

# Team

## – und (k)ein Ende?!

Geschäftspartnerschaften  
– Entwicklungen, Chancen  
und Risiken als Team



IHK

Technologiefabrik  
Karlsruhe

# **Team**

## **– und (k)ein Ende?!**

Geschäftspartnerschaften  
– Entwicklungen, Chancen  
und Risiken als Team

Ein Leitfaden für Unternehmensgründer

## **Vorwort**

Oft wird in der Literatur beschrieben, dass Unternehmensgründungen durch mehrere Partner eine größere Erfolgchance haben. In diesem Zusammenhang geht man davon aus, dass Aufgaben in dem neuen Unternehmen von Beginn an geteilt werden können und sich jeder Mitgründer speziellen Gebieten widmen kann. Das stimmt nicht in vollem Umfang, da auch das Geschäftsleben von persönlichen Eigenheiten der handelnden Personen beeinflusst ist.

Was zu Beginn als Übereinkunft klar und als gemeinsames Ziel anerkannt war, kann im Laufe der Zeit in Frage gestellt werden. Probleme können auftauchen, die alle Betroffenen neben den rein geschäftlichen Aufgaben zusätzlich emotional belasten. Grundlegende Kenntnisse in den Themenfeldern „Kommunikation, Rollentheorie, Arbeiten im Team sowie Arbeits-, Organisations- und Persönlichkeitspsychologie“ sind hilfreich, um Problemsituationen konstruktiv zu analysieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Mit diesem Leitfaden möchten wir Ihnen eine Hilfestellung anbieten, die auf unseren Erfahrungen aus vielen Jahren Beratungstätigkeit und der Begleitung von Existenzgründungen und etablierten Unternehmen beruht.

Dieser Leitfaden enthält zur besseren Lesbarkeit in den ersten Kapiteln keine Theorie. Für Interessierte haben wir ein Minimum an Theorie im Teil 2 angesprochen. Zur Vertiefung steht unseres Erachtens eine ausreichende Zahl von Literatur zur Verfügung, auf die zurück gegriffen werden kann.

Viel mehr wollen wir Ihnen - ausgehend vom einem Beispiel aus unserer Beratungspraxis - Lösungsansätze vorstellen (Teil 1), die Ihnen Umsetzungshilfen bei ihren eigenen Problemstellungen bieten.

Rechtliche Fragen und die damit verbundenen Lösungsansätze können in diesem Leitfaden nicht thematisiert werden. Bei Fragen zu diesem Thema verweisen wir auf entsprechend qualifizierte Rechtsberater oder Mediatoren.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Anregungen beim Lesen dieses Ratgebers.



Herbert Hoffmann



Ann Ursula Blücher

# Inhalt

## TEIL 1

Team – und (k)ein Ende ?!	
– ein Beispiel aus der Beratungstätigkeit . . . . .	7

### **Lösungsansätze**

Entwicklung von Strategien und Zielen . . . . .	11
Verbesserung der Kommunikation . . . . .	13
Erstellung von Stellenprofilen und Organigrammen . . . . .	15
Kompetenzerwerb Mitarbeiterführung . . . . .	16
Arbeitsorganisation und Selbstmanagement . . . . .	18
Coachingangebot im Rahmen des Konfliktmanagements . . . . .	19

## TEIL 2

### **Anhang Theorie**

Kommunikation . . . . .	20
Rollentheorie . . . . .	22
Arbeiten im Team . . . . .	22
Persönlichkeitspsychologie . . . . .	23
Arbeits- und Organisationspsychologie . . . . .	24

<b>Literaturverzeichnis und Links . . . . .</b>	<b>25</b>
---	-----------

### **Team – und (k)ein Ende ?! – ein Beispiel aus der Beratungstätigkeit**

In der Beratungspraxis kommt es häufig vor, dass ein junger Unternehmer über seine akuten Probleme mit seinen Mitgründern sprechen möchte. Die Situation stellt sich als schwierig dar, denn es wird offenkundig, dass die Geschäftspartner seit einiger Zeit unterschiedliche Auffassungen zu den aktuellen Tagesproblemen und zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens entwickelt haben. Sie sind sich inzwischen uneinig darüber, wie das Unternehmen weiter geführt werden soll, wobei die geschilderten Probleme eine Mischung zwischen sachlichen Schwierigkeiten des betrieblichen Alltags und Problemen im Umgang miteinander sind. Jeder der Beteiligten weiß oft, dass umgehend bevorstehende Entscheidungen getroffen werden müssen. Man ist jedoch nicht mehr in der Lage, sich vorbehaltlos an einen Tisch zu setzen und diese Probleme gemeinsam zu diskutieren. Jeder befürchtet, der andere würde wiederum – wie schon in der zurückliegenden Zeit – Gegen-Vorschläge entwickeln und die vom Partner unterbreiteten Vorschläge als unpassend und undurchführbar bezeichnen. Alle Partner befürchten, dass damit wiederum eine nutzlose und ergebnislose Gesprächsrunde abläuft, die viel Zeit kostet und keinen Fortschritt zeigt.

