

# TEAMING      Gemeinsam      mehr bewegen. Eine kurze Reflexion zum Thema



Fast 30 Jahre dürfen wir als Berater tief und intensiv in das Innerste von Organisationen blicken und, – ja es stimmt, für uns selbst, wie für alle anderen: **Die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, hat einen dramatischen Einfluss auf Ergebnisse und Lebensqualität.**

Eine, der für uns wichtigsten Erkenntnisse der letzten Jahre ist, dass dauerhafte positive Entwicklung in Firmen, wirkliche Transformation, geniale Leistung, die enormen Lasten von Verantwortung zu schultern, all dies gelingt auf die Dauer nur mit einem starken Team.

## **Ein signifikanter Zusammenhang**

Dies ist einer der Gründe warum wir in Organisationen, wenn es um Veränderung geht, vor allem zuerst Teams aufbauen und stärken. Wir sehen auf Dauer einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Qualität der Teams und der positiven Entwicklung der Organisation. Dabei geht es nicht um nette Teamaktionen, sondern das konstruktive Zusammenarbeiten im Alltag.

## **Radikaler Einzelkämpfer und Teams?**

Steve Jobs wurde kurz vor seinem Lebensende in einem Interview gefragt, worauf er eigentlich am meisten stolz wäre, und was ihn so erfolgreich gemacht hätte: Sie erraten es, es war nicht der iPod, das iPhone, sein Computer, ... Nein er sagte, je länger er lebe, desto mehr werde ihm bewusst, dass der

eigentliche Schatz sein Team war, das es mit ihm ausgehalten habe. „Nur“ mit diesem sei dies leistbar gewesen. Eine starke Aussage eines als radikaler Einzelkämpfer berühmt gewordenen Mannes.

### **Eine bedeutende Fähigkeit**

Einer der wesentlichsten Bausteine einer gesunden Organisation sind starke Teams. Und was tun, wenn die Zeit fehlt, wenn wie heute vieles im Fluss ist? Dann wird zudem **Teaming wichtig, die Fähigkeit in wechselnden Konstellationen immer wieder neu gut zusammenzuarbeiten**. Das ist auch eines der Qualitätskriterien für heute so oft zitierte agile Teams.

### **Neue Form der Zusammenarbeit**

Es stimmt, Komplexität, Internationalität, Zeitdruck, ..., nehmen zu. Und um dieses zu bewältigen, brauchen wir mehr und andere Formen der Zusammenarbeit. Eine der überflüssigsten Ursachen für das Versagen von Organisationen, permanente Unzufriedenheit, schwache Ergebnisse, vieler unnötiger Anstrengung, Zeitverlust, Frust, ist neben den gern zitierten äußeren Umständen, die Qualität und die nicht genutzten Möglichkeiten eines guten Miteinanders.

### **3 Arten von Teams**

Natürlich könnte man theoretisch gemeinsam mehr bewegen, aber die Realität ernüchtert. Nicht aufgeben! Vereinfacht gesagt, es gibt 3 Arten von Zusammenarbeit:

- **Zerstörerische Teams:** kosten viel Kraft, aber bringen auf die Dauer nichts, nur Vernichtung von Wertvollem ...
- **Stagnierende Teams:** mühsam, anstrengend, man gewöhnt sich jedoch daran und irgendwie kommt man doch immer wieder ein bisschen weiter. Die Leistung kommt von einzelnen.
- **Sich entwickelnde Teams und Zusammenarbeit:** nicht immer einfach, aber man merkt, es wird zunehmend leichter und

der Aufwand lohnt sich. Sowohl die Menschen als auch Ergebnisse werden immer besser ...

### **Fragen an Sie**

Sind Sie in einem Team, Kernteam, Führungskreis, Managementteam, Projektteam, Büro Team? Wo steht Ihr Team? Welche Qualität hat die Zusammenarbeit in Ihrer Organisation, die Fähigkeit gemeinsam mehr zu bewegen?

