

Bleiben oder gehen?

Warum Teams zusammenhalten oder zerbrechen

Dr. Bettina Dabrowski de Flores

ThAFF Praxisaustausch · 23. April 2026 · online



“

Während ihr heute hier seid,
trifft gerade jemand in eurem Team eine Entscheidung.
Denkt an jemanden, der stiller geworden ist.

Habt ihr jemanden vor Augen?

Die Kernthese

Menschen kündigen nicht aus dem Nichts.

*Die Entscheidung fällt 4 bis 6 Monate früher –
in einer Zeit, in der ihr täglich mit ihnen arbeitet.*

Was in diesem Fenster passiert, entscheidet alles.

Wie Rückzug aussieht, bevor er zur Kündigung wird

Sarah · 3 Jahre im Unternehmen

- Meldet sich in Meetings kaum noch
- Keine ungefragten Impulse mehr
- E-Mails kürzer – sachlich, korrekt
- Liefert pünktlich – aber ohne mehr
- Niemand fragt nach
- Drei Monate später: Kündigung



Dr. Bettina Dabrowski de Flores

Organisationsberaterin · Systemische Teamcoach · Interkulturelle Trainerin · Dozentin

10+ Jahre internationale Zusammenarbeit im Wissenschafts- und Organisationskontext

„Teams scheitern selten an Kompetenz.

Sie scheitern daran, wie sie unter Druck zusammenarbeiten.“

info@integratexpert.com

www.integratexpert.com · [LinkedIn: Dr. Bettina Dabrowski de Flores](#)


IntegrateXpert
Fachkräfte integrieren – damit Talente bleiben

HEUTE ABEND

Was euch erwartet

01

Warum Menschen gehen

*Zahlen, Biologie und das
Fenster, das ihr habt.*

02

Die Muster

*Drei Dynamiken, die Rückzug
erzeugen – täglich, unsichtbar.*

03

Wo Eingreifen möglich ist

*Drei Werkzeuge. Morgen früh.
Ohne Budget.*

Was Rückzug wirklich kostet

10 %

MOTOR

emotional hoch gebunden

- 80 % wollen in 1 Jahr noch hier sein
- 18 % produktiver als Durchschnitt
- Treiber für Innovation & Qualität

→ Euer stärkstes Asset

77 %

AUTOPILOT

Dienst nach Vorschrift

- Erledigen Aufgaben – aber nicht mehr
- Potenzial täglich ungenutzt
- Wechselbereitschaft steigend

→ Ungenutztes Potenzial

13 %

VERLUST

innerlich gekündigt

- 56.500 – 67.500 € Produktivitätsverlust/Jahr
- 63 % suchen aktiv oder passiv
- Form. Kündigung: 1,5× Jahresgehalt

→ Direkter Kostenfaktor

Rückzug ist kein Versagen – er ist Rationalität

1

Bedrohung registriert

Amygdala unterscheidet nicht zwischen Säbelzahn tiger und Chef, der die Augen verdreht.

2

Schutzmodus aktiv

Präfrontaler Kortex gedrosselt · Weniger Kreativität · Mehr Selbstschutz

3

Stiller Rückzug

Vorsicht statt Lernen · Fehlervermeidung statt Verbesserung · Anpassung statt Austausch

4

Psychologische Sicherheit fehlt

Ohne sie: Diversität = Belastung · Mit ihr: Diversität = Ressource (Edmondson)

Das Fenster, das wir haben

Erste Signale
(unsichtbar)

Innere
Kündigung

Formale
Kündigung



Die Entscheidung ist längst gefallen. Die meisten wissen es nur noch nicht.

Diese 4–6 Monate:
Ihr arbeitet täglich mit ihnen. Ihr seht die Signale. Ihr habt ein Fenster.

- Rückzug ist ansteckend: Schweigen überträgt sich. Vorsicht überträgt sich. Rückzug überträgt sich.
- Das Gegenteil gilt genauso: Echte Aufmerksamkeit überträgt sich – sofort, auf alle.

Warum jetzt? Zwei Realitäten, die nicht warten.

