen	215
• Der Workshop beginnt	217
• Wenn aus zwei Teams eines wird.	224
Zum Weiterlesen	231
Stichwortverzeichnis	233

Vorneweg

Schon in der Steinzeit, der letzten Etappe der Urgeschichte, dem Pleistozän, schlossen sich Menschen zu Gruppen zusammen, um sich vor Gefahren zu schützen. Nachts kuschelten sich die Steinzeitmenschen aneinander, um durch Körpernähe die fehlende Wärme zu ersetzen. Die Primatenforschung zeigt, dass das Verhalten freilebender Affen von Kooperation sowie Geben und Nehmen bestimmt ist. Die Pyramide von Gizeh, der Kölner Dom, die Chinesische Mauer: Die größten Errungenschaften entstanden schon immer dann, wenn Menschen sich verbanden, um etwas zu erschaffen, das größer war als sie selbst. Wenn Sie sich nicht als lose Gruppe, sondern als Team mit einem gemeinsamen Ziel und verbindenden Werten betrachten, steigen Kreativität und Produktivität. Wenn dann noch Sinn dazu kommt und gemeinsame Werte, übertrumpft die Teamleistung die Einzelperformance bei Weitem.

Die größten Errungenschaften entstanden schon immer dann, wenn Menschen sich verbanden, um etwas zu erschaffen, das größer war als sie selbst.

Die Älteren unter Ihnen kennen vielleicht noch die Fernsehserie „A-Team“, den Jüngeren ist womöglich der später entstandene Film bekannt. Die Serie war eine der erfolgreichsten Serien überhaupt, entstanden 1983, also vor der Ära des Privatfernsehens. Darin ging es um vier ehemalige Militärpolizisten, die sich der Aufgabe verschrieben hatten, in Robin-Hood-Manier Menschen zu retten. Sie waren dabei selbst Gejagte, denn die Behörden beschuldigten sie, Verbrechen begangen zu haben, derer sie nicht schuldig waren.

Das „A-Team“ war unseres Erachtens das erste Fernsehteam, das unter der Bezeichnung „Team“ auftrat. Allerdings war klar, wer die Ansage machte – der Anführer und Strategie Hannibal. In den heutigen Teams ist die Führung oft verteilter. Ein Team verbinden wir mehr und mehr mit einer Verbindung, weitgehend ohne oder mit flexiblen Rangordnungen. Nicht immer der Gleiche führt, sondern jeder.

Ein Team verbinden wir mehr und mehr mit einer Verbindung, weitgehend ohne oder mit flexiblen Rangordnungen. Nicht immer der Gleiche führt, sondern jeder.

Der Begriff „Team“ ist auch eng mit dem Sport verbunden, wo lange von Mannschaftssport die Rede war, bevor das „Team“ eine neue Richtung vorgab – die Idee von Zusammengehörigkeit und gemeinsamen Zielen und „mehr als ich selbst“.

Die Wissenschaft, allen voran die Sozialpsychologie, widmete sich zunächst der „Gruppe“. Die Disziplin der Gruppendynamik entstand durch Kurt Lewin 1946, und in den 1960er-Jahren entwickelten sich die ersten gruppendynamischen Trainings. Viele zeigten sich fasziniert von dem, was in Gruppen vor sich ging – ohne Einwirkung von außen bildeten sich Strukturen, Normen, Verhaltensmuster und Machtverhältnisse aus. Diese waren wenig berechenbar. Andererseits fand man heraus, dass Prozesse der

Gruppenbildung sich durch bestimmte Übungen beeinflussen ließen. Seit den 1980er-Jahren differenzierten Forscher mehr und mehr zwischen „Teams“ und „Gruppen“.

In der letzten Zeit beginnen wir, Teams vermehrt als Wirtschaftsfaktor zu betrachten. Teams können kreativ sein, Neues hervorbringen, schnell auf Veränderungen reagieren – all das verlangen der derzeitige Umbruch und der Strukturwandel.

Vor allem die Zielbindung und die gemeinsam geteilten Werte und mentalen Modelle machen den Unterschied.

Teams können Leistungen erbringen, die Gruppen und Einzelne nicht zustande brächten. Das gelingt vor allem dadurch, dass komplementäre Kräfte wirken. Doch das ist es nicht allein. Manchmal verstärken sich auch ähnliche Kräfte und die komplementären reiben sich. Vor allem die Zielbindung und die gemeinsam geteilten Werte und mentalen Modelle machen den Unterschied.

Auch die Größe entscheidet: 25 Personen sind sicher eine Gruppe, sieben könnten ein Team sein, wenn die weiteren Faktoren stimmen.

Wir meinen: Schon zwei Personen können ein Team bilden, wenn sie das gemeinsame Ziel den Eigeninteressen überordnen und auch der Weg dahin aufgrund geteilter Wertvorstellungen ein gemeinsamer sein kann. So ein Team ist die Ausnahme, nicht die Regel. Öfter haben wir es mit „Haufen“ zu tun. So nennen wir Gruppen, die glauben, sie sind ein Team, aber in der Realität eine Gruppe sind. Es fehlen zum Beispiel Vertrauen und die Bereitschaft, sich aufeinander einzulassen, es fehlen geteilte Werte und ein gemeinsames Ziel.

Die Mischung macht auch den Unterschied: Ein Team aus Stürmern ist ebenso undenkbar wie ein Team aus lauter Star-Softwareentwicklerinnen. Kreative Ideen sind nie das Ergebnis nur einer Person, sondern immer Team- und Gruppenarbeit. Kreativität kann auch in einem Gruppenprozess entstehen, sie wächst am besten sogar über das Team hinaus, denn je mehr Impulse von außen kommen, desto mehr Ideen können sich entwickeln. Gute Teams bewegen sich also auch in wechselnden Gruppen.

