

„Bringen Sie einen Jammerlappen mit in die Besprechung“

Gerade nach dem Sommerurlaub ist es wichtig, den Zusammenhalt im Team wieder zu stärken. Was Führungskräfte dabei beachten sollten – und warum ein Jammerlappen helfen kann, die Zuversicht zurückzugewinnen.

Nina Jerzy
15.09.2025 - 07:38 Uhr



Foto: IMAGO/Westend61

WirtschaftsWoche: Nach dem Sommerurlaub kommen die Menschen nach und nach wieder ins Büro. Jeder hat in den Ferien sein Ding gemacht. Worauf sollten Führungskräfte achten, um nun wieder das Miteinander zu stärken?

Andrea Länger: Führungskräfte sollten ein Präsenzmeeting anberaumen, zum Beispiel ein gemeinsames Frühstück oder Mittagessen, und sie sollten auf die Agenda setzen: Was war dein schönstes Sommererlebnis?

Das ist bestimmt bloß der Anfang?

Ja, es sollte zur Besprechungskultur werden, als ersten Tagesordnungspunkt die Frage zu stellen: Was läuft gut? Worüber freuen Sie sich?

Welche Tipps haben Sie noch?

Führungskräfte sollten wertschätzend aufzählen, was das Team erreicht hat, und

auch positive Meldungen der Kundschaft weitergeben. In diesen Zeiten, in denen vermeintlich viel Unsicherheit herrscht, ist es wichtig, nicht mit Beschwerden oder Kosten einzusteigen und in der Negativverzerrung festzustecken, sondern sich immer wieder positiv auszurichten.

Zu Person

Andrea Länger



Werden Krisen Ihrer Ansicht nach übertrieben?

Nein, sie werden nicht übertrieben, doch wir nehmen sie anders wahr. Auf lange Sicht betrachtet wird unser Leben und Arbeiten besser. Wir benötigen für den Umgang mit krisenhaften Phasen die Fähigkeit, uns selbst zu regulieren, wenn etwas zu viel, zu negativ wird. Optimismus ist ein Resilienzfaktor, den Führungskräfte in der Kommunikation etablieren können. Auch wenn sie selbst vielleicht gar nicht so zuversichtlich ist.

Wie kann das gelingen?

Führungskräfte müssen zum Beispiel nicht gleich jede schlechte Nachricht ans Team weitergeben. Ich habe den Eindruck, dass viele Dinge zwar kommuniziert werden, doch was negative Stimmungen, Veränderungen oder Entscheidungen emotional auslösen, wird nicht angesprochen.

Wie geht es besser?

Bringen Sie einen Jammerlappen mit in die Besprechung: Jede und jeder darf ein bis zwei Sätze über etwas jammern. Anschließend sagt jede und jeder wiederum ein paar Sätze dazu, wofür er dankbar ist. Das bewirkt Nähe und Verständnis füreinander. Oftmals wird schon in der Jammerrunde gelacht und die Stimmung ändert sich.



Wo das Wort Danke am besten platziert ist

Das Wörtchen Danke gehört in den Sprachgebrauch jedes Chefs. Es richtig zu nutzen, will gelernt sein. Eine neue Studie offenbart etwas Entscheidendes.

von Dominik Reintjes

Und doch gibt es mancherorts durchaus Unsicherheiten, die die Menschen im Arbeitsalltag spüren und die sich nicht einfach weglachen lassen. Viele Unternehmen streichen derzeit zum Beispiel Stellen. Da denken sich einige: Die Sicherheit im Team ist ein Stück weit Illusion.

Das erlebe ich ganz oft. Ja, Sicherheit ist eine Illusion. Für Führungskräfte bleibt da nur, so weit wie möglich transparent zu sein und auch mal zu sagen: Ich bin mit dieser Entscheidung nicht einverstanden, aber muss damit leben. Nochmal mein Rat an Führungskräfte: Sie sollten auch darüber sprechen, wie es den Leuten geht. Teams, die ein gutes Miteinander haben, sind nachweislich produktiver und leistungsfähiger.

Manchmal schotten sich Teams emotional gegen die Geschäftsführung ab, unterscheiden zwischen dem Wir und denen da oben. Ist das ein möglicher Weg?

