



EIN WENIG „OLD SCHOOL“?

Vielleicht. Doch ungemein wirksam: Wie das Prinzip der „Kameradschaft“ in Teams helfen kann.

VON **JUDITH WEGENER**
UND **JAN ZÖLLER**

Funktionierende Teams werden immer wichtiger für Organisationen. Die Anforderungen sind heutzutage derart komplex, dass gute und nachhaltige Lösungen verschiedenste Experten im Team erfordern, die Wissen und Kreativität zusammenbringen.

In Phasen der Neugründung werden solche diversen Teams gern durch ein Teamcoaching unterstützt, um die Arbeit effizienter zu machen. Dabei

kommt es oft schon zu Beginn zu einer größeren Störung, die wohl jeder Coach und Trainer schon einmal erlebt hat: Das Team soll inhaltlich arbeiten, ist jedoch überhaupt noch nicht arbeitsfähig. Die Logik hinter den Startschwierigkeiten: Je höher die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass Aufgaben und Situationen im Team vollkommen unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden. Hinzu kommt, dass sich die Kommunikation noch nicht synchronisiert hat, das Team ist nicht „eingeschwungen“.

Störungen haben Vorrang

Bei einem unserer Aufträge soll nach einem Führungswechsel eine neue Vision für das vierköpfige Führungsteam erarbeitet werden, zusammen mit einem Wertekanon, der die Zusammenarbeit auf eine gemeinsame Basis stellt. Bereits in der Einführungsphase erkennen wir, dass sich ein Teammitglied, Hans, sichtbar außerhalb der Gruppe aufhält und auch bei der Vorstellung einsilbig agiert. Zugleich bemerken wir bei den anderen zwischen den

Zeilen deutliche Spitzen, wenn sie mit Hans sprechen.

Getreu dem Motto von Ruth Cohn „Störungen haben Vorrang“ bieten wir der Gruppe unsere Wahrnehmung an und empfehlen, dass wir uns zunächst der Arbeitsbereitschaft der Gruppe widmen, bevor wir inhaltlich zu arbeiten beginnen. Dies wollen wir auch nutzen, um wertvolle Erkenntnisse zu den gemeinsamen Werten zu gewinnen.

Im Gespräch mit dem Team ergibt sich Folgendes: Hans kam kurz vor dem Führungswechsel aus einer anderen Organisation und hatte eine Führungsposition in seiner alten Organisation gegen bessere Aufstiegschancen in der neuen Organisation eingetauscht. Die anderen drei Teammitglieder arbeiten schon länger zusammen und fühlen sich freundschaftlich verbunden. Nach ihrer Erfahrung sind sie nur dann arbeitsfähig, wenn alle miteinander freundschaftlich verbunden sind. Mit dieser Überzeugung gehen sie auch in die begleitete Teamentwicklung. Hans dagegen möchte Privates und Beruf gern trennen und hält es nicht für wünschenswert, Freundschaften aufzubauen. Die reine Sachebene sei absolut ausreichend und für ihn auch weniger „einengend“.

Nähe oder Distanz

Wir spiegeln dem Führungsteam zurück, dass wir verstanden haben, es besteht eine Uneinigkeit hinsichtlich der erwünschten Haltung, mit der sich die Mitglieder im Team begegnen. Das Team stimmt uns zu: „Es ist eine Frage der Nähe oder der Distanz, die uns guttut“.

So stehen sich zwei Werte gegenüber, die für das Team zunächst unvereinbar scheinen. Um ihm einen Impuls zu geben, wie aus einer vermeintlichen Unvereinbarkeit eine neue Idee, die Idee der „distanzierten Nähe“, werden könnte, bieten wir das Wort „Kameradschaft“ an. Sogleich breitet sich eine unangenehme Stille im Raum aus. Wir geben dieser Stille Zeit. Nach einigen Sekunden räus-

pert sich einer der Freunde und sagt, Kameradschaft sei ja wohl ein wenig „old school“ und auch politisch irgendwie schwierig. Ein weiteres Teammitglied nickt.

Der Dritte aus der Freundesgruppe überlegt kurz und bemerkt nachdenklich, dass die Idee einer Kameradschaft innerhalb des Teams ein sehr treffendes Wort sei. Er finde darin sowohl

Er finde die Idee der Kameradschaft sehr gut, da sie einen gemeinsamen unterstützenden Rahmen anbietet, ohne die „erdrückende Nähe“ einer Freundschaft zu fordern. Ein weiteres Teammitglied äußert, dass die Idee gut sei, aber doch für die Arbeit eines zivilen Teams zu pathetisch formuliert ist.

Wir melden daraufhin dem Team zurück, dass die Idee der Kameradschaft

Kameradschaft ist die uneingeschränkte Akzeptanz des Gegenübers.

das Bedürfnis von Hans als auch die Idee der positiven Zugewandtheit der drei Freunde wieder. Was sei denn unser Verständnis von Kameradschaft, werden wir gefragt. Und warum bringen wir es hier an?

Wir haben teils (Jan Zöller) in der Bundeswehr gearbeitet und in Extremsituationen erlebt, was Kameradschaft bedeutet. Unsere Grundidee ist es, militärische Grundsätze in Coaching-Situationen zu übertragen und das Prinzip der Kameradschaft (vgl. Textbox auf Seite 22) hat sich über Jahrhunderte bewährt. Für uns ist Kameradschaft in aller erster Linie die uneingeschränkte Akzeptanz des Gegenübers, dazu gehört sich aufeinander verlassen zu können, und zwar gerade dann, wenn man sich vielleicht persönlich nicht zugewandt oder gar sympathisch ist. In der boomenden Welt der Start-ups erscheint uns viel auf Sympathie zu basieren, und dies empfinden wir im professionellen Kontext zuweilen als hinderlich. Kritisches Feedback, das dem anderen ein Lernen, eine Entwicklung ermöglicht, ist beispielsweise eher schwierig, wenn man sich persönlich mag.

