

Pausenkompetenz – Teil 2: Modelle



Das sogenannte "Sabbatical".

Die Wurzel des Sabbat kommt von den Juden, die alle 7 Jahre ein Feld einfach nicht bepflanzten. Heute bezeichnet dieser Ausdruck eine längere Auszeit. Ein Vierteljahr bis zu einem Jahr raus aus dem Alltagstrott, um sich nach einer größeren Distanz ganz neu und mit neuen Ideen den eigenen Aufgaben widmen zu können.

Jahresurlaub

Der idealerweise dreiwöchige Jahresurlaub, das "Mini-Sabbatical", hat viele ähnliche Dynamiken: Herauskommen aus dem Trott, Erholung, sich selbst neu wahrnehmen, neue Ideen und neue Eindrücke sammeln. Der Nebeneffekt ist übrigens, dass ein solcher Jahresurlaub eine tragfähige Vertretungsregelung im Unternehmen braucht, der für diesen verlängerten Erholungseffekt sorgt.

Miniurlaub

Darüber hinaus ist es faszinierend die Wirkung von Miniurlaub, "Verlängertes Wochenende", Dreamdays u. Ä. zu beobachten.

Der Wochenrhythmus

Eine besondere Bedeutung kommt beim Thema Pausenkompetenz der Woche zu. Obwohl mehrmals in der Geschichte z. B. in der französischen Revolution oder bei den Chinesen, versucht wurde

andere Rhythmen einzuführen, hat sich der 7-Tages-Rhythmus enorm bewährt. Was sagte schon Jesus über den wöchentlichen Ruhetag: "Der Sabbat ist für den Menschen da, nicht der Mensch für den Sabbat." Ein schöner Effekt am Rand ist, dass bei den Juden der neue Tag immer mit dem Sonnenuntergang des vorherigen Tages beginnt. Für mich selber ist das ein lieb gewordenes Ritual geworden. Eine der schönsten Zeiten der Woche ist der Samstag gegen Spätnachmittag. Da schließe ich die Wochenarbeit ab, bin dankbar über das, was geschafft ist und teilweise auch ein bisschen frustriert über das, was nicht geschafft ist. Zurückblicken auf die Woche, es ruhen lassen um dann ab Sonntagabend wieder aus dieser "Sabbatruhe" aufzutauchen.

Feierabend

In der deutschen Sprache haben wir ein wunderschönes Wort, den Feierabend. Nach getaner Arbeit, die Arbeit sein lassen, zur Ruhe kommen, feiern, was man alles heute geschafft (oder auch nicht geschafft) hat und über Nacht Kraft zu schöpfen für den neuen Tag. Überall wo der innere Vollzug dieses Rhythmus fehlt, inklusive dem "Ruhelassen der Arbeit" verstärkt sich Nervosität, Unruhe und Schlaflosigkeit. Hier in dem alten Ritual des Abendgebets sehe ich den Sinn des Loslassens, des dankbaren Zurückschauens, das aus der Distanz sammeln, was für die nächste Arbeitseinheit wichtig ist.

Ein weiteres wichtiges Modell ist die Mikropause. Dazu mehr im nächsten Artikel: [Pausenkompetenz Teil 3](#)

Teaming – Teil 2

Diese [neue Entwicklungsstufe der Teamarbeit](#) ist auch mit großen Herausforderungen verbunden. Falsch verstanden, kann

sie ins Chaos führen. Gerade ein menschlich reifes Miteinander spielt hier eine große Rolle.

In einer sich rasant entwickelnden Disziplin- und Länderübergreifenden Teamingumgebung ist es für die Beteiligten nicht immer einfach, relevante Informationen in Bezug auf Ideen und Fachwissen kurzfristig zu teilen. Einige Kollegen sorgen sich darum, was die anderen über sie denken könnten. Manche befürchten, an Wert zu verlieren, wenn sie ihr Wissen mit anderen teilen. Und wieder andere wollen nicht als Angeber dastehen. Mitunter geht das sogar soweit, dass sich einzelne Kollegen scheuen, Wissen und Rat von anderen anzunehmen, weil sie Angst davor haben, dass dies wie ein Eingeständnis von Schwäche gedeutet werden könnte.

