

Durch Teamentwicklung besser werden

Betriebsführung ■ Ein Unternehmen ist immer nur so gut wie seine Mitarbeiter. Von der Geschäftsleitung bis zum Azubi tragen alle zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei. **Marc Sobolewski**



Foto: Stephanie Hofschlaeger/pixello.de

Ein Team lebt von den verschiedenen Fähigkeiten, Charakteren und Kompetenzen seiner Mitglieder.

■ Bei der Suche und Einstellung von Mitarbeitern werden bereits neben fachlichen Qualifikationen und Fähigkeiten die Teamfähigkeit und -tauglichkeit gefordert. Ohne die Bereitschaft zur Teamarbeit läuft heute gar nichts mehr. Im Verkauf beispielsweise ist das klassische Team das Tandem aus Außendienstmitarbeiter und Innendienstmitarbeiter. Beide haben ein gemeinsames Ziel, das sie erreichen möchten, und dahinter stellen sie persönliche Vorhaben zurück.

Die Zusammenarbeit in Teams gibt es für die unterschiedlichsten Zielrichtungen und Themen. Teams können dauerhaft oder vorübergehend aufgestellt werden.

Durch das Zusammenwirken verschiedener Mitarbeiter und unterschiedlicher Fähigkeiten soll die Produktivität gesteigert und das Unternehmen in seiner wirtschaftlichen Entwicklung vorwärtsgebracht werden.



Der Autor

Marc Sobolewski ist Berater, Trainer und Autor. Er bringt praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Der Diplomkaufmann war Verkaufsleiter bei einem Fliesenhersteller, im Handelsmarketing eines global tätigen Konzerns und in der Geschäftsführung eines Konsumgüterherstellers. Der Vertriebsprofi trainiert regelmäßig Verkaufsteams und moderiert Strategie- und Zielerfüllungsworkshops. www.m-2-s.de

Wenn verschiedene Charaktere aufeinandertreffen, können Reibungen und Spannungen auftreten. Das kommt nicht nur in den besten Familien vor, sondern auch im beruflichen Umfeld. Reibungen und Spannungen sind normal und ihr Auftreten unterliegt sogar gewissen Gesetzmäßigkeiten. Diese Konflikte sind notwendig, um ein Team zusammenzuschweißen und um die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen letztlich zu nutzen.

Ein Team lebt von den verschiedenen Fähigkeiten, Charakteren und Kompetenzen seiner Mitglieder. Diese zu kennen, macht es bedeutend einfacher, ein Team so aufzustellen, dass die Voraussetzungen für ein produktives Miteinander geschaffen werden können. Die verschiedenen Rollen und Aufgaben bei der Zielerreichung ergeben sich folgerichtig daraus. Mit der Kommunikation untereinander, der richtigen Dosierung aus Kritik und Lob sowie der sozialen Interaktion ist es auch nicht

immer so einfach. Es dauert im Allgemeinen, bis sich ein Team so zusammenrauft, dass es arbeitsfähig ist und gute Ergebnisse liefern kann. Verallgemeinernde Aussagen, wie lange es dauert, können nicht getroffen werden.

Immer dann, wenn Menschen aus verschiedenen Bereichen zusammenarbeiten müssen, bietet es sich darum an, in die Teamentwicklung zu investieren. Denn die Zusammenarbeit funktioniert nicht immer reibungslos und ohne Konflikte. Nicht jeder eignet sich gleichermaßen für die Zusammenarbeit oder jeder braucht unterschiedlich viel Zeit, um im Team anzukommen.

Teams brauchen einen Rahmen, um ins Funktionieren zu kommen. Dazu zählen: 1. eine Organisation mit Zielen und einer für alle verbindlichen Ordnung, 2. die Qualifikation für die Arbeit im Team, also das Wissen und Können, und 3. Wertschätzung füreinander und die Bereitschaft zur Kooperation, um Vertrauen und Loyalität zu ermöglichen.

Ein Team durchläuft in der Regel vier oder fünf aufeinanderfolgende Entwicklungsphasen. Dabei kann es vorkommen, dass die Dynamik in der Gruppe dafür sorgt, dass einzelne Phasen in der Entwicklung mehrfach durchlaufen werden.

1. Die Orientierungsphase: Die Mitarbeiter lernen sich in dieser Konstellation anders kennen. Da ist vielleicht der eine oder andere dabei, der neu ist oder zu dem bisher eine Über- oder Unterordnung bestand. Das führt dazu, dass der Ton des Miteinanders eher unbestimmt und förmlich ist. Ein gegenseitiges Beschnuppern findet statt. Fast jeder versucht, Persönliches nicht preiszugeben, um nicht verletzbar oder angreifbar zu werden.

2. Die Konfliktphase: Der Kampf um die Macht und Vorrangstellung im Team hat begonnen. Es bilden sich Koalitionen unter den Beteiligten, um Rollen und Positionen untereinander zu verteilen. Das ändert sich je nach Lage, und so werden aus anfänglich Verbündeten auch wieder Gegner. Alles ist im Fluss. Es hat den Anschein, als findet das Team nicht zusammen, und es ist nicht an ein produktives Miteinander zu denken. Häufig wird der Sinn des Teams oder der Teamleiter selbst infrage gestellt. Das ist ein gutes Zeichen, denn es zeigt, dass das Team

sich findet, sich auf gemeinsame Werte verständigt und die Akteure sich aufeinander einlassen. Es ist viel Energie im Team zu spüren.

3. Die Konsolidierungsphase: Jetzt ist klar, wer welche Aufgaben im Team und welche Rolle hat. Nach dem Hauen und Stechen in der Konfliktphase ist nun erstmalig ein Wir-Gefühl entstanden. Jedem ist klar, welche wertvolle Beiträge jeder Einzelne liefern kann. Der Austausch und die Kommunikation untereinander sind konstruktiv und auf gemeinsame Teamziele hin ausgerichtet. Unterschiedliche Meinungen werden konstruktiv geäußert und wertschätzend füreinander im Sinne der Teamziele geklärt.

4. Die eigentliche Arbeitsphase: Prozesse und Teamarbeit funktionieren auf einem hohen Niveau. In dieser Phase wird die Arbeit gemeinsam erledigt, um die Teamziele zu erreichen. Das Team agiert zunehmend selbstgesteuert und besitzt ein hohes Maß an Selbstorganisation. Das ist für manche Führungskraft nicht einfach zu akzeptieren; unter Umständen muss die Unternehmensleitung dafür sorgen, dass das Team ungehindert seinen Teamauftrag verfolgen und erreichen kann.

5. Die Auflösungsphase: Die Teamziele sind erreicht, das zeitlich befristete Team kann sich nach getaner Arbeit jetzt offiziell auflösen und die Teammitglieder wenden sich wieder ihren ursprünglichen Aufgaben in ihren Fachgebieten zu. Oder sie stehen zur Verfügung für ein neues Team, was gerade neu aufgesetzt wird.

Betriebe, die das Arbeiten in Teams ermöglicht haben, behalten in der Regel Teamarbeit immer wieder bei. Denn neben den

Ergebnissen verändert sich auch die Unternehmenskultur im positiven Sinn. Es bilden sich Netzwerke und Beziehungen, die bei Bedarf abseits offizieller Hierarchien informell nutzbar sind. Gerade für jüngere Mitarbeiter ist die Zusammenarbeit mit anderen im Team eine tolle Entwicklungsmöglichkeit. Sie erleben, wie erfahrene Kollegen Herausforderungen angehen und lösen, was es bedeutet, miteinander Ziele zu erreichen, und wie