BANI-Welt

B Brittle · Brüchig

A Anxious · Ängstlich

N Nonlinear · Nichtlinear

I Incomprehensible · Unbegreiflich

*Kriege. Inflation. Versorgungsengpässe. Leere Kassen.
Das ist kein Szenario. Das ist der Alltag eurer
Mitarbeitenden.*

1 Babyboomer gehen

19,5 Mio. Babyboomer gehen bis 2036 in Rente. Nur 12,5 Mio. rücken nach. Erfahrung, Netzwerke, implizites Wissen: weg. Übergabe?

2 Junge Fachkräfte gehen

Nicht wegen Gehalt. Wegen fehlender Perspektive, fehlender Führung, fehlender Sinnhaftigkeit. Es muss vieles stimmen, nicht nur eines.

Doppelter Druck auf jeden Arbeitgeber. Wer Talente halten will, braucht mehr als gute Absichten.



Wo Konflikte wirklich entstehen

60 – 80 %

aller Schwierigkeiten entstehen im Miteinander – nicht in der Fachkompetenz.

Warum? Unterschiedliche Denkstile prallen aufeinander.
Das ist normal. Das ist sogar gut – wenn die Bedingungen stimmen.

Wie gut erkennst du, wenn jemand in den Rückzugsmodus
wechselt?

1 = kaum erkennbar

10 = sehr gut erkennbar



Wie gut erkennst du, wenn jemand in den Rückzugsmodus wechselt?

1. 7



2. 6



3. 8



4. 4



5. 3



6. 2



7. 5

Join at

slido.com

#3595 728

Block 2

Die Muster

Warum Rückzug entsteht – und was ihn erzeugt.

4 HEBEL FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Kein Ablauf. Täglich entscheidbar.

IV · WIRKUNGSRAUM

Raum zum Steuern. Raum für Signale. Raum für Entscheidungen.
Nicht nur reagieren – gestalten.

II · ALLTAG

Präsent sein.
Fragen stellen.
Sehen, was nicht
gesagt wird.
Auch im Hybriden.

Eure Teammitglieder

Fähig. Mit klaren Rollen.
Ausgerichtet auf ein gemeinsames Ziel.

Geschützt. Gesehen. Gebunden.

III · MESSBARKEIT

Diagnose statt
Bauchgefühl.
Teamklima,
Kennzahlen
und Wirkung –
sichtbar.

I · SICHERER BODEN

Menschen reden, wenn sie können. Nicht weil man es ihnen sagt.
Ohne dieses Fundament hält das Haus nicht.

Wer das hat, verliert keine Sarahs.

Thomas · Teamleiter

Gleichzeitig:

- 3 laufende Projekte
- Offenes Recruiting
- 2 Krankmeldungen
- Vorstandsbericht bis Freitag

Er merkt, dass Sarah stiller wird.

Er wartet.

Das nächste Gespräch: in 10 Wochen.

Die andere Entscheidung:

*"Ich merk, dass du heute
kaum was gesagt hast –
alles okay bei dir?"*

40 Sekunden · Im Flur · Nach dem Meeting

Das ist keine Technik.

Das ist eine Haltung.