Dass Kreativität selten allein entsteht, wird oft verschleiert, weil jemand Ideen „okkupiert“ oder medial für eine bestimmte Idee steht – etwa Elon Musk für Tesla oder Steve Jobs für das iPhone. Wenn Sie sich jetzt wundern, warum selten Frauen an der kreativen Front stehen, können wir Ihnen eins verraten: Das liegt sicher auch daran, dass es unserem Gehirn leichter fällt, die individuelle Leistung zu erkennen. Das Zusammenspiel ist komplex – und Frauen, die oft auch im Hintergrund die Fäden ziehen, werden weniger gesehen.

Vor allem aber zeigen wir, wie Sie mit Gruppen und Teams so arbeiten, dass Sie deren Entwicklung fördern, denn Teamentwicklung ist vergleichbar mit Persönlichkeitsentwicklung.

Noch so viele Bücher können den Teamgenius beschwören: Der Mensch ist weiterhin so gepolt, diese einzelne Person mit einer erfolgreichen Idee oder Sache zu verbinden. Sie auf mehrere zu verteilen, strengt das Gehirn zu sehr an.

Mit diesem Buch führen wir Sie in solche und andere Hintergründe ein, vor allem aber zeigen wir, wie Sie mit Gruppen und Teams so arbeiten, dass Sie deren Entwicklung fördern, denn Teamentwicklung ist vergleichbar mit Persönlichkeitsentwicklung. Gemeinsames Erleben und Reflexion öffnen Türen zu neuen Möglichkeiten-Räumen. Wir nennen Menschen, die auf die Dynamiken in Gruppen einwirken, indem sie die Teams formen, leiten und begleiten, Teamgestalterinnen.

Das ist ein etwas anderer Begriff für Teamentwickler. Bei uns ist noch etwas Kunst dabei, denn bei allem Handwerk – das Wesen dieser Arbeit ist doch eher kreativ. Es benötigt nicht nur Methoden (Toolsets), sondern auch Haltung (Mindset) und Fähigkeiten (Skillsets), etwa zur Ko-Kreation und Konfliktlösung, aber auch zur Motivation.

Wir meinen mit Teamgestalterinnen alle, die mit Aufgaben im Teamumfeld betraut sind, ganz gleich, ob sie angestellt oder freiberuflich tätig sind. Auch moderne Führungskräfte gehören zu unserer Zielgruppe. Sind sie es doch, die Teams Raum geben, sich selbst organisiert zu entwickeln.

Die Teamgestalterin nach unserem Verständnis tut genau das: Sie gibt anderen Raum, damit sie sich entwickeln können. Sie weiß: Die besten Teams sind solche, die sich ausdifferenziert haben, bei denen also auch die Ichs im Wir erlaubt sind.

Das ist ein anderes Bild als das des „Trainers“, der Menschen „Neues“ beibringt. Entsprechend ist es eine der wesentlichen Herausforderungen für Teamgestalterinnen, sich selbst nicht so wichtig zu nehmen und sich auf die Bedürfnisse und die Erfahrungen der anderen einzulassen.

Wenn wir in diesem Buch vom „Teamgestalter“ sprechen, so meinen wir immer auch die „Teamgestalterin“, wie auch umgekehrt. Wir haben uns für eine gemischte Ausdrucksweise entschieden und nicht für „Innen“ oder Gendersternenchen.

„Teams & Teamentwicklung“ ist unser drittes Buch. Es hat wenig mit den Vorläufern zu tun, ist komplett neu geschrieben und natürlich den aktuellen Entwicklungen angepasst. Als Spezialisten für die Ausbildung in der Entwicklung und Gestaltung von Teams geben wir hier unsere Erfahrungen weiter und bieten eine Wissensbasis für alle an, die mit Teams arbeiten, aber auch für Ausbilderinnen. Gleichzeitig erhalten Sie konkrete Praxisanleitungen, die Sie sofort umsetzen können.

Zu diesem Buch gibt es auch Videokurse und Ausbildungen, die Sie auf unserer Homepage einsehen und bestellen können. Als Leser erhalten Sie dafür mit dem Gutschein „Vahlen2021“ 10 Prozent Rabatt auf die Einzel-Videokurse, unsere „Teamworks-Unis“.

Wir wünschen Ihnen viele Erkenntnisse beim Lesen und freuen uns auf den Dialog in den sozialen Medien. Hier erreichen Sie uns auf allen bekannten Plattformen von Instagram über YouTube bis LinkedIn und Xing.

Teamorientierte Grüße

Svenja Hofert und Thorsten Visbal
www.teamworks-gmbh.de

1

Kollektive, Gruppen, Teams und Menschen

In diesem Kapitel möchten wir Ihnen Grundlagenwissen über Menschen im sozialen Raum vermitteln. Dieses schärft Ihren Blick: Sind die Menschen in diesem Meetingraum wirklich ein Team oder doch eine Gruppe? Wie verhalten sich Menschen in Gruppen? Welche Phänomene können wir immer wieder beobachten – und wie gehen wir damit um?

Bei den Hyänen herrschen klare Verhältnisse. Die Macht erhält die mit den besten Beziehungen. Das ist meist ein Weibchen. Das kollektive Verhalten dieses Herdentiers ist ganz auf Beziehungsmacht ausgerichtet.

Beziehungsmacht ist auch bei Menschen entscheidend. Menschen nutzen dazu etwas, das es im Tierreich in diesem Facettenreichtum nicht gibt – die Sprache. Sprache setzt Fantasien frei, ja, die menschliche Welt entsteht durch Worte. Sie lässt Gedankengebäude und Vorstellungswelten in teils schwindelnde Höhen wachsen. Macht hat zum Beispiel, wer besonders begabt darin ist, durch Worte Werte und damit Nutzen für Menschen zu schaffen. Diese gewinnen jedoch nur Macht in Verbindung mit nonverbalen Signalen. Was wäre das Wort ohne die Körpersprache, ohne das Spiel aus Nähe und Distanz, Hin- und Abwendung?