Wenn der Entscheidungs- oder Leidensdruck so groß geworden ist, dass man fremde Hilfe in Anspruch nimmt, werden Freunde und Bekannte auf die Probleme angesprochen. Von Seiten der Freunde kommt meist die Empfehlung sich nicht „unterbuttern“ zu lassen und den eigenen Standpunkt durchzusetzen – notfalls auch mit juristischen Mitteln. Damit enden manche Gründungsgeschichten vor Gericht mit der Folge, dass es oft unschöne Szenen, Streitereien und eine Zerschlagung des gemeinsamen Unternehmens mit einer Verteilung des Vermögens gibt. Damit ist zwar objektiv die Angelegenheit bereinigt und das gemeinsame Unternehmen beendet. Aber jeder der Beteiligten steht als Verlierer da.

Dabei hatte alles vor einigen Jahren so positiv und aussichtsreich begonnen. Vor sieben Jahren waren zwei Absolventen der Hochschule im Rahmen ihrer Diplomarbeiten zusammen gekommen und hatten entdeckt, dass sie jeweils besondere Kenntnisse und Fähigkeiten hatten, mit denen die sie sich gegenseitig ergänzen konnten.

Das Studium wurde absolviert, die ersten Unternehmenskontakte vertieft und Kunden für das künftige Produkt interessiert. Es erfolgte die Gründung einer gemeinsamen Unternehmung. Jeder übernahm einen Teil der Aufgaben und beteiligte sich nach Kräften an dem Ziel, schnellstmöglich aus der Idee ein Produkt zu entwickeln, auf den Markt zu bringen und damit eine Existenzgrundlage zu schaffen. Die technische Entwicklung ging zügig voran, nach etwa zwei Jahren konnten beide stolz auf ihre Produktentwicklung verweisen. Gleichzeitig bewarben sie sich bei einem der zahlreichen Wettbewerbe und erhielten für ihre Entwicklung einen Innovationspreis. Sie waren zu Recht stolz auf ihren frühen Erfolg und freuten sich über die öffentliche Anteilnahme an ihrer Arbeit.

Sie arbeiteten in dieser Zeit sehr viel und bewältigten das hohe Maß an Arbeit mit bewundernswerter Geduld. Zunächst verdienten beide noch nicht sehr viel Geld. Sie waren aber zufrieden, weil die Arbeit Spaß machte und die Zusammenarbeit der beiden Gründer sehr harmonisch verlief.

Mit der Markteinführung war es notwendig geworden, weitere Mitarbeiter einzustellen und einen Teil der Aufgaben an die neuen Mitarbeiter zu delegieren. Auch dies funktionierte gut, die Mitarbeiter waren ebenfalls motiviert, arbeiteten bis tief in die Nacht und trieben so das junge Unternehmen voran. Weitere Mitarbeiter folgten, die Organisation musste im halbjährigen Turnus der starken Entwicklung des Unternehmens angepasst werden.

Nachdem das junge Unternehmen im fünften Jahr über 10 Mitarbeiter verfügte, wurden notwendigerweise hierarchische Strukturen eingeführt, die zu einer weiteren Produktivitätssteigerung des Unternehmens führten.

Die beiden Gründer hatten in der Zwischenzeit immer mehr von ihren früheren Aufgaben abgegeben und sich mehr und mehr der Steuerung des Unternehmens, der Pflege von Kontakten und der „lästigen und zeitraubenden Bürokratie“ gewidmet. Zusammen mit den neuen Mitarbeitern entwickelte sich auch die Unternehmenskultur weiter. Während früher alles auf die beiden Unternehmensgründer fixiert war, bildeten sich jetzt Gruppen im Unternehmen die – in gewissem Umfang – ein Eigenleben entfalteten. Dies erforderte ein gefühlvolle Steuerung und Leitung durch die jungen Unternehmer.

Bedingt durch die immer stärker vollzogene Arbeitsteilung ergaben sich auch Veränderungen der Schwerpunkte der Arbeit der Unternehmensgründer. Sie hatten im Laufe der Zeit immer weniger gemeinsame Arbeitsinhalte und Berührungspunkte.

Gelegentlich war es notwendig, die verschiedenen Lösungsansätze der Abteilungen im Unternehmen auf der Ebene der Unternehmensgründer zu schlichten. Dies führte mehr und mehr zu einem „Auseinanderleben“ der Unternehmer.

Zwischenzeitlich hatten die beiden Unternehmer geheiratet und auch in diesem sehr persönlichen Bereich unterschiedliche Vorstellungen zukünftigen Lebens entwickelt. Auch die Abstimmung in der Urlaubszeit war nicht mehr so einfach zu regeln wie in früheren Jahren. Es gab viel mehr Beteiligte, die hierbei eine Rolle spielten.

