

King Arthur, der inspirierende Teamleiter – Exzerpt

Weshalb eigentlich ein Team?

KING ARTHUR
der inspirierende Teamleiter



Paul. Ch. Donders

Das Wort „Team“ ruft zwei entgegengesetzte Gefühle in mir hervor. Zum einen denke ich dabei an einen Freundeskreis, ein Zuhause, eine Reisegesellschaft und an eine geschlossene Einheit, die auch herausfordernde Aufgaben bewältigen kann.

Andererseits denke ich dabei an Gefühle wie Ohnmacht, Gejammer, an Worte wie ‚Last‘ und ‚Frustration‘. Wie kann es sein, dass ein Team sowohl der Himmel auf Erden sein kann, als auch eine echte Hölle?

In den Achtzigern und Neunzigern war Teamwork das heiÙe Thema. Wir alle schworen auf die großen Vorteile der Teamarbeit. Der Slogan war: $1+1=3$. Das Wort ‚Synergie‘ kannte einen Höhepunkt, vergleichbar mit modernen Begriffen wie ‚Tribes‘ und ‚autonome‘ Teams.

Rund um das Jahr 2000 folgten die ersten alarmierenden Berichte aus der Praxis. Die Universitäten Utrecht und Heidelberg veröffentlichten damals die ersten empirischen

Studien über die Konsequenz der Implementierung des Teamwork-Prinzips. Zehn Jahre nach der Umsetzung hieß es, viele der Teammitglieder seien jetzt weniger produktiv, weniger innovativ und öfter krank als Professionals, die allein arbeiteten (dabei gab es natürlich auch Ausnahmen – Teams mit ausgezeichneten Resultaten).

Da höre ich direkt die Team-Fanatiker ‚ja aber‘ rufen! Na klar, ein Team kann auch produktiver, innovativer und gesünder sein, aber dies passiert nicht automatisch, wenn eine Gruppe Professionals ein Team bildet. Der Anfang eines Teams ist in der Tat oft motivierend; ein Team auf ein hohes, produktives und gesundes Level zu bringen und dieses zu halten ist jedoch eine ganz andere Sache. Das ist eine wahre Kunst!

Jede Kultur ein anderes Team?

Glücklicherweise stehen uns mittlerweile zahlreiche Studien zur Verfügung, die uns einiges über das Thema Teambuilding lehren. Natürlich benötigt ein gesundes und erfolgreiches Team in Frankreich einen anderen Fokus als ein Team in Holland, Deutschland, Singapur oder Indonesien. Außerdem arbeiten Teams im Businessbereich anders als Teams im Gesundheitswesen und Teams in nichtstaatlichen Organisationen wiederum anders als Sportteams. Darüber hinaus liegen die Prioritäten heute oft anders als vor zehn Jahren (2005 sah die Welt noch komplett anders aus). Um das Ganze weiter zu komplizieren: immer mehr Teams bestehen sowohl aus Baby-Boomern (55-70 Jahre), als auch aus Teammitgliedern, die gerade erst 20-35 Jahre alt sind (Generation Y). Dies ist ein schönes und aktuelles Beispiel dafür, dass auch die Teammitglieder selbst einen unterschiedlichen Fokus brauchen.

Heißt das jetzt, dass es gar keine mehr oder weniger universellen Teamkompetenzen gibt? Natürlich nicht! Menschen, die zusammen arbeiten müssen oder dürfen, haben alle Grundbedürfnisse wie:

- die Möglichkeit zu haben, eigene Talente einzusetzen,
- im eigenen Fachgebiet weiter zu wachsen
- innerhalb des Teams einen würdigen Platz zu finden
- persönliche und produktionsorientierte Wertschätzung zu bekommen
- im Beitrag an etwas Größerem Sinnggebung zu erfahren

King Arthur – der inspirierende Teamleiter

Schon seit etwa 1500 Jahren wird über die Legende von King Arthur erzählt, geschrieben, gesungen, gedichtet, gemalt und geträumt. Über den König, der das stark gespaltene Britannien des fünften Jahrhunderts wiedervereinte und eine völlig neue Art von Gesellschaft einführte. Der König, der 150 Ritter an einem Runden Tisch vereinte, zusammen mit ihnen Camelot schuf und Tugenden wie Vertrauen, Integrität, Disziplin und Weisheit wiederbelebte.

