

Volker Witzleben

Gehirngerechte Teamtrainings

Wirkungsvoll Mitarbeiterpotenziale
nutzen



Gehirngerechte Teamtrainings

**Wirkungsvoll Mitarbeiterpotenziale
nutzen**

Autor:

Volker Witzleben

Verlag:

FQL Publishing, München

Buch: ISBN 978-3-947104-38-3

eBook: ISBN 978-3-947104-39-0

1. Auflage – September 2019

Buchreihe: GEHIRN-WISSEN KOMPAKT

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Grafiken ist nur mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. In diesem Buch werden u. U. eingetragene Warenzeichen, Handelsnamen und Gebrauchsnamen verwendet. Auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind, gelten die entsprechenden Schutzbestimmungen. Bildnachweis: Alle in diesem Buch verwendeten Bilder sind im Abbildungsverzeichnis im Kapitel 7 (Seite 84) aufgeführt.

Vorwort

Von Unternehmern sind zahlreiche Rahmenbedingungen nicht oder nur kaum beeinflussbar. Deshalb wird es immer wichtiger, dass sich die Unternehmen auf von ihnen beeinflussbare Themen konzentrieren.

Ein häufig unterschätztes Thema: Die Zusammenarbeit und Kommunikation der Teams ist in den allermeisten Firmen verbesserungswürdig. Neben der individuellen Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter wird die effektive, harmonische Zusammenarbeit im Team immer bedeutender und trägt zur Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – und damit maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens – bei.

Mit einem Teamtraining können diese meist versteckten Potenziale nutzbar gemacht werden. Das vorliegende Buch beschäftigt sich damit, wie eine solche Weiterbildungsmaßnahme aus Sicht der Gehirnforschung konzipiert sein sollte, um nachhaltig erfolgreich umgesetzt zu werden. Die Ergebnisse sollen im Arbeitsalltag positiv zu spüren sein: Durch eine größere Harmonie, höherer Motivation, mehr gegenseitigem Verständnis, geringerem Krankenstand und einer gesteigerten Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

Ich wünsche viel Freude beim Lesen

Mit den besten Grüßen

Volker Witzleben

Danksagung

Den größten Dank möchte ich meiner Frau Petra aussprechen: Sie hat mir für die vielen Stunden für dieses Buch den Rücken freigehalten. Zudem unterstützt sie mich seit Juli 2019 aktiv und wirkungsvoll in meiner Arbeit als Trainer und Coach.

Ein weiteres Dankeschön spreche ich meinem Lehrmeister Peter Kraus aus. Mit Peter habe ich als Führungskraft mit meiner Mannschaft 2005 selbst als Teilnehmer ein Teamtraining durchgeführt und festgestellt, wie wirksam und nachhaltig diese Art von Trainings ist. Zwischen 2008 und 2012 haben wir zahlreiche Teamtrainings gemeinsam erfolgreich durchgeführt und ich habe in dieser Zeit viel von Peter gelernt.

Einen besonderen Dank an meinen lieben Kollegen und Kooperationspartner Stephan Eckert, mit dem ich seit 2012 sehr intensiv und erfolgreich zusammenarbeite. Neben den Teamtrainings entwickeln wir gemeinsam Konzepte rund um das Thema „Ausbildung“. Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, qualifizierte Fachkräfte zu finden.

Besonders bedanke ich mich bei meinen Kunden, die mir in den elf Jahren meiner Selbstständigkeit das Vertrauen geschenkt haben.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	7
1.1 Problemstellung	9
1.2 Vorgehensweise und Ziele	11
2. Grundlagen	14
2.1 Die Bedeutung von Teamarbeit	14
2.2 Die Herausforderungen für Unternehmen	15
2.3 Auswirkungen	18
3. Neurowissenschaftlich nachgewiesene Einflüsse auf das Lernverhalten	21
3.1 Wahrnehmung	26
3.2 Lernprozesse	29
3.3 Wirksame Begleiterscheinungen	36
3.4 Emotionen	42
3.5 Motivation	47
4. Umsetzung der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse im Teamtraining	49
4.1 Voraussetzungen	51
4.2 Konzept	54
4.2.1 Gesamtaufgabe	57
4.2.2 Umfeld und Rahmenbedingungen	58
4.2.3 Aufgabenstellung und Inszenierung	60
4.2.4 Durchführung	65
4.2.5 Auswertung	68
5. Praxisbeispiel	71
6. Schlussbetrachtung	78
7. Abbildungsverzeichnis	84
8. Abkürzungsverzeichnis	85
9. Literaturverzeichnis	86
10. Fußnotenverzeichnis	89

1 Einleitung

Während die Weiterbildungen von Einzelpersonen in vielen Unternehmen an der Tagesordnung stehen, wird die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Menschen eher „stiefmütterlich“ behandelt. Im vorliegenden Buch beschäftige ich mich mit der Weiterentwicklung von Teams. Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um ein Teamtraining zu gestalten, damit die gewonnenen Erkenntnisse nachhaltig und wirksam in den Arbeitsalltag transformiert werden können und letztendlich zu besseren Ergebnissen führen?