Wie Sie als Leser im Verlaufe dieser Schilderung bemerkt haben, haben sich unsere beiden Unternehmensgründer in der Zwischenzeit weiter entwickelt – jedoch nicht unbedingt in die gleiche Richtung. Dies machte selbstverständlich das Zusammenleben, das Finden von Lösungen, den Ausgleich von Problemen immer schwieriger. Im Laufe der Zeit wurden Probleme immer seltener offen angesprochen und häufig auch nicht gelöst. Der Frust vergrößerte sich auf beiden Seiten und führte zu einer

weiteren Abkapselung. Schließlich wurde die Situation so unerträglich und belastend, dass auch emotional schwierige Situationen eintraten. So war es nicht verwunderlich, dass gelegentlich die „Fetzen“ flogen. Als der Leidensdruck entsprechend hoch war, vertrauten sich die jungen Unternehmer Außenstehenden an, die ihre Einschätzung der Situation nun ebenfalls vermitteln und in die Diskussion einbrachten. Dies führte allerdings zu einer weiteren Verschlechterung der Situation.

Den Schluss der „Teamgründung“ konnten sie am Beginn dieses Leitfadens nachlesen. Dieser Fall nahm ein trauriges Ende durch die Trennung der Beiden und die Zerschlagung des Unternehmens.

Diese Entwicklungsgeschichte einer Unternehmensgründung im Team ist leider nicht so selten, wie man annehmen möchte. Solche Entwicklungen kommen immer wieder vor. Daher können wir im Rahmen dieses Leitfadens nur raten, sich frühzeitig – zu Beginn einer Unternehmensgründung – Gedanken zu machen, wie ein eventuell (nie notwendiges) Ende vertraglich und sachlich gestaltet werden kann.

Um keinen falschen Eindruck zu erwecken: Teamarbeit macht Sinn!

Teams sind kreativer und finden oft Lösungen, auf die ein Einzelner meist nicht kommt. Im Team kann die Arbeit leichter verteilt werden. Man kann bei der Verteilung der Arbeit die Stärken der einzelnen Teammitglieder berücksichtigen. Dadurch ist der Gesamterfolg größer. Wichtig sind jedoch die richtige Zusammensetzung von Teams und die „Begleitung“ der Teammitglieder in ihrer Entwicklung. Dann dürfte sich der gewünschte Erfolg auch einstellen.

Sie sehen, auch hier gibt es eine Reihe von Faktoren, die man beachten sollte.

Lesen Sie dazu Tipps und Anregungen im Kapitel „Lösungsansätze“.

# Lösungsansätze

## Entwicklung von Strategien und Zielen

Das Festlegen von Zielen zwischen den Unternehmensgründern und im Rahmen eines Unternehmens ist unerlässlich, um dieses erfolgreich am Markt zu platzieren. Ziele weisen den Weg. Ziele helfen den Fortschritt zu sehen. Ziele geben Klarheit. Die Planung von Geschäftsprozessen hilft, sich auf erfolgsorientierte Aufgaben zu konzentrieren und Tätigkeiten, die zu unproduktiven, unwirtschaftlichen Ergebnissen führen, zu vermindern.

Die Festlegung von geschäftlichen Strategien unterstützt den Planungsprozess und definiert, wie man die gesetzten Geschäftsziele erreichen kann.

Bei der Entwicklung von gemeinsamen Wert- und Zielvorstellungen innerhalb einer Geschäftspartnerschaft kann es zu Ziel- und Wertkonflikten kommen. Um eine gemeinsame Basis zu finden, die den Wert- und Zielvorstellungen aller Beteiligten in Form eines Kompromisses gerecht wird, ist es notwendig, dass alle Beteiligten für sich selber eine Standortbestimmung vornehmen und zunächst die eigenen Ziele definieren und formulieren bevor sie in den Meinungs austausch mit den anderen Partnern gehen.

### **Tipp 1: Beachten Sie Folgendes bei der Festlegung von Zielen!**

- Definieren Sie als Unternehmensgründer zunächst jeweils einzeln ihre Ziele und dann gemeinsam für Ihr Unternehmen.
- Diese Ziele müssen von allen Partnern und Mitarbeitern des Unternehmens akzeptiert werden.
- Die Ziele müssen erreichbar sein.  
Der Partner und die Mitarbeiter dürfen nicht überfordert werden.
- Die Ziele müssen konkret sein und schriftlich formuliert werden.  
Am besten ist eine genaue Beschreibung des erwünschten End-Zustandes.

- Die Zielformulierungen müssen Kriterien für die Überprüfung der Ziele enthalten.
- Die Ziele sollten terminiert sein.
- Die Zielerreichung sollte mit positiven Konsequenzen verbunden sein.
- Die Partner und die Mitarbeiter müssen Rückmeldungen über das Erreichen von vereinbarten Teilzielen erhalten.

**Tipp 2: Formulieren Sie Ziele für jeden Arbeitsbereich!**

Überlegen Sie bei Ihrer Gründung, in welchem Bereich Sie Zielformulierungen festlegen sollten.