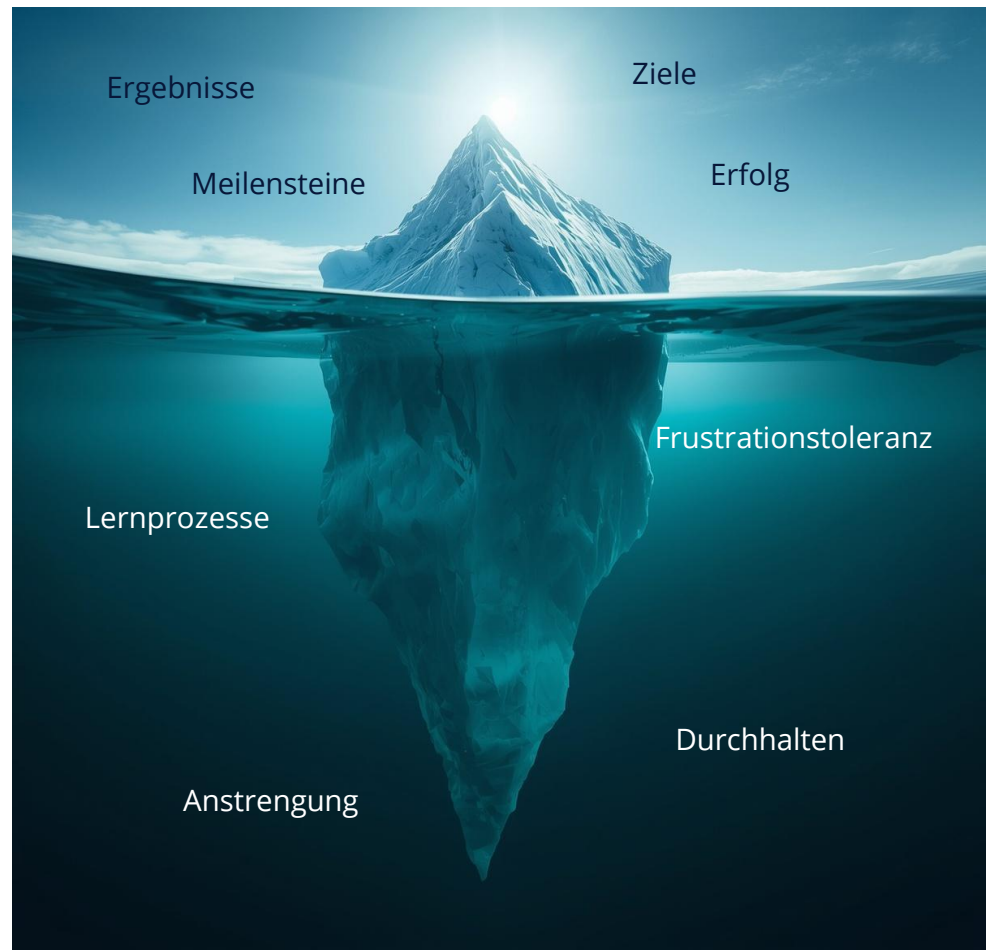
Du bist okay. Ich bin okay. Wir können reden.

Nur das Ergebnis zählt

Typisches Szenario:

- ▶ Projekt abgeschlossen
 - ▶ Alle erleichtert
 - ▶ Niemand fragt, was es gekostet hat
- *Energie, Nerven, schlaflose Nächte*

→ *Anstrengung, die nicht gesehen wird, hört irgendwann auf.*



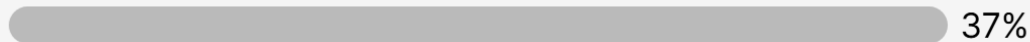


Und was passiert bei euch nach einem Erfolg?

Wir freuen uns kurz – und machen weiter



Wir gehen direkt zum nächsten Thema über



Wir schauen gemeinsam, wie wir es geschafft haben



Wir würdigen bewusst den Einsatz im Team



Join at

slido.com

#3595 728

Fehler werden vermieden, nicht geteilt



Ich seh's. Zu riskant. Ich sag nichts.

Wartet. Das Problem wächst.

✓ Lernkultur

- Fehler offen benennen
- Ursache gemeinsam suchen
- Lösung statt Schuld

× Angstkultur

- Schweigen statt sprechen
- Verantwortung abwälzen
- Selbstschutz statt Lösung

Negativity Bias:

Ein einziger Moment der Bloßstellung wirkt Monate nach. Danach braucht es 3–5× mehr Positives, um das Vertrauen zurückzugewinnen. Führung muss aktiv gegensteuern.

Dazugehören heißt: nicht auffallen

- *Neu im Team, keine Spielregeln sichtbar*
- *Was heißt Schweigen? Wie Feedback? Wann direkt?*
- *Ergebnis: Anpassung statt Authentizität*

BELONGING

Ich bin ich –
und trotzdem willkommen.



CONFORMING

Ich passe mich an,
damit ich bleiben darf.

- Betrifft **alle** Teams – nicht nur internationale
- Bunt aussehen, aber gleich denken ≠ Diversität

**Internationale Mitarbeitende sind kein
Sonderfall.**

Sie sind ein Spiegel.

*Was sie erleben, zeigt nur früher, was für alle gilt:
Unsichtbare Regeln. Anpassungsdruck. Unsicherheit.*

Das ist kein Einzelfall. Das ist ein Muster im System.