Stellen Sie sich eine Skala vor von 0 (zerstörerisch) bis 10 (extrem gut ausgeprägt). Welche Note würden Sie Ihrer Teaming-Qualität in Ihrer Organisation geben? Haben Sie eine Zahl im Kopf? Was sind die Ursachen? Was könnten Sie tun, um gemeinsam besser zu werden?

### **Kein Naturprodukt**

Die große Überraschung: Teaming, gute Teams, gute Zusammenarbeit sind kein Naturprodukt, sondern immer ein Entwicklungsweg und die Frucht von Arbeit. Team-Arbeit braucht Zeit und Aufmerksamkeit, aber es lohnt sich!

### **2016**

Wir haben 2016 für uns bewusst unter dieses Thema gestellt zum einen, um natürlich auch selbst weiter zu wachsen, zum anderen möchten wir in diesem so wichtigen Handlungsfeld natürlich auch gerne die unterstützen, die mit uns auf dem Weg sind. „Damit wir um die vielen positiven Möglichkeiten nicht nur wissen, sondern diese auch erfahren.“

Johannes M. Hüger

---

# Der Nutzen und die Herausforderung von „Gewohnheiten – Teil 3



## Neue Gewohnheiten schaffen

Gewohnheiten werden durch unser Zutun aktiv. Doch sie lassen sich umformen, indem man mit ihren einzelnen Elementen spielt. Wenn wir lernen den Auslöser zu beachten und die Belohnungen, die wir uns am Ende abholen zu identifizieren, können wir unsere Routinen verändern.

### Wie schafft man eine neue Gewohnheit?

Um eine Gewohnheit zu überwinden ist zu allererst wichtig zu erkennen, welches Bedürfnis hinter diesem Verhalten steht.

Die grundlegenden Schritte sind:

- die Routine zu identifizieren
- die Belohnung zu erkennen und damit spielen
- das dahinter liegende Bedürfnis verstehen
- den Auslöser bewusster wahrzunehmen
- und neues Verhalten dank einer bewussten Entscheidung einzuüben.

Wenn man die Auslöser und die Belohnungen identifiziert und

das Bedürfnis dahinter versteht, kann man anfangen seine Routine zu verändern. Doch nur, wenn ich mir nicht zu viel auf einmal vornehme. Forscher haben herausgefunden, dass es ein weiteres wichtiges Element gibt, damit dies gelingt: der gemeinsame Glaube. Das meint nicht die Kirche, sondern das miteinander unterwegs zu sein. Und zwar in der Zuversicht und Hoffnung, dass es möglich ist, etwas zu verändern. Dabei ist eine Selbsthilfe- oder Unterstützungsgruppe ein unerlässliches Element, wenn es um schwerwiegendere Themen geht.

## **Fragen für das eigene Unternehmen**

Mit Zielen Neues einzuüben und sich der eigenen Handlungen bewusster zu werden sind alles Facetten im Unternehmensalltag.

*"Leben Sie?" – oder "werden Sie gelebt?" von der Dynamik und Routine von Gewohnheiten?*

*Wonach sehnen Sie sich eigentlich?*

*Welche Ergebnisse würden Sie gerne haben?*

*Welche Gewohnheiten und Verhaltensweisen führen zu diesem Ergebnis, das sie jetzt haben?*

*Was ist ihr Bedürfnis dahinter?*

*Was wäre die Alternative? Welchen konkreten Weg können Sie gehen um das zu ändern?*

Ziele zu vereinbaren und sich regelmäßig zu treffen um daran zu arbeiten ist eine sehr schöne und dem Menschen gerecht werdende, Dynamik.

## **Unser Ziel**

Leider lieben wir Gewohnheiten. Nicht alle sind gut – nicht alle sind schlecht. Eine unserer Aufgaben als Berater ist zuerst einmal mit eigenem Beispiel voran zu gehen. Darüber hinaus ist es uns wichtig, heraus zu finden welche

Verhaltensweisen zu welchen Ergebnissen in Unternehmen und Organisationen geführt haben. Welche Ergebnisse will ein Unternehmen/eine Organisation denn überhaupt erzielen? Und zuletzt, was können Einzelne beitragen, Bewusstes in Angriff zu nehmen um Neues hervorzubringen.