Praxisfall

Der Geschäftsführer ist ein visionärer Typ, ein Genie, der alles durchdenkt und voraussieht. Er fördert seine Mitarbeiter, entdeckt Talente. Nur in den Meetings irritiert er: Wenn er zuhört, beugt er sich vor und hält die Hände vors Gesicht. Die Mitarbeiterinnen denken dann, er interessiert sich nicht für sie. Dieses Missverständnis führt zu tiefen unausgesprochenen Konflikten. Es würde ihm sehr helfen, wenn ihm ein beobachtungsstarker Coach dies persönlich sagen würde, denn die Mitarbeiterinnen nehmen das selbst gar nicht bewusst wahr. Es ist nur so ein Gefühl. Es könnte auch ein Teamgestalter sein, der – etwa durch eine Intervention zur Körpersprache – diesen Widerspruch bewusst macht.

Durch dieses Körper-Sprachen-Spiel entstehen Kollektive, die allein auf dem Glauben an etwas basieren – etwa an den besonderen Charakter der eigenen Fußballmannschaft oder der Authentizität einer Person. Man kann an vieles glauben: konkrete und subtile Dinge, Menschen und Gruppen von Menschen. Das ist das Material, mit dem Sie als Teamgestalterin arbeiten, mit dem Sie Formen schaffen, die manchmal gar nicht konkret, sondern nur subtil existieren. Bier besteht ganz konkret aus Malz, Wasser, Hopfen und Hefe – zumindest nach dem Reinheitsgebot. Was aber sind die Ingredienzien von Vertrauen? Wie und wodurch entsteht Misstrauen?

Was aber sind die Ingredienzien von Vertrauen? Wie und wodurch entsteht Misstrauen?

Beides ist zentral mit Gefühlen verbunden, auf die wir später noch eingehen werden.

Wie etwas wahrgenommen wird, bestimmen die Menschen in Gruppen in jedem Moment immer wieder neu. Eine Ihrer wesentlichen Aufgaben dabei ist, Geburtshelfer für neue Worte und Körper-Sprachen zu sein. In welcher Weise das aber geschieht, ist abhängig davon, was Sie vorfinden: Kollektiv, Gruppe oder Team.

Diese Unterscheidung bildet die Grundlage unserer Arbeit als Teamgestalter. Kollektive sind die größten Einheiten, am ähnlichsten der Herde. Es folgen Gruppen und Teams. Das alles sind soziale Verbindungsmuster von Menschen – die einen etwas loser, die anderen fester. Innerhalb dieser Verbindungen benutzen Menschen die Sprache. Sie ist der Kitt, der zusammenhält. So haben Kollektive typischerweise eine gemeinsame Sprache oder verbindende Narrative wie „wir glauben alle an ein

höheres Gut“. Es herrschen Normen und Regeln, möglicherweise auch geteilte Werte oder Wertvorstellungen.

Gruppen pflegen eine solche Verbindung nur, wenn Sie zugleich Kollektiv oder Teil eines Kollektivs sind. Gruppen können ihrerseits Kollektive sein, wenn sie sich abgrenzen. Die Landesgesellschaft eines Konzerns etwa ist ein eigenständiges Kollektiv, in dem auch eigene Regeln gelten. Kollektive sind aber nicht identisch mit Gruppen, denn die Teile des Kollektivs sind meist unsichtbar. Sie sitzen oder stehen nicht vor Ort.

Wenn sich ein Teil eines Kollektivs, nehmen wir einmal die Bereichsleiter der Medizinsparte, vor Ort begeben, dann haben wir eine Gruppe.

Einzelgänger gehören auch dazu

Ob Menschen Herdentiere oder Einzelgänger sind, ist umstritten. Vermutlich doch eher Herdentiere, meint die ehemalige Professorin der State University in New York, Susan Weinschenk. Der Mensch habe ein natürliches, wenn auch oft unbewusstes Bedürfnis danach, dazuzugehören, was auf das Stammhirn zurückgehe. Die Entwicklungspsychologie zeigt, dass sich auch in der Ablehnung von Gruppenzugehörigkeit der Wunsch nach ebensolcher widerspiegelt. Typischerweise ringt da jemand darum, als Individuum anerkannt und gesehen zu werden – wenn auch in einer wie auch immer gearteten Außenseiterposition. Eine „Zwangseinordnung“ macht da wenig Sinn. Wichtig ist, dass man sich auf übergeordnete Regeln einigen kann, die dem Einzelnen genügend Freiheit geben. Die Grenzen sind allerdings dann nicht gegeben, wenn ein Mitarbeiter im Team die anderen terrorisiert, sodass diese gestresst sind. Das deutet dann auf ein problematisches Bindungsverhalten – und eine Organisation ist keine Therapiestätte.

Unsere Übersicht zeigt die Abgrenzung an Beispielen:

	Kollektiv	Gruppe	Team
Fußball	Der gesamte Verein mit seinen aktiven und passiven Mitgliedern, Ehrenamtlichen, Mitarbeitern, Spielern und seiner Fanbasis	Unterschiedliche Fanclubs, andere Fangruppen und Menschen, die im Stadion nebeneinanderstehen, ehrenamtliche Gremien, Abteilungen des Vereins, die sich einmal oder mehrmals treffen	Die Mannschaft auf dem Platz, die das Spiel gewinnen will
Organisation	Die gesamte Organisation, beispielsweise der Konzern, aber auch Bereiche der Organisation, in der eigene Regeln und Normen gelten	Menschen, die an einem Ort zusammenkommen, die dabei aber wenig verbindet; vielleicht ist es nur der Raum oder die Zugehörigkeit zu einem Bereich	Das Innovationsteam
Gesellschaft	Die gesamte Gesellschaft mit all ihren Normen und Regeln	Bürger, die zufällig auf einer Versammlung zusammenkommen	Eine Bürgerinitiative, die ein gemeinsames Ziel verfolgt

