

*»Unser prachtvolles galaxienartiges Gehirn (verrichtet) am besten seinen Dienst (...) unter angstfreien Bedingungen, mit freien, unvoreingenommenem Blick und vor allem in der Verbindung mit anderen kooperierenden klugen, kühlen Köpfen mit anderen wertvollen Perspektiven.«<sup>1</sup>*

## Vorwort

Dieses Buch ist als Teamwork entstanden. Wir haben zwar die Hauptarbeit geleistet, aber einige andere Trainerinnen und Trainer und Führungskräfte haben unseren Text ergänzt und teilweise auch verbessert.

Die Idee dazu entstand im Rahmen eines Treffens von rund einem Dutzend zu der Zeit beschäftigungsloser TrainerInnen, das im Juni 2020 in der Nähe von Hamburg im Kletterpark Aumühle auf Initiative unseres Freundes Albrecht Stroop stattfand. Wir haben dort am ersten Abend vereinbart, dass wir die Kapitel jeweils sukzessive an alle dort anwesenden Personen senden werden, so dass alle die Möglichkeit haben, an diesem Buch mitzuwirken. Egal, ob jemand nur etwas korrigiert oder vielleicht ein ganzes Kapitel zusätzlich ergänzt hat, jeder Beitrag wird dadurch sichtbar gemacht, dass die Verfasserin bzw. der Verfasser im Anschluss an dieses Vorwort aufgeführt wird – selbst dann, wenn wir als diejenigen, die das »Heft in der Hand haben«, uns dazu entschieden hatten, die Anmerkung bzw. den Beitrag doch nicht zu berücksichtigen.

Von daher danken wir allen für ihr Engagement. Ohne sie wäre dieses Buch ein anderes geworden.

Wir werden jetzt zur Vereinfachung zumeist die männliche Anrede verwenden. Für uns ist selbstverständlich, dass wir ohne Wenn und Aber davon überzeugt sind, dass alle Geschlechter auf diesem Planeten gleich viel wert sind und damit gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Menschen sind zum Teil unterschiedlich, ergänzen sich und benötigen sich vor allem gegenseitig, um emotional bzw. in ihrer Sozialkompetenz zu wachsen. Darum geht es aus unserer Sicht. Wir sind hier, um erwachsen zu werden – nicht biologisch, sondern emotional. Arbeiten in Teams und ergänzende Teamentwicklungsveranstaltungen befördern

<sup>1</sup> Begerow, Susanne: Auf der Suche nach der verlorenen Wahrheit – oder: In Wirklichkeit ist die Realität ganz anders, in: Laufpass – Magazin für Nachdenkliche in bewegten Zeiten Nr. 66, Dezember 2020, S. 136

den Reifeprozess und sind nicht nur für das einzelne Individuum oder das betreffende Team sinn- und wertvoll, sondern insgesamt für jede Organisation, Gesellschaft und letztendlich für unseren ganzen Planeten. Denn nur reife Persönlichkeiten haben die Weisheit, die dazu notwendig ist, kognitives Wissen so einzusetzen, dass es zum Wohle aller wirkt – oder auch auf bestimmte Möglichkeiten zu verzichten, da sie insgesamt der Menschheit und den anderen mit uns auf diesem Planeten lebenden Mitbewohnern zum Schaden wäre.

Viel Freude mit diesem Buch!

Bernd Bitzer und Tabea Bitzer

An diesem Buch haben neben Tabea und Bernd noch folgende Personen mitgearbeitet:

- Abidin Kalafatas [Kalafatas@gmx.de](mailto:Kalafatas@gmx.de)
- Jürgen Lisei [juergen.lisei@otto-theobald.de](mailto:juergen.lisei@otto-theobald.de)
- Sven Mende [svenmende@gmx.de](mailto:svenmende@gmx.de)  
Wirtschaftspsychologe, M.SC.
- Huib Raas [www.outdoor-germany.de](http://www.outdoor-germany.de)  
[www.outdoor-germany.de/huibras/](http://www.outdoor-germany.de/huibras/)  
[look@huib-ras.de](mailto:look@huib-ras.de)
- Eva Zander [balje-ferienhaus.de](http://balje-ferienhaus.de), [eva-zander.de](mailto:eva-zander.de)

**Herzlichen Dank!**

»Wenn du wissen willst, ob das was du denkst,  
das ist was du denken willst, musst du es aufschreiben.  
Dann erst kann du sehen, was du denkst.«  
*Martin Walser*

