

**Es macht mehr Spaß,  
durch Verständigung  
etwas zu gewinnen,  
als es durch Streit  
zu verlieren.**



[www.mediation-steyerberg.de](http://www.mediation-steyerberg.de)

## **„Gemeinsam ist nicht immer besser“<sup>1</sup> Sieben Chancen Teamarbeit zu optimieren**

**Katharina Sander und Christoph Hatlapa**

Die Schule für Verständigung und Mediation im Lebensgarten Steyerberg

In Zusammenarbeit mit **Annelie Tacke**

Wir arbeiten gern in Teams. Doch nur wenigen von uns gelingt es, tatsächlich die Vorteile von Teamarbeit für sich zu nutzen. Unser Anliegen ist es, Frauen wie auch Männer zu befähigen, sowohl im Büro oder an anderen Arbeitsplätzen als auch in ihrer Partnerschaft als Team zu arbeiten und die Freude von Zusammenarbeit zu genießen. Teamarbeit ist ein komplexes Geschehen, das Aufmerksamkeit und Übung erfordert. Die Fehler, die dabei geschehen können, sind manchmal bereits offensichtlich, doch wie können wir sie vermeiden? In diesem Artikel teilen wir unsere Erfahrungen, die auf den Kenntnissen der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg sowie auf der Anleitung hunderter von Gruppen, Mediationen und Coachings sowie Ausbildungen in Mediation beruhen.

### **Die sieben Chancen Teamarbeit zu optimieren im Überblick:**

- 1. Erst Verbindung schaffen, dann Probleme lösen** (Falle: Sofort zur Sache kommen)
- 2. Konflikte lösen sobald sie auftauchen.** Verschiedene Konfliktbearbeitungsverfahren parat haben. (Falle: Konflikte unter den Teppich kehren)
- 3. Den Schatz der Emotionen heben, Bedürfnisse erkennen** (Falle: Bleibe doch vernünftig!)
- 4. Den Rahmen sichern** (Falle: Niemand übernimmt Verantwortung für die Struktur und den Ablauf einer Sitzung)
- 5. Regelmäßig Arbeitsweisen reflektieren** (Falle: Fehler wiederholen, aus Fehlern nichts lernen)
- 6. Verbindende Rituale einführen** (Falle: Keine Vorsorge für schwierige Zeiten)
- 7. Das Gruppenwesen pflegen** (Falle: Alles persönlich nehmen)

---

<sup>1</sup> Der Titel wurde entliehen von Britta Schmelz/DPA Süddeutsche Zeitung Nr. 145 Seite 62.

## **Gemeinsam ist nicht immer besser - 7 Chancen Teamarbeit zu optimieren** **Katharina Sander, Christoph Hatlapa**

### **1 Erst Verbindung schaffen, dann Probleme lösen (Falle: Sofort zur Sache kommen)**

Probleme lösen macht Spaß, vor allem Männern macht es Freude. Sie sehen ein Ziel vor Augen, analysieren es, teilen es auf in einzelne Schritte, entwickeln Pläne, Zeitangaben, eine übersichtliche Struktur und jeder weiß, wer was bis wann zu schaffen hat. Jeder Mann, der etwas auf sich hält und eine bedeutende Stellung einnimmt, hat mindestens ein Problem: Er ist dabei, es erfolgreich zu lösen. Also, krempeln wir die Ärmel hoch und fangen wir an!

So verführerisch diese Herangehensweise klingen mag, so hat sie doch einige schädliche „Nebenwirkungen“, wenn es um gemeinsames Erarbeiten geht. Wieso führt sie so oft zu zeitaufwendigen Konflikten? Im Team sieht es bald folgendermaßen aus: Es gibt „Störer“, einige halten sich nicht an die Zeiten, sind überlastet, fehlen in entscheidenden Meetings. Die Schnelleren verlieren die Lust, den Langsameren entgleitet das Ziel ganz aus den Augen. Einige scheinen miteinander einfach nicht zu können, „die Wellenlänge stimmt nicht“, Treffen werden langatmig, erscheinen nur noch als Zeitverschwendung. Vielleicht hilft ein gemeinsamer Ausflug? Ein Seminar?

An dieser Stelle tauchen folgende Fragen auf: Welche Bedürfnisse erfüllt die gestellte Aufgabe überhaupt? Und wessen Bedürfnisse? Wo ist die Gemeinsamkeit geblieben? Was in dieser Situation hilft, ist Verbindung zu schaffen. Verbindung ist ein Universalschlüssel, der mindestens vier Türen öffnet: Die Tür zu sich selbst, zum anderen, zum Team und zur Aufgabe.