Auch als Teamleiter regt er unsere Vorstellungskraft an, gerade jetzt im 21. Jahrhundert, mitten in unserer post-post-modernen Lebenseinstellung und in unserem Bedürfnis nach einem gesunden Mix zwischen Individualität und Kollektivität. Wir wollen gerne einen wirklich einzigartigen Beitrag liefern und gleichzeitig Teil eines starken und inspirierenden Teams sein.

Es sind buchstäblich tausende Bücher über King Arthur geschrieben worden, wobei es noch immer nicht völlig klar ist, wer der ‚echte‘ King Arthur denn wohl war. Höchstwahrscheinlich sind die Legenden tatsächlich basiert auf einen Mann, der zwischen 480 und 550 n. Chr. gelebt hat. In den letzten Monaten habe ich verschiedene dieser Bücher gelesen um den Kern seiner einzigartigen Teamführung zu entdecken.

Die Geschichte des King Arthur handelt über seine Person als Mann, König, Gewinner, aber auch als Verlierer. Sie bietet nicht unbedingt ein ‚Happy End‘ und erzählt uns auch einiges über das menschliche Elend, Enttäuschungen und den Alltag.

Meine Geschichte über King Arthur konzentriert sich auf seinen besonderen Stil als Teamführungskraft. Eine Geschichte, die sich zu lesen lohnt! Hier schon mal ein paar Fragen, einfach um in Stimmung zu kommen: Stellen Sie sich vor, Sie werden zum 1. Januar des kommenden Jahres zum Bürgermeister Ihrer Stadt gewählt:

- Wie würden Sie sich ab jetzt darauf vorbereiten?
- Welche Leute würden Sie unbedingt in Ihr Team holen?
- Was wären die drei wichtigsten Punkte Ihrer Politik für das nächste Jahr?

Angaben zum Buch

King Arthur – Der inspirierende Teamleiter

Paul Ch. Donders

xpand Edition

9,80€, 71 Seiten

[Online Kaufen](#)

Strukturelle Ressourcen Teil 3 – Motivierendes Umfeld



Welches Umfeld motiviert mich dauerhaft?

Nach den [Fähigkeiten](#) thematisieren wir in diesem Artikel das zweite Element der intrinsischen Motivation: ein **motivierendes Umfeld**! Daniel Pink beschreibt dieses als "einen Raum in dem

man **Autonomie** erfährt.“ Dieser Raum ist für jeden Menschen unterschiedlich. Manche Menschen brauchen viel Freiheit und Abwechslung bei ihrer Arbeit und wollen am liebsten von niemandem kontrolliert werden. Andere Menschen brauchen einen deutlichen Rahmen, damit sie zum Beispiel besser wissen, woran sie sind und was konkret von ihnen erwartet wird.

Weil wir alle (zum Glück) unsere eigene **einzigartige Persönlichkeit** haben, bedeutet für jeden “Autonomie” etwas anderes. Es ist vor allem interessant zu sehen, was für Sie persönlich die wichtigsten motivierenden Faktoren Ihrer Umgebung sind. Denn wenn Sie diese deutlich vor Augen haben, können Sie sich weiter ins „Jobcraften“ vertiefen. Ganz konkret heißt dies, Wege zu suchen, die Faktoren Ihres Arbeitsumfelds besser einzurichten. Dadurch bringt Ihnen die Arbeit mehr Energie, und Ihre Resilienz nimmt zu.

In folgender Übersicht habe ich die verschiedenen **Umgebungsfaktoren** zusammengestellt, wobei ich mich an den D, I, S und G-Faktoren aus dem persolog Verhaltensprofil orientiert habe. Lesen Sie diese in aller Ruhe durch und kreuzen Sie jeden Aspekt an, der Sie deutlich anspricht und für Sie und Ihre (gewünschte/optimale) Arbeitssituation wichtig ist. Wählen Sie dann aus allen angekreuzten Faktoren die sechs wichtigsten aus und beantworten Sie zu jedem der sechs Faktoren die untenstehenden Fragen.