# 1 Einleitung

Wer schon einmal ein Buch geschrieben hat, wird eventuell auch zu der Erkenntnis gelangt sein, dass man das Buch in erster Linie für sich selbst schreibt. Denn erstens weiß man ja gar nicht, ob sich ein Verlag findet, der das Buch auch herausbringen wird, und zweitens dient ein Buch in erster Linie dem Verfasser bzw. in diesem Falle den Verfassern, sich zu einer bestimmten Thematik ein höheres Bewusstsein zu verschaffen. Denn logischerweise entstehen neue Einsichten und Ideen in den Momenten, in denen man sich auf ein bestimmtes Thema über einen längeren Zeitraum fokussiert. Insgesamt nimmt also das Bewusstsein bei den Autoren zu – und darum geht es, wie schon im Vorwort angedeutet, allem Anschein nach: unser Bewusstsein zu entwickeln. Denn wir können am Ende nichts mitnehmen, lassen alles hier, und wenn den Hirnforschern zu glauben ist, geht unser Bewusstsein ins große Ganze über. Denn die Hirnforschung sagt, dass Bewusstsein unabhängig von Gehirnen existiert. Auch die vielen Menschen, die sich ihr ganzes Leben darauf konzentrieren und alle Energie darauf richten, ganz viel materiellen Reichtum zu erzielen, müssen diesen am Ende zurücklassen. Vielleicht ist es wirklich so, wie es kürzlich Claudia Bausewein, eine der bekanntesten deutschen Palliativmedizinerinnen in einem Interview in der Süddeutschen Zeitung gesagt hat: »Das ist, was bleibt. Am Ende zählt das Zwischenmenschliche.«<sup>2</sup>

Und dieses Zwischenmenschliche gilt es lebenslang zu entwickeln (ab jetzt schreiben wir es wieder ohne Bindestrich). Hier ist unendliches Wachstum möglich, ja sogar erforderlich. Und dieses Wachstum erlangen wir nur über andere Menschen, denn wir erkennen uns nur selbst im anderen, wir benötigen den anderen, um zu wissen wer und wie wir selbst sind. Der bekannte Hirnforscher Gerald Hüther sagt dazu: »Ganz allein, ohne andere Personen, wäre kein Mensch so geworden, wie er heute ist.«<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Buchholz, Jenny/Heidenreich, Ulrike: Claudia Bausewein über Sterben, in Süddeutsche Zeitung Nr. 121 vom 25./26. Mai 2019, S. 60

<sup>3</sup> Hüther, Gerald: Etwas mehr Hirn, bitte; Göttingen 2015, Seite 143

Noch besser sagt es aus unserer Sicht der indische Mystiker »Rajneesh« Chandra Mohan Jain, der sich später Osho nannte: »In den Beziehungen mit anderen geht es immer nur um dich selbst – gespiegelt. Die anderen sind nur dein Spiegel.«<sup>4</sup>

Er wird bestätigt vom Bestsellerautor Dan Millman (»Der Pfad des friedvollen Kriegers«), der Krishnamurti zitiert und fast die gleichen Worte wählt wie Osho: »Eine Beziehung ist sicherlich der Spiegel, in dem man sich selbst entdeckt.«<sup>5</sup>

Noch etwas anders und ergänzend formuliert es Andreas Nager: »Jede Eigenschaft, die wir in jemand anderem sehen, ist auch in uns. Können wir dem Gegenüber neutral und gelassen begegnen, sind wir frei von Schattenprojektionen. Irritiert er uns, berührt er uns emotional, begegnen wir in ihm unserem Schatten.«<sup>6</sup>

Hinzu kommt, dass **wir wirklich nur einen einzigen Menschen wirklich direkt entwickeln und verändern können: Uns selbst.** Erst wenn wir uns selbst verändern, müssen sich die anderen uns gegenüber anders verhalten. Womit wir dann wieder die Welt verändern.