Gelegenheiten, Verbindung zu schaffen ergeben sich in jedem Teamtreffen. Spätestens nach dem dritten Treffen, wenn Konflikte auftreten, zeigt sich, wie (und ob überhaupt) mit ihnen umgegangen wird. Folgende Fragen können helfen zu beleuchten, wie es um die Verbindung steht: Traut sich jemand, sein oder ihr Unbehagen anzusprechen? Hört jemand zu? Wird im Team Zugehörigkeit gefördert, Vielfalt wertgeschätzt, kann jede/jeder beitragen? Anhand dieser Faktoren entscheidet sich die Gruppe mehr oder weniger bewusst, ob sie weiter zusammenarbeiten will, ob es noch Spaß macht, gemeinsam zu arbeiten, oder ob das Team auseinander fällt.

Grundsätzlich können wir uns die Frage stellen: Werden Konflikte als Chance gesehen, sich wieder zu verbinden – miteinander, mit einer Aufgabe/Vision, einem Ziel? Oder werden sie als vermeidbarer Sand im Getriebe gesehen, den manche dort eben verstreuen? Aktives, einfühlsames Zuhören kann ebenso Verbindung schaffen wie geschmeidiges Aufeinandereingehen. Und beides kann erlernt werden!

### **2 Konflikte lösen, sobald sie auftauchen. Verschiedene Konfliktbearbeitungsverfahren zur Auswahl parat haben. (Falle: Konflikte unter den Teppich kehren)**

Welches Team denkt bei der Gründung schon an Konflikte? Welche Organisation hat ein Konfliktmanagement vorgesehen, auf das die MitarbeiterInnen stolz sind und auf das alle zugreifen? Werden Konflikte willkommen geheißen als Hinweis zur Verbesserung

## **Gemeinsam ist nicht immer besser - 7 Chancen Teamarbeit zu optimieren** **Katharina Sander, Christoph Hatlapa**

der Beziehungen und als Befähigung, zum Wohl des Ganzen beizutragen? Gibt es einen Bonus für Menschen, die Konflikte ansprechen?

Diese Fragen weisen auf einen wünschenswerten Idealzustand hin. Meistens sieht die Realität jedoch anders aus: Die Menschen im Team werden von Konflikten überrascht und wissen nicht, wie sie mit ihnen umgehen können. Sie warten darauf, dass der Konflikt sich von alleine löst, dass „die anderen das erledigen“ oder sie sagen sich: „Hm, so schlimm ist es ja eigentlich gar nicht.“ Sie ärgern sich, reißen sich zusammen, halten aus oder versuchen, mit Druck weiter zu kommen. MitarbeiterInnen werden krank, gehen in die innere Kündigung, resignieren, bieten nur noch Dienst nach Vorschrift, warten auf das Rentenalter.

Konflikte sind ein Hinweis auf Bedürfnisse, die im Mangel sind. Sie möchten gesehen werden. Je wichtiger die Bedürfnisse für das Team oder den einzelnen sind, umso unangenehmer äußern sie sich meistens. In dieser Situation hilft es nicht, zu sagen „nur nicht emotional werden“, sondern im Gegenteil, den Emotionen Raum zu geben, sie anzusprechen und die entsprechenden Bedürfnisse dahinter zu erkennen. Die Empfehlung von Ruth Cohn, der Begründerin der Themenzentrierten Interaktion TZI, „der Umgang mit Störungen hat Vorrang“, gehört daher in vielen Teams zu den Vereinbarungen.

### **3 Den Schatz der Emotionen heben, Bedürfnisse erkennen (Falle: Bleibe doch vernünftig!)**

Gemeinsames Arbeiten macht Spaß, viele Köpfe bringen viele Ideen, viele Hände schaffen mehr. Gelingende Teamarbeit ist daher ein Traum, der uns in einen höchst angenehmen Gefühlszustand zu bringen vermag. Teamarbeit trägt das Potenzial, unsere Grundbedürfnisse zu erfüllen: zu etwas Sinnvollem beizutragen, unsere Fähigkeiten zu leben, willkommen geheißen zu werden, Dazuzugehören, Wertschätzung zu genießen. So bereichernd und wünschenswert die Gefühle sind, die mit der Erfüllung dieser Bedürfnisse einhergehen, so belastend erleben wir es auch, wenn sie nicht erfüllt werden und wir hilflos vor Mauern stehen.

