

*Ben Furman*  
*Tapani Ahola*

# TWIN STAR – LÖSUNGEN VOM ANDEREN STERN

---

TEAMENTWICKLUNG FÜR MEHR ERFOLG UND  
ZUFRIEDENHEIT AM ARBEITSPLATZ

Aus dem Englischen übersetzt von Astrid Hildenbrand  
und Nicola Offermanns

Sechste, vollständig überarbeitete Auflage, 2023

<b>EINFÜHRUNG</b> .....	7
<b>1 WERTSCHÄTZUNG</b> .....	14
Von wem wünschen Sie sich Wertschätzung für Ihre Arbeit? ..	16
Kann ein Mensch ohne Lob auskommen? .....	16
Durch welche Art von positiver Rückmeldung fühlt sich jemand geschätzt? .....	17
Können Sie Lob annehmen? .....	18
Können Sie Komplimente so verpacken, dass andere sie leicht annehmen können? .....	20
Können Sie um positives Feedback bitten? .....	21
Sind Komplimente auch dann wirksam, wenn man erst um sie bitten muss? .....	22
Wertschätzung ist ein umfassendes Konzept .....	23
Fragen für die Diskussion über Wertschätzung .....	24
<b>2 SPASS</b> .....	25
Positive Wirkungen des Humors .....	25
Humor fördert die körperliche Gesundheit .....	26
Humor wirkt gegen Stress und Erschöpfung .....	26
Humor verbessert unsere Problemlösungsfähigkeiten .....	26
Humor fördert Kreativität und Einfallsreichtum .....	27
Humor steigert die Zufriedenheit am Arbeitsplatz .....	27
Humor kann man nicht erzwingen .....	28
Humor fördert die Interaktion .....	28
Humor verbindet die Menschen .....	28
Die Kehrseite des Humors .....	29
Wie können wir für mehr Spaß sorgen? .....	30
Fragen für die Diskussion über Spaß .....	31
<b>3 ERFOLG</b> .....	32
Was genau beglückt uns daran, wenn uns etwas gelingt? .....	33
Wie können wir anderen unsere Anerkennung zeigen, wenn sie von ihren Erfolgen berichten? .....	36
Fragen für die Diskussion über Erfolg .....	38
<b>4 ANTEILNAHME</b> .....	39
Grüßen Sie die anderen .....	40
Zeigen Sie Interesse .....	41

Vergewissern Sie sich, wie es Ihren Kollegen geht .....	42
Informieren Sie sich über die Tätigkeit Ihrer Kollegen .....	42
Zeigen Sie Interesse an den Dingen, die Ihren Kollegen besonders viel bedeuten .....	43
Zeigen Sie Interesse an den Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen Ihrer Kollegen .....	44
Helfen .....	44
Ein Anliegen zur Sprache bringen .....	45
Fragen für die Diskussion über Anteilnahme .....	47
<b>5 PROBLEME .....</b>	<b>49</b>
Der Problem-Teufelskreis .....	50
Probleme in entsprechende Ziele umwandeln .....	52
Wandeln Sie eine doppelt negative Aussage in eine positive um .....	53
Ziele erreichen .....	54
Sieben Schritte zur Veränderung .....	58
Übung .....	59
Fragen für die Diskussion über Probleme .....	60
<b>6 KRÄNKUNGEN .....</b>	<b>61</b>
Die Angst vor der Aussprache und vor »Wiederholungstaten« .....	63
Einem Dritten von der Kränkung erzählen .....	65
Das Thema »Kränkung« ansprechen .....	67
Offen sein für das Gespräch über Kränkungen .....	69
Fragen für die Diskussion über Kränkungen .....	70
<b>7 RÜCKSCHLÄGE .....</b>	<b>71</b>
Wie man auf Rückschläge, Misserfolge und Fehler anderer reagieren sollte .....	76
Fragen für die Diskussion über Rückschläge .....	78
<b>8 KRITIK .....</b>	<b>80</b>
Kritische Rückmeldung geben .....	80
Konstruktive versus offensive Kritik .....	86
Kritische Rückmeldung annehmen .....	90
Fragen für die Diskussion über Kritik .....	93
<b>ANHANG .....</b>	<b>94</b>
<b>ÜBER DIE AUTOREN .....</b>	<b>95</b>

