

# **Motivation in Teams**

Oliver Klee

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

[seminare@oliverklee.de](mailto:seminare@oliverklee.de)

Version vom 9. März 2025

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Seminar-Handwerkszeug</b>	<b>1</b>
1.1 Regeln für den Workshop . . . . .	1
1.2 Paarinterview zum Kennenlernen . . . . .	2
1.3 Feedback: Tipps und Tricks . . . . .	3
1.4 Das Blitzlicht . . . . .	4
<b>2 Motivation</b>	<b>5</b>
<b>3 Gewaltfreie Kommunikation</b>	<b>6</b>
3.1 Bedürfnisse . . . . .	6
<b>4 Führung</b>	<b>8</b>
4.1 Die Rolle der Führung . . . . .	8
4.2 Führen lernen . . . . .	10
<b>Lizenz</b>	<b>12</b>

# 1 Seminar-Handwerkszeug

## 1.1 Regeln für den Workshop

**Vegas-Regel:** Was wir hier persönlichen Dingen teilen, bleibt im Workshop. Wir erzählen Dinge nur anonymisiert nach außen.

**Keine dummen Fragen:** Es gibt keine dummen Fragen. Für Fragen, die nicht gut in den Rahmen des aktuellen Themas passen, haben wir einen Themenkühlschrank.

**Joker-Regel:** Wir alle versuchen, uns auf dem Workshop gut um uns selbst zu kümmern. Wenn wir etwas brauchen, sprechen wir es an oder sorgen selbst dafür.

**Aufrichtigkeit:** Wir tun unser Bestes, uns ehrlich und aufrichtig miteinander umzugehen.

**Konstruktiv sein:** Wir tun unser Bestes, konstruktiv miteinander umzugehen und uns gut zu behandeln.

## 1.2 Paarinterview zum Kennenlernen

Nehmt euch für das Interview 15 Minuten Zeit pro Person. Wechselt selbstständig.

### 1.2.1 Leitfragen

- Wo und wie wohnst du?
- Was machst du in Beruf und Ehrenamt so? Und was hast du vorher so Interessantes gemacht?
- Was sind ein paar Dinge, die dir im Leben zurzeit Freude bereiten?
- Was brauchst du (von anderen Personen oder der Umgebung), damit die Zusammenarbeit mit dir gut funktioniert?
- Was sollten andere Menschen über dich wissen, wenn sie mit dir zusammenarbeiten?
- Was machst du, um trotz der aktuellen Krisen psychisch halbwegs gesund zu bleiben?
- Was ist ein *Guilty Pleasure*, dem du ab und an frönst?

### 1.2.2 Bonusfragen

Falls ihr euch schon gut kennt und noch etwas Zeit habt, könnt ihr euch mit diesen Zusatzfragen noch besser kennenlernen.

Diese Fragen kommen aus dem Spiel *Gesprächsstoff XL* [ges18].

- Welche Fernsehsendung hast du nie verpasst, als du noch jünger warst?
- Wie meinst du, würden dich deine Freund\_innen beschreiben, wenn sie nur drei Wörter verwenden dürften?
- Kannst du ein Beispiel dafür nennen, wann du einmal zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort warst?
- Was ist, von der Persönlichkeit her, der größte Unterschied zwischen dir und deinen Eltern?
- Was antwortest du einem Kind, das fragt, ob es einen Gott gibt?
- Was ist dein Lieblings-Knabberzeug (oder -Nascherei)?
- Erzähle von bedeutungslosem Wissen, das du hast.
- Kannst du etwas nennen, von dem du wünscht, früher damit angefangen zu haben?
- Welche Person hat dich zuletzt so richtig wütend gemacht?
- Wenn du wählen müsstest: Würdest du lieber einen anderen Menschen umbringen und straf-frei davonkommen oder 25 Jahre für einen Mord im Gefängnis sitzen, den du nicht begangen hast?
- Bist du schon einmal im Kino eingeschlafen?
- Wenn du den Leben noch einmal leben könntest, was würdest du nicht wieder tun?
- Erzähle etwas über ein Ereignis der letzten Jahre, an das du dich für immer erinnern wirst.