Ein einfaches Beispiel zur Verdeutlichung, dass wir uns gegenseitig benötigen, um zu wissen, wer und wie wir sind: Stellen Sie sich vor, alle Menschen auf diesem Planeten wären durch und durch ehrlich. Wenn das so wäre, würden wir als Menschheit gar nicht wissen, dass wir ehrlich sind. Denn wir benötigen immer die Gegensätze, um etwas erkennen zu können. Die relativ wenigen Menschen, die bewusst lügen, helfen den ehrlichen Menschen zu erkennen, dass sie ehrlich sind. Wären alle Menschen Helden, wäre es genauso. Wir könnten das gar nicht wertschätzen. Wir benötigen daher auch wieder die Feiglinge, damit wir die Helden unter uns erkennen können.

**Deswegen sind Beziehungen absolut wichtig für unsere Entwicklung. Und wenn wir das Zusammenleben der Menschen so gestalten, »dass jeder Einzelne sich eingeladen, ermutigt und inspiriert fühlt, seine Potentiale zu entfalten<sup>7</sup>«, wäre das »die entscheidende Basisinnovation, die unser Leben in den nächsten Jahrzehnten bestimmt, nicht eine neue Entdeckung oder Erfindung, sondern eine andere innere Einstel-**

---

<sup>4</sup> Osho: Angst, München 2008, 2. Auflage, S. 115

<sup>5</sup> Krishnamurti zitiert bei Millman, Dan: Die Lebenszahl als Lebensweg, München 2000/9.Auflg., S. 496

<sup>6</sup> Nager, Andreas: Bedingungslose Annahme, Zetel 2017, S. 47

<sup>7</sup> Ebd., S. 168

**lung, ein anderes Selbstverständnis und eine andere Art und Weise des Umgangs miteinander und mit unserer Umwelt. Dann würde Wachstum durch die Vermeidung all der vielen Reibungsverluste ermöglicht. Dann könnten wir unendlich weiter wachsen, ohne immer größer zu werden und immer mehr Ressourcen zu verbrauchen.«<sup>8</sup>**

Wir könnten dieses Zitat auch als Basis-Philosophie für Personal-/ Team- respektive Persönlichkeitsentwicklung bezeichnen.

Im obigen Zitat nimmt Gerald Hüther möglicherweise Bezug auf ein Werk von Leo A. Nefiodow, der sich darin Gedanken über den sechsten Kondratieff<sup>9</sup> macht, und Energie und Information als die einzigen Quellen des Wachstums herausstellt. »Alle sonstigen wachstumsbestimmenden Faktoren lassen sich auf diese beiden zurückführen. Eine dritte oder vierte von Energie oder Information unabhängige Wachstumsquelle gibt es nicht.«<sup>10</sup>

Nefiodow zählt dann etwas später Faktoren auf, die aus seiner Sicht überhaupt zu Wirtschaftswachstum und Wohlstandsvermehrung geführt haben. Es sind nicht Rohstoffvorkommen oder Menschenmassen, sondern neben Fachkompetenz, Organisation, Management vor allem Kreativität, Motivation und – für unser Thema wichtig – Kooperation.<sup>11</sup> Etwas später stellt er Kooperation auch noch weiter heraus und bezeichnet Kommunikation und Kooperation als die »strategischen Waffen« unserer Informationsgesellschaft.<sup>12</sup>

Ein anderer bekannter Autor, Yuval Noah Harari, geht gar davon aus, dass wir immer noch Feuersteine statt Urankerne spalten würden, »hätten die Menschen nicht gelernt, in großer Zahl flexibel zusammenzuarbeiten.«<sup>13</sup>

»Soweit wir wissen, kann Homo Sapiens auf sehr flexible Weise mit unzähligen Fremden kooperieren. Diese ganz konkrete Fähigkeit (...) erklärt unsere Herrschaft über den Planeten Erde.«<sup>14</sup>

<sup>8</sup> Hüther, Gerald, a.a.O., S. 168

<sup>9</sup> Verkürzt erklärt handelt es sich um die in langen Wellen verlaufenden Schwankungen der Weltkonjunktur. Am Beginn einer jeden Aufschwungswelle steht dabei eine neue, umwälzende Technik, die tief greifende Veränderungen in der Wirtschaft bewirkt.

