

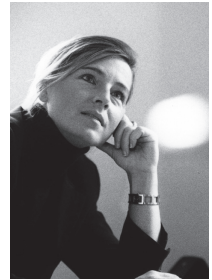
# Spielregeln haben wir nicht nötig

... oder vielleicht doch?!

Man begrüßt morgens alle ... nur ein Kollege denkt, dass dies um 10.30 Uhr nicht mehr notwendig ist – Höflichkeit?! Einer stellt dem Team alle Informationen zur Verfügung, um die er gebeten wird ... alle anderen spielen sich die Infos eigeninitiativ und präventiv zu – Informationsfluss?!

Auch in der Politik sind die »Protokolle« genauestens definiert.

Die Mitglieder jedes neuen Teams sollten klären, wie genau sie zusammenspielen wollen und was genau ihnen im Umgang miteinander wichtig ist. Selbst wenn Gruppen schon länger bestehen,



Conny Lang  
Beraterin  
congena, München



Wie beim Fußball sorgen auch bei der Arbeit Spielregeln für den richtigen Teamgeist.

Die »Neue« hält sich im Meeting bescheiden zurück, weshalb man ihr mangelndes Engagement und Interesse unterstellt ... die »Alten« wissen, dass im Meeting Show angesagt ist – Meetingverhalten?!

Wenn Spielregeln nicht bekannt sind, ist es schwierig, sich »richtig« zu verhalten. Der Prozess von »Versuch und Irrtum« kann lange dauern und oft ist das persönliche Image schon längst im Keller, bis man endlich verstanden hat, wie der Hase läuft.

Beim Sport und in Vereinen ist dies längst bekannt und meist alles Relevante geregelt. Im elitären Golfsport gibt es neben den Spielregeln noch einen ganzen Schwung von Vorschriften zur »Etikette«. Anfänger würden ansonsten schneller wieder aus dem Golfclub verbannt, als sie beitreten konnten.

Ist es eine gute Idee über Spielregeln zu sprechen, falls noch keine vereinbart wurden.

## Wozu Spielregeln?

Teamspielregeln geben Orientierung, Klarheit und Sicherheit. Jeder kennt sich aus! Man muss nicht dauernd darüber nachdenken, was o.k. ist und was nicht. Man braucht nicht ständig Angst zu haben, ins Fettnäpfchen zu

### Nutzen von Spielregeln

- Orientierung
- Sicherheit
- Schutz
- Stabilität
- Konfliktvermeidung
- Teambildung

treten. Besonders in der Startphase von Teams (*forming*) liefern klare Vereinbarungen eine gemeinsame Basis, welche

die Arbeitsfähigkeit neuer Gruppen beschleunigt und fördert.

Des Weiteren schützen Spielregeln auch vor Abwertungen, Respektlosigkeit, Geringschätzung oder sogar Mobbing. Potenzielle Konflikte können damit verhindert werden. Vieles ist bereits geklärt, wodurch meist weniger Missverständnisse auftreten und weniger »gezündelt« wird.

Insgesamt schaffen Teamspielregeln einen geschmeidigeren Umgang miteinander sowie eine Verhaltenssicherheit, die es ermöglicht, sich voll und ganz der eigentlichen Aufgabe zu widmen. Sie unterscheiden somit erfolgreiche Teams von anderen.

#### Anforderungen an Spielregeln

- Gemeinsam erarbeitet
- Realistisch und erreichbar
- Positiv formuliert
- Klar, verständlich und eindeutig formuliert
- Einklagbar
- Allen bekannt und kommuniziert
- Als richtig und gültig akzeptiert
- Von allen unterschrieben

Spielregeln wirken Team bildend, vorausgesetzt sie werden gemeinsam erarbeitet. Im Rahmen dessen können Erfahrungen, individuelle Wertvorstellungen sowie gegenseitige Erwartungen thematisiert und geklärt werden. Dieser Prozess des Austauschs und der Vereinbarung ist mindestens genauso wichtig wie die konkreten Spielregeln selbst. Findet dieser oder ein ähnlicher Prozess nicht statt, sind innere Haltungen und Erwartungen oft auch Jahre später noch nie an- oder ausgesprochen worden. Das führt klassisch zu Unzufriedenheit, Fehlverhalten, Demotivation oder auch zum Rückzug Einzelner.