# Einführung

*Ich hasse es, Regeln aufzustellen –  
die Leute könnten sie am Ende ernst nehmen.*

In der westlichen Welt wird den Menschen zunehmend bewusst, dass ein gutes Betriebsklima und Zufriedenheit am Arbeitsplatz von großer Bedeutung sind. Eine unbefriedigende Arbeitssituation oder eine gestresste Belegschaft führt zu hohem Krankenstand, größerer Personalfuktuation, vorzeitigem Ruhestand und vor allem zu einem Mangel an guter Kooperation, sodass die Effizienz der Arbeit hinter den Möglichkeiten zurückbleibt.

Wenn hingegen die Arbeitsatmosphäre harmonisch ist und allgemeine Zufriedenheit herrscht, sind die Mitarbeiter<sup>1</sup> gesünder und bleiben dem Unternehmen länger erhalten, außerdem arbeiten die Teams besser zusammen. Das hat auch einen positiven Effekt auf die Produktivität, denn die Mitarbeiter sind unter solchen Bedingungen eher proaktiv und innovativ. Die psychische Befindlichkeit am Arbeitsplatz zu verbessern bedeutet im Kern, sich um das Wohl der wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens zu kümmern: der Mitarbeiter.

Es ist also nicht überraschend, dass man in fast allen Unternehmen und Organisationen weltweit begonnen hat, sich stärker mit Fragen zum Arbeitsumfeld und zur Mitarbeiterzufriedenheit zu befassen. Der Markt wird überschwemmt mit allen möglichen Arten von Bewertungsinstrumenten, die den Organisationen helfen sollen herauszufinden, wie zufrieden oder unzufrieden, glücklich oder unglücklich ihre Belegschaft ist. Diese Tools sind – etikettiert als »Umfragen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz«, »Mitarbeiter-Barometer«, »System zur Kartierung des Arbeitsumfeldes« oder »Fragebogen zur Arbeitsbelastung« – rasch zu einem festen Bestandteil unseres Arbeitslebens geworden. Mit ihrer Hilfe versuchen Betriebe und Organisationen, Probleme aufzuspüren und herauszufinden, wie die Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen zurechtkommen.

---

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir bei allgemeinen Personenbezeichnungen das generische Maskulinum. Selbstverständlich sind damit immer alle Geschlechter gemeint.

Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit haben sich unserer Ansicht nach allerdings als zweischneidiges Schwert erwiesen. Im besten Falle demonstriert ihr Gebrauch, dass ein Unternehmen am Wohlbefinden seines Personals interessiert ist, dass man ein offenes Ohr für die Mitarbeitenden hat und Anstrengungen unternimmt, auf der Basis der Umfrageergebnisse das Betriebsklima zu verbessern. Doch in der Praxis gehen solche gut gemeinten Initiativen zur Mitarbeiterbefragung oft nach hinten los und verschlechtern die Arbeitsatmosphäre eher, als dass sie sie verbessern würden.

Das kann z. B. leicht geschehen, wenn es regelmäßige Umfragen am Arbeitsplatz gibt, deren Ergebnisse anschließend aber keinerlei Konsequenzen nach sich ziehen. In diesen Fällen verliert die Belegschaft schnell das Vertrauen in solche Befragungen und empfindet das Ausfüllen von Fragebogen irgendwann nur noch als Zumutung. Infolgedessen nehmen immer weniger Mitarbeiter derlei Erhebungen ernst, was wiederum die Ergebnisse wenig aussagekräftig macht, wenn sie nicht sogar ganz in die Irre führen.

Auch kommt es häufig vor, dass man im Betrieb auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Befragungen diskutiert, weshalb wohl der eine oder andere Geschäftsbereich unterdurchschnittlich bewertet wird. Das führt fast immer dazu, dass die entsprechenden Kollegen das Gefühl haben, sie würden kritisiert oder für die Situation verantwortlich gemacht. Wer sich attackiert fühlt, wird sich verteidigen und die Schuld auf andere schieben, was die Arbeitsatmosphäre noch weiter verschlechtert.