	Kollektiv	Gruppe	Team
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Angehörige einer sozialen Einheit • Verbunden durch Normen, Regeln oder Werte • Nicht an einem Ort • Nicht insgesamt sichtbar • Subtile gemeinsame Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansammlung von Individuen • Keine gemeinsamen Werte • Keine oder geringe Zielbindung • Keine oder kaum gegenseitige Abhängigkeit • Keine gemeinsam verbindende Vergangenheit und Zukunft • Möglicherweise gemeinsame Normen und Regeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Zielbindung • Gemeinsame Werte • Gemeinsame und geteilte Normen • Erkennbare Teampersönlichkeit • Erkennbare Einzelpersönlichkeiten • Gemeinsame Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft im Konkreten • Maximal 7 +/- 2 Personen • Ideal 4,7 Personen als Durchschnittswert
Musikmetapher	Takt	Rhythmus	Melodie

Kollektive

Menschen bilden Kollektive, wenn sie etwas dauerhaft verbindet. Das kann eine freiwillige Zugehörigkeit sein – oder auch ein Zwangsgemeinschaft. Die Fanbasis eines Fußballvereins ist genauso ein Kollektiv wie die Belegschaft, die einen Arbeitsvertrag beim selben Arbeitgeber unterschrieben hat. Eine Religionsgemeinschaft kann ebenso ein Kollektiv sein. Es gibt große und kleine Kollektive, übergeordnete und untergeordnete. Der „Bereich“ einer Organisation ist ein der Organisation untergeordnetes Kollektiv, kann sich als solches aber durchaus verselbstständigen – etwa, wenn die Landesgesellschaft „ihr Ding“ macht. Zusammengehalten werden Kollektive rein durch Kommunikation. Sie entstehen nur dadurch, dass es Sprache gibt, die sie ordnet.

Als größtes Kollektiv könnten wir die Weltgemeinschaft betrachten. Diese verbindet die gemeinsame Existenz auf der Erde – was einerseits viel und andererseits wenig ist. Auch noch ziemlich groß ist das Kollektiv „Gesellschaft“.

Kollektive haben auf den ersten Blick wenig mit tierischen Herden gemein, denn die Zusammengehörigkeit besteht auch ortsunabhängig. Das ist die Besonderheit von Menschen-Herden, auch hier spielt die Sprache wieder eine zentrale Rolle. Nur sie macht diese Ortsunabhängigkeit möglich. So können Kollektive auch über Kontinente hinweg bestehen.

Bei Kollektiven gilt:

- Du gehörst dazu oder nicht.
- Um dazu zu gehören, musst du etwas tun, zum Beispiel einen Arbeitsvertrag unterschreiben, dich einer Taufe unterziehen oder/und dich an formelle oder informelle Normen und Regeln halten.
- Kollektive können auch Wertegemeinschaften sein. Dann haben die Werte einen normhaften Charakter und sind eher „Wertvorstellungen“ als wirklich gelebte Werte.

Die Bindung an ein Kollektiv kann lebenslang oder zeitweise erfolgen. Sie kann intensiv sein oder lose, formell oder informell.

Kollektive gestalten

Kollektive kommen gewöhnlich nicht als Menschenansammlung zu Ihnen in den Workshop – und doch sind sie immer da. Sie beeinflussen die kleineren Gruppen und Teams, mit denen Sie arbeiten auf vielfältige Weise.

Sie prägen beispielsweise unterschiedliche Wertvorstellungen oder genauer die daraus entspringenden Normen. So kann eine evangelische oder katholische Prägung das Verhalten Ihrer Teilnehmerinnen in einem Workshop erheblich beeinflussen. Mitunter ist das diesen selbst gar nicht bewusst. Beispielsweise habe ich, Svenja, Workshops für IT-Berater gegeben, von denen einige sonntags zur Kirche gingen und den Samstag frei von Arbeit halten wollten, während andere den Samstag als idealen Workshoptag ansahen. Dies transparent zu machen, hilft beim gegenseitigen Verständnis und letztendlich auch ganz praktisch beim Terminfinden.

In Kollektiven zeigt sich, was Psychologen kollektives Verhalten nennen. Früher nannte man das „Massenpsychologie“. Kollektives Verhalten bezieht sich auf die Muster, die sich im Verhalten von Kollektiven zeigen. Spezifisch ist beispielsweise, dass die Grundannahmen in Kollektiven nicht infrage gestellt werden. Sie liegen in einer Art „kollektivem Unbewussten“, sie sind unreflektiert.

Wenn Sie mit Gruppen aus Kollektiven arbeiten, beispielsweise im Rahmen einer Open-Space-Veranstaltung in einer Organisation, geht es oft darum, dieses Unbewusste sichtbar zu machen. Beispielsweise ist einer Organisation vielleicht nicht bewusst, was sie bisher stark und erfolgreich gemacht hat. Auch das ist typisch für Kollektive: Sie erzeugen unbewusstes Verhalten, bei dem sich der eine am anderen orientiert, ohne darüber nachzudenken. So ist es eventuell selbstverständlich, dass man in einem Unternehmen, mit dem Sie zusammenarbeiten oder in dem Sie tätig sind, die Dinge nicht beim Namen nennt. Nachgedacht hat darüber aber bisher niemand. Das wird anders, wenn Sie ins Spiel kommen. Sie als Teamgestalter können dieses Nachdenken durch einen Denkanstoß, eine Aufgabe oder eine Frage anregen.