Ideal ist es sicherlich nicht. Aber wir leben in einer Wirtschaftswelt, in der es immer noch Machtspiele und autoritäre Verhaltensweisen gibt. Eine Führungskraft muss ihr Team schützen. Da kann es sehr gesund sein, sich quasi auf eine Insel zurückzuziehen. Das kann ein Team stabilisieren. Langfristig jedoch ist es wichtig, auch über Kränkungen und irritierende Entwicklungen offen zu sprechen. So kann innerer Druck ab- und psychische Widerstandskraft aufgebaut werden.

Sie beschreiben in Ihrem Buch einen Firmenchef, der sich um alles und jeden kümmert – vom Einbau einer neuen Küche bis zum Weihnachtsabend bei einem verletzten Mitarbeiter. Klingt schön, aber ist so viel Fürsorge nicht wahnsinnig anstrengend?

Das ist schon ein sehr außergewöhnlicher Mensch. Zum einen hat er dadurch einen guten Teamgeist geschaffen, in der Coronapandemie hatte er keine einzige Krankmeldung. Seine Art der Teamfürsorge führt zu einer hohen Identifikation und einem geringen Personalwechsel. Zum anderen macht er das auch für sich selbst. Er möchte eben jeden Morgen in lächelnde Gesichter schauen.



BÜROHUNDE



Was Sie mit Hund im Büro beachten sollten

Viele Unternehmen testen derzeit, welchen Effekt Hunde im Büro auf die Belegschaft und die Bilanz haben. Höchste Zeit für ein Zwischenfazit.

von Claudia Tödtmann

Also muss eine Führungskraft erkennen, was sie selbst braucht und dort ihre Kraft investieren?

Es ist ganz wichtig, dass man sich nicht nur nach außen orientiert, was ein Vorgesetzter angeblich tun soll. Man sollte eine gute Selbstfürsorge leben. Dann zieht man auch die Leute an, die zu einem passen. Ich kenne eine Leiterin eines Altenpflegeheims, die in jedem Meeting eine Losung, eine Art christliche Affirmation, vorliest. Das ist natürlich sehr speziell. Aber in ihrem Fall funktioniert's: Sobald sie es vergisst, fordert Ihr Team es ein.

Es wird derzeit viel über die gesellschaftlichen Spaltungen gesprochen. Zeigt sich das auch in einem schwindenden Zusammenhalt bei der Arbeit?

Aus meiner Wahrnehmung geht es aktuell darum, mit den Herausforderungen der Digitalisierung einen guten Umgang zu finden. Das ganze Team kommt nicht mehr so oft zusammen, man wechselt sich mit Homeoffice ab. Da ist es wichtig, Kommunikation und Begegnungen zu ermöglichen. Was ich in Teams auch mitbekomme, ist, dass sich Untergruppen aus Alt gegen Neu, Jung gegen Alt oder verschiedenen Nationalitäten bilden.

Was macht man da als Führungskraft?

Das zeigt, dass man die Teamentwicklung vernachlässigt hat. Wenn jemand Neues zum Team dazustößt, reicht es eben nicht, dass der sich kurz vorstellt – und das war's. Beim Onboarding geht es vor allem darum, dass der neue Kollege gut ins Team integriert wird, soziale Bindungen aufbauen kann und die Spiel- und Kommunikationsregeln erlebt. Fehlt das, gibt es möglicherweise Konflikte, wenn der neue Kollege Dinge verändern möchte. Dann kann man sich aber immer noch mit einem Teamcoaching Hilfe von außen holen.

WiWo+

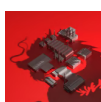


WiWo+ ZF FRIEDRICHSHAFEN



Bei ZF drohen weitere Jobverluste

von Annina Reimann



WiWo+ MASCHINENBAU UNTER DRUCK



Chinas nächster Angriff

von Martin Seiwert, Konrad Fischer, Henryk Hielscher und weiteren



WiWo+ HIGHTECH STATT PANZER



Diese Rüstungsaktien haben jetzt die besten Chancen

von Martin Gerth

Manche Führungskraft schreckt davor vielleicht zurück, weil sie glaubt, ein Stück weit gescheitert zu sein.

Jeder Konflikt hilft uns zu wachsen. In unserer Gesellschaft sind wir das nur nicht gewöhnt. Wir sollten ein bisschen freudiger werden, wenn's ums Scheitern geht – und das auch als Lernprozess sehen.

Lesen Sie auch: *Was sich Führungskräfte von Polizisten abschauen können*