Was ihr verliert, wenn alle gleich denken

35 %

innovativer

McKinsey 2024

25 %

profitabler

McKinsey 2024

>20 %

Produktivität

EY 2024

2 ×

schnellere
Entscheidungen

Deloitte 2023

Aber nur wenn die Bedingungen stimmen: Kognitive Vielfalt + Psychologische Sicherheit = Wettbewerbsvorteil.



Welches dieser Muster erkennt ihr bei euch sofort wieder?

Fehler werden vermieden statt genutzt



Nur das Ergebnis zählt



Zugehörigkeit bedeutet Anpassung



Join at

slido.com

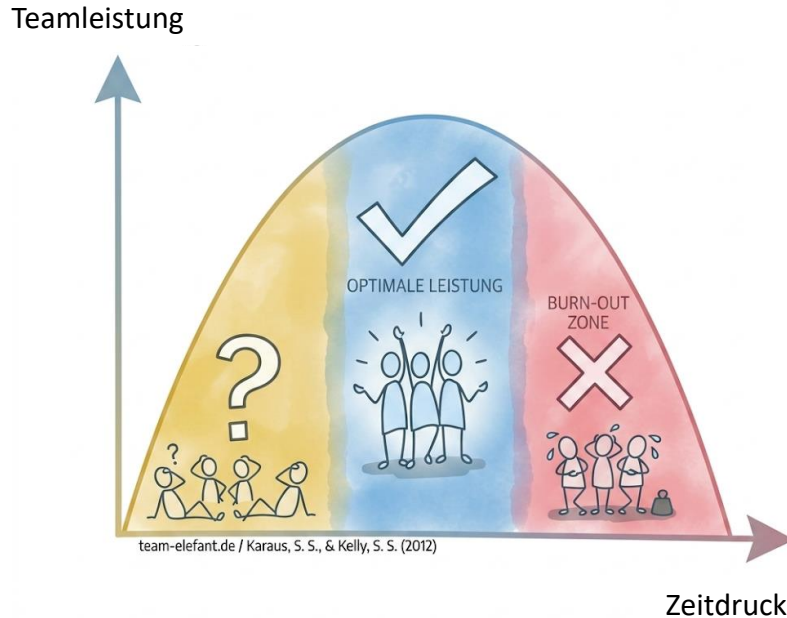
#3595 728

Block 3

Wo Eingreifen möglich ist

Konkret. Morgen früh. Ohne Budget.

Warum unter Druck keine Diamanten entstehen



Was das bedeutet:

Zu wenig Druck

Keiner führt, alle warten ab

Sweet Spot

Fokus + Verantwortung, nicht Panik

Zu viel Druck

Tunnelblick, Silos, Abstimmung fällt weg

Die Falle

Noch mehr Druck fühlt sich produktiv an – beschleunigt aber den Zerfall

Thomas · dieselbe Woche · dieselbe Überlastung · diesmal wartet er nicht.

“

*Ich hab gemerkt,
dass du heute kaum was gesagt hast –
alles okay bei dir?*

”

40 Sekunden · Im Flur · Nach dem Meeting

Kein Training. Keine große Geste.

Dieser Satz wirkt – wenn er Teil einer Haltung ist, nicht ein einmaliger Moment.

Mikro-Verhalten mit großer Wirkung

40

Sekunden

echter Aufmerksamkeit
senken Angst und Stress
messbar.

- Schutzmodus schaltet ab
- Präfrontaler Kortex schaltet ein
- Kreativität · Offenheit · Kooperation
- Keine Maßnahme– ein Mensch, der da ist

3 Dinge – morgen früh umsetzbar

1

Wertschätzen

Person · Rolle · Ergebnis

2

Fragen

"Was fehlt dir gerade?"

3

Sichtbar machen

Highlights · Lob · Check-in

Das kostet kein Budget. Es kostet Aufmerksamkeit.

Ein Team. Dieselbe Spannung wie überall.

„Ich würde gern noch eine andere Perspektive hören

– Elif, nur wenn du magst: wie siehst du das?“

I

Sicherer Boden

II

Alltag

III

Messbarkeit

IV

Wirkungsraum

Das ist keine Technik. Es ist eine Haltung – täglich entscheidbar.

Wo steht euer Team gerade?

Hoch-engagiert

Ich liebe es, hier zu arbeiten.
Ich hoffe, ich kann andere inspirieren.