- Abteilungsziele
  - Ziele einer Abteilung in Bezug auf das Unternehmen
- Aufgabenziele
  - Teamauftrag
- Qualitative Ziele
  - Personalentwicklung
  - Organisationsentwicklung
  - Konzepte
  - Unternehmenskultur
  - Dienstleistung / Kundenorientierung
  - Kommunikation
- Quantitative Ziele
  - Umsatz
  - Marktanteil

## Verbesserung der Kommunikation

Mangelnde Absprachen zwischen Partnern oder den Mitarbeitern, Missverständnisse oder Streit mit Arbeitskollegen sind häufig Ausdruck von unzureichender Kommunikation. Nicht nur zwischen den Partnern und den Mitarbeitern sondern auch gegenüber Externen z.B. im Umgang mit Kunden, sind Kenntnisse über Kommunikationsstrategien die Grundlage für ein erfolgsorientiertes Handeln. Auch der Einsatz elektronischer Medien wie E-Mails sollte nicht dazu verleiten, sprachliche Grundregeln zu ignorieren. Daher erleichtert das Erlernen von Kommunikationsstrategien und -formen den Umgang mit dem Geschäftspartner, den Mitarbeitern und den Kunden. Um eine konfliktfreie Kommunikation zu erreichen, müssen alle Beteiligten ihr eigenes Kommunikationsverhalten reflektieren, ihre Kommunikationsmuster überprüfen und ggf. neue Kommunikationsformen im Umgang mit dem Anderen anwenden.

### **Typ 3: Beachten Sie die allgemeinen Regeln für eine konstruktive Kommunikation!**

- Übernehmen Sie die Verantwortung für das eigene Verhalten.
- Beschreiben Sie das Verhalten des Anderen, aber bewerten Sie dieses Verhalten nicht.
- Kommunizieren Sie in der Ich-Form.
- Beschreiben Sie, was Sie im Gespräch verstanden haben.
- Vermeiden Sie das Wort „aber“.
- Beachten Sie die Kommunikationsebenen – Sach- und Beziehungsebene.
- Beobachten Sie die Körpersprache des Anderen.
- Respektieren Sie die Gefühle und Verhalten des Anderen.
- Nutzen Sie die Erkenntnisse der Kommunikation, die in den Kommunikationsmodellen (siehe Teil 2) formuliert werden, um Kommunikationskonflikte benennen, einordnen und lösen zu können.
- Nutzen Sie die Erkenntnisse der Rollentheorie (siehe Teil 2), um einen (Kommunikations) Konflikt benennen, einordnen und lösen zu können.

#### **Tipp 4: Finden Sie Lösungen für Konflikte!**

- Sprechen Sie mögliche Konflikte gleich mit Ihrem Geschäftspartner an.
- Kommunizieren Sie offen Ihre Ideen aber auch Sorgen und Probleme.
- Sehen Sie den anders gearteten Standpunkt Ihres Geschäftspartners als Chance, Ihre Sichtweise in einer Situation zu erweitern.
- Nutzen Sie Ihre Synergien aufgrund ihrer verschiedenen Denk- und Handlungsmuster.
- Signalisieren Sie Verhandlungsbereitschaft.
- Zeigen Sie Verständnis.
- Es geht nicht um Schuld!
- Nicht immer wird Ihr Konfliktpartner freundlich sein.  
Stellen sie sich darauf ein.
- Beharren Sie nicht auf Ihrem eigenen Standpunkt.
- Gleiches mit Gleichem zu vergelten, bringt nicht weiter.
- Ein Gegenangriff verstärkt einen Konflikt.
- Bleiben Sie respektvoll, auch wenn es schwer fällt.
- Beobachten Sie sich selbst und auch andere in Konfliktsituationen.
- Fragen Sie sich später:  
Was hätte ich sagen können, um den Konflikt zu entschärfen?  
Wie hätte ich die Auseinandersetzung mit einer anderen Strategie verhindern können?

## **Erstellung von Stellenprofilen und Organigrammen**

Das Erstellen eines Organisationsplans bzw. eines Organigramms innerhalb eines Unternehmens ist ab einer bestimmten Unternehmensgröße wichtig, um die Aufgabenbereiche der einzelnen Mitarbeiter zu definieren und um eine Ausgewogenheit in Hinblick auf die Arbeitsbelastung zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen zu erreichen.

In Bezug auf mögliche Ausschreibungen von neuen Stellen kann man das Organigramm nutzen, um zu überprüfen, ob alle Arbeitnehmer in Hinblick auf Ihre Aufgabenbereiche ausgelastet sind oder ob man einen neuen Arbeitnehmer einstellen muss. Der Organisationsplan hilft bei der Ausschreibung einer neuen Stelle auch dabei, Aufgabenbereiche ggf. zukünftig anders zwischen den bisherigen Arbeitnehmern und den neuen Mitarbeitern zu verteilen.

Die Erstellung eines Stellenprofils stellt im Rahmen des Organigramms die konkrete Arbeitsplatzbeschreibung dar. Anhand des Stellenprofils erhält der Arbeitnehmer einen Überblick über seine Aufgabenbereiche. Der Arbeitgeber kann bei Personalgesprächen das Organigramm nutzen, um die Arbeitsleistung seines Arbeitnehmers zu überprüfen. Insbesondere bei mangelnder Arbeitsleistung des Arbeitnehmers stellt das Stellenprofil eine Argumentationshilfe da, um mangelnde Arbeitsleistungen ggf. auch in Form einer Abmahnung beschreiben zu können.