Gruppen

Erinnern Sie sich einmal an Ihr letztes großes Event: Fußballspiel, Demonstration, Kongress, Tagung, vielleicht auch ein Onlinemeeting. Denken Sie nun an die Menschen, die dieses Event besuchten. Fliegen Sie wie ein Helikopter über die Situation. Gehen Sie dann hinein und spüren Sie den Puls der Gruppe. Wie verhielten sich die Menschen? Was gab die Impulse für dieses Verhalten? Was löste gemeinsame Bewegung aus?

Vergegenwärtigen Sie sich jetzt, im Gegensatz dazu, eine belebte Straße. Menschen gehen in unterschiedliche Richtungen, über Zebrastreifen. Die einen hastig, die anderen langsam.

Was ist beiden Bildern gemeinsam? Es gibt einen Takt, eine Grundstimmung, die unabhängig ist von den Stimmungen der einzelnen Personen, von Gruppen und Grüppchen. Wer einmal länger in unterschiedlichen Städten gelebt hat, hat vielleicht eine Ahnung, was einen unterschiedlichen Takt so ausmacht. Großstädte ticken oft viel schneller als kleine Städte. Manche machen irgendwie atemlos. New York ist ein gutes Beispiel für die Atemlosigkeit einer Stadt

Menschen in Gruppen sind dynamische Wesen. Sie passen sich den Gruppen an. Derselbe Mensch kann in dieser Gruppe ganz anders sein als in jener, wobei auch seine „Kollektivzugehörigkeiten“ prägen. Die Mitglieder eines Teams sind beruflich beispielsweise Teil einer Organisation, aber auch des Bereichs „Produktion“. Im Privaten gehören sie vielleicht dem Kollektiv Schützenverein und einer Freikirche an. Geprägt hat auch das Kollektiv des jeweiligen Berufsstands. Hier hilft das systemische Drei-Welten-Modell bei der Betrachtung.



Abbildung 1: Das systemische Drei-Welten-Modell

Praxis

Wir haben Menschen erlebt, die in der Arbeit gelangweilt waren und Dienst nach Vorschrift schoben. In der Freizeit haben Sie nebenbei Menschen geführt und Unternehmen gegründet. Lassen Sie sich nie vom ersten Eindruck täuschen. Der Mensch nimmt die Farbe seiner Gruppe bis zur Unkenntlichkeit an. Während das eine Umfeld eine Blütezeit ermöglicht, ist das andere nur für ein Schattendasein gut. Mit Fragen in einer Einstiegsrunde wie „Was würden Sie in dieser Runde sonst nie erzählen?“ können Sie Muster aufbrechen, die in einer Gruppe herrschen. Neuen Gruppen helfen Sie dadurch von Anfang an, mehr von den Mitmenschen zu erfahren. Das ist wichtig für die Vertrauensbildung.

Kollektive setzen Menschen also in Kontexte. Diese Kontexte prägen sie und ihr Verhalten. Je unmittelbarer die Gegenwart des Kollektivs jedoch ist, desto stärker sein direkter Einfluss. Sie müssen also im Hinterkopf haben, dass sich Menschen in jeder Team- und Gruppenkonstellation anders verhalten.

Im Hirnstamm sei, so die Neurowissenschaftlerin Susan Weinschenk, neben Reflexen und automatisch ablaufenden Vorgängen wie der Atmung auch das menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit verankert. Die tiefer liegenden Hirnregionen beeinflussten uns stärker als die Großhirnrinde, die zum logischen und bewussten Denken befähige. Auf der Grundlage dieses Inputs steuere der präfrontale Kortex unser Verhalten.

Dieses ist davon geprägt, dass wir uns an anderen orientieren, uns ausrichten, Normen folgen. Ja, es gibt sie, die Menschen, die mit Vergnügen Außenseiterpositionen einnehmen, die schwarzen Schafe, Schwäne und bunten Hunde. Doch wenn wir genau hinschauen, wollen auch sie dazugehören, durch eine besondere Stellung. Sie stellen zweimal ein „Minus“ vor die Rechnung und werden dabei zum auffälligen Plus.

Beispiel

In einem süddeutschen Unternehmen gehörte es zum guten Ton auszustempeln, wenn man das Unternehmensgebäude verließ. Drinnen war Arbeit, draußen Freizeit. Ein noch neuer, jüngerer Mitarbeiter aus einer Großstadt nahm sich heraus, jeden Tag dreimal drei Minuten auszutreten, um das Gebäude zu umrunden und Luft zu schnappen – ohne zuvor auszustempeln. Diesen Mitarbeiter nannte man kurze Zeit später nur noch verschwörerisch und hinter vorgehaltener Hand den „Spaziergänger“. Vom Chef darauf angesprochen sagte er, dass er es nicht einsähe, für drei Minuten auszustempeln. Was er tat, war gegen die kollektive Norm, die er als unsinnig empfand. Gleichzeitig zeigte er durch sein Verhalten umso deutlicher mit dem Finger darauf. Durch die Reflexion, die der Teamgestalter später dazu anstieß, entstand eine Dynamik, in deren Folge sich weitere Mitarbeiterinnen dem Pausenverhalten des Spaziergängers anschlossen. Es war der Beginn eines langsamen Kulturwandels. So etwas nennt man übrigens neuerdings gern „Workhack“. Im Grunde ist es nur ein den Normen widersprechendes Verhalten, das diese erst sichtbar macht. Einer bricht die Norm – und die anderen folgen.

Das Beispiel zeigt sowohl den Unterschied zwischen Kollektiv und Gruppe, als auch den Zusammenhang. Das Kollektiv gibt den Rahmen vor, den ein Teil davon, der in einer Gruppe zusammenkommt, auch verändern kann.