<sup>10</sup> Nefiodow, Leo A.: Der sechste Kondratieff, Sankt Augustin 2007/6. Aufl., S. 11

<sup>11</sup> Vgl. ebd., S. 14

<sup>12</sup> Ebd., S. 27

<sup>13</sup> Harari, Yuval Noah: Homo Deus – eine Geschichte von Morgen, München 2017, S. 209

<sup>14</sup> Ebd., S. 210

Laut Harari siegen in der Regel diejenigen, die besser kooperieren: »So kommandierten beispielsweise 1914 drei Millionen russische Adlige, Beamte und Unternehmer mehr als 180 Millionen Bauern und Arbeiter herum.« Und »tatsächlich konzentrierte die Elite einen Großteil ihrer Bemühungen darauf sicherzustellen, dass die 180 Millionen Menschen ganz unten niemals zu kooperieren lernten.«<sup>15</sup>

Wer also zu effektiver Zusammenarbeit in der Lage ist, ist klar im Vorteil. Dass das nur klappt, wenn wir zwischenmenschlich gut zusammenpassen, miteinander respektvoll, wertschätzend und auf Augenhöhe umgehen sowie gemeinsame Ziele verfolgen, sollte selbstverständlich sein.

Hinzu kommt, dass sicher auch »der Schlüssel zu einem glücklichen Leben offensichtlich in positiven Beziehungen zu anderen Menschen besteht«<sup>16</sup> und Egoismus der natürlichen Anlage des Menschen widerspricht, wie Forscher herausgefunden haben. Der ehemalige Manager Klemens Kalverkamp zitiert hierzu den Psychoneuroimmunologen Prof. Dr. Joachim Bauer: »**Die stärkste Droge für den Menschen ist der andere Mensch.**«<sup>17</sup>

Wir brauchen uns also auch gegenseitig, um glücklich zu sein. Das scheint im Widerspruch zu dem zu stehen, dass eine unserer größten Ängste die vor anderen Menschen ist.<sup>18</sup> Es ist aber nicht so, denn wenn wir uns gegenseitig kennenlernen und Verständnis und Respekt füreinander – auch für unsere Unterschiedlichkeiten – aufbringen, verschwindet diese Angst; und stattdessen entwickelt sich vielleicht Freundschaft und sogar Liebe.

Um eine erste Brücke zu unseren eigenen Erfahrungen herzustellen: Wir haben Teamentwicklungsprozesse begleiten dürfen, in denen genau dieses passiert ist – bis zur Freundschaft, die letztendlich ja auch eine Form von Liebe ist. Und wir konnten diesen Prozess nicht nur begleiten, sondern sogar mit einer äußerst einfachen Methode messen – worauf wir später noch eingehen werden.

Das »Streben nach Kooperation« ist laut zur Bensen (zitiert bei Kalverkamp) eines der vier natürlichen Prinzipien allen Lebens.<sup>19</sup> Es ist dem-

---

<sup>15</sup> Harari, Yuval Noah, a.a.O., S. 211

<sup>16</sup> Kalverkamp, Klemens: Das Management der Marktführer von morgen, Weinheim 2013, S. 28

<sup>17</sup> Ebd., S. 29

<sup>18</sup> Vgl. Hüther a.a.O., S. 120

<sup>19</sup> Neben dem Streben nach Innovation und schöpferischem Ausdruck, nach Differenzierung sowie der Schaffung von Ordnung – aufgeführt bei Kalverkamp: a.a.O., S. 222

nach nicht nur das eigentliche Prinzip der Evolution, sondern auch das Einzige, was Menschen auf Dauer gesund und glücklich sein lässt.<sup>20</sup> Natürlich kann auch das Gegenteil der Fall sein: wenn wir mit Menschen kooperieren müssen, die mit uns wenig wertschätzend und alles andere als auf Augenhöhe umgehen. Dann werden wir auf Dauer krank und unglücklich.

Auch wenn wir – wie Kalverkamp schreibt – zum Kooperieren geboren und zur jederzeitigen direkten und angstfreien Kommunikation geschaffen sind,<sup>21</sup> müssen wir uns in der Regel eine entsprechende Atmosphäre erarbeiten. Das fängt beim Individuum (Zelle) an, geht über zum Team (Organ) und hat Einfluss auf die Organisation (Organismus). Und eine gesunde Organisation ist vergleichbar einem Organismus bzw. einem System der direkten Kommunikation aller mit allen<sup>22</sup> – was wiederum impliziert, dass eine gesunde und damit leistungsfähige Organisation dann existiert, wenn die einzelnen Teams (Organe) in sich gefestigt sind, die »Zellen« harmonisch zusammenarbeiten und zugleich mit den anderen Teams gleichfalls harmonisch im kooperativen Austausch sind – weswegen es manchmal Sinn macht, Teamentwicklungsveranstaltungen mit zwei unterschiedlichen Teams gemeinsam durchzuführen, wenn dieser harmonische Austausch nicht fließt, sondern gestört ist.