So etwas lässt sich nicht von heute auf morgen befehlen, sondern es muss wachsen. **Es braucht eine Kultur, die die hier geforderten Haltungen schätzt und fördert.**

Vielleicht kennen Sie den Spruch: „Wenn unser Unternehmen wüsste, was das Unternehmen alles weiß.“ In diesem Sinn möchte ich mit diesen kurzen Zeilen einfach einmal ermutigen, nicht nur in großen statischen Projekt-Teams zu denken, die oft eine Fülle von Verschwendung mit sich bringen. Es bedarf des Muts, eine Kultur zu schaffen, wo für kurze wichtige überdisziplinäre Problemlösungen auf unterschiedlichste Leute zurückgegriffen wird, die mit beitragen, Probleme in einer ganz anderen Qualität zu lösen. Neben dem klassischen Team gewinnt Teaming an Bedeutung, weil...

- Teaming erweitert die Perspektive aller und dadurch entstehen schnelle Innovationen.
- Teaming ermöglicht über den Tellerrand zu schauen. Disziplinübergreifende Probleme können schneller gelöst werden.
- Teaming weicht die Grenzen zwischen Abteilungen und Denkmustern auf.

- Teaming verbessert auch auf die Dauer die Unternehmenskultur.
- Durch Teaming wird die Übergabe und Weitergabe von Erfahrungen und Wissen erleichtert.
- Es stärkt die Kameradschaft im Unternehmen.
- Durch die Flexibilität erhöht Teaming die Fähigkeit, sich dem schnell wachsenden Kundenbedarf anzupassen.

Teaming ist ohne Frage chaotischer, als traditionelles Teamwork. Aber trotzdem ist es aus den meisten Unternehmensbereichen so gut wie nicht mehr wegzudenken. Ich kenne einige Unternehmen, die sich bewusst diesem Ansatz gestellt haben. Sie bringen nun viel schlanker und schneller Lösungen auf den Weg, als dies klassisch möglich gewesen wäre. Also eine Ermutigung, Team auch einmal etwas anders zu probieren und auf den Weg zu bringen.

Johannes Hüger

Literaturhinweise:

Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy, Amy C. Edmondson, Kindle Edition, Jossey-Bass, 2012

The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference, Malcolm Gladwell, Goldman, 2002

Teamarbeit 2.0 – Teaming



Der Zukunftsforscher Matthias Horx meinte einmal ironisch: „Manche haben Angst, uns würde die Arbeit ausgehen, dabei haben wir so viele Probleme und Herausforderungen.“ Die Hauptaufgabe der nächsten Jahre wird sein, Probleme zu lösen. Alleine geht das allerdings nur

sehr schwer. Komplexität führt dazu, dass wir viele Problemstellungen nur gemeinsam verstehen und angehen können.

Während früher der Charakter von Teamarbeit war im Wesentlichen längerfristige gemeinsame Arbeit zu gestalten, bildet sich daneben eine andere Herausforderung: immer wieder sich verändernde Konstellationen, und dann ohne klassische Weisungsbefugnis, Problemstellungen und Prozesse moderieren und Probleme zu lösen. Die Harvard Professorin Amy C. Edmondson nennt diese Herausforderung „Teaming“ in Abgrenzung zum teilweise „nicht mehr zeitgemäßen Teamwork (da es zu viele starre Elemente beinhaltet). Teaming sei eine wichtige effiziente Weiterentwicklung“. **Teaming ist Zusammenarbeit im fliegenden Wechsel.**

Wie viel Zeit wird in starren Teamsitzungen vergeudet: Man trifft sich jede Woche, ohne jedoch signifikante Fortschritte zu machen. Die Veränderung von Teamwork zu Teaming bedeutet in einem provokanten Bild gesprochen, im Vergleich mit einem Fußballspiel: Die klassische Stammmannschaft gibt es so nicht mehr. Es werden immer die momentan für die aktuelle Herausforderung passendsten Spieler für ein Spiel ausgewählt. Das könnten auch einmal die Player der gegnerischen Mannschaft sein.

Modernes Teaming würde also bedeuten, dass die Teams nicht fest zusammengestellt werden, sondern **sehr flexibel**, je nach Aufgabenstellung sich selbst immer wieder neu als Mannschaft

an Hand einer Aufgabenstellung finden. Was im Hinblick auf Fussball nicht hilfreich wäre, ist für Organisationen ein echter Effizienzschrift.