Auch in Zeiten der Veränderung geben (neu) definierte Spielregeln wieder einen Rahmen, in dem man gemeinsam erfolgreich sein kann und mag. So ergeben sich im Zusammenhang mit Fusionen, Übernahmen sowie der Internationalisierung oft plötzlich neue Aufgaben, veränderte Rahmenbedin-

gungen, eine andere Teamgröße, eine neue Führungskraft oder auch neue Kollegen – vielleicht sogar aus anderen Ländern bzw. Kulturen. Hier gilt es, sich abzustimmen und aufeinander einzuschwingen.

Ziel sollte es sein, Regeln zu finden, die alle als passend und sinnvoll erleben. Dazu braucht es Zeit und sicherlich auch Kreativität. Hat man einmal passende und verbindliche Vereinbarungen getroffen, sind diese auch Teil des Teamverständnisses, das die Gruppe definiert, stärkt und stabilisiert.



Unerlässlich sind solche Spielregeln vor allem für Projektteams. In Projekten herrscht meist ein starker Druck – wenig Zeit, hohe Erwartungen an die Qualität, Überlastung Einzelner, hohe Komplexität, Prioritätsprobleme usw. Gerade unter derart schwierigen Bedingungen muss das anspruchsvolle Zusammenspiel perfekt geregelt sein. Erstaunlicherweise wird ausgerechnet in der Projektarbeit oft auf das Aufstellen solcher Regeln verzichtet. Teilweise weil man glaubt, dafür keine Zeit zu haben (eindeutig der schlechteste Grund!), es als seltsam empfindet, über

*Einzelgänger Fehlangeige – nur im Zusammenspiel schafft man es gemeinsam an die Spitze.*

**Themen und Bereiche, für die Spielregeln sinnvoll sein können:**

- |                                  |                                     |                            |
|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| • Kommunikationsverhalten        | • Qualitätssicherung                | • Veränderungsbereitschaft |
| • Informationsweitergabe         | • Konfliktbewältigung               | • Kreativität              |
| • Anerkennung                    | • Aufgabenverteilung                | • Feedback                 |
| • Offenheit                      | • Delegation                        | • Fehlerkultur             |
| • Fairness im Umgang miteinander | • Entscheidungsfindung              | • Risikobereitschaft       |
| • Auftreten / Kleidung           | • Umgang mit Kunden                 | • Verbesserungsvorschläge  |
| • Leistungsorientierung          | • Qualitäts- oder Service-standards | • Zusammenhalt             |
|                                  |                                     | • Sprachregelungen         |

In welchen Fällen Regeln Sinn machen, erkennt man auch an auftretenden Konflikten, da diese oft aufgrund von Missverständnissen, Unklarheiten oder auch Machtgerangel entstehen.

so etwas zu sprechen oder sie gar als unnötig betrachtet. Inhaltliche Themen sind eben (scheinbar) wichtiger.

**Bis dass der Tod uns scheidet?**

Manche haben Angst, dass Spielregeln in Beton gegossen und damit gängelnd sein könnten, was umso schlimmer wäre, wenn man auch noch die falschen Spielregeln formuliert hätte. So soll es natürlich nicht sein! Teamspielregeln müssen flexibel und lebendig sein. Man probiert aus, wie sie im Alltag funktionieren und passt sie dort an, wo sie nicht ideal sind. Ein Team rauft sich zusammen, man spielt sich ein, lernt mit und voneinander – und die Spielregeln gehen den Weg mit! Generell sollten Teams ihre Regeln immer wieder prüfen, anpassen und ergänzen oder streichen. Die Spielregeln sind für die Menschen da und nicht die Menschen für die Spielregeln!

**Geheime Spielregeln**

Insider kennen sie, Profis beherrschen sie. Aber sie werden nicht explizit formuliert und dokumentiert. Wo offizielle Spielregeln fehlen, entstehen automatisch geheime Spielregeln bzw. »ungeschriebene Gesetze«. In Ermangelung von klar vereinbarten Regeln gewährleisten sie Reibungslosigkeit und Konfliktarmut. Gleichzeitig erzeugen sie aber auch Starre und Blockaden, weil sie beharrlich im Hintergrund überleben, ohne je hinterfragt oder angepasst zu werden.

