



### Liebe Leserin, lieber Leser

Eine gesunde Teamkultur entsteht nicht zufällig, sondern ist das Ergebnis bewusster Kommunikation. Unser erster Beitrag zeigt, wie sogenannte Teamtoxine, also schädliche Kommunikationsmuster, oft unbemerkt die Zusammenarbeit untergraben und welche Gegenmittel helfen.

Unser zweiter Beitrag zeigt, wie unfreiwillige Migration Unternehmen neue Chancen eröffnet – besonders in Zeiten des Fachkräftemangels.

Herzlichst Ihre

Seline Durand, Produktmanagement Bereich Personal

### IN DIESER AUSGABE:

- Collaboration: Teamtoxine Seite 1
- Corporate Fitness: Stille Stakeholder Seite 4
- Mindset: Servant Leadership Seite 6
- HR-Skills: Skills-first-Ansatz Seite 8
- H im HR: HR im Spannungsfeld Seite 10

## Ungesunde Kommunikationskultur – Teamtoxine und ihr Gegenmittel

Oft sind es nicht die lauten Konflikte, sondern die leisen, unbewussten Gedanken, die die Teamkultur vergiften – schleichend, aber wirksam. Ganz ohne Symptome verbreiten sie sich, und es folgen Leistungseinbußen und Fluktuation. Wie entstehen solche Teamtoxine, und welche Gegenmittel helfen, um eine gesunde Kommunikationskultur zu pflegen?

### ■ Von Melissa Schlimm

Es startet mit einem leisen Wispern – ein Nebengeräusch im Kopf. Besonders in stillen Momenten nehmen wir es wahr und erkennen bei genauem Hinhören diese Gedanken recht gut: «Das bringt eh nichts», «Der Kollege will nur glänzen», «Wieso sagt sie nicht einfach, was sie denkt?».

Aus den zunächst scheinbar harmlosen Gedanken bilden sich Toxine, die sich in der Stille ansammeln und im Verhalten festsetzen. Diese inneren Dialoge sind vergleichbar mit einem tröpfelnden Hahn, der erst ein Espresso-Tässchen, dann den Kaffeebecher und irgendwann die Kaffeekanne füllt.

Die toxische Wirkung dieser Dialoge zeigt sich in unbewussten Bewertungen: Wir stecken unser Gegenüber in eine Schublade und lassen den Bestätigungsbias die restliche Arbeit tun. Das ist weder böse Absicht noch ein fieser Plan – alles geschieht unbewusst, weil wir nicht zuhören oder hinhören, fehlinterpretieren oder die Schublade längst geöffnet haben.

Zu Beginn stossen Bewertungen seltsam unangenehm auf, hinterlassen einen bitteren Beigeschmack und werden bei wiederholtem Erleben zu Gefühlen wie Misstrauen, Enttäuschung, vielleicht sogar Ärger.

### Die stille Kettenreaktion

Dieses Gefühl beeinflusst das Mikroverhalten, kleine, oft unbewusste Verhaltensweisen, die das Vertrauen jedoch sukzessive abbauen und das Teamklima belasten. Meetings wir-



ken plötzlich zäh, die Kommunikation stockt, Teammitglieder ziehen sich zurück oder verlassen das Team. Die Toxine wirken im Stillen – ohne Drama oder lautstarke Konflikte – und doch spürbar. Denn die kleinen Verhaltensänderungen werden für andere nicht sofort sichtbar. Betroffene halten sich zunächst zurück, schauen kritischer hin und hören selektiver zu. Aufmerksame Teammitglieder merken es womöglich und trauen sich, Betroffene anzusprechen. Deren Antwort hinterlässt jedoch einen bitteren Beigeschmack und sprüht Misstrauen – egal, wie sie ausfällt. Genau dieser Sprühtropfen macht den kollektiven Kaffee bitter. Die Wirkung der Kettenreaktion Gedanken → Gefühle → Verhalten → Teamklima ist deutlich erkennbar – auch ohne Eskalation, aber mit stiller Interpretation und kleinen Veränderungen im Verhalten. Der rosarote Elefant steht im Raum, keiner hat ihn reingelassen, aber alle mit ihren Gedanken gefüttert.

### Die Zutaten für das Gegenmittel

Die gute Nachricht: Wir können die Kettenreaktion mit drei Zutaten durchbrechen, Muster verändern und wieder ein produktives Umfeld schaffen:

#### Zutat 1: Gedankenhygiene

Wir bewerten ständig – das ist menschlich. Bewertungen helfen unserem Gehirn, die Komplexität um uns herum im Griff zu behalten. Dabei arbeitet es als energiesparender Effizienzprofi. Das Gehirn liebt Muster, Routinen und klare Kategorien, um Eindrücken, Informationen und sozialen Reizen Herr zu werden. Es nimmt mentale Abkürzungen, um schnelle Entscheidungen zu treffen. Im

Teamgefüge könnten die Abfahrten so lauten: Wer ist mir wohlgesinnt? Wer eher nicht? Wer gehört zur Gruppe, wer ist «anders»? Insbesondere Letzteres ist eine Abkürzung, denn «anders» ist für das musterliebende Gehirn bedrohlich!

