

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

Teamwork

Martin-Niels Däfler

GABAL

30 Minuten

Teamwork

Martin-Niels Däfler

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-260-9

Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Lektorat: Silke Martin, Kriftel
Autorenfoto: Katrin Bernhard
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH & Co. KG, Löbnitzer Weg 10,
D-39418 Staßfurt, vertrieb@salzland-druck.de

Copyright © 2025 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155,
D-63069 Offenbach, info@gabal-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.x.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC-zertifiziert
Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten Quellen
www.pefc.de



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

Inhalt

Vorwort	6
1. Die neue Arbeitswelt: Was sich gerade ändert	9
Eine VUCA-BANI-Welt.....	9
Ein neues Verständnis von (Zusammen-)Arbeit	12
2. Das Magische Team-Dreieck: Unabdingbare	
Voraussetzungen für gutes Teamwork	17
Vernünftige Strukturen.....	18
Vernünftige Führung.....	22
Vernünftige Normen.....	31
3. Die Roadmap zu gutem Teamwork: Besser	
zusammenarbeiten	43
Grundlegendes erarbeiten	44
Operative Verbesserungspotenziale identifizieren	61
Kennenlernspiele für ein besseres Miteinander.....	65
4. Der Werkzeugkasten für Teamworker: 9 Instrumente,	
die jede*r beherrschen sollte	75

Nachwort.....	86
Fast Reader	89
Der Autor	93
Weiterführende Literatur	94
Register	95

**Warum ändert sich gerade jetzt
so viel?**

Seite 9

**Woran merken wir, dass sich die
Art, wie wir
(zusammen-)arbeiten,
fundamental von der des
20. Jahrhunderts unterscheidet?**

Seite 12

**Welche Konsequenzen haben diese
Entwicklungen konkret für die
meisten Berufstätigen?**

Seite 14

1. Die neue Arbeitswelt: Was sich gerade ändert

Es ist nur zu offensichtlich, dass sich das Tempo für Veränderungen in den letzten Jahren in allen Bereichen unseres Lebens deutlich erhöht hat. Im Privaten ist heute kaum noch etwas so wie vor zehn oder gar 20 Jahren. Das gilt erst recht für die Arbeitswelt. Selbst eher konservative, traditionsbehaftete Wirtschaftszweige, wie die Landwirtschaft oder das Handwerk, ändern sich in einer atemberaubenden Geschwindigkeit.

1.1 Eine VUCA-BANI-Welt

Free-Fall-Economics nenne ich das. Free-Fall-Tower sind diese Attraktionen auf Volksfesten und in Vergnügungsparks, bei denen man in einem Korb sitzend zunächst ganz langsam in schwindelerregende Höhen gezogen wird, um dann schlagartig nach unten zu sausen.

VUCA-Welt

Um die Merkmale unserer so beschleunigten und immer undurchschaubareren Umwelt zu beschreiben, wird im Allgemeinen das Akronym „VUCA“ benutzt. Ursprünglich vom US-amerikanischen Militär verwendet, stehen diese vier Buchstaben heute generell für die Rahmenbedingungen von Gesellschaft und Wirtschaft:

- Volatility (Volatilität),
- Uncertainty (Unsicherheit),
- Complexity (Komplexität) und
- Ambiguity (Ambiguität).

BANI-Welt

Inzwischen ist gar von einer BANI-Welt die Rede. Die Buchstaben stehen für:

- Brittle (brüchig),
- Anxious (ängstlich),
- Non-Linear (nicht-linear) und
- Incomprehensible (unbegreiflich).

BANI beschreibt die heutigen globalen Rahmenbedingungen, in der Systeme fragil und anfällig für plötzliches Versagen sind, Menschen von Angst und Unsicherheit geplagt werden, Entwicklungen unvorhersehbar verlaufen und Situationen oft schwer zu verstehen sind.

Wie ist es dazu gekommen?

Wie kommt es, dass wir zu Beginn des 21. Jahrhunderts in einer VUCA-BANI-Welt leben? Wieso hat sich früher alles nur wenig oder sehr langsam geändert? Weshalb hat heute so wenig Bestand? Nun, das sind keine leicht zu beantwortenden Fragen. Dennoch will ich es wagen, eine einfache, aber nicht simplifizierende Erklärung zu geben.

Sechs Gründe

Aus meiner Sicht sind es vor allem sechs Gründe, die dafür verantwortlich zu machen sind:

- 1. Bevölkerungsentwicklung:** Es gibt schlichtweg mehr Menschen. Noch nie in der gesamten Evolution haben so viele Menschen unseren Heimatplaneten bevölkert wie heute. Und mehr Menschen haben halt mehr Ideen. Klingt banal, hat aber weitreichende Auswirkungen.
- 2. Zunehmende Urbanisierung:** Wir leben immer häufiger in Städten, also in unmittelbarer räumlicher Nähe. So gestalten sich der Wissensaustausch und die Zusammenarbeit leichter, wenn keine physischen Distanzen zu überwinden sind. Kooperation wiederum bringt Neues hervor.
- 3. Zunehmende Bildung:** Es leben nicht nur mehr Menschen (in Städten), sondern sie sind auch gebildeter als jemals zuvor. Und Bildung ist die wichtigste Voraussetzung für Innovationen und damit für Veränderungen.
- 4. Zunehmende Internetnutzung/Vernetzung:** Wir sind heute besser denn je vernetzt und können auch kooperieren, selbst wenn wir nicht im gleichen Raum sitzen – das Internet hat dafür gesorgt, dass Mitarbeiter rund um den Globus zeitgleich kollaborieren können.
- 5. Leichter Zugang zu und Verbreitung von Wissen:** Durch das Internet können wir nicht nur einfacher zusammenarbeiten. Auch sind Informationen viel schneller abrufbar und deutlich leichter aufzufinden. Spiegelbildlich ist es ebenso. Wir können heute genauso schnell, problemlos und (nahezu) kostenfrei unsere Einsichten publizieren.