Ich hoffe, dass mein Beitrag, inspiriert durch das Buch von Charles Duhigg – Die Macht der Gewohnheit, auch Sie dazu anregt über dieses schöne, wenn auch anstrengende Thema nachzudenken. Aber auch lieber wenig, aber konsequent Dinge einzuüben, die dem Leben, in Ihnen, in anderen und in Organisationen dienen.



## Weitere Teile:

Lesen Sie hier Der Nutzen und die Herausforderung von Gewohnheiten

Teil 1 : [Einstieg](#)

Teil 2 : [Gefahren](#)

---

# Der Nutzen und die Herausforderung von „Gewohnheiten“ – Teil 2



## Gefahren

Der letzte Teil schloss mit dem Gedanken, dass Gewohnheiten ein Zeichen für ein effizientes Gedächtnis sind. Denn solch ein Gehirn trägt dazu bei, dass wir nicht mehr unentwegt über unsere grundlegenden Verhaltensweisen nachdenken müssen. Dadurch bleibt mehr Energie für kreative Prozesse. Doch das hält auch Herausforderungen bereit.

### **Wann Gewohnheiten das Kommando übernehmen**

Der Automatik von Gewohnheiten birgt die Gefahr, dass wir etwas Wichtiges übersehen, wenn wir nicht wach sind. Deshalb hat unser Gehirn ein raffiniertes System entwickelt, das darüber entscheidet wann eine Gewohnheit das Kommando übernimmt. Dies ist vergleichbar mit einem CD-Spieler, es gibt immer den Moment, wann ein Lied beginnt und wann ein Lied endet. Bei Verhaltenselementen ist das ähnlich. Bei Beginn strengt sich das Gehirn stark an und sucht nach einem Auslösereiz. Etwas das ihm einen Anhaltspunkt dafür liefert, welche Gewohnheit jetzt aktiviert werden sollte. Ist das Lied bekannt, schön, vertraut und passt es zu meiner Stimmung, dann lasse ich es einfach laufen. Nervt es mich, so schalte ich es ab und wechsel den Song. Am Ende des Verhaltens kommt dann normalerweise immer eine erwartete Belohnung. Wenn diese kommt, rüttelt sich das Gehirn selbst wach und stellt sicher, dass alles abläuft, wie es mir normalerweise vertraut ist.

### **Drei Schritte**

Dieser Prozess besteht also aus drei Schritten: Zunächst gibt es einen Auslösereiz, der das Gehirn auffordert in einen

automatisierten Modus umzuschalten und ihm den Hinweis gibt, welches Verhalten (Gewohnheit) nun folgen sollte. Jetzt greift die Routine, die körperlicher, mentaler oder emotionaler Natur sein kann. Am Schluss erfolgt dann ein Ende (eine Belohnung), die unserem Gehirn hilft zu entscheiden, ob es sich lohnt, sich diese konkrete Schleife für die Zukunft zu merken.

Im Laufe der Zeit wird diese Schleife, Auslöser, Routine und erwartetes Ende (Belohnung) mehr und mehr automatisiert. Dies kann so stark werden, dass unsere Sehnsucht nach Vertrautem am liebsten immer wieder die gleichen Entscheidungen trifft, weil es sich mit dem Ergebnis bereits auseinander gesetzt hat.

### **Gewohnheiten als Bremse**

Ohne diesen Mechanismus, wäre unser Gehirn total überfordert und überwältigt von einer Vielzahl an Herausforderungen und Details des Alltags. Auf der anderen Seite hat dies natürlich auch seine Gefahr. Watzlawick definiert Wahnsinn so: "wenn wir immer wieder die gleichen Dinge tun, aber andere Ergebnisse erwarten." Manche Menschen werden hochprozentig von diesen Gewohnheiten geleitet. In einem Buch las ich, dass ab dem Alter von 38 Jahren wir in hohem Maß dazu neigen aus Gewohnheiten zu funktionieren. Diese Routine und die damit verbundenen Ergebnisse passen oft nicht zu dem Leben nach dem wir uns sehnen. Das kann im Laufe der Jahre einen maßgeblichen Beitrag zu einer Midlife Krise leisten.