Denn nur wenn gemeinsam an einem Ziel gearbeitet wird, können dauerhaft zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden. Nach meinen Erfahrungen ist dies leider eher selten der Fall. Individuelle Tantieme-Vereinbarungen sorgen eher für eine egoistische Betrachtungsweise und Verfolgung der eigenen Ziele der Verantwortlichen. Nicht das Gesamtziel und die Zufriedenheit der Kunden stehen im Vordergrund der strategischen Ausrichtung, sondern individuelle, bereichs- und spartenbezogene Ziele.

Da dies gesamtunternehmerisch und wirtschaftlich unproduktiv ist, befasse ich mich seit 2005 sehr intensiv mit dem Thema „Teamentwicklung“. Nach meiner festen Überzeugung liegt in diesem Thema ein Schlüssel für die Steigerung der Produktivität, einer höheren Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, geringere Fehlzeiten, reduzierte Fluktuationsgefahr durch bessere Koordination und einer größeren Harmonie in der Wirtschaft, aber auch in sozialen Berufen. Viele der

häufig „hausgemachten“ Probleme könnten deutlich reduziert werden.

Insbesondere im Gesundheitswesen, in Krankenhäusern und Pflegediensten ist nach meinen Erfahrungen eine zusätzliche Belastung der Teammitglieder durch mangelnde Teamarbeit zu beobachten. Neben den veränderten Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen sind zusätzliche Belastungen zu verarbeiten: mangelnde Kommunikation, unzureichende Informationen bei der Schichtübergabe, zusätzlicher Stress durch fehlende Harmonie im Team, fehlende Anerkennung für die geleistete Arbeit etc.

Leider fehlt gerade in diesem für unsere Gesellschaft so wichtigen Segment die Bereitschaft, an diesem Zustand etwas zu verändern. Fast drei Jahre habe ich vergebens versucht, das Gesundheitswesen tatkräftig in der Entwicklung der Teams zu unterstützen. Leider hat sich keiner der akquirierten Kunden bisher dazu bereit erklärt, in ein Teamtraining zu investieren. Dabei sollte gerade im Gesundheitswesen nicht nur die Gesundheit der Kunden bzw. Patienten, sondern auch die Gesundheit der eigenen Mitarbeiter deutlich mehr Beachtung finden.

Mit Teamtrainings, die auf der Basis neuester, neurobiologischer Erkenntnisse gestaltet und umgesetzt werden, wird die Basis für ein besseres, effektiveres Zusammenarbeiten geschaffen. Je mehr die Trainings individuell auf den Kunden zugeschnitten und unter Berücksichtigung der neuesten Erkenntnisse entwickelt werden, desto höher ist die Umset-

zungswahrscheinlichkeit der im Training erarbeiteten Erfahrungen und Lerninhalte.

Das vorliegende Buch wurde auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus der AON-Ausbildung (academy of neuroscience), der umfangreichen Erfahrung als Teilnehmer und Teamtrainer und durch das Studieren der im Literaturverzeichnis aufgelisteten Fachliteratur erstellt.

1.1 Problemstellung

Weiterbildung und Weiterentwicklung von Personen und Teams sollte wirksam sein und zu spürbaren Verbesserungen führen. Die Investition des Kunden (Zeit: Durch das Abstellen der Mitarbeiter; Geld: Honorare der Trainer und Nebenkosten für Übernachtung u.ä.) sollte sich möglichst schnell amortisieren. Leider sind die Ergebnisse eines Teamtrainings nur schwer messbar. Auswertungen über die Entwicklung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Fehlzeiten und Krankheitstage, Effizienzsteigerungen, Reduzierung der Fehlerquoten geben lediglich einen Hinweis auf die Entwicklung der trainierten Teams.

Andere Einflüsse, wie wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen, veränderte Konjunkturdaten, branchenbedingte Faktoren und weitere Sondereinflüsse machen es aktuell sehr schwer, die Wirksamkeit eines Teamtrainings in exakten Zahlen nachzuweisen.

Trotz dieser Rahmenbedingungen sollte jedes Training so konzipiert sein, dass es den neuesten Erkenntnissen aus der Wissenschaft entspricht. Insbesondere die Neurowissenschaft hat in den vergangenen Jahren neue Einsichten in die Lern- und Verarbeitungsprozesse geliefert.