Dominant / Direkt	Initiativ/Einflussreich
--------------------------	--------------------------------

sichtbare Resultate Entscheidungsfreiheit Herausforderungen große Projekte selbständiges Arbeiten wenig Kontrolle von außen wenig Detailarbeit klare Ziele	Abwechslung Zusammenarbeit mit Menschen Zeit, das Leben zu genießen keine Schwierigkeiten flexible Bedingungen Möglichkeit zu kommunizieren öffentliche Anerkennung positive Atmosphäre
Gewissenhaft	Stetig
klar formulierte Erwartungen klare Spielregeln Erläuterung von Änderung Anerkennung der Leistungsqualität klare Stellenbeschreibung Gelegenheit, Fragen zu stellen Aufgaben, die Präzision erfordern ungestört arbeiten können	Sicherheit, Stabilität Zeit, sich auf Veränderung einzustellen Arbeiten in einem kleinen Team Anerkennung der eigenen Person klar formulierte Erwartungen harmonisches Umfeld klare, gute Beziehungen regelmäßige, geordnete Verfahren

- Welche positiven Aspekte gibt es an meinem heutigen Arbeitsplatz?
- Welche negativen Aspekte gibt es an meinem heutigen Arbeitsplatz?
- Was kann ich selbst verbessern?
- Wer kann mir dabei helfen?

Das spannende an diesem Workshop ist das ehrliche Beschreiben der Dinge, die schon gut funktionieren und zu Ihren

motivierenden Umständen passt. Daneben lohnt es sich sicher, dass Sie sich einmal klar machen, welche Dinge nicht in Ordnung sind.

Danach könnten Sie mit ihren Eindrücken zu Ihrem Vorgesetzten gehen und ihm oder ihr erzählen, dass er oder sie wirklich eingreifen muss. Aber genau darum geht es nicht! „Jobcrafting“ bedeutet, **selbst Verantwortung zu übernehmen und nach eigenen Lösungen zu suchen**. Oft geht es dabei um realistische, meist kleine Veränderungen, die oft einen direkten Einfluss auf den Ausbau Ihres einzigartigen, positiven und stimulierenden Arbeitsplatzes haben.

Viel Freude beim Einrichten Ihrer Arbeitsumgebung.

Paul Donders

Strukturelle Ressourcen Teil 2 – Happy Jobcrafting



Im letzten [Blogbeitrag](#) habe ich das Konzept "Jobcrafting" und dessen vier Hauptelemente vorgestellt:

1. Fähigkeiten
2. Motivierendes Umfeld
3. Sinn und Inspiration
4. Bedürfnisse in einem spezifischen Markt

1. Beginnen Sie Ihre Fähigkeiten zu trainieren

Erstellen Sie sich eine Liste Ihrer sechs stärksten Fähigkeiten, die Sie öfter in Ihrer Arbeit einsetzen möchten. Schreiben Sie diese in die unterstehende Tabelle und stellen Sie sich bei jeder Fähigkeit folgende Frage:

- Wie oft in der Woche kann ich diese Fähigkeit an meinem Arbeitsplatz einsetzen?
- Welche kleinen Anpassungen kann ich an meinem Arbeitsplatz vornehmen, damit ich diese Fähigkeit öfter einsetzen kann?
- Wer kann mir helfen, dies in den kommenden drei Monaten in die Tat umzusetzen?

Hierbei ist die Kunst, keine sinnlosen Ideen aufzuschreiben, sondern sich realistische Möglichkeiten und konkrete Anpassungen auszudenken, die dann übrigens oft einen direkten Beitrag zum Erfolg Ihrer Arbeit liefern. Ich nenne Ihnen ein Beispiel gerne ein Beispiel:

Fähigkeit: Coachen

Einsetzbarkeit: alle 2 Wochen in Mitarbeitergesprächen

Anpassung: Einführung eines 15-minütiges monatliches Update-Gespräches pro Mitarbeiter

Unterstützung: Peter

Legen Sie nun Ihre eigene Liste an:

Fähigkeit	Einsetzbarkeit	Anpassungen	Unterstützung

Was haben Sie entdeckt? Wo gibt es Chancen, Ihre Arbeit in kleinen Schritten anzupassen, damit Sie mehr von Ihren Fähigkeiten einsetzen können, darin wachsen und mehr Energie aus Ihrer Arbeit schöpfen? Besprechen Sie dieses Ergebnis einmal mit einer Kollegin, einem guten Freund oder Ihrer Führungskraft.

Happy Jobcrafting!