Gruppen gestalten

Vor Ort entwickeln Gruppen einen Rhythmus, der der Musik eine weitere Ordnungsebene hinzufügt. Eine Gruppe hat wenig gemeinsam, oft nur den Ort, an dem sie sich gerade zusammengefunden hat, aber sie kann einen sehr spezifischen Umgang miteinander entwickeln. Der kann rockig und schnell sein oder zum Mitklatschen

wie beim Schlager. Die Beziehungen innerhalb der Gruppe dürfen durchaus stark sein, wenn man sich beispielsweise schätzt. Dennoch überwiegen auch bei guten Beziehungen am Ende Einzelinteressen.

Eine Gruppe hat wenig gemeinsam, oft nur den Ort, an dem sie sich gerade zusammengefunden hat, aber sie kann einen sehr spezifischen Umgang miteinander entwickeln.

Menschen an der Bushaltestelle, an der alle Wartenden in dieselbe Linie einsteigen, bilden eine Gruppe, aber kein Kollektiv. Es sei denn, es handelt sich um Menschen aus einem Unternehmen, ob sie sich nun schon kennen oder nicht.

Der Kollektivcharakter beeinflusst den Rhythmus einer Gruppe, etwa wenn diese in einem Meetingraum zusammenkommt, um etwas zu erarbeiten, das den gemeinsamen Zusammenhalt stärkt oder ein gemeinsames Problem löst. Möglicherweise sind alle fröhlich, vielleicht angespannt. Zum Takt des Kollektivs kommt also noch etwas hinzu, das eine recht spezielle Musik ergibt. Die Normen des Kollektivs spiegeln sich immer auch in der Gruppe wider – und sei es nur, dass die Gruppe diese Normen außer Kraft setzt oder ändert. Siehe das Beispiel mit dem „Spaziergänger“.

Da sind Sie wieder gefragt als Teamgestalterin. Auch jetzt arbeiten Sie mit Sprache. Am besten nutzen Sie dazu die spezifische „Herdensprache“ der Organisation, die subtile Begriffe wie „agil“ auf eine ganz eigene Art und Weise nutzt. Idealerweise reden Sie sowieso eher wenig, sondern stellen vielmehr Fragen, ordnen Gesagtes, strukturieren und visualisieren – und nutzen dabei das Vokabular der Herde, nicht Ihr eigenes. Teamgestalterinnen brauchen eine erhebliche Sprachkompetenz und müssen die Facetten von Bedeutungen erfassen können. Sie brauchen ein Bewusstsein dafür, dass ein Wort nicht identisch mit etwas ist, sondern Worte Wirklichkeit gestalten, und zwar überall auf ganz unterschiedliche Weise.

Wenn Sie mit Gruppen arbeiten, sollten Sie sich nicht nur auf die spezifische Sprache, sondern auch auf den spezifischen Rhythmus einstellen. Das setzt voraus, dass Sie ihn spüren können, was für einen internen Mitarbeiter schwer bis unmöglich ist, denn für ihn ist dieser Rhythmus wie der eigene Puls – jedenfalls bei längerer Betriebs- oder Organisationszugehörigkeit oder auch „Kollektivprägung“.

Deshalb ist es ein Riesenunterschied, ob Sie mit Gruppen aus einer Organisation zusammenarbeiten, die durch das Kollektiv geprägt sind, oder mit Gruppen aus verschiedenen Organisationen und sogar Branchen. Letztere brauchen erst einmal eine gemeinsame Sprache.

Beispiel

Der Begriff „Leitung“ meint im Verwaltungsbereich oft, dass jemand mehr Geld dafür bekommt, dass er/sie auch Verwaltungsaufgaben übernimmt. Das ist etwas ganz anderes als Führung, aus der Sicht einer Verwaltungsorganisation jedoch nicht unbedingt. Aufgrund solcher Bedeutungsunterschiede lohnt es sich, Zeit in die Begriffsklärung zu investieren, wenn heterogene Gruppen mit unterschiedlicher Kollektiv- und Branchenprägung zusammentreffen.

Der erste und wichtigste Schritt nach der Rollen- und Auftragsklärung – auf die wir noch ausführlich eingehen – ist, dass Sie sich auf den Moment und die Gegenwart einlassen. Halten Sie sich an einfache Regel: ich – hier – jetzt.

Wenn Sie so präsent sind, sind Sie ein guter Beobachter und das ist eine wichtige Voraussetzung für jede Teamgestaltung. So können Sie selbst gewahr werden:

- Wie ist die Situation?
- Was ist der Kontext?
- Welches Verhalten ist sichtbar?
- Was spüren Sie als Beobachterin?

Nehmen Sie bewusst wahr: ich – hier – jetzt. Das verlangt etwas von Ihnen, das vielen Menschen schwerfällt:

- Reaktionen der anderen einfach so anzunehmen, wie sie sind. Ganz egal, welche.
- Dazu gehört auch, Fragen wie „Wie sehe ich aus?“ oder „Welchen Eindruck mache ich?“ schnell loszulassen und sich auf die anderen zu konzentrieren.

Als interne Teamgestalterin sind Sie Teil des Kollektivs. Extern oder intern sind Sie immer Teil der Gruppe. Sie beeinflussen, was in der Gruppe geschieht, allein durch Ihre Anwesenheit, aber Sie halten sich zurück. Ihre Funktion ist zu ordnen, sichtbar zu machen.

Wenn Sie als interner Teamgestalter Teil des Kollektivs sind, kann das den Blick auf das verstellen, was die Gruppe prägt. Konfliktdynamiken etwa können Sie kaum erkennen, denn womöglich sind Sie daran beteiligt. Die Kenntnis der Dynamiken kann aber auch das Verständnis erhöhen, ein engeres Koppeln möglich machen.