Die Antworten auf diese Fragen sind *nicht* Teil der Vorstellung vor der Gruppe.

## 1.3 Feedback: Tipps und Tricks

### 1.3.1 Was ist Feedback?

Feedback ist für euch eine Gelegenheit, in kurzer Zeit viel über euch selbst zu lernen. Feedback ist ein Anstoß, damit ihr danach an euch arbeiten könnt (wenn ihr wollt).

Feedback heißt, dass euch jemandem einen persönlichen, subjektiven Eindruck in Bezug auf konkrete Punkte mitteilt. Da es sich um einen persönlichen Eindruck im Kopf eines einzelnen Menschen handelt, sagt Feedback nichts darüber aus, wie ihr tatsächlich wart. Es bleibt allein euch selbst überlassen, das Feedback, das ihr bekommt, für euch selbst zu einem großen Gesamtbild zusammenzusetzen.

Es kann übrigens durchaus vorkommen, dass ihr zur selben Sache von verschiedenen Personen völlig unterschiedliches (oder gar gegensätzliches) Feedback bekommt.

Es geht beim Feedback *nicht* darum, euch mitzuteilen, ob ihr ein guter oder schlechter Mensch, ein guter Redner, eine schlechte Rhetorikerin oder so seid. Solche Aussagen haben für euch keinen Lerneffekt. Stattdessen schrecken sie euch ab, Neues auszuprobieren und dabei auch einmal so genannte Fehler zu machen.

Insbesondere ist Feedback keine Grundsatzdiskussion, ob das eine oder andere Verhalten generell gut oder schlecht ist. Solche Diskussionen führt ihr besser am Abend bei einem Bierchen.

### 1.3.2 Feedback geben

- „ich“ statt „man“ oder „wir“
- die *eigene* Meinung sagen
- die andere Person direkt ansprechen: „du/Sie“ statt „er/sie“
- eine konkrete, spezifische Beobachtung schildern
- nicht verallgemeinern
- nicht analysieren oder psychologisieren (nicht: „du machst das nur, weil ...“)
- Feedback möglichst unmittelbar danach geben
- konstruktiv: nur Dinge ansprechen, die die andere Person auch ändern kann

### 1.3.3 Feedback entgegennehmen

- vorher den Rahmen für das Feedback abstecken: Inhalt, Vortragstechnik, Schriftbild ...
- gut zuhören und ausreden lassen
- sich nicht rechtfertigen, verteidigen oder entschuldigen
- Missverständnisse klären, Hintergründe erläutern
- Feedback als Chance zur Weiterentwicklung sehen

## **1.4 Das Blitzlicht**

- wird nicht visualisiert
- jede Person spricht nur für sich selbst
- keine Diskussion (Ausnahme: wichtige Verständnisfragen)
- nicht unterbrechen
- wer anfängt, fängt an
- kurz – ein Blitzlicht ist kein Flutlicht

## **2 Motivation**

# 3 Gewaltfreie Kommunikation

## 3.1 Bedürfnisse

### 3.1.1 Was sind universelle Bedürfnisse?

Bedürfnisse sind das, was wir erfüllt brauchen, damit es uns gut geht.

Ein universelles Bedürfnis ist eins, das jeder Mensch kennt – auch wenn sich Menschen darin unterscheiden, welche Bedürfnisse sie wie stark erfüllt brauchen.

Echte Bedürfnisse sind nicht an eine konkrete Person gebunden. Es gibt aber durchaus Bedürfnisse, die wir nur mit anderen Menschen zusammen erfüllen können, zum Beispiel unser Bedürfnis nach Gemeinschaft.

