

ein höheres gegenseitiges Einverständnis zu erreichen. Zugegeben, das ist nicht einfach. Denn dazu müssen Sie kurzfristig aus Ihrer eigenen Betroffenheit herauskommen und die Verhältnisse durch die Brille Ihres Mitmenschen betrachten.

Jeder kann mit etwas Emotionsmanagement dazu beitragen, zeit- und energiefressende Auseinandersetzungen – wo auch immer – zu vermeiden. Fangen Sie doch damit am besten gleich an Ihrem Arbeitsplatz an und nehmen Sie den Sand aus dem Getriebe Ihres Teams.

? MUSS MAN IMMER ALLES VERSTEHEN?

Verstehen ist hier als »nachvollziehen können« gemeint: Wie und warum kam jemand zu einer bestimmten Einstellung oder Handlung? Das Interesse für Verhaltensursachen ist Wertschätzung an der Person des anderen – ohne diese verändern sich Menschen nicht freiwillig. Verstehen bedeutet aber noch lange nicht, dass man die Verhaltensweisen des anderen gut findet! Selbst wenn Sie mit sehr schwierigen Menschen arbeiten sollten, zum Beispiel als Psychologe mit Straftätern, gilt die Regel »Akzeptanz der Person, Ablehnung der Tat«.

? WELCHE VORAUSSETZUNGEN BRAUCHT MAN FÜR EMOTIONSMANAGEMENT?

Man benötigt Interesse an seinen Mitmenschen, Einfühlungsvermögen und Ehrlichkeit. Außerdem sollte man Sachfragen von Emotionen gut unterscheiden können.

? WAS SOLLEN DIE KROKODILE UND NILPFERDE?

Tiervergleiche symbolisieren menschliche Verhaltensweisen. Vermeiden Sie, in jedem schwierigen Menschen gleich Ihren Feind (= Krokodil) zu sehen! Vielleicht ist dieser nur deshalb schwierig, weil er sich Ihnen ungeschickt in den Weg stellt (= Nilpferd), um Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu finden.

? WAS IST DENN NEU AM EMOTIONSMANAGEMENT?

Es gibt viele gute Gesprächsmodelle, zum Beispiel von Friedemann Schulz von Thun, Carl Rogers, Marshall Rosenberg, Cornelia Schinilarz und einigen anderen. Die hier vertretene Variante des Emotionsmanagements mit der Gesprächsführung »Kritik ohne Angriff« bringt gute Ergebnisse bei »emotional instabilen Menschen«, die es »eigentlich gut meinen«, sich aber ungeschickt beziehungsweise anscheinend irrational verhalten. Diese Art der Geschäftsführung ist eine auf den Arbeitsalltag angepasste »Light-Version« der therapeutischen Arbeit mit Patienten. (Ich arbeitete früher als Sozialarbeiter in der Psychiatrie.)

? WAS IST ÜBERHAUPT EIN TEAM?

Ich fasse den Teambegriff sehr weit: Wenn zwei oder mehr Menschen an einem gemeinsamen Projekt kooperativ zusammenarbeiten, ist das ein Team.

? WARUM FUNKTIONIEREN TEAMBEZIEHUNGEN HÄUFIG NICHT?

Den Ehepartner kann man sich aussuchen – und trotzdem gibt es viele Eheprobleme und Scheidungen. Bei Teams sind noch mehr Probleme zu erwarten, da hier die Partnerwahl eingeschränkt ist. Wenn Sie als Vollzeitkraft in ein neues Team einsteigen, müssen Sie mit dem bestehenden »Gesamtarrangement« (zwangsweise?) 40 Stunden die Woche zurechtkommen. Da sind Reibungen vorprogrammiert.

? WARUM WEHREN SICH VIELE KOLLEGEN NUR UNZUREICHEND GEGEN SCHLECHTE ARBEITSBEDINGUNGEN IM TEAM?

Viele Mitarbeiter vermeiden Auseinandersetzungen, da sie sich vor Konflikten fürchten. Es könnte durchaus schlimmer werden (meistens wird es schlimmer, da die Wut doch irgendwann unkontrolliert herausplatzt). Andere arbeiten unzufrieden weiter, da sie sich eine Kündigung finanziell nicht leisten können.

? WARUM SIND UNSERE ARBEITSBESPRECHUNGEN SO NERVOTÖTEND?

Frustrierende Sitzungen, Besprechungen oder Meetings zeigen Ihnen an, dass irgendetwas nicht stimmt: Ist der Arbeitsauftrag unklar oder nicht zu erfüllen? Gibt es persönliche Rivalitäten? Glauben Sie Ihren Gefühlen und suchen Sie die Ursachen (»Checkliste für die Teamdiagnose«, s. S. 197).

? WORAN ERKENNE ICH EIN GUTES ARBEITSVERHÄLTNIS?

Wenn man nicht nur ehrliche Feedbacks erhält, sondern auch solche geben darf, dann ist das ein Zeichen von gegenseitiger Akzeptanz und von Vertrauen.