Im Hinblick auf die Organisation von Arbeitsprozessen kann es in Geschäftspartnerschaften unterschiedliche Meinungen über die Verteilung von Arbeitsaufträgen in Bezug auf Angestellte geben. Darüber hinaus kann Uneinigkeit zwischen den Geschäftspartnern in Bezug auf die Arbeitsverteilung untereinander bestehen (siehe hierzu Teil 1).

Gerade hier ist der Einsatz eines Organigramms notwendig und hilfreich, um Fehlaufteilungen von Aufgabenbereichen festzustellen und um eine Ausgewogenheit der Aufgabenbereiche zu erreichen.

## Kompetenzerwerb Mitarbeiterführung

Führen und Delegieren im Unternehmen sind notwendige Voraussetzungen, damit alle Mitarbeiter optimal den wirtschaftlichen Erfolg der Firma unterstützen. In vielen Unternehmen lässt sich beobachten, dass Geschäftsführer Probleme mit Mitarbeitern haben. Anweisungen des Geschäftsführers werden nicht richtig oder vollständig umgesetzt.

Der Erwerb von Kenntnissen im Bereich Führung / Führungsstile / Delegieren befähigt Führungspersönlichkeiten, sich sicherer im Umgang mit den Mitarbeitern zu fühlen.

Um eine Transparenz und Eindeutigkeit in Bezug auf eine gemeinsame Mitarbeiterführung zu erreichen und diese dauerhaft zu gewährleisten, müssen alle beteiligten Geschäftspartner ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren, ihre Fehler und Schwächen in Bezug auf das Thema Führung überprüfen und ggf. neue Formen der Mitarbeiterführung ausprobieren und einsetzen.

### **Tipp 5: Seien Sie als Führungspersönlichkeit erfolgreich!**

- Analysieren Sie die eigenen Stärken und Schwächen.
- Sehen Sie den anders gearteten Standpunkt in Bezug auf Führungsverhalten Ihres Geschäftspartners als Chance, Ihre Sichtweise zum Thema Mitarbeiterführung zu erweitern.
- Nutzen Sie Ihre Synergien im Umgang mit Mitarbeitern aufgrund ihrer verschiedenen Führungsstile.
- Nutzen Sie Organisationsmanagement und Zielmanagement für sich.
- Nutzen Sie die Modelle und theoretischen Erkenntnisse der Persönlichkeitspsychologie (siehe Teil 2) in Hinblick auf die persönliche (berufliche) Standortbestimmung und die Analyse und Beschreibung von Klärungsprozessen im zwischenmenschlichen (beruflichen) Bereich.

- Nutzen Sie die Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie (siehe Teil 2), die Lösungs- und Strukturierungshilfen mit besonderem Bezug zur Arbeitswelt anbieten.

### **Tipp 6: Nehmen Sie Ihre Aufgaben als Teamleiter ernst!**

- Legen Sie fest, wer von den Geschäftspartnern bei welchem Projekt aufgrund seiner fachlichen, kommunikativen und sozialen Voraussetzungen der Teamleiter sein soll.
- Sehen Sie den anders gearteten Standpunkt Ihres Partners als Chance, Ihre Sichtweise in einer Situation zu erweitern.
- Nutzen Sie Ihre Synergien aufgrund ihrer verschiedenen Denk- und Handlungsmuster.
- Koordinieren Sie das Team.
- Beraten Sie ggf. die Teammitglieder.
- Moderieren Sie das Team.
- Lösen Sie Konflikte im Team und mit ihrem Partner.
- Führen Sie Verhandlungen für das Team.
- Präsentieren Sie Ergebnisse in / von Ihrem Team.
- Definieren Sie genaue Stellenbeschreibungen.
- Führen Sie Mitarbeitergespräche.
- Formulieren Sie Unternehmensziele.
- Delegieren Sie Aufgaben.
- Bewerten Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter.
- Nutzen Sie die Erkenntnisse aus dem Modell der Teamrollen (siehe Teil 2), um die Rollen im eigenen Team in Bezug auf Phasen im Arbeitsprozess herauszuarbeiten oder bei der Festlegung von Arbeitsaufträgen die geeigneten Teamrollen zu definieren und um bei Problemen zwischen Mitarbeitern, mit Hilfe der Teamrollen mögliche Konflikte benennen und herausarbeiten zu können.

## **Arbeitsorganisation und Selbstmanagement**

Rationelle Arbeitstechniken können wesentlich den Erfolg einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters verbessern und leisten einen wichtigen Beitrag zum Erreichen der Ziele eines Unternehmens. Sie steigern die Produktivität, Wirtschaftlichkeit sowie die Qualität der Dienstleistungen. Methoden der Büroorganisation helfen den Mitarbeitern, ihren Arbeitsalltag zu organisieren und zu strukturieren. Unaufgeräumte Büros, Ablagen und Aktenordner vermitteln nicht nur einen unprofessionellen und unorganisierten Eindruck auf Kunden, sondern führen auch bei dem Mitarbeiter zu Unkonzentriertheit und Stress. Zudem kosten solche Arbeitsweisen das Unternehmen Raum, Geld, Zeit und Energie.