Den Schatz der Emotionen zu heben, bedeutet im Wesentlichen, mit belastenden Gefühlen umgehen zu lernen, also auch mit den Gefühlen, die wir gelernt haben, als negativ zu beurteilen. Wir geben ihnen Raum und heißen sie, so unangenehm sie sich auch anfühlen mögen, willkommen. Wir versuchen, herauszubekommen, was sie uns sagen wollen oder brauchen. Dem kann ich alleine nachspüren oder mit Unterstützung eines anderen oder auch im Team, je nachdem. Gerade die unangenehmen Situationen bergen einen Schatz, den es zu heben gilt. Neues kommt durch sie in die Welt, in die persönliche Welt genauso wie in die Welt des Teams. Unabdingbar ist es daher Befindlichkeitsrunden einzuplanen.

## **4 Den Rahmen sichern (Falle: Niemand übernimmt Verantwortung für die Struktur und den Ablauf einer Sitzung)**

Menschen brauchen eine Struktur, in der sie sich aufgehoben fühlen. Genauso wie sie Freiheit brauchen. Es gilt also, einen Rahmen zu finden, der sowohl Freiheit als auch Geborgenheit bietet. Freiheit und Geborgenheit, so gegensätzlich sie erscheinen mögen, gehören zusammen, wie es uns Gerald Hüther in zahlreichen Vorträgen über die Erkenntnisse der neueren Hirnforschung näherbringt und uns anregt, dies im alltäglichen Leben zu berücksichtigen.

Mit „Rahmen“ ist hier eine Vereinbarung über das gemeint, was für die Zusammenarbeit der Teammitglieder wichtig ist. Der Rahmen sollte ermöglichen, zu erfahren, was im Anderen lebendig ist, warum er oder sie in genau diesem Team ist, welche persönlichen Ziele er oder sie mit der Teamarbeit verfolgen möchte. Es geht hier um die als „weich“ bezeichneten Werte, die menschliches Miteinander gelingen lassen. Sie zeichnen besonders Frauen aus, und obwohl diese mit ihren Anliegen für das Gelingen von Teamarbeit äußerst wichtig sind, wird ihrer Herangehensweise und Wahrnehmung oft nicht genug Beachtung geschenkt. Die Bedeutung der „weichen Werte“ ist in Bezug auf die Tragfähigkeit eines Teams sowie für das Erreichen von dessen Ziele jedoch unbestritten.

„Spielregeln“, die in einer Rahmenvereinbarung verabredet und gemeinsam beschlossen werden, können sein:

- Gefühle haben einen Platz.
- Konflikte werden sofort angesprochen: Es wird verabredet, wie und an welchem Ort am besten mit ihnen umgegangen werden kann.
- Einführung von Wertschätzungsrunden (zum Beispiel bei jedem Treffen fünf Minuten oder drei Äußerungen oder ein ganzes Treffen der Wertschätzung und der Reflexion widmen).
- (Kurze) Befindlichkeitsrunden vor jedem Teamtreffen.

Des Weiteren können festgelegt werden:

- Formen der Einstimmung und des Abschlusses einer Sitzung
- Zeiten für persönlichen Austausch
- Moderation (Wer? Wie?)
- Protokolle (Wer? Wie?)
- Wie werden Entscheidungen getroffen? (Nach dem Mehrheitsprinzip? Systemisch? Im Konsens?)
- Verbindlichkeit, Information über Nicht-Teilnahme
- Hilfreiche Rituale
- Gestaltung des Raumes
- Vorbereitung einer Sitzung

## **Gemeinsam ist nicht immer besser - 7 Chancen Teamarbeit zu optimieren** **Katharina Sander, Christoph Hatlapa**

### **5 Regelmäßig Arbeitsweisen reflektieren (Falle: Fehler wiederholen, aus Fehlern nichts lernen)**

In gewissen Abständen ist ein Innehalten erforderlich. Zeit für eine Bestandsaufnahme, Zeit um erforderliche Korrekturen in der Gruppe zu erkennen und vornehmen zu können oder/und um die Teamarbeit wertzuschätzen. Vier Fragen des Aktionslernens helfen, den Austausch zu strukturieren. Er kann in parallelen Dreier-Gruppen mit einem anschließenden gemeinsamen Austausch in der Gesamtgruppe stattfinden. Die vier Fragen des Aktionslernens sind (nach einer kurzen Einstimmung mit der Frage: „Wie geht es dir im Moment?“):

1. Was gefällt dir an deiner Mitarbeit im Team? Womit bist du zufrieden, was macht dich glücklich?
2. Womit bist du unzufrieden, was hindert dich?
3. Was sind deine längerfristigen Ziele/Wünsche/Visionen im Hinblick auf die Arbeit?
4. Was sind deine nächsten, konkreten Schritte?