Diese automatisierten Vereinfachungen heissen kognitive Heuristiken. Ist jemand einmal einsortiert, neigen wir dazu, nur noch das zu sehen, was unser Bild bestätigt (Bestätigungsbias). Bereits ein schräger Blick des Gegenübers bekräftigt die eigene Vermutung. Dabei geht vergessen, dass die ursprüngliche Vermutung auf einer Interpretation beruht. Ein nettes Wort bestätigt die Vermutung zwar nicht, wird aber genau darum vorsichtig unter dem Deckmantel der Fassade eingenordet. Der Bestätigungsbias sorgt dafür, dass das von kognitiven Heuristiken geschriebene Drehbuch zur gefühlten Realität wird. Nun wird noch nach passenden Szenen gesucht, die die ursprüngliche Bewertung bestätigen.

Dies gilt es zu unterbrechen, damit wir unbewussten Bewertungen Einhalt gebieten. Aufmerksamkeit ist gefragt, um den Moment zu bemerken, in dem das Urteil gefällt und von «Justitia mental» gegengezeichnet wird. Ein kurzes Innehalten hilft:

1. Was weiss ich wirklich? (Fakten!)
2. Was ist eine Annahme? (Weitere Annahmen entdecken!)
3. Was resultiert aus diesen neu gewonnenen erweiterten Perspektiven? (Austausch der Richterrobe gegen die Detektivmütze)

Diese erste «Situationsbilanz» schafft die Grundlage für eine neue Bewertung.

#### Zutat 2: Re-Interpretation

Diese Bewertungen haben eine zweite Chance verdient. Urteile sollen durch Neugier ersetzt werden.

Das fällt uns oft schwer, weil unser Gehirn auch hier auf Selbstschutz programmiert ist. Der Fachbegriff lautet kognitive Dissonanz. Wenn Beobachtungen und Überzeugungen nicht zusammenpassen, empfinden wir innere Spannung – und biegen die Wirklichkeit zurecht. Beispiel: «Der Kollege will nur glänzen.» Doch plötzlich beobachten wir, wie er andere glänzen lässt. Diese Handlung stimmt nicht mit unserer Überzeugung überein. Diese Dissonanz fühlt sich unangenehm an. Nun machen wir seine Handlung passend, um unser inneres Weltbild stabil zu halten – auf Kosten der Realität und des Miteinanders und zugunsten der Toxine.

Die Re-Interpretation erfordert sowohl Denkarbeit als auch Mut zur inneren Reibung. Das Drehbuch umzuschreiben ist unbequem. Mit «Der Situationsbilanz» wurde der erste Schritt bereits gemacht. Die neu gewonnenen Perspektiven müssen nun ausgearbeitet werden, indem die positive Absicht gesucht wird. Beispielsweise ergänzen wir die Fragestellung «Was könnte noch dahinterstecken?» mit «Was wäre, wenn da eine positive Absicht dahintersteckt?».

Bezogen auf das obige Beispiel könnte der gedankliche Diskurs so ablaufen:

1. Was könnte noch dahinterstecken? → Der Kollege will sich profilieren.
2. Was wäre, wenn eine positive Absicht dahintersteht? → Er sucht nach Anerkennung.
3. Was noch? Vielleicht will er seine Unsicherheiten kompensieren.
4. Positive Absicht? → Er möchte sich im Team akzeptiert und toleriert fühlen.

Neugier wirkt wie ein Gegengift zum Urteil. Denn «Re-Interpretation» bringt neue wertschätzende Gedanken hervor – und unterbricht die Kettenreaktion.

#### Zutat 3: Teamrituale

Was im Kopf beginnt, sollte ins Gespräch kommen. Amy Edmondsons Konzept der «psychologischen Sicherheit» beschreibt ein Klima,



in dem Menschen offen sprechen können – ohne Angst vor negativen Konsequenzen.

Doch was, wenn diese Sicherheit (noch) fehlt? Die Antwort heisst Kulturwandel, und Teamrituale sind der homöopathische Nadelstich. Sprache verändert Verhalten, weshalb Bewertungen laut zu hinterfragen sind. Beispiele, wie im Team Rückfragen gestellt werden können:

«**Wenn du xyz sagst, was meinst du damit?**»: zielt ab auf die **Motivation** hinter der Handlung. Wir erinnern uns an die zweite Zutat. Es gilt, mit ehrlicher Neugier die Motivation zu erkunden. Wir können dabei ein Sicherheitsnetz bereitstellen, indem wir folgenden Satz verwenden: «Ich versuche gerade, deine Motivation hinter dem Vorschlag nachzuvollziehen und komme da ohne deine Hilfe nicht weiter ... [jetzt Nadelstich-Frage]».