Beispielhaft sei hier ein namhaftes deutsches Unternehmen genannt, in dem immer wieder Reibungsverluste in den beiden besonders wichtigen Abteilungen Produktion und Technik auftraten, die dann letztendlich zu der Entscheidung führten, eine gemischte Teamentwicklung mit Teamübungen und Feedback/Reflexion durchzuführen. Jeweils fünf bis sechs Personen aus der einen Abteilung durften für eineinhalb Tage mit der in etwa gleichen Anzahl an Kollegen aus der anderen Abteilung in einem wunderschönen Seminarlandhaus<sup>23</sup> eine Teamentwicklung mit Outdoor-Übungen erleben. Jeweils zu Beginn und am Ende der Veranstaltung wurde mit der bereits erwähnten angedeuteten einfachen Methode der Teamzustand gemessen. Die Erfolge von insgesamt

---

<sup>20</sup> Kalverkamp, Klemens a.a.O., S. 25

<sup>21</sup> Ebd., S. 67

<sup>22</sup> Ebd., S. 224

<sup>23</sup> Während wir an diesem Buch arbeiteten, musste dieses Seminarlandhaus aufgegeben, weil es wirtschaftlich die Corona-Maßnahmen nicht überstanden hat.

sieben Veranstaltungen waren deutlich und beeindruckend. Wir werden sie Ihnen an einer späteren Stelle vorstellen.<sup>24</sup>

Teamentwicklungsveranstaltungen sind also deutlich mehr als nur »Incentives«, wie einige glauben. Sie tragen ganz entscheidend zur Entwicklung einer Organisation und damit auch deutlich zum wirtschaftlichen Erfolg bei.

Wie bereits angedeutet, haben Teamentwicklungen auch einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter (respektive auf die Fehlzeiten) und sind somit u. a. auch über die entsprechende Kennzahl messbar (was oft unterschätzt bzw. leider fast nie als Grund in Erwägung gezogen wird, eine Teamentwicklung durchzuführen).

Wenn es wirklich so ist, und unser Gefühl bestätigt uns, dass wir »menschlichen Wesen alle darauf gepolt (sind), uns mit anderen zu verbinden«<sup>25</sup>, wenn es quasi eine Art Trieb ist, nach Auffassung von Forschern sogar ein »Zwang zur Kooperation«<sup>26</sup> besteht, dann sollte Teamentwicklung zum 1 x 1 der Unternehmensentwicklung befördert werden. Wir sind nicht nur der festen Überzeugung, dass Teamentwicklung ein zentraler Bestandteil von Personalentwicklung (PE) ist, sondern wir wissen, dass Teamentwicklung definitiv wirkt und wollen Sie mit diesem Buch entsprechend begeistern, indem wir Ihnen ein paar hoffentlich überzeugende Beispiele vorstellen.

---

<sup>24</sup> An den hier exemplarischen genannten Veranstaltungen nahmen übrigens ausschließlich Mitarbeiter (fast ausschließlich männlich) teil. Führungskräfte waren ausnahmsweise nicht dabei. Inhaltlich wurden hauptsächlich Outdoor-Übungen durchgeführt. Dem steht entgegen, dass wir bei unseren Recherchen für dieses Buch auch eine Arbeit fanden, in der geschrieben steht, dass Outdoor-Seminare fast ausschließlich für Führungskräfte angeboten werden. Bei den von uns angebotenen Trainings sind zu 99 Prozent die Teamleitung – also die Führungskraft – und ihr Team gemeinsam im Seminar (denn die Teamleitung gehört absolut zum Team!). Wenn es geht (auch von der Location her), arbeiten wir meistens mit einem größeren Anteil von ergänzenden Outdoor-Übungen (ca. 70 Prozent der Seminarzeit von 2 Tagen). Zumindest was unsere eigenen Seminare angeht, stimmt die Aussage weiter oben also nicht.

<sup>25</sup> Yalom, Irvin D.: In die Sonne schauen – Wie man die Angst vor dem Tod überwindet, München 2010/7. Aufl., S. 118

<sup>26</sup> Weiss, Marlene: Du sollst kooperieren, in Süddeutsche Zeitung Nr. 259 vom 11. November 2014, S. 16