Ein Bedürfnis ist nicht an eine konkrete Handlung gebunden. Für jedes Bedürfnis gibt es viele verschiedene Strategien, um sie zu erfüllen – und wenn euch nur eine einzige Strategie dafür einfällt, dann habt ihr das Bedürfnis noch nicht genug verstanden.

### 3.1.2 Liste von Bedürfnissen

Das ursprüngliche Vokabular stammt von Marshall Rosenberg aus [Ros16, S. 216 f] bzw. im englischsprachigen Original [Ros03, S. 210]. Das erweiterte Vokabular kommt [Wec14, S. 75 f].

#### Autonomie

- Freiheit
- Selbstbestimmung

#### Körperliche Bedürfnisse

- Luft
- Wasser
- Bewegung
- Nahrung
- Schlaf
- Distanz
- Unterkunft
- Wärme
- Gesundheit
- Heilung
- Kraft
- Lebenserhaltung

#### Integrität, Stimmigkeit mit sich selbst

- Authentizität
- Einklang
- Eindeutigkeit
- Übereinstimmung mit den eigenen Werten
- Identität
- Individualität

#### Einfühlung



- Empathie
- verstanden/gesehen werden
- Gleichbehandlung
- Gerechtigkeit

#### **Verbindung**

- Wertschätzung
- Nähe
- Zugehörigkeit
- Liebe
- Intimität/Sexualität
- Unterstützung
- Ehrlichkeit/Aufrichtigkeit
- Gemeinschaft
- Geborgenheit
- Respekt
- Kontakt
- Akzeptanz
- Austausch
- Offenheit
- Vertrauen
- Anerkennung
- Freundschaft
- Achtsamkeit
- Aufmerksamkeit
- Toleranz
- Zusammenarbeit

#### **Entspannung**

- Erholung
- Ausruhen
- Spiel
- Spaß
- Leichtigkeit
- Ruhe

#### **Geistige Bedürfnisse**

- Harmonie
- Inspiration
- „Ordnung“
- (innerer) Friede
- Freude
- Humor
- Abwechslungsreichtum
- Ausgewogenheit
- Glück
- Ästhetik

#### **Entwicklung**

- Beitragen
- Wachstum
- Anerkennung
- Feedback
- Rückmeldung
- Erfolg (im Sinne von „Gelingen“)
- Kreativität
- Sinn
- Bedeutung
- Effektivität
- Kompetenz
- Lernen
- Feiern
- Trauern
- Bildung
- Engagement

# 4 Führung

## 4.1 Die Rolle der Führung

### 4.1.1 Aufgaben der Führung nach Neuberger

Laut Neuberger[Neu11] sind die Aufgaben der Führung,

- andere Menschen
- zielgerichtet
- in einer formalen Organisation
- unter konkreten Umweltbedingungen dazu bewegen,
- Aufgaben zu übernehmen und erfolgreich auszuführen,
- wobei humane Ansprüche gewahrt werden.

### 4.1.2 Neuberger, aber modernisiert

Auf das moderne Arbeiten übertragen, wäre die Aufgabe der Führung,

- eine Umgebung zu schaffen,
- die es einem Team oder einer Organisation möglich und leicht macht,
- für die Mission des Teams oder der Organisation zu arbeiten,
- wobei die Menschen nachhaltig körperlich und seelisch gesund zu bleiben
- und ihr Potenzial nutzen können.

### 4.1.3 Aufgaben der Führung nach Malik

Dies sind laut Fredmund Malik [Mal00] die Aufgaben der Führung:

- für Ziele sorgen
- organisieren
- entscheiden
- kontrollieren
- Menschen entwickeln und fördern

Auf moderne Führung übertragen, wäre es die Aufgabe der Führung, dafür zu sorgen, dass diese Dinge *stattfinden* (also dass beispielsweise das Team Entscheidungen fällen und diese nachhalten kann), und nicht zwangsläufig, dass die Führung das auch selbst entscheidet.