Wir werden später noch über Grundannahmen schreiben. Eine verraten wir schon hier: Sie selbst sind die wichtigste Intervention. Wenn Sie im Lösungsmodus in die Gruppe „einmarschieren“, werden Sie ganz anders wahrgenommen werden, als wenn Sie mit einer offenen Haltung des „He, hier bin ich. Ich weiß nicht, was richtig für euch ist. Ich kann euch aber vielleicht unterstützen, es selbst herauszufinden.“ hineingehen.

Tipp

Üben Sie das *Ich – Hier – Jetzt*. Machen Sie sich bewusst, was Sie gerade wahrnehmen. Beobachten Sie sich selbst und Ihre eigenen Gedanken, wenn Sie auf andere blicken. Beobachten Sie die Bilder, die in Ihnen entstehen. Damit üben Sie etwas, das man „Metabewusstsein“ nennt.

Menge und Masse

Neben Gruppe und Kollektiv können Sie noch Menge und Masse unterscheiden. Das Kollektiv umfasst Menschen, die etwas verbindet, auch ohne dass sie an einem Platz sind. Die Gruppe besteht aus Personen, die in einer mehr oder weniger losen Beziehung zueinander stehen.

Die Menge ist eine Ansammlung von vielen Personen, die in keinerlei Beziehung zueinander stehen. Sie gehen beispielsweise nur über die Straße oder stehen zufällig an einem Platz. Die Masse ist eine unbegrenzte Personenanzahl ohne direkte Beziehung zueinander, die aber eine Form bekommen hat, weil beispielsweise alle in eine Richtung ziehen, etwa auf einer Demo. Massen können vor allem dann eine Form bekommen, wenn sie von Emotionen getränkt sind, wenn alle trunken sind von den Worten eines Redners, begeistert klatschen, entrüstet murren ...

Die Konturen des Einzelnen gehen hier völlig verloren, die Führung der Massen braucht vor allem eine Verkörperung des Massengefühls. Als Teamgestalterin werden Sie mit Massen vielleicht auf einer Großveranstaltung zu tun haben, auf der Redner wie Heilige angebetet werden. Manipulation ist da nicht weit.

Wenn Sie so etwas kritisch sehen, sorgen Sie dafür, dass Gruppen entstehen, die beispielsweise über kontroverse Themen diskutieren. Nehmen Sie aufmerksam wahr, was in Massen passiert, auch mit Ihnen.

Rhythmus

Dynamiken entfalten sich von selbst. Sie brauchen nicht viel und manchmal auch nichts Konkretes. Plötzlich fängt einer an zu tanzen, eine Zweite folgt, ein Dritter – und schon sind alle auf der Tanzfläche. Der „First Dancer“ ist der, der Veränderungen anstößt. Dazu gehört auch der Mut, sich manchmal lächerlich zu machen, wenn zum Beispiel keiner tanzen will. Auch das gehört zum Teamgestalter-Leben dazu.

So ist das aber auch im beruflichen Leben, Sie können hier schöne Metaphern spinnen. Der Erste redet über einen Fehler, der Nächste öffnet sich, ein Dritter ... so entstehen kleine und große Kettenreaktionen.

Wie Sie das beeinflussen? Indem Sie als Teamgestalterin als Erste auf die Tanzfläche gehen.

Tipp

Bei YouTube finden Sie auf unserem Kanal unter [Teamworks Videos](#) verlinkt, darunter auch „First Dancer“-Videos, die Sie in Workshops zeigen können.

Übertragen bedeutet das:

- Sie machen etwas vor.
- Sie beginnen etwas.
- Sie wechseln oder verändern die Position.
- Sie geben einen neuen Rahmen, indem Sie zum Beispiel den Raum wechseln.
- Sie reagieren auf mürrische Gesichter mit einem aufmunternden Lächeln.
- Sie neigen sich mit dem Körper zu.
- Sie bewegen sich in den Hintergrund.
- Sie hören genau, was jemand sagt.
- Sie rücken heran.
- Sie rücken ab.
- ...

Teams

Teams sind kleine Gruppen, die etwas verbindet, das mehr ist als „10 Prozent mehr Umsatz“: ein Ziel, gemeinsame Werte sowie gemeinsame mentale Modelle über die Art und Weise der Zusammenarbeit. Teams sind also eine besondere Form der Gruppe und als solche auch an ihrer Größe erkennbar: Das Fußballteam mit elf Spielerinnen ist schon an der obersten Grenze. In der Wissensarbeit sind Teams besser kleiner: 4,7 Personen nennt eine Studie als optimalen Durchschnittswert. Daraus ergibt sich, dass 25 Personen kein Team bilden können.

In der Wissensarbeit sind Teams besser kleiner: 4,7 Personen nennt eine Studie als optimalen Durchschnittswert.

Praxis

Eine unterschätzte Aufgabe des Teamgestalters ist das „Schneiden des Teams“. Zusammenarbeiten sollten Menschen, die auch wirklich etwas gemeinsam schaffen. Dabei besteht gegenseitige Abhängigkeit. Das Ergebnis ist nicht zu erreichen, wenn auch nur einer nicht mitmacht. Der Grad gegenseitiger Abhängigkeit kann unterschiedlich hoch sein: Beim Fußball kann sich jeder die hohe Abhängigkeit vorstellen. Bei anderen Arbeiten muss man sich die Aufgaben oft genauer anschauen. In einem Büroteam, in dem jeder unterschiedliche Aufgaben hat, ist die gegenseitige Abhängigkeit auf den ersten Blick vielleicht nicht so hoch, auf den zweiten aber doch, denn es benötigt gegenseitige Abstimmung.