Im schlimmsten Falle ist die Situation so, wie wir sie in einem Kaufhaus vorgefunden haben: Ein Manager berichtete, dass die Atmosphäre in seiner Abteilung viel besser gewesen sei, bevor das Unternehmen regelmäßige Befragungen zum Betriebsklima eingeführt hatte.

Als wir begannen, uns mit der Entwicklung von Arbeitsumfeldern zu beschäftigen, wurde uns diese Gefahr schnell bewusst. Es war klar, dass das Management, die Personalverantwortlichen und Gesundheitsbeauftragten ein genuines Interesse daran hatten, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und das psychische Wohlbefinden der Belegschaft zu fördern. Die Methoden, die sie dazu anwendeten,

erschieden uns aber kontraproduktiv. Wir kannten dieses Problem schon aus unserer Arbeit mit der Kurzzeittherapie, deren Kernaussage es ja ist, dass die versuchten Lösungen die Probleme oft nur verschlimmern.

Kurzzeittherapie, wie wir sie kennengelernt haben, bezieht sich auf einen Psychotherapieansatz, der auf den Ideen des amerikanischen Psychiaters Milton H. Erickson beruht und ursprünglich in den 1960er-Jahren am Mental Research Institute in Palo Alto, Kalifornien, entwickelt wurde. Diese Therapie gründet sich auf das Prinzip, dass Probleme, deretwegen Menschen Hilfe suchen, nicht ihre eigentlichen Probleme sind. Die echten Probleme sind viel eher die unternommenen Lösungsversuche – also das, was sie in der Hoffnung unternehmen, ihre Probleme loszuwerden. Die Kurzzeittherapie richtet den Blick darauf, was die Klienten bisher zur Problemlösung ausprobiert haben, und hilft ihnen dann, andere Lösungsideen zu entwickeln, die den Teufelskreis durchbrechen, der das Problem am Leben erhält.

Aus der Erfahrung heraus, dass die übliche Art und Weise, wie man über Probleme spricht, die Dinge häufig nur noch schlimmer macht, haben wir ganz bewusst schon vor Jahren begonnen, nach einer lösungsorientierten Methode zu suchen, mit der wir diese Klippe umgehen können. Es sollte ein methodischer Ansatz und eine Art der Gesprächsführung sein, die es den Betroffenen erlauben, gemeinsam nach Lösungen zu suchen, statt darüber nachzudenken, was die Probleme verursacht hat oder – noch schlimmer – wer schuld daran ist. Als wir in den späten 1980er-Jahren auf den revolutionären Ansatz der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie stießen, wurde uns klar, dass wir genau das gefunden hatten, wonach wir gesucht hatten. Diese Herangehensweise bot eine glänzende Antwort auf das Thema der gegenseitigen Schuldzuweisung – eben weil sie nicht in erster Linie auf die Probleme fokussiert. Stattdessen lenkt sie die Aufmerksamkeit auf die Hoffnungen und Ziele der Menschen und natürlich darauf, auf welchem Weg wir sie erreichen können.

Die lösungsfokussierte Psychotherapie als eine Form der Kurzzeittherapie haben Insoo Kim Berg und Steve de Shazer in den Vereinigten Staaten zusammen mit Kolleginnen und Kollegen

am Milwaukee Brief Family Therapy Center in den 1970er- und 1980er-Jahren entwickelt. Sie ist eine konstruktive, unterstützende Therapiemethode, die durch das Gespräch mit dem Klienten auf die Lösung von Problemen zielt. Dabei konzentriert man sich nicht auf die Probleme, sondern auf die sorgfältige Abklärung der Hoffnungen und Ziele der Klienten, auf die Nutzung verfügbarer Ressourcen und auf die Verstärkung positiver Entwicklungen, die bereits im Gang sind. Der lösungsfokussierte Ansatz eignet sich nicht nur in therapeutischen Kontexten, sondern auch für die Problemlösung generell sowie für Kindererziehung, Konfliktlösung, sportliche Trainingsprogramme, Förderung gesunder Lebensweisen, Selbsthilfe – und nicht zuletzt auch für die Teambildung und Personalentwicklung in Unternehmen.