### 4.1.4 Was ergibt sich daraus?

Laut dem Podcast *Manager Tools Basics* [man] ist eine der wichtigsten Verantwortung der Führung, **gute Beziehungen** zu den geführten Personen **aufzubauen und zu pflegen**.

Laut Amy Edmondson [Edm19][Edm20] ist es die Hauptaufgabe der Führung, im Team bzw. in der Organisation **psychologische Sicherheit zu schaffen**.

## 4.2 Führen lernen

Meiner Ansicht nach ist Führen zu lernen so ähnlich wie singen zu lernen. Dafür sind diese Dinge notwendig:

- viel **üben** (und dabei aus Fehlern lernen)
- **Reflexion**
- **Außenwahrnehmung** bekommen in der Form von Feedback (oder beim Singen sich selbst aufzunehmen)
- an **Trainings** und **Workshops** teilnehmen (oder anderweitig Unterricht nehmen)
- **Bücher** oder anderen Quellen von Wissen konsumieren
- von **guten Beispielen** lernen
- **Freude** daran haben!

# Literaturverzeichnis

- [Edm19] Edmondson, Amy C.: *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2019
- [Edm20] Edmondson, Amy C.: *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München : Vahlen, 2020
- [ges18] *Gesprächsstoff XL*. 2018. – Sehr schönes Spiel, mit dem man sich gegenseitig besser kennenlernen kann.
- [Mal00] Malik, Fredmund: *Führen, leisten, leben – Wirksames Management für eine neue Zeit*. München : Deutsche Verlags-Anstalt,, 2000
- [man] *Manager Tools Basics*. <https://www.manager-tools.com/manager-tools-basics>
- [Neu11] Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Sechste. Stuttgart : UTB, 2011
- [Ros03] Rosenberg, Marshall B.: *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Zweite. Encinitas : Puddle Dancer Press, 2003
- [Ros16] Rosenberg, Marshall B.: *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Zwölfte. Paderborn : Junfermann Verlag, 2016
- [Wec14] Weckert, Al: *Gewaltfreie Kommunikation für Dummies*. Weinheim : Wiley, 2014

# Lizenz

## Unter welchen Bedingungen könnt ihr dieses Handout benutzen?

Dieses Handout ist unter einer *Creative-Commons*-Lizenz lizenziert. Dies ist die *Namensnennung-Share Alike 4.0 international (CC BY-SA 4.0)*<sup>1</sup>. Das bedeutet, dass ihr dieses Handout unter diesen Bedingungen für euch kostenlos verbreiten, bearbeiten und nutzen könnt (auch kommerziell):

**Namensnennung.** Ihr müsst den Namen des Autors (Oliver Klee) nennen. Wenn ihr außerdem auch noch die Quelle<sup>2</sup> nennt, wäre das nett. Und wenn ihr mir zusätzlich eine Freude machen möchtet, sagt mir per E-Mail Bescheid.

**Weitergabe unter gleichen Bedingungen.** Wenn ihr diesen Inhalt bearbeitet oder in anderer Weise umgestaltet, verändert oder als Grundlage für einen anderen Inhalt verwendet, dann dürft ihr den neu entstandenen Inhalt nur unter Verwendung identischer Lizenzbedingungen weitergeben.

**Lizenz nennen.** Wenn ihr den Reader weiter verbreitet, müsst ihr dabei auch die Lizenzbedingungen nennen oder beifügen.

---

<sup>1</sup>Die ausführliche Version dieser Lizenz findet ihr unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

<sup>2</sup><https://github.com/oliverklee/workshop-handouts>

# Index

Bedürfnisse, 6  
Beziehungen, 8  
Blitzlicht, 4

Feedback, 3  
Feedbackregeln, 3  
Führung lernen, 10  
Führung: Rolle, 8

Gewaltfreie Kommunikation, 6

Paarinterview, 2  
psychologische Sicherheit, 9

Workshopregeln, 1