In diesem Zusammenhang muss ein Minimalkonsens definiert werden, der besagt, dass es für alle verbindliche Regeln geben muss, die die Zusammenarbeit im Rahmen von Kollegialität und Effektivität garantieren. Im Mittelpunkt stehen die Effektivität des Teams und nicht die Interessen des Einzelnen. Die Reflexion der eigenen Arbeitsorganisation ist notwendig, um ggf. Probleme des eigenen Arbeitsverhaltens im Zusammenspiel mit anderen zu erkennen und um konkret geeignete Lösungsansätze zu finden.

### **Tipp 7: Beachten Sie die Grundprinzipien der Ordnung!**

- Reduzieren Sie, wo es nur geht.
- Planen Sie und setzen Sie sich machbare, konkrete Ziele.
- Gehen Sie Schritt für Schritt vor.

### **Tipp 8: Vermeiden Sie Chaos in ihrem Büro!**

1. Entrümpeln Sie zunächst ihr Büro.
2. Sortieren Sie Ihre Unterlagen.
3. Strukturieren Sie Ihre Ablage.
4. Standardisieren Sie Arbeitsabläufe.
5. Behalten Sie dauerhaft diese Ordnung bei.

## Coaching im Rahmen des Konfliktmanagements

Zwischenmenschliche Probleme zwischen den Mitarbeitern sowie zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern oder unter den Geschäftspartnern blockieren oftmals den Arbeitsprozess, verhindern produktives Arbeiten und berufliches Engagement für die gemeinsamen beruflichen Ziele. Bei Konfliktsituationen kann ein berufliches Coaching in Form einer individuellen Beratung durch einen Coach / Mediator helfen, entstandene sachliche, psychologische und sozialdynamische Fragen und Probleme zu analysieren.

In Bezug auf die o.g. Themen „Zielvorstellungen, Kommunikation, Arbeitsplatz-beschreibungen sowie Arbeitsorganisation“ kann es auch zwischen den Geschäftspartnern zu unterschiedlichen Auffassungen kommen. Wenn dann auch noch die finanziellen Rahmenbedingungen eines gemeinsamen Unternehmens unzureichend und belastend sind, kann der Kommunikationsfluss über andere schon bestehende Probleme noch mehr belastet sein und die Sicht auf die eigenen Handlungen getrübt sein. Darauf wurde bereits im Teil 1 hingewiesen.

Die Unterstützung eines unbeteiligten Coachs von außen kann den Beteiligten helfen, eigene Verhaltensmuster zu erkennen. Zudem kann der Coach als Vermittler und Sprachrohr zwischen beiden Geschäftspartnern den Kommunikationsfluss unterstützen oder wieder in Gang bringen.

Damit sollte es möglich sein weiter zu führen, was als gemeinsames Projekt begonnen wurde und bis dahin eine Menge Arbeit und möglicherweise Verzicht bedeutet hat. Meist lohnt sich ein „Neubeginn“. Wenn dies nicht mehr möglich ist, kann aber ein friedliches Ende der bisherigen Zusammenarbeit erreicht werden. Auf diese Weise werden grosse Teile des Vermögens erhalten.

# Anhang Theorie

„Grau ist alle Theorie“, sagt ein Sprichwort. Dies soll uns aber dennoch nicht daran hindern, einige wenige Grundlagen näher zu betrachten. Es ist auch als Anregung gedacht für alle, die sich näher, evtl. durch weiterführende Literatur, mit dem Thema beschäftigen wollen.

## Kommunikation

Kommunikation bezeichnet den wechselseitigen Austausch von Gedanken in Sprache, Schrift und Bild.

Kommunikationsmodelle versuchen darzustellen, was in der Kommunikation zwischen Gesprächspartnern stattfindet. Die bekanntesten Modelle sind von Paul Watzlawick, Friedemann Schulz von Thun und Eric Berne.

### Modell von Paul Watzlawick

Paul Watzlawick hat in seinem Modell mehrere Axiome definiert. Sein erstes Axiom besagt, dass man nicht **nicht** kommunizieren kann. Noch bevor man kommuniziert, hat der Gesprächspartner durch die Körpersprache einen Eindruck durch Stimme, Mimik und Gestik gewonnen. Deshalb ist es wichtig, sich über die Wirkung bestimmter Körpersignale bewusst zu sein. Das zweite Axiom beschreibt, dass Kommunikation immer eine Inhaltsebene und Beziehungsebene hat. Die Inhaltsebene umfasst den Sachinhalt der Kommunikation. Die Beziehungsebene beschreibt die Beziehung vom Sender zum Empfänger. Im dritten Axiom wird die Beziehungsebene zwischen zwei Kommunikationspartnern beschrieben. Gleichwertige Gesprächspartner (Geschäftspartner, Kollegen) haben eine symmetrische und nicht-gleichwertige Gesprächspartner (Auftraggeber – Kunde, Chef – Angestellter) eine komplementäre Kommunikation.