Es ist sinnvoll, die geheimen Spielregeln in Teams aufzuspüren und in Frage zu stellen, um ihnen einen offiziellen Status zu geben:

»Welche 10 Regeln würden Sie einem Neuen als bester Freund zur unbedingten Beachtung empfehlen?«

»Welche Verhaltensweisen klingen vernünftig, wären aber sehr Karriere gefährdend?«

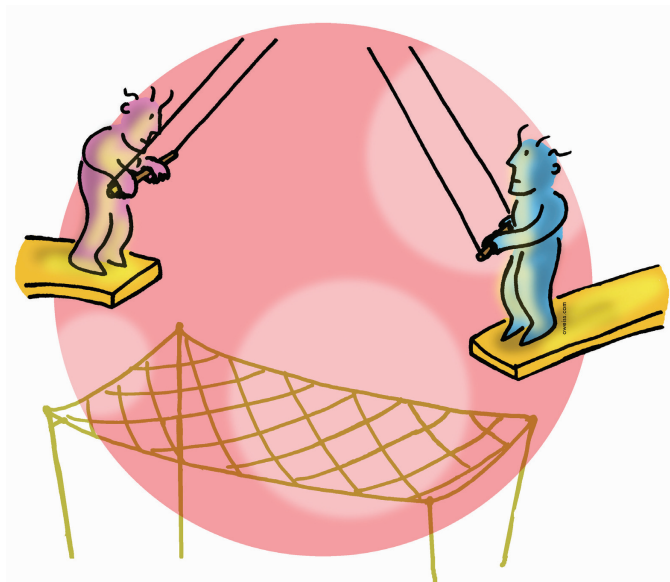
»Was wird belohnt? Was wird bestraft?«

»Wer wird befördert? Wer wird entlassen?«

Beispiele:

- Schwimme nicht gegen den Strom!
- Gib deine Meinung zu jedem Meetingthema ab!
- Der Vorstand hat immer Recht!
- Gehe immer nach deinem Chef nach Hause!
- Chaotischer Schreibtisch und gehetzter Gang verleihen Bedeutung!


*Die Bereitschaft zu Offenheit, Risiko und Leistung setzt ein funktionierendes Regelwerk an Kommunikationsmechanismen voraus.*



Die Kultur in einem Team ist umso besser, je weniger geheime und je mehr offizielle Spielregeln es gibt. Besonders für neue Mitarbeiter wird der Einstieg so erheblich erleichtert!

### **Spielregeln zum Leben erwecken**

Ob Spielregeln Gültigkeit haben, zeigt sich erst, wenn sie das erste Mal gebrochen werden. Wird die Regel in diesem Moment nicht eingeklagt bzw. der Regelbruch sanktioniert, lernen der Betreffende und das Umfeld sofort, dass diese Spielregel nicht ernst genommen werden muss – und damit ist sie gestorben.

Alle Teammitglieder – nicht nur die Führungskraft – müssen die Spielregeln einfordern bzw. daran erinnern, damit deutlich wird, dass die Regeln ernst gemeint sind und gelebt werden sollen. Sind die Teamspielregeln erst einmal vereinbart und institutionalisiert, erleichtern sie das Leben aller im Team. Sie sind das Öl im Getriebe und damit ein relevanter und unverzichtbarer Erfolgsfaktor für einen zuverlässig und rund laufenden (Team-)Motor! 

#### **Beispiele für Spielregeln**

- Schnelles Feedback anstatt Rabattmarken kleben.
- Meinungen dürfen immer und von allen geäußert werden.
- Alle Äußerungen dürfen in Frage gestellt werden.
- Meinungsverschiedenheiten sehen wir als positive Herausforderung an.
- Spontaneität und Offenheit vor Höflichkeit und Taktik.
- Entscheidungen werden nach außen von allen einheitlich vertreten.
- Wir halten uns an Vereinbarungen.
- Wir behandeln andere so, wie wir selbst behandelt werden möchten.
- Schweigen bedeutet nicht Zustimmung!

Selbst wenn Spielregeln im Alltag nur teilweise im Bewusstsein der Einzelnen präsent bleiben, ist es erstaunlich, welche Zugkraft und Wirksamkeit sie auch unbewusst haben, wenn sie einmal gemeinsam und partnerschaftlich entwickelt wurden.