? LOHNT ES SICH DENN ÜBERHAUPT, VIEL ENERGIE IN SEIN ARBEITSVERHÄLTNIS ZU STECKEN?

Ja, denn meistens verbringt man am Arbeitsplatz mehr Zeit als mit der Familie, dem Ehe- oder dem Lebenspartner.

? WIE VIEL GEBORGENHEIT KANN EIN TEAM GEBEN?

Vorsicht: Ein Team ist keine Liebes-, sondern eine Zweckgemeinschaft. Trotz vieler netter Worte – letztlich geht es im Team um Erfolg, den Gelderwerb und um die Karriere. Wer mit hohen emotionalen Ansprüchen an seine Teamkollegen herangeht, riskiert Enttäuschungen.

? WIE LANGE DAUERN TEAMVERÄNDERUNGEN?

Manchmal geht es ganz schnell. Wenn ein Team zum Beispiel nur unter einer schlechten Organisation leidet, dann genügen schon ein neuer Arbeitsverteilungsplan, sauber geführte Protokolle und kreative Moderationsmethoden, um rasch Erfolge zu erzielen. Gelegentlich bremsen auch nur Missverständnisse, die schnell ausgeräumt werden können.

Schwieriger wird es, wenn sich mehrere persönliche und strukturelle Faktoren überlagern: Termindruck, Animositäten, ungeklärte

Arbeitsaufträge, Werthaltungen, Rivalitäten, unterschiedliche Anerkennungs- und Sicherheitsbedürfnisse. Sie bilden zusammen die »Betriebsanleitung« eines Teams. Erst wenn man das »Handbuch seines Teams« lesen gelernt hat, wird man mit Teamveränderungen Erfolg haben.

? ALS FÜHRUNGSKRAFT HABE ICH NUR WENIG ZEIT. WAS KANN ICH TUN?

Keep it simple: Zeigen Sie Interesse an Ihren Mitarbeitern. Besuchen Sie diese gelegentlich an deren Arbeitsplatz und fragen Sie nach der aktuellen Stimmung. Bieten Sie kleinere Unterstützungen an. Mehr brauchen Sie nicht zu tun. Wenn Sie extrem viel Engagement zeigen würden, dann würde man Sie wahrscheinlich als unliebsamen »Kontrolletti« ausgrenzen.

? WARUM SCHREIBEN SIE VIEL PROBLEMATISCHES ÜBER TEAMS?

Ich berate seit 35 Jahren Teams bei ihrer Arbeit und kann die häufig in der Literatur anzutreffende Teambegeisterung nicht unbedingt teilen. Teammitglieder arbeiten zunächst deshalb zusammen, weil sie Geld verdienen müssen und (hoffentlich) einen gemeinsamen Zweck verfolgen und nicht, weil sie sich so gerne mögen. Wer kritisch an die Arbeit im Team herangeht, ist auf Widerstände besser vorbereitet.

? WAS MACHT EIN SUPERVISOR?

Supervision beschäftigt sich unter anderem mit den Beziehungen der Teammitglieder untereinander. Dabei werden persönliche und institutionelle Hintergründe aufgeklärt. Da der Supervisor außerhalb des Teams und (in der Regel) auch der Arbeitsstelle steht, kann er bei Konflikten wie ein Makler die vorhandenen Veränderungsspielräume ausloten und einen Interessenausgleich begünstigen.

Supervisoren sollten im Berufsverband Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) organisiert sein.

Welche Emotionen bestimmen die Teamdynamik?

DIE ZWEI AUFGABEN EINES TEAMS

Grundsätzlich müssen in einem Team, das seinem Namen wert sein will, zwei sich widersprechende Aufgaben gelöst werden: Einerseits soll jedem Teammitglied ausreichend Raum für Emotionen und Kreativität zugestanden werden, andererseits soll sich jeder Kollege dem Gesamtinteresse des Teams zuordnen.

Ein lebendiges Team sollte es gut schaffen, ohne Gleichmacherei mehrere unterschiedliche, emotionale Menschen in einen Arbeitszusammenhang zu bringen. Gemeinschaft und Individuum müssen sich die Waage halten, denn zu viel Teamzwang stört die Einzelleistung und zu viele Egotrips der Teammitglieder blockieren die Zusammenarbeit.

WIE PASST DAS INDIVIDUUM INS TEAM?

Ein lebendiges Team findet sein Gleichgewicht, wenn

- jedes Teammitglied ungehindert seine eigene **Kreativität** entfalten kann,
- jedes Teammitglied die **gemeinsamen Teaminteressen** wirklich akzeptiert.

Ein Team wird missbraucht,

- wenn es zu einem **Sprungbrett für Egotrips** wird: Gemeinschaftliche Ressourcen werden von Einzelnen zum eigenen Vorteil ausgebeutet.
- oder wenn es zu einer **Sekte** verkommt: Jedes Teammitglied hat sich unkritisch einer dogmatischen Vision unterzuordnen.