PS: Eine Hilfestellung zur Analyse Ihrer stärksten Fähigkeiten kann der xband-Fähigkeitsworkshop sein: [xband Workshops](#)

Strukturelle Ressourcen Teil 1: Motivierende Arbeit



Neben den sieben persönlichen Resilienzkompetenzen und den [sozialen Energiequellen](#) spielen auch strukturelle Elemente eine deutliche Rolle im Aufbau eines resilienten Arbeits- und Lebensstils. Wir nehmen hierbei

drei Bereiche unter die Lupe, auf die Sie ganz konkreten Einfluss nehmen können:

1. ein positiver, passender und motivierender Arbeitsplatz.
2. genug Herausforderung, um widerstandsfähig zu bleiben.
3. gesunde Finanzen.

Eine positive, passende und motivierende Arbeit

In seinem Buch 'Drive' zeigt Daniel Pink auf, dass der Mensch, der intrinsisch und dauerhaft motiviert bleiben will, auf jeden Fall die folgenden drei Dinge an seinem Arbeitsplatz braucht:

- a). Wachstumsmöglichkeit für seine Talente.
- b). Einen Platz für sich, der ihm genügend Autonomie bietet.
- c). Sinnggebung und Leidenschaft

Wer diese drei Elemente strukturell in seiner Arbeit wiederfindet, bekommt Energie beim Arbeiten, und damit wird dieser Arbeitsplatz zu einer Energiequelle statt zu einem Energiekiller.

Heutzutage reden wir von "Jobcrafting", vom **bewussten Gestalten der eigenen Arbeit** und Arbeitsumgebung. Damit können Sie dieselbe Arbeit, mit einigen kleinen und realistischen Anpassungen, mit mehr Freude, Energie und Sprungkraft verrichten. Wir leben übrigens schon eine Weile nicht mehr im Schlaraffenland, wo es genügend Arbeitsplätze gibt und das soziale Netz alle Sicherheiten bietet. Wir wechseln heutzutage nicht mehr so schnell und einfach den Arbeitsplatz, weil unsere Kollegen oder der Chef uns nicht gefallen. Es ist nicht länger möglich, über die Optimierung der drei Elemente (Talente, Arbeitsplatz, Sinnggebung) nachzudenken, ohne genauso gut die Lage am Arbeitsmarkt zu kennen.

In seinem Buch „The Start-up of you“ beschreibt der Gründer von LinkedIn, warum es in unserer Zeit notwendig sei, unsere Talente und Leidenschaft mit der Nachfrage am Markt abzustimmen. Man kann so viele Talente und Eifer mitbringen, wie man will, aber wenn niemand danach fragt, dann ist die Chance gering, dass man einen optimalen Arbeitsplatz findet.



Die nebenstehende Übersicht zeigt, wie diese vier Elemente mit dem Job verbunden sind. **Je mehr sich die Bereiche überschneiden, desto mehr Energie schöpfen Sie aus der Arbeit.** Und: Je mehr Überschneidung zwischen den Bedürfnissen (Talente, motivierendes Umfeld, Sinnggebung) und dem spezifischen Markt, umso mehr Trainings- und

Wachstumsmöglichkeiten werden Sie für Ihre persönliche Entwicklung finden. In den nächsten Artikeln werden wir tiefer auf alle vier Bereiche eingehen und schauen, wie man durch "Jobcrafting" einen motivierend(er)en und beständigen Arbeitsplatz schaffen kann.

Paul Donders

Resilienz Teil 6: Familie



Steven Spielberg, 66, sitzt seit 19 Jahren jeden Abend um 18.30 Uhr zuhause beim Abendessen mit der Familie am Tisch. Seine Frau hat diesen Deal mit ihm abgeschlossen, als er 1994 sein neues Filmstudio „Dreamworks“

gründen wollte. Sie werde ihn voll und ganz unterstützen, wenn er sich verpflichte die Kinder morgens in die Schule zu bringen, abends beim Essen zu sein und die Wochenenden größtenteils mit der Familie zu verbringen...