Teams gestalten

Stellen Sie sich das so vor, als würden Sie einen Berg besteigen: Damit hätten Sie schon einmal ein gemeinsames Ziel. Aber wer steigt schon auf einen Berg, nur um irgendwann am Gipfel zu sein? Der Weg muss auch attraktiv sein, angemessen herausfordernd. Sie werden Ihre Bergtour höchstwahrscheinlich nur mit wenigen Menschen zusammen meistern, vielleicht mit vier, fünf, sechs. Wenn es mal schwierig wird, werden Sie sich freuen, wenn Sie die Stärken der anderen gut kennen, und natürlich möchten Sie sich auf die anderen verlassen können, wenn sie mit dem Fuß umknicken. Bereitwillig werden Sie langsamen Teammitgliedern vor allem dann helfen, wenn sie eine gemeinsame Basis haben: Vertrauen. Wenn wir also von Teamgestaltung reden: Beginnen Sie damit, die Basis zu stärken, auf der Vertrauen entstehen kann.

Praxis

Es gibt viele Arten von Teams, beispielsweise crossfunktionale und funktionale. Funktional bedeutet, dass die Teams entlang der Funktionen, crossfunktional, dass sie übergreifend geordnet sind. Crossfunktionalität kann sich auf unterschiedliche betriebswirtschaftliche Funktionen beziehen, aber auch auf unterschiedliche Kompetenzen, etwa in der Entwicklung. Es gibt Teams, die dauerhaft, und solche, die zeitweise zusammenarbeiten. Manche überschreiten verschiedene Disziplinen. So scheint es zunächst einfacher, wenn mehrere Naturwissenschaftler zusammenarbeiten als beispielsweise Natur- und Geisteswissenschaftler. Doch schon innerhalb der Disziplinen ist viel „Überbrückungsarbeit“ zu leisten. Je heterogener die Teams sind, desto herausfordernder ist der Prozess der Teambildung. Je größer der Abstand, desto wichtiger ist die gemeinsame Sprachbildung – und das genaue Zuhören. Was meint der andere? Was bedeutet Begriff X in seiner Welt?

Gruppen und Teams werden leicht verwechselt. Da ist oft der Wunsch Vater des Gedankens. Was Teams von Gruppen unterscheidet, ist vor allem das gemeinsame Ziel, doch damit ist es nicht getan. Längst nicht jedes Ziel macht aus Gruppen Teams, siehe „10 Prozent mehr Umsatz“, und der Teamcocktail braucht sowieso noch andere Zutaten.

Während Gruppen einen gemeinsamen Rhythmus, aber sonst nicht viel gemein haben, trällern Teams dagegen eine gemeinsame Melodie. Als Teamgestalterin sind Sie ab und zu auch Komponistin.

Führung – und Sie als Teamgestalterin müssen oft führen – ist das Beeinflussen der Richtung von Bewegung. Da es nicht ums harte Durchsetzen geht, sondern um ein subtiles Beeinflussen in Richtung Selbstorganisation, ist das eine sehr anspruchsvolle Art der Führung. Oft gehen Sie ohne offizielles Führungsmandat voran. Je öfter Sie das machen, je mehr Sie auch wagen und spontan reagieren, desto mehr können Sie der Gruppe helfen, den bisherigen Rhythmus zu verändern. Sie können Freude einbringen, aber auch Nachdenklichkeit und die Dosis Verstörung, die die Aufmerksamkeit für eine wichtige Botschaft erhöht. Sie können verbinden, etwa zwei Menschen, die bisher nichts miteinander zu tun hatten, und Sie können trennen – um zum Beispiel Streithähne auseinanderzubringen.

Entscheidend für Sie ist der richtige Moment. Wenn alle das Bedürfnis haben zu reden, bekommen Sie niemanden auf die Tanzfläche. Wenn das Fußballspiel verloren ist, fällt Ihr Grinsen eher negativ auf. Gehen Sie mit dem Rhythmus der Gruppe, um zu entscheiden, an welcher Stelle welche Intervention passend ist. Die nachdenkliche Frage, das aufmunternde „Na, los!“ – vieles ist ein experimentelles Vortasten mit kleinen Schritten.

Tabelle für die Team- und Gruppenanalyse:

Faktoren	Team	Gruppe
Größe	Ideal sind fünf bis neun Personen, ab zwei Personen spricht man von einem Team. Managementteams umfassen idealerweise drei Personen. Ungerade Zahlen sind generell von Vorteil.	Kleine (wie Team), mittlere (9 bis 20) und große Gruppe (ab 21)
Zusammensein	Dauerhaft (bis zur Zielerreichung)	Dauerhaft und zeitweise (unabhängig von Zielen)
Zusammenhalt	Gemeinsame Ziele und Werte, Vision, Purpose	Normen, organisationale Grundannahmen, teils auch Werte, Leitbilder, Vision, Purpose etc.
Zusammenarbeit	Eher selbst organisiert und sich von innen entwickelnd	Eher von außen gesteuert
Blick auf	Wir und dann Ich	Ich und dann vielleicht Wir
Führung	Eher coachend, entwicklungsfördernd, aber auch durch Autorität, durch Sinnziele	Unterschiedlich, eher hierarchisch, durch Umsatzziele, durch Zielvereinbarungen
Stärken	Wenn es gelingt, sich komplementär zu ergänzen	Wenn es gelingt, zusammen kreativ zu sein

Tipp

Stressen Sie sich nicht, wenn Ihnen spontanes Reagieren und Eingehen auf das, was sich zeigt, schwerfällt. Anfangs ist es ganz normal, dass Sie abgelenkt sind. Es ist ein typisches Bedürfnis von Lernenden, möglichst viel Plan und Struktur zu bekommen. Ein guter Plan ist wichtig, aber genauso wichtig ist es zu erkennen, wann wir davon abweichen sollten. Diese Fähigkeit entwickelt sich mit der Zeit und regelmäßiger Reflexion.

Menschen

Viele versuchen, Teams dadurch zu besetzen, dass sie einzelne Menschen miteinander kombinieren, als wären diese Puzzlesteine. So einfach ist es aber nicht. Andere Menschen prägen den Menschen, wie er sich zeigt.