„Neurobiologisch orientierte Verhaltenstherapeuten gehen dabei davon aus, dass

1. sich dadurch im Gehirn, etwas in der Amygdala, „falsche Verdrahtungen“ beheben lassen,
2. durch massive Reizeinwirkungen die nichtadaptiven synaptischen Verknüpfungen gelöscht werden und dadurch Raum für neue Erfahrungen geschaffen wird, oder
3. durch die erworbene „Gegenerfahrung“ die alten Bahnungen ersetzt werden.“¹

Diese Erkenntnisse sollten auch in ein Teamtraining einfließen, um den nachhaltigen Erfolg zu ermöglichen. Die Herausforderung besteht darin, dass jeder Mensch aus seiner Perspektive „vernünftig“ handelt und erst zur Einsicht kommen muss, um sein eigenes Verhalten zu reflektieren und dann gegebenenfalls zu verändern.

Hierzu müssen zum Teil fest verankerte Muster aufgelöst werden. Alte neuronale Bahnen zu überschreiben, ist nicht einfach und braucht Zeit. Dies darf bei aller Euphorie auch bei einem Teamtraining nicht vergessen werden. Denn die Umsetzung der im Training gewonnenen Erkenntnisse ist deutlich schwieriger als die bloße Einsicht. Auch hier sollten Trainer mit ihren potentiellen Kunden offen umgehen und sie

über die notwendige Begleitung bei der Umsetzung der im Training erarbeiteten Vorsätze bereits zu Beginn des Prozesses aufklären. Denn nur wenn sich in den Köpfen der Teilnehmer neue neuronale Bahnen bilden und alte Muster mehrfach überschrieben werden, bilden sich neue neuronal gefestigte Bahnen und damit neue, wünschenswerte Verhaltensweisen.

1.2 Vorgehensweise und Ziele

Dieses Buch beschäftigt sich mit den wesentlichen Einflussfaktoren der Lernprozesse und deren Verarbeitung aus Sicht der Gehirnforschung. Denn nur wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, ist die Basis für erfolgreiches Lernen und die Umsetzung der Erfahrungen in den Arbeitsalltag wahrscheinlich.

Die einzelnen Bereiche der für ein erfolgreiches Training erforderlichen Voraussetzungen werden im Folgenden beschrieben und deren neurowissenschaftlicher Hintergrund beleuchtet.

Dieses Buch beschäftigt sich mit folgenden Fragen:

- Was braucht unser Gehirn, um möglichst viel lernen zu können?
- Welche neurobiologische Prozesse sorgen in unserem Gehirn für welches Ergebnis?
- Welche Voraussetzungen sollten in einem Teamtraining geschaffen werden, um den Lernprozess aktiv zu unterstützen?
- Welche Rahmenbedingungen sollten erfüllt werden, um den Erfolg zu ermöglichen?
- Welchen Einfluss hat spielerisches Lernen auf die Nachhaltigkeit?
- Wie können die Erkenntnisse in ein Training – hier am Beispiel Teamtraining – einfließen?
- Welche Relevanz hat das Thema „Erkenntnisse aus der Neurobiologie“ für die Praxis von Trainern und Coaches?

Da die Funktionsweisen in unserem Gehirn sehr komplex sind, kann das vorliegende Buch keine vollumfassende Bewertung darstellen. Deshalb beschränke ich mich auf die aus meiner Sicht wesentlichen Aspekte der Neurobiologie für das Thema „Teamentwicklung“.

Mit einem Teamtraining soll die Zusammenarbeit unter den Angestellten und Arbeitern, aber auch zu ihrer Führungskraft, verbessert werden. Dadurch soll der Stress reduziert und die Produktivität erhöht werden. „Stress schwächt das Immunsystem und erhöht damit das Erkrankungssystem der Mitarbeiter. Stress lässt den Blutdruck und damit die Gefahr von

Herzinfarkt, Schlaganfall und Autoimmunerkrankungen steigen. Damit wirkt er sich unmittelbar auf die Kosten für Gesundheitswesen und Altersversorgung aus. Stress ist die Ursache für mehr als die Hälfte der Arbeitstage, die jedes Jahr durch Fehlzeiten verloren gehen. Gestresste Mitarbeiter nutzen den geringsten Vorwand, um nicht zur Arbeit zu erscheinen ...^{1,2}

Deshalb sollte an der Optimierung der Zusammenarbeit und der damit verbundenen Reduzierung von Stress gearbeitet werden. Zum Wohle der Betriebsangehörigen, aber auch zum Wohle der Unternehmer sollte mit einem Teamtraining die Basis für ein harmonisches und effektives Miteinander geschaffen werden. Ein Teamtraining mit nachgelagerten Workshops zur Begleitung der Umsetzung hat viele Vorteile. Deshalb sollten mehr Unternehmer in ein solches Training investieren.

Zur besseren Lesbarkeit wird im Folgenden lediglich die männliche Form verwendet. Die Anmerkungen beziehen sich jedoch immer auf beide Geschlechter.

¹ Roth, Ryba (2016), S. 46

² Medina (2008), S. 211