Als wir von der lösungsfokussierten Therapie erfuhren, begannen wir sofort, sie in unsere Arbeitsweise zu integrieren, und stellten fest, dass ihre einfachen Prinzipien auch in der Praxis gut funktionieren. Sobald wir die Zeit nicht mehr darauf verwandten, uns gemeinsam mit Klienten den Kopf darüber zu zerbrechen, was die Probleme möglicherweise verursacht hat, und stattdessen die verfügbare Zeit nutzten, um darüber nachzudenken, wie sie die Dinge stattdessen in der Zukunft gerne hätten, nahmen unsere Gespräche einen hoffnungsvolleren Ton an und wirkten viel stärker inspirierend. Dabei stellten die Klienten oft fest, dass sie bereits auf dem richtigen Weg waren, und konnten deshalb selbst verschiedene Lösungsideen entwickeln. Diese Herangehensweise hatte auch auf uns einen günstigen Effekt. Wir sahen unsere Klienten zunehmend in einem positiveren Licht: Wir sahen sie als kompetente und fähige Menschen, die den Schlüssel zur Lösung ihrer Probleme in den Händen hielten, auch wenn ihnen das nicht immer bewusst war.

In den 1990er-Jahren bekamen wir immer mehr Anfragen von Klienten, die wegen verschiedener Probleme im Zusammenhang mit dem Arbeitsklima um Rat baten. Dazu zählten z. B. angespannte Atmosphäre im Betrieb, schlechter Teamgeist, Schwierigkeiten mit dem Verhalten eines Mitarbeiters, Spannungen im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, schlechte Ergebnisse in den Umfragen über das Betriebsklima, Arbeitsabläufe im Team, die

nicht so glatt liefen wie erhofft, oder sonstige Konflikte, die die Beteiligten nicht allein lösen konnten.

Als wir mit den Mitarbeitern der Unternehmen und Organisationen, für die wir tätig waren, darüber diskutierten, wie sich die Lage verbessern ließe, folgten wir natürlich dem von uns favorisierten lösungsfokussierten Ansatz – und es stellte sich bald heraus, dass wir die richtige Wahl getroffen hatten. Der Lösungsfokus eignet sich gut für Belegschaften. Die Mitarbeitenden empfanden es als große Erleichterung, dass sie sich nicht hinsetzen und über Problemen brüten mussten, sondern gemeinsam eine bessere Zukunft entwerfen konnten. Es herrschte stets eine gute Gesprächsatmosphäre, in der die Beteiligten entspannt diskutieren und ihren Ideen zur Problemlösung freien Lauf lassen konnten. Selbst Mitarbeiter, von denen man angenommen hatte, dass sie einer Teamentwicklung reserviert gegenüberstehen, beteiligten sich nun gern an lösungsfokussierten Gesprächen.

Inspiziert durch das, was wir bei der Anwendung lösungsfokussierter Prinzipien beobachten konnten, erarbeiteten wir detaillierte Leitlinien, nach denen die Teams ihre Funktionalität voll entfalten und den Teamgeist verbessern konnten. Wir erstellten ein ganzheitliches, lösungsfokussiertes Programm zur Teamentwicklung und verfassten dazu ein Arbeitsbuch für Teams. In diesem Zusammenhang benutzten wir auch erstmalig den Begriff »Reteaming« zur Beschreibung unserer Methode.

Aus den praktischen Erfahrungen mit dem Reteaming-Prozess, mit dem wir in zahlreichen Unternehmen und Organisationen am Betriebsklima gearbeitet haben, haben wir im Laufe der Zeit eine klare Vorstellung davon entwickelt, welche Faktoren für das psychische Wohlbefinden am Arbeitsplatz entscheidend sind. Obwohl Aspekte wie Bezahlung, Arbeitsbelastung und Karriereaussichten der einzelnen Mitarbeiter selbstverständlich das Arbeitsklima beeinflussen, nannten unsere Klienten in den Gesprächen doch immer wieder eher die Faktoren, die mit den zwischenmenschlichen Beziehungen und der Zusammenarbeit zu tun haben.