«**Ich habe das Gefühl, da steckt mehr dahinter. Magst du erläutern, wie du es meinst?**»: wird durch unseren Wunsch nach **Verständnis** angetrieben. Wir können auch das konkrete Gefühl benennen: «Das fühlt sich für mich nicht stimmig an, und ich habe daher das Gefühl, da steckt mehr dahinter ...» Und wir können unsere Interpretation teilen: «Ich höre, dass du das sagst [einfügen, was gesagt wurde] ... und bei mir kommt

dabei das Gefühl hoch, dass du das meinst [einfügen, was du interpretierst] ... und daher bitte ich dich, zu erläutern, wie du es tatsächlich meinst.»

«**Lasst uns eine Blitzlicht-Runde machen: Was ist uns denn bei xyz wichtig?**»: wird durch unser **Bewusstsein für die Vielfältigkeit** der Menschen angetrieben. Ein Blick auf andere Perspektiven lohnt sich. Denn obwohl wir innerhalb eines Teams oft das gleiche Ziel verfolgen, unterscheiden sich die inneren Landkarten. Besonders in Matrixorganisationen, wo Mitarbeitende mehreren Zielen, Führungslinien und Projektlogiken gleichzeitig folgen, kann es schnell zu stillen Zielkonflikten kommen. Was für die eine Person ein Erfolg ist – beispielsweise eine schnelle Projektumsetzung –, kann für die andere ein Risiko darstellen, wenn sie auf die Kundenzufriedenheit achtet. Niemand liegt falsch, aber diese Unterschiede sollten sichtbar gemacht werden.

«**Wie kann ich besser nachvollziehen, was dir hierbei wichtig ist?**»: wird durch **Dialogförderung** angetrieben. Wenn wir anderen die Chance geben, sich zu erklären, erhalten wir die Chance, sie richtig zu verstehen. Anfänglich hilft ein externer, neutraler Gesprächsmoderator, um diesen Dialog innerhalb des Teams neu zu lernen. Allerdings gibt es auch andere Wege der Dialogförderung.

**Regelmässige Gegenmitteleinnahme wirkt wie eine Impfung**

Teamtoxine entstehen selten plötzlich und sammeln sich unbemerkt an. Das Gegenmittel wirkt durch täglichen Einsatz in der Praxis und durch die bewusste Entscheidung, innezuhalten, bevor Bewertung entsteht. Gedankenhygiene, Re-Interpretation und Rituale sind die Gegenmittel, und ihre regelmässige Einnahme wirkt wie ein Impfstoff, der das System «Team» stabiler, klarer und kontaktfähiger macht. Es denken nicht mehr alle gleich, still und heimlich, sondern die Unterschiedlichkeit wird sichtbar, sagbar und tragbar.

Der Weg zur regelmässigen Gegenmitteleinnahme? Klein anfangen und wiederholen. Im Zweifel Detektivmütze aufsetzen, Neugier kultivieren und die Bewertung gedanklich auf «Pause» stellen. So wird aus den stillen Toxinen keine Vergiftung, sondern ein Team, das sich Schritt für Schritt selbst regulieren und stärken kann.



**AUTORIN**  
**Melissa Schlimm** ist Executive Coach, Führungskräftetrainerin und Autorin. Sie leitet die ameliorate gmbh und setzt sich international für Leadership, Mentoring und die Förderung weiblicher Führungskompetenz ein. Bekannt ist sie u.a. durch «Das Mentoring Journal».



**PERSONAL**

WEKA Praxis-Seminare

**Der Personaler als Coach**



Mitarbeitende wenden sich mit unterschiedlichen Anliegen an die HR-Verantwortlichen ihrer Organisation. Das Spektrum reicht von der reinen Fachberatung über die Hilfe bei der Schlichtung von Konflikten bis hin zur Begleitung in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Beratungs- und Coaching-Kompetenzen sind für HR-Fachleute zu einem wichtigen Erfolgsfaktor bei der täglichen Arbeit geworden.

**Coaching-Know-how von A bis Z**

An diesem Seminar lernen Sie Coaching-Know-how sowie fundiertes Basiswissen und erhalten direkt umsetzbare Anregungen und Lösungsansätze. Sie üben vor Ort verschiedene Fragetechniken für konkrete Situationen in der Praxis und erleben so unmittelbar die Wirkung der unterschiedlichen Frageformen.

Melden Sie sich jetzt an unter [www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch) oder 044 434 88 34

**Infos zur Veranstaltung**

- Dienstag, 4. November 2025
  - Donnerstag, 5. März 2026
  - Donnerstag, 29. Oktober 2026
- 1 Tag, 09:00–16:30 Uhr  
 Zürich, Zentrum für Weiterbildung  
 Seminarleitung: Marion Alt