Ich will nicht mehr die Ergebnisse, die ich immer habe. Soll das alles gewesen sein? Ist das, das Leben?

#### **Weitere Teile:**

Lesen Sie hier [Der Nutzen und die Herausforderung von Gewohnheiten](#)

Teil 1 : [Einstieg](#)

Teil 3: [Neue Gewohnheiten schaffen](#)



---

# Der Nutzen und die Herausforderung von „Gewohnheiten“ – Teil 1



Geht es Ihnen auch manchmal so, dass Sie ins Auto einsteigen um nach Hause zu fahren. Sie erinnern sich eigentlich gar nicht an die Fahrt, sondern das Auto bringt Sie einfach nach Hause? Manche erschrecken, wenn Sie dies bei sich bemerken und doch ist dies Teil der genialen

Konzeption menschlicher Natur (ich unterstelle einmal, Sie waren nicht betrunken oder ...).

## An der Kaffeemaschine vorbei

Was machen Sie eigentlich, wenn Sie morgens ins Büro kommen? Ist Ihnen aufgefallen, dass es auch hier eine Routine gibt. Sie laufen an der Kaffeemaschine vorbei, schalten diese ein und warten darauf, dass sie langsam hochfährt. Danach gehen Sie zu Ihrem Rechner und starten diesen. Gehen zurück zur Kaffeemaschine und holen sich gemütlich eine Tasse Kaffee. Etwas, das unser Leben maßgeblich bestimmt, ist die Macht von automatisiertem Verhalten oder Gewohnheiten.

*"Unser ganzes Leben setzt sich – soweit es eine bestimmte Form hat – aus einer Anzahl von Gewohnheiten zusammen". (William James, 1892)*

## Gewohnheiten haben gewaltige Auswirkungen

Bei dem Nachdenken über sich selbst könnte man meinen, dass das ganze Leben das Ergebnis sorgfältiger Abwägungen darstellt. Aber das ist weit gefehlt. Die meisten Entscheidungen, die wir jeden Tag treffen, sind schlicht Gewohnheiten, automatisiertes Verhalten. Diese süßen, kleinen Gepflogenheiten, die sich ihren Platz in unserem Leben ergattert haben, entwickeln sich zu geballten Verhaltensgewohnheiten mit allen Vor- und Nachteilen.

Was bestelle ich, wenn ich in ein Restaurant gehe? Wie verhalte ich mich, wenn ich nach Hause komme? Wie rede ich mit meinem Partner? Wie gehe ich mit Geld um? Wie treffe ich Entscheidungen? Welche Rolle spielt Sport in meinem Leben? Diese Verhaltensweisen und wie wir unsere Gedanken und Arbeitsabläufe organisieren, haben enorme Auswirkungen auf unsere Gesundheit, unsere Beziehungen, unsere Produktivität, unsere finanzielle Situation und die Ergebnisse, die wir in unserer Arbeit erzielen.

### **Komplexität reduzieren**

(Mindestens!!) 40 Prozent unserer täglichen Handlungen beruhen nicht auf bewussten Entscheidungen, sondern auf automatisiertem Verhalten. Natürlich ist die Komplexität des Verhaltens sehr unterschiedlich. Am Morgen automatisch die Zähne zu putzen, sich zu kämmen bevor man aus dem Haus geht ist weniger komplex wie eine Autofahrt oder die Bedienung einer Maschine.