Damit sich die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz und im Betrieb wohlfühlen, müssen sie mehr angenehme als unangenehme

Erfahrungen machen können. Wir haben die Hoffnungen und Bestrebungen von Belegschaften untersucht und den Schluss gezogen, dass sich das psychische Wohlbefinden sowohl daraus ableitet, dass Mitarbeiter bestimmte angenehme Erfahrungen machen, als auch daraus, dass man Situationen in den Griff bekommt, die das psychische Wohl der Belegschaft sonst bedrohen könnten. Die Tatsache allein, dass jemand mehr positive Erlebnisse am Arbeitsplatz hat, reicht aber noch nicht dafür aus, psychisches Wohlbefinden zu garantieren. Man muss in Situationen, die Konfliktpotenzial haben, auch bedacht handeln können. Mit anderen Worten: Es genügt nicht, dass man lernt, wie man sich gegenseitig positive Rückmeldung geben kann; man muss auch lernen, auf einfühlsame und konstruktive Weise Kritik zu üben.

Unser Ziel war es, die Aspekte zwischenmenschlicher Beziehung aufzuspüren, die den größten Einfluss auf das psychische Wohl eines Teams haben. Die Ergebnisse unserer Arbeit zeigten vier Hauptfaktoren auf, die dabei einen positiven Effekt haben. Und sie machen auf vier Hauptprobleme aufmerksam, die, wenn sie nicht konstruktiv angegangen werden, die Zufriedenheit eines Teams bedrohen. Die entscheidenden Faktoren, die zu den erwünschten Erfahrungen führen, sind:

- ▶ Wertschätzung
- ▶ Erfolg
- ▶ Anteilnahme
- ▶ Spaß.

Die entscheidenden Situationen, die das psychische Wohlbefinden gefährden, sind:

- ▶ Probleme
- ▶ Kritik
- ▶ Kränkungen
- ▶ Rückschläge.

Wir legten diese acht Faktoren in Form zweier vierzackiger Sterne übereinander und hatten somit ein Symbol erschaffen, das wir *Twin Star* (»Zwillingsstern«) nannten. Wir setzten es in unseren

Vorträgen und Lehrgängen als Hilfsinstrument ein und erkannten schnell, wie nützlich es ist, weil es einen Gesamtüberblick über ein Geschehen bietet, das mit einem einzelnen Konzept nur schwer zu erfassen ist. Der *Twin Star* wurde zu einem Modell, mit dem man sachlich und Schritt für Schritt über einen komplexen Gegenstand sprechen kann, ohne sich zu verzetteln oder den Faden zu verlieren.

Die Zacken des *Twin Star* weisen wie bei einem Kompass auf die für das psychische Wohlbefinden entscheidenden Faktoren hin. Entwickelt wurde der *Twin Star* als Werkzeug zur Förderung des psychischen Wohlbefindens in Teams, er lässt sich aber auch als Bewertungsinstrument dafür einsetzen, das Wohlbefinden oder einen Entwicklungsbedarf in bestimmten Bereichen zu evaluieren und auch andere Faktoren zu verbessern, darunter Aspekte wie Kundenzufriedenheit, Kompetenz von Vorgesetzten und sogar die Qualität von Paarbeziehungen sowie die individuelle Lebenszufriedenheit.



# 1 WERTSCHÄTZUNG

---



In einem Technologieunternehmen diskutierten wir mit einer Arbeitsgruppe über Teamarbeit allgemein und über Möglichkeiten der Teamentwicklung. Bei unserer Ankunft verkündete der Gruppenleiter stolz, dass in dieser Gruppe ein außergewöhnlich guter Teamgeist herrsche. In der Besprechung mit den Mitarbeitern erzählten wir, dass man uns über den guten Teamgeist unterrichtet habe, und erkundigten uns, wie sie sich das erklärten bzw. wie sie