Das Pathos übersetzen

Die Reaktion des Teams ist nun ungeteiltes Interesse. Auch Hans äußert sich.

anscheinend Potenzial als Grundlage für die Arbeit ihres Teams hat, bestimmte Vokabeln jedoch schwierig im Kontext ihrer Situation zu verstehen sind. Das Team stimmt uns zu.

Als nächsten Schritt schlagen wir vor, gemeinsam die Originalbeschreibung von „Kameradschaft“ in ihren Organisationskontext zu übersetzen und danach zu bewerten, ob dies das Team weiterbringt auf der Suche nach einer gemeinsamen Haltung. Alle stimmen zu. Plötzlich ist eine ganz andere Energie im Raum, die vier scheinen sich darauf zu freuen eine Art „Ehrendex“ für das Team zu formulieren.

Wir greifen die unterschiedlichen Anteile der Beschreibung auf und arbeiten mit Themenblöcken weiter:

- Was schätze ich an dir (Anerkennung)?
- Wann muss ich Rücksicht nehmen und worauf?
- Was bedeutet „Not“ und „Gefahr“ für das Team und wie können wir uns beistehen?
- Was könntest du tun, damit ich mich dir kameradschaftlich verbunden fühle?
- Was könnte ich tun?
- Wie sieht gegenseitige Rücksichtnahme auf andere Anschauungen bei uns aus?
- Wo sind für uns Grenzen in der gegenseitigen Unterstützung? ▶

Kameradschaft

„Der Zusammenhalt (einer militärischen Gemeinschaft) beruht wesentlich auf Kameradschaft. Sie verpflichtet alle Soldaten, die Würde, die Ehre und die Rechte des Kameraden zu achten und ihm in Not und Gefahr beizustehen. Das schließt gegenseitige Anerkennung, Rücksicht und Achtung fremder Anschauungen ein.“

Vgl. §12 Soldatengesetz

Im Nu sind angeregte Gespräche im Gange, die wir nur sehr behutsam zu moderieren brauchen. Insbesondere die Frage danach, wie Not und Gefahr aussehen, führt zu erhellenden Einsichten. Für Hans liegt die Antwort rein auf der Sachebene: wenn z. B. ein großes Projekt fertig werden soll und jemand plötzlich länger ausfällt. Der Rest des Teams diskutiert auf der Beziehungsebene darüber, wie es wäre, noch mehr Neuzugänge zu haben, die „man ja gar nicht kennt“.

Es wird klar, dass hier Gegensätze aufeinandertreffen. Wir sehen dies als Chance und spiegeln die Notwendigkeit zurück, sich auf Formen von Rücksichtnahme zu verständigen. Das Team verpflichtet sich daraufhin, in jedem Meeting bewusst beiden Ebenen, der Sach- und der Beziehungsebene, Raum zu geben.

Am Ende der Moderation formuliert das Team ein sehr spezifisches Verständnis der besonderen Teamkameradschaft: „Der Zusammenhalt unseres Teams beruht wesentlich auf unserer Kameradschaft. Dies ist unsere Kraftquelle und verpflichtet jedes Mitglied dazu, die Bedürfnisse, die Macken und die professionellen Rollen der anderen Mitglieder zu achten. Wir verteidigen unsere Teamentscheidungen bei äußeren Widerständen gemeinsam. Unsere Unterschiede sind wertvoll für das Arbeitsergebnis und sollen daher immer berücksichtigt, geachtet und anerkannt werden.“

Auf dem Wege zu diesem „Kameradschaftsmotto“ identifizieren die vier wichtige Werte und dokumentieren sie für ihre Arbeit an Leitwerten und Vision.

Das Feedback des Teams am Ende des Tages ist eindeutig:

- Der Perspektivwechsel war der Schlüssel zum gegenseitigen Verständnis.
- Team muss nichts mit Freundschaft zu tun haben.
- Jeder ist wichtig. Das Prinzip der Kameradschaft war hilfreich, um sich auf den Mehrwert eines Teams zu besinnen – insbesondere darauf, dass die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder wertvoll für das Arbeitsergebnis sein kann.

Fazit

Schon lange hatten wir die Idee, dass Kameradschaft im Kern eine Haltung ist und nicht nur über Befehl und Gehorsam funktioniert. Dabei gefällt uns vor allem die Parallele zum ressourcenorientierten Arbeiten. Unabhängig von Sympathie ist die Grundannahme: Jeder trägt etwas bei. Oder besser: Jeder kann etwas beitragen, wenn er den Raum dafür bekommt. Hier gilt es psychologische Sicherheit herzustellen, was in unserem Fall über die gemeinsame Sprache, Regeln und Werte geschehen ist. ◀◀



© Sascha Schürmann

Zu den AutorInnen

Judith Wegener

Coach, Trainerin, systemische Beraterin, kommt aus der Personalentwicklung im Automotivbereich.



© Sascha Schürmann

Jan Zöllner

Coach und Mediator u. a. für das Spitzenpersonal der Bundeswehr.