Und siehe da: Steven bekam seine Dreamworks und dazu noch einen guten Arbeitsrhythmus, Work-Life-Balance und die Möglichkeit, die Zeit mit der Familie zu genießen! Ich weiß natürlich nicht, ob er sich immer und ohne Ausnahme daran gehalten hat, aber anscheinend größtenteils. Jetzt könnten Sie sagen: „Ja ja, wenn ich soviel Geld verdiente wie Steven Spielberg, dann könnte ich mir das auch leisten.“ Da ist sicher etwas dran, aber haben Sie auch soviel Arbeit, Einladungen und Stress wie er? Und wenn Sie das Geld hätten, würden Sie dann auch wirklich soviel Zeit in die Familie stecken? Ich begleite einige Führungskräfte, von denen

ziemlich viele ihre Arbeit und Familie unter einen Hut bekommen. Aber die wenigsten investieren ihre Zeit so konsequent in ihre Familie wie Spielberg. Wenn Sie Ihre Familie zu einem Energiebrunnen machen wollen, dann werden Sie nicht drum herum kommen, einen Rhythmus zu entwickeln und regelmäßig Zeit zu investieren. In der modernen Psychologie sind die folgenden uralten und ziemlich verstaubten Begriffe wieder ganz im Kommen:

- Ruhe
- Reinheit
- Regelmäß

Wie können Sie wieder mehr Ruhe in Ihr Familienleben bringen?

Fangen Sie damit an, den Sonntag so viel wie möglich gemeinsam zu entspannen und zu genießen. Oder die Woche so zu planen, dass Sie mindestens vier Mal die Woche gemeinsam Abend essen. Das kann helfen, miteinander ins Gespräch zu kommen, einen Ort zu schaffen, wo Sie Zeit haben, einander zu fragen: „ Was war heute die interessanteste Frage, die Dir jemand gestellt hat?“

Reinheit steht hier für Klarheit, Stille, Aufräumen.

Ein aufgeräumtes Haus und aufgeräumte Zimmer geben mehr Ruhe im Kopf und im Herzen als eine chaotische Umgebung. Warum nicht mit allen einen gemeinsamen Aufräum- und Wegwerftag organisieren und diesen dann mit einem leckeren, gemeinsam gekochten Abendessen abrunden? Aber Reinheit steht auch für Stille. Einen ganzen Abend ohne Fernsehen! Eine ruhige Musik, gemütlich zusammen lesen oder ein miteinander spielen (einfach alte Gemütlichkeit)!

Regelmäß ist der Rhythmus den wir gemeinsam als Familie entwickeln, und der uns auf unsere einzigartige Weise gut tut.

Resilienz wächst da, wo Menschen ihr Maß gefunden haben und Maßlosigkeit weitgehend abschaffen. Wir sind nun mal mit einem großen Bedürfnis an Regelmäß geschaffen. Allein die Tatsache, dass wir jeden Tag sieben bis acht Stunden Schlaf, Essen und Trinken und etwa 10.000 Schritte brauchen, um uns ausreichend

und gesund zu bewegen, spricht Bände. Ohne diese Regelmäßigkeiten verüben wir direkt einen Anschlag auf unsern Leib und unsere Seele. Darum braucht auch eine Familie und jede Form des Zusammenlebens, einen eigenen Rhythmus, um gesund zu bleiben und eventuell gesünder zu werden.

Wollen Sie das Familienleben genießen? Oder eine andere Form energiespendenden Zusammenlebens?

Fangen Sie dann damit an, Ihre 'community' neu zu gestalten und Ruhe, Reinheit und Regelmäß einzurichten, die in unser 21. Jahrhundert passt.

Herzlichen Gruß,
Paul Donders

PS: Vielen Dank an Ina Ruiter für die Übersetzung der Artikelserie aus dem Niederländischen...

Resilienz Teil 5: A glance at the dark side!



Neben den Ideen über [Freundschaften](#) und wie sie Kraftquellen für unseren Alltag wirken können, müssen wir auch einen Blick auf die dunkle Seite mancher Freundschaften werfen. Deshalb die Überschrift: "a glance at the dark side". Versuchen wir herauszufinden, welche fünf Arten „energiefressender“ Freundschaften es gibt.

1. Der Blutsauger

Man nennt solche Leute auch die "very draining people". Sie saugen alle Leidenschaft aus anderen und sind ganz und gar durchdrungen von ihrer Opferrolle. Sie setzen alles daran, die Verantwortung auf Sie als freundlichen Helfer zu schieben. In der Regel haben sie einen netten Stil entwickelt, sich Ihnen anzuschließen, und suchen dann oft unbewusst nach Ihrem Mitleid. Wenn sie Sie dann für ihre armselige Sache gewonnen haben, lassen sie Sie nicht mehr los – und das wird Sie viel Energie kosten.