Analog findet man das Ganze sehr oft in der Notaufnahme einer Klinik, wo aufgrund einer medizinischen Notsituation schnell ein diensthabendes Team zusammengestellt wird, das einfach im Moment konkret für diesen Fall so zusammenarbeitet. Vielleicht dauert es Jahre, bis sie in dieser Konstellation sich wieder zusammenfinden, aber jetzt muss die Zusammenarbeit funktionieren.

Teaming ist immer dann sinnvoll, **wenn ein Unternehmen etwas vollbringen muss, was noch nie zuvor vollbracht worden ist.** Ein eingespieltes Team, das im Laufe der Zeit gelernt hat, gut zusammen zu arbeiten, kann ein äußerst wirkungsvolles Instrument sein. In der heutigen Zeit, die von rasanten Veränderungen, intensivem Wettbewerb und unberechenbaren Kundenbedürfnissen geprägt ist, fehlt für den Aufbau eines solchen Teams jedoch oftmals die Zeit.

Wie kann erfolgreiches Teaming gelingen?

Lesen Sie dazu den nächsten Artikel -> [Teaming – Teil 2](#)

Feedback-Tipps **für** **Führungskräfte**

Ein paar Anregungen – damit Feedback funktioniert:

- Eine dienende und respektvolle Grundhaltung.
- Feedback muss gewollt / erbeten/genehmigt sein.
- die Haltung (zumindest) eines Beteiligten, wirklich

etwas verbessern zu wollen.

- Ehrlichkeit: Dies bedeutet nicht immer alles zu sagen, aber dass alles, was man sagt, ehrlich und aufrichtig ist.
- Feedback muss gewaltfrei sein / clean / keine Manipulation! Bleiben Sie bei sich: Wie geht es Ihnen, wenn ...
- möglichst konkret und fokussiert /keine Generalabrechnung, sondern was sind die 2-3 Themen mit dem größten Hebel.
- ausgewogenes Verhältnis zwischen Wertschätzung und Verbesserung.
- angemessen.
- zeitnah (das große Problem aller Leistungsrückmeldungen, die nur 1x jährlich stattfinden).
- prozessorientiert – in einen tatsächlichen Prozess der Veränderung eingebunden.

Ablauf eines Feedbackgesprächs

1. „Willst Du?“ – Fragen, ob der Andere überhaupt Feedback möchte.
2. Möglichst konkret: Ich habe beobachtet, wie Du ...
3. Beschreiben, was die Wirkung des Verhaltens in mir war.
4. Mein grundsätzliches Anliegen beschreiben.
5. Den Teilnehmer bitten, ob er selbst kurz formulieren könnte, was bisher bei ihm angekommen ist, um zu vermeiden, dass sich zu diesem Zeitpunkt das Gespräch schon in eine falsche Richtung entwickelt (aktiv Zuhören).
6. Gemeinsames Brainstorming: Was wären konkrete Strategien, um dieses grundsätzliche Anliegen verbessern zu können?
7. Vereinbaren eines konkreten Schrittes – bzw. dann auch Termine zur Nachverfolgung setzen.

Manchmal sind wir im Alltag so mit uns selbst beschäftigt,

dass wir dabei die Menschen um uns herum fast vergessen. Wir arbeiten nebeneinander, aber nicht miteinander. Dieser Artikel soll eine kleine Ermutigung sein, etwas sehr wertvolles zu schenken: meine **Aufmerksamkeit, Rückmeldung, Feedback**. Ich hoffe dieser Artikel macht Ihnen ein Mut, dies mehr in Ihren Alltag zu integrieren! Achtung Feedback ist nicht nur ein Handwerkszeug, es ist auch eine Kunst, die dazu beiträgt wertvolles und tragfähiges zu bauen; und um Künstler zu werde,n fange ich als Lernender an ...

Liebe Grüße, Johannes Hüger

Aus der Fülle der Möglichkeiten ein kleiner Literaturtipp:
[Douglas und Dwight Allen – 2+2 Feedback – Lob und Kritik in Balance, Gabal Verlag](#)