## Modell von Schulz von Thun

Schulz von Thun beschreibt in seinem Modell die vier Seiten einer Botschaft im Kommunikationsprozess:

Sachinhalt (Was sagt der Sprechende?)

Appell (Was will der Sprechende bewirken?)

Beziehung (Wie steht der Sprechende zum Empfänger?)

Sachoffenbarung (Was sagt der Sender über sich?).

Das Modell von Schulz von Thun ähnelt dem Modell von Watzlawick. Durch die Ergänzung der beiden Bereiche Appellebene und Sachoffenbarung bietet es gegenüber dem Modell von Watzlawick noch weitere Möglichkeiten, Kommunikationsprozesse differenziert zu analysieren.

## Modell der Transaktionsanalyse

Das Modell der Transaktionsanalyse wurde vom kanadischen Psychiater Eric Berne entwickelt.

Das Modell der Transaktionsanalyse geht von der Annahme aus, dass jeder Mensch aus drei verschiedenen Ich-Zuständen heraus reagiert. Entsprechend dieses Modells können Menschen aus dem **Erwachsenen-ICH**, **Eltern-ICH** oder **Kind-ICH** agieren. Mit Hilfe dieses Modells kann man die Kommunikation – in diesem Modell Transaktion genannt – analysieren.

Erfolgt die Kommunikation (Transaktion) zwischen zwei Menschen mit den gleichen ICH-Zuständen (Erwachsenen-ICH zu Erwachsenen-ICH), dann bezeichnet man diese Kommunikation als parallele Transaktion. Parallele Transaktionen sind in der Regel störungsfreie, konfliktarme Kommunikationen. Erfolgt die Kommunikation (Transaktion) zwischen zwei Menschen mit zwei ungleichen ICH-Zuständen (Erwachsenen-ICH, Kind-ICH) bezeichnet man diese Kommunikation als gekreuzte Transaktion. Gekreuzte Transaktionen sind in der Regel konfliktbelastete Kommunikationen.

## Rollentheorie

Der Begriff der Rollentheorie kommt aus den Bereichen der Soziologie und Sozialpsychologie. In der Rollentheorie wird beschrieben, wie gesellschaftlich vorgegebene Rollen erlernt, verinnerlicht, ausgefüllt und modifiziert werden. In der Rollentheorie unterscheidet man die Begrifflichkeiten Rolle und Status.

Mit dem Begriff „Status“ wird die Stellung eines Individuums, des Rolleninhabers, in einem sozialen Gefüge (Team am Arbeitsplatz, Mitglied der Geschäftsführung eines Unternehmens Freizeitverein) beschrieben.

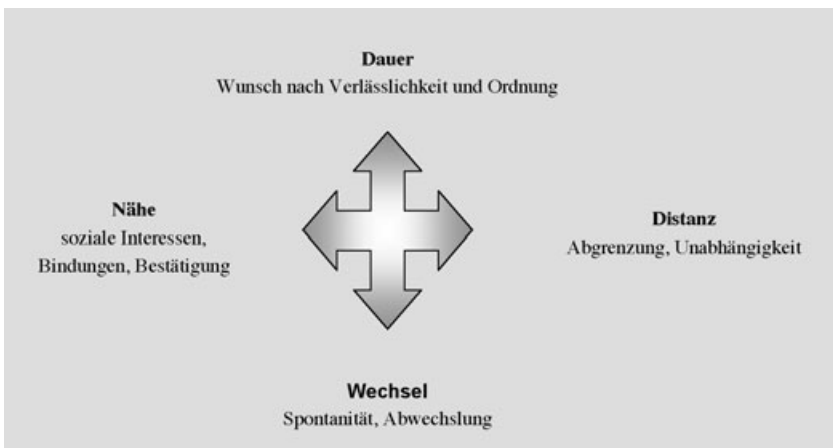
Unter dem Begriff „Rolle“ werden Erwartungen, Werte, Handlungsmuster und Verhaltensweisen zusammengefasst, die von Gruppen an Individuen gestellt werden.

## Arbeiten im Team

Ein Team ist eine Gruppe von Menschen. Die Beziehung der Mitglieder zueinander ist das wichtigste Merkmal einer Gruppe. Ein Team arbeitet erfolgreich, wenn jeder Einzelne seiner Rolle gemäß seine Fähigkeiten und Begabungen einbringt. Die Rollenverteilung im Team verdeutlicht, wo Synergien vorhanden sind und wo man Synergien nutzen kann. **Udo Haeske** hat ein Modell in Bezug auf Teamrollen entwickelt und unterscheidet folgende Rollen, die man in einem Team einnehmen kann: Sammler – Kreativer – Macher – Kontrolleur.