"Gewohnheiten sagen Wissenschaftler entstehen, weil das Gehirn ständig nach Wegen sucht, sich weniger anzustrengen". Sich selbst überlassen, versucht unser Gehirn praktisch jede regelmäßige Handlung in eine Gewohnheit zu verwandeln um möglichst häufig herunter zu fahren. Ein effizientes Gehirn trägt dazu bei, dass wir nicht mehr unentwegt über unsere grundlegenden Verhaltensweisen nachdenken, so dass die Energie für kreative Prozesse erneut zur Verfügung steht.

## Weitere Teile:

Lesen Sie hier Der Nutzen und die Herausforderung von Gewohnheiten

Teil 2: [Gefahren](#)

Teil 3: [Neue Gewohnheiten schaffen](#)

---

# Pausenkompetenz – Teil 3: Mikropausen



Die sogenannten "Mikropausen" bezeichnen kleine Pausen während des Tages, die ich dann durchführe, wenn ich merke, ich brauche diese. In Teams hilft hier natürlich eine Absprache. Eine 2011 veröffentlichte Studie

der medizinischen Hochschule Hannover ergab, dass Mediziner und Chirurgen, die Mikropausen einlegen, weniger Stress haben, leistungsfähiger sind und deutlich weniger Fehler machen. Durch die Pausen verlängert sich die Operationszeit insgesamt nicht. Die MHH-Studie untersuchte sechzig komplexe, minimal invasive operative Eingriffe in der Bauchhöhle. Die Studie zeigte im Vergleich zu einer Kontrollgruppe, dass kurze Unterbrechungen durchwegs positive Auswirkungen haben. Chirurgen, die Pausen machen, schütten deutlich weniger Stresshormone aus. Die Menge an Cortison beispielsweise ist um 22% niedriger als bei denen, die auf Pausen verzichten. Auch die Leistungsfähigkeit bleibt erhalten. Das entspricht auch

dem Eindruck, den die Operateure von sich selbst haben. Sie gaben an, dass sie sich nach einer OP weniger müde fühlen. Operateure, die ihre Arbeit regelmäßig durch sinnvolle Pausen unterbrechen, machen außerdem weniger Fehler. Die Fehleranfälligkeit ist dreimal geringer als bei Kollegen, die nonstop operieren.

### **Mediziner und andere Fachleute betonen die Wichtigkeit solcher Mikropausen!**

Das unbewusste Gespür für die Notwendigkeit solcher Pausen ist bei etlichen Menschen da. Es gibt die Vermutung, dass Leute, die sich gerne eine Zigarettenpause gönnen oder den Gang zur Kaffeemaschine, unbewusst versuchen, genau diesem Bedürfnis zu entsprechen. Nur ob die Strategie die richtige ist? Es hat sich durchgesetzt, dass es eher toleriert wird zu sagen, ich gehe eine Zigarette rauchen als ich drehe jetzt eine 5-Minuten Runde um die Firma.

### **Plädoyer**

Probieren Sie doch einfach aus, was Ihnen gut tut, was für Sie die optimale Mikropausengestaltung ist. Ein Kurzschlaf, ein paar Apfelstücke oder 2-3 Minuten exzessives Räkeln, ... In vielen unserer Unternehmen und Organisationen herrscht jedoch die Angst vor dem Missbrauch solcher Pausen."Die schaffen ja sonst gar nichts mehr." Diese Einstellung trägt oft dazu bei, dass sich Leute uneffektiv über Tagesteile hinweg quälen ohne mit Lust, Laune und Kraft ihr Bestes geben zu können. Auch für mich ist die Pausenkompetenz ein wichtiges Lernfeld. Ich merke den Nutzen, gleichzeitig merke ich jedoch wie schwer es mir manchmal fällt vor Anderen zu diesem Bedürfnis zu stehen. Ich freue mich, dass ich schon in einigen Unternehmen dazu beitragen konnte, dass das "gut für sich sorgen" hoffähig und als Nutzen für alle Beteiligten erkannt werden konnte.

Ich wünsche Ihnen einen wunderschönen Herbst

# **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 "Ruhen lassen der Arbeit" verstärkt sich Nervosität, Unruhe und Schlaflosigkeit. Hier in dem alten Ritual des Abendgebetes 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](#)