Die TeilnehmerInnen stellen sich die Fragen gegenseitig; sie haben für die Beantwortung jeder Frage 3 min Zeit, für Frage Nummer drei 6 min, da aus deren Beantwortung die Motivation für ihre Arbeit erwächst. Es gibt in jeder Dreiergruppe zudem einen Zeitwächter. Fragen für den anschließenden Austausch in der Gesamtgruppe können sein: „Wie geht es mir jetzt, nach dieser Übung?“/„Was habe ich Neues gelernt über mich, von den anderen?“

### **6 Verbindende Rituale einführen (Falle: Keine Vorsorge für schwierige Zeiten)**

Rituale wirken unterstützend. Es muss durch sie nicht immer wieder neu überlegt werden, was zu tun ist, sie dienen als Erinnerungsstütze. Sie helfen, ein Energiefeld aufzubauen, in dem die Gruppe sich „zuhause“ fühlt.

Beispiele für Rituale/rituelle Gegenstände:

- Redegegenstand: Derjenige, der spricht, hält den Redegegenstand in der Hand. Die anderen schenken ihm/ihr so lange ihre volle Aufmerksamkeit, bis er/sie zu Ende gesprochen hat und den Gegenstand wieder in die Mitte gelegt oder ihn weitergegeben hat.
- Klangschaale als Glocke der Achtsamkeit und zum Innehalten: Wenn wir dem Klang der Glocke lauschen und ihn mit unserem Atem begleiten, können wir innerlich zur Ruhe kommen, wenn es in einer Teamsitzung gerade turbulent zugeht. Wir spüren, was in uns lebendig ist und können uns einander und der Situation gegenüber wieder öffnen.
- Symbol/Affirmationen für den Erfolg des Teams sichtbar aufhängen oder auf den Tisch legen.
- Die Mitte des Verhandlungstisches mit Blumen oder anderen von den Gruppenmitgliedern als positiv angesehenen Dingen gestalten.

## Gemeinsam ist nicht immer besser - 7 Chancen Teamarbeit zu optimieren Katharina Sander, Christoph Hatlapa

- Poster zur Visualisierung des Ablaufs einer Sitzung entwerfen und aufhängen.

### **7 Das Gruppenwesen pflegen (Falle: Alles persönlich nehmen)**

Das Team als Ganzes, als ein Wesen zu betrachten, das eigene Bedürfnisse hat, die erfüllt werden wollen, ist ein weiteres Geheimnis für erfolgreiche Teamarbeit. Das Gruppenwesen ist unsichtbar, es bedient sich der Teammitglieder, um für seine Gesundheit und sein Wachstum zu sorgen. Auffällig ist, dass es in fast jedem Team einen Störer oder eine Störerin gibt. Wir denken uns, dass es schön wäre, wenn diese Person *nicht* im Team wäre: „Warum muss ausgerechnet sie oder er dabei sein?“ fragen wir uns. Doch diese Person kann zum Wachstum des Teams beitragen. Oft wird sie jedoch aus dem Team heraus komplimentiert oder das Team löst sich auf; ein Chef wird gebeten dieser Person eine andere Aufgabe zu geben.

Und wie geht es in dem Team weiter ohne diese Person? Viele kennen den Effekt: Nach anfänglicher Erleichterung zeigt das Gruppenwesen sein Bedürfnis zu wachsen erneut. Es wählt eine andere Person, durch die es spricht. Es mag unbequem sein, zu wachsen, doch das Leben in uns möchte, dass wir wachsen, dass wir neue Wege gehen, unsere Kreativität immer wieder einsetzen, um gegensätzliche Bedürfnisse zu erfüllen.

Das Gruppenwesen gedeiht, wenn „Störer“ integriert werden, wenn Mitglieder pünktlich sind und generell ihre Vereinbarungen einhalten. Das Gruppenwesen gedeiht mit jedem Feiern des Erreichten, mit jedem Wertschätzen des Zusammenseins.

© left: Wir wünschen uns die Verbreitung dieser „Geheimnisse“ und freuen uns über deren Anwendung und über Feedback. Nennt uns bitte als Autor und Autorin und gebt unsere Webseite an. Danke

Steyerberg, August 2015  
Katharina Sander, Christoph Hatlapa und Annelie Tacke

**Workshops zum Thema auf:** [www.gewaltfrei-steyerberg.de](http://www.gewaltfrei-steyerberg.de)