6. Leistungsfähigere Maschinen: In unserer Arbeit und Forschung werden wir inzwischen von einer für den Laien nicht mehr ansatzweise zu verstehenden „Maschinerie“ unterstützt. Längst werden uns nicht mehr nur stupide Routinearbeiten von KI-basierenden Anwendungen, Computern, Robotern und hochspezialisierten Maschinen abgenommen. Auch anspruchsvollste, analytische und kreative Aufgaben werden heute wie von Zauberhand in Kürze erledigt.

Es lässt sich festhalten, dass vor allem die demografische Entwicklung und das Internet zu diesem hohen Veränderungstempo geführt haben. Darüber hinaus darf dabei ein bedeutsamer Aspekt nicht übersehen werden: Jede Generation baut auf dem bereits vorhandenen Wissen auf. Und je mehr Know-how bereits existiert, desto leichter tut man sich damit, Neues zu schaffen.

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von rasanten Veränderungen. Hauptgründe für diese Entwicklung sind: Bevölkerungswachstum, Urbanisierung, bessere Bildung, zunehmende Internetnutzung, leichter Zugang zu Wissen und leistungsfähigere Maschinen.

1.2 Ein neues Verständnis von (Zusammen-)Arbeit

Wir wissen nun, warum sich das Veränderungstempo so rasant beschleunigt hat. Aber: Woran merken wir, dass sich

die Art, wie wir (zusammen-)arbeiten, fundamental von der des 20. Jahrhunderts unterscheidet? Es sind drei Ebenen, die wir auseinanderhalten müssen:

- 1. Technisch-produktive Ebene:** Automatisierung, die unternehmensübergreifende Vernetzung von Produktionsanlagen, der Vormarsch von Robotern, Big Data, immer leistungsfähigere KI-Anwendungen und manches mehr entlasten und ersetzen den Menschen in der Fertigung und in der Verwaltung. Angestammte Berufsbilder verschwinden oder verändern sich bis zur Unkenntlichkeit. Was hat der Automechaniker von heute noch mit dem aus dem Jahr 2000 gemeinsam?
- 2. Kommunikative Ebene:** Interaktions- und Kollaborationstools eröffnen neue Möglichkeiten, um ortsunabhängig zusammenzuarbeiten – über Unternehmens- und Landesgrenzen hinweg. Immer mehr wird in Projekten statt in starren Abteilungen gearbeitet. Die Projekte folgen nicht mehr einem unflexibel definierten „Masterplan“, sondern werden in vielen kleinen Schritten kontinuierlich angepasst, um so flexibel auf Kundenwünsche und Marktbedingungen reagieren zu können (Stichwort „Agiles Management“). Zusehends löst sich die Bindung an den Arbeitgeber auf. Statt (berufs-)lebenslanger Beschäftigung bei einem Arbeitgeber wechselt man heute viel häufiger den Job.
- 3. Kulturell-persönliche Ebene:** Je mehr in Projekten gearbeitet wird, je zahlreicher sich die Vertreter der Generationen Y, Z und Alpha in der (sich ohnedies immer häufiger wechselnden) Belegschaft wiederfinden, desto

weniger kann Führung klassischer Art etwas bewirken. Ein patriarchalisches Verhalten und hierarchische Strukturen werden ersetzt durch die vorübergehende Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Die Unternehmenskultur folgt neuen Paradigmen: Die Projektteams sind für sich selbst verantwortlich und brauchen keine Häuptlinge mehr. Für den Einzelnen bedeutet das, dass wir wesentlich autonomer werden, mehr selbstverantwortlich arbeiten und uns permanent – bis zur Rente – weiterbilden müssen, wenn wir den Anschluss nicht verlieren wollen.

Arbeit neu definieren

Es tut sich also gerade eine ganze Menge und wir alle werden uns – wahrscheinlich schneller, als das manch einem klar ist – an neue Formen des (Zusammen-)Arbeitens gewöhnen müssen. Welche Konsequenzen haben diese Entwicklungen nun konkret für die meisten Berufstätigen? Hier die wichtigsten Aspekte:

- Wir arbeiten häufig(er) in wechselnden Teams/Projektgruppen.
- Wir sehen die Kolleg*innen selten(er) persönlich (wegen Remote-Work, Homeoffice).
- Wir bekommen öfter neue Kolleg*innen (wegen der gestiegenen Fluktuation).
- Wir arbeiten mehr als bislang mit Menschen zusammen, die einen völlig anderen Background (Alter, Kultur, Fachbereich ...) haben als wir.
- Wir müssen uns häufiger abstimmen (wegen der gestiegenen Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung).

WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!