2. Der Entmutiger

Das sind Menschen die vor lauter Bäumen nie den Wald sehen und Ihnen alle Probleme in den dunkelsten Farben ausmalen. Menschen, die keine Hoffnung, sondern Zweifel säen, und sich insgeheim freuen, wenn Sie stolpern. Wir sprechen hier nicht von einem leichten Pessimismus, sondern von einem notorischen.

3. Der Besserwisser

Das sind solche Menschen, die sich ins Fäustchen lachen, wenn sie Ihre Fehler entdecken und in ihrer Kommunikation mehr über Ihre Mängel als über Ihre Talente reden. Dieser Hang zum Nörgeln findet seinen Ursprung oft in einem kränklichen Drang, andere verbessern zu wollen, weil man mit sich selbst höchst unzufrieden oder vielleicht zu hochmütig oder gar narzisstisch ist.

4. Der Manipulator

Diese Menschen verstehen die Kunst, Sie auf subtile Art immer wieder vor ihren Karren zu spannen. Sogenannte "Freunde", die Sie in ihre Abhängigkeit ziehen oder Sie mit Intrigen in ihr Netz locken wollen. Sie sind einfach zu erkennen, weil sie immer einen bitteren Nachgeschmack hinterlassen, wenn Sie Zeit mit ihnen verbracht haben. Sie arbeiten mit einer Art Angst, die Sie möglicherweise lahmlegen und Sie in eine Pattstellung bringen kann, auf die Sie nicht mehr offen reagieren können.

5. Der Agressor

Das sind Menschen, die durch eine aggressive Haltung und einen

negativen Wortschatz Druck auf andere ausüben und sie demütigen. Sie sind „Alphamännchen“ oder „Alphaweibchen“, die nicht gut mit ihrer Energie umgehen können. Im Prinzip sind die Aggressoren unkomplizierte Leute, wenn Sie ihnen gegenüber deutlich auftreten, Ihre Grenzen angeben und sie darauf hinweisen, dass sie ihre Energie besser positiv einsetzen können. Finden Sie eine nette, vielleicht sogar humorvolle Formulierung wie „Ab ins Körbchen!“ um sie wieder auf ihren Platz zu schicken. Wenn sie auf eine solche Aufforderung nicht reagieren, ist es sinnvoll, sich von ihnen zu distanzieren und ihnen anzuraten, einen Coach zu suchen. Wiederholte körperliche Gewalt zeigen Sie natürlich sofort bei der Polizei an – aber das kommt unter Freunden natürlich selten vor.

Vielleicht mögen Sie fragen: **“Ist das nicht alles ein bisschen übertrieben?”** Es ist natürlich nicht gut, gleich mit dem Finger auf andere zu zeigen, sondern erst einmal zu überlegen, ob sie zufälligerweise selbst in die eine oder andere Kategorie dieser energieschluckenden Freunde fallen. Auf einer Skala von 1 bis 10 (1= trifft gar nicht auf mich zu, 10 = beschreibt genau, wie ich mich verhalte) geben Sie bei jeder der fünf Kategorien an, wie Sie sich selbst beurteilen. Dann nehmen Sie die Art „Freund“, der sie die höchste Ziffer gegeben haben und besprechen Sie dies mit einem guten Freund.

Danach können Sie natürlich auch Namen hinter die anderen Kategorien schreiben und nachdenken, wie Sie mit diesen Personen zu einer deutlichen Abmachung kommen können, die diesem Verhalten ein Ende setzt. In manchen Fällen ist es weiser, auf freundliche Art Abstand zu halten. Schwierig ist es allerdings, wenn Sie mit solchen „Freunden“ unter einem Dach wohnen. Dabei hilft oft nur Hilfe von außen. Wenn auch das nicht hilft, dann bleibt uns noch ein liebevolles Relativieren, damit das negative Verhalten des andern uns nicht mehr so tief verletzt.

Genug über die ‘dark side’! Teil 6 wird wieder ein “fröhlicherer” Blogartikel.

Paul Donders