Engagiert

Ich trage einen Großteil zum
Gesamtergebnis bei. Meine Arbeit ist
wichtig.

Einigermaßen engagiert

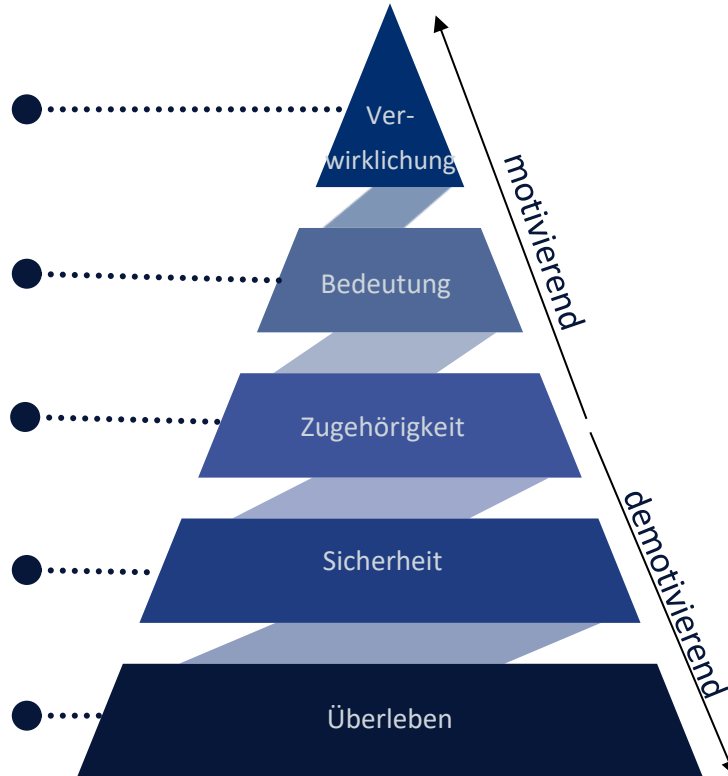
Ich bin Teil von etwas Größerem.
Ich bin auch weg, wenn ich etwas
besseres finde.

Nicht engagiert

Die bezahlen mir eigentlich nicht
genug. Hauptsache ich habe einen
Job.

Dienst nach Vorschrift

Ich arbeite hier nur, um Geld zu
verdienen. Es ist nur ein Job.



Ehrliche Frage:

Auf welcher Stufe steht die Mehrheit
eures Teams?

*Nur für euch.
Keine Antwort nötig.*

- Sicherheit kommt vor Zugehörigkeit
- Zugehörigkeit vor Bedeutung
- Ohne Basis reicht kein Incentive

Diagnose statt Bauchgefühl

Psychologische Sicherheit und Motivation sind messbar.

WAS GEMESSEN WIRD

Psychologische Sicherheit (PS)

Spreche ich ohne Angst vor Konsequenzen?
Melde ich Fehler offen? Bringe ich Ideen ein?

Motivational Drive

Will ich aktiv beitragen?
Sehe ich Sinn in meiner Arbeit? Lerne ich noch?

Warum Investition lohnt:

5x ROI · **60 %** weniger Fluktuation · **37 %** weniger Fehltag

WAS DER REPORT ZEIGT



*+30 % PS & +25 % Motivation in 6 Monaten
(Fortune 500, ICQ Global 2023)*

Reflexion

Was wäre das eine Verhalten
in eurem Alltag,
das ihr morgen ändern könntet?

Das müsst ihr nicht teilen. Die Frage ist nur für euch.

**Die Menschen, die heute noch bei euch sind,
entscheiden gerade, ob sie das morgen noch sein
wollen.**

Das passiert nicht in Jahreszielgesprächen.

Es passiert jetzt. Im Alltag.

In Sätzen, die 40 Sekunden dauern und Wochen nachwirken.

Dr. Bettina Dabrowski de Flores



www.integratexpert.com



info@integratexpert.com



+49 176 12142927



integratexpert



@integratexpert

IntegrateXpert

Fachkräfte integrieren – damit Talente bleiben

Wenn Du das Thema für Dich weiterdenken möchtest,
biete ich im Nachgang kostenfreie, individuelle Gespräche an
calendly.com/integratexpert/klarheitsgesprach