## Persönlichkeits-, Arbeits- und Organisationspsychologie

Die **Persönlichkeitspsychologie** ist ein Teilgebiet der Psychologie und befasst sich mit den Unterschieden zwischen einzelnen Personen im Hinblick auf psychische Dimensionen und Eigenschaften. Informationen im Rahmen der Persönlichkeitsklärung geben Auskunft über die Persönlichkeitsstruktur eines Menschen und seine individuellen Eigenheiten „Wer bin ich“ – „Nach welchen persönlichen Gesetzmäßigkeiten handle ich“. Bei Klärungsprozessen im beruflichen Alltag liegt der Akzent der Persönlichkeitsklärung mehr auf der Rollenerklärung „Wie definiere ich meine berufliche Rolle“. In Bezug auf das Buch von Fritz Riemann „Grundformen der Angst“, entwickelt Schulz von Thun in seinem Buch „Klärungshilfe 1“ das unten dargestellte Modell, welches bei Klärungsprozessen unterstützend hilft, Kommunikationsprozesse im privaten sowie im beruflichen Alltag zu analysieren und zu klären.



Quelle: Klärungshilfe 1, Seite 175, Friedemann Schulz von Thun, München 1974

Die **Arbeitspsychologie** ist das Teilgebiet der Psychologie, welches sich mit der psychologischen Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten befasst.

Die Organisationspsychologie unterscheidet sich von der Arbeitspsychologie, da sie primär die organisatorischen Aspekte von betrieblich Arbeitsprozesse untersucht und beschreibt.

## Literaturverzeichnis

### *Modell Paul Watzlawick*

Paul Watzlawick, Menschliche Kommunikation, Bern 2007

### *Modell Schulz von Thun*

Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden 1 – 3 Störungen und Klärungen, Reinbek 2001

### *Allgemeine Psychologie der Kommunikation*

Friedemann Schulz von Thun, Klärungshilfe 1 – 3 Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, Reinbek 2007

### *Modell Transaktionsanalyse*

Thomas A. Harris, Ich bin o.k. Du bist o.k, Reinbek 1975

### *Arbeiten im Team*

Udo Haeske, Team- und Konfliktmanagement Teams erfolgreich leiten, Konflikte konstruktiv lösen, Berlin 2005

### *Kommunikation im Allgemeinen*

Barbara Berckhan, Die etwas intelligentere Art, sich gegen dumme Sprüche zu wehren. Selbstverteidigung mit Worten. Mit Trainingsprogramm., München 1999

Matthias Pöhm Goldmann, Nicht auf den Mund gefallen! So werden Sie schlagfertig und erfolgreicher, Landsberg am Lech 1998

## Interessante Links

[www.palverlag.de](http://www.palverlag.de)

[www.schulz-von-thun.de](http://www.schulz-von-thun.de)

[www.systems-world.de](http://www.systems-world.de)

[www.zeitzuleben.de](http://www.zeitzuleben.de)

Die Technologiefabrik der IHK Karlsruhe wurde 1983 gegründet und hat bisher über 270 Unternehmensgründungen begleitet. Die seit Beginn der Technologiefabrik gegründeten Unternehmen waren zu 97 % erfolgreich und konnten nicht nur die Markteinführung der von ihnen entwickelten Produkte erfolgreich schaffen sondern auch die weitere Entwicklung ihres Unternehmens vorantreiben. In dieser Zeit haben die Unternehmen über 5.000 Arbeitsplätze geschaffen. Im Zusammenhang mit dieser vielseitigen Betreuungsaufgabe für die Unternehmensgründer ist in der Technologiefabrik ein Know-How entstanden, das sich in diesem Leitfaden niederschlägt.



#### **Herausgeber:**

Herbert Hoffmann ist Geschäftsführer der Technologiefabrik Karlsruhe GmbH. Nachdem er zunächst Erfahrungen in der Industrie sammelte, war er anschließend als Geschäftsführer eines Bildungszentrums tätig. Seit 1990 leitet er die Technologiefabrik und begleitet die Unternehmen. In diesem Zusammenhang geht es um Fragen der Unternehmenskonzeption, der technischen Realisierung einer Idee, der Vermarktung des Produkts sowie der organisatorischen Entwicklung des wachsenden Unternehmens. Hier spielen vielfältige Fragestellungen hinein, die mit Beratungs- oder Coaching-Maßnahmen begleitet werden.



#### **Autorin:**

Ann-Ursula Blücher ist seit 2005 in Karlsruhe selbständige Unternehmensberaterin, Personalvermittlerin und Dozentin. Sie berät Firmen im Bereich Organisations-Management und bietet als Diplom-Pädagogin Schulungen und Coaching u.a. mit den Schwerpunkten Organisation, Kommunikation, Teamentwicklung, Projektmanagement, Führung, Präsentationstechniken und Train-the-Trainer an. Darüber hinaus ist sie im Bereich Personalvermittlung IT tätig und vermittelt Bewerber in den Bereichen Vertrieb, Development und Consultant ([www.aub-planung.de](http://www.aub-planung.de)).

**Technologiefabrik  
Karlsruhe GmbH**  
Haid-und-Neu-Str. 7  
76131 Karlsruhe

Telefon: 0721 / 174 252  
Fax: 0721 / 174 268  
E-Mail: [info@technologiefabrik-ka.de](mailto:info@technologiefabrik-ka.de)  
Internet: [www.technologiefabrik-ka.de](http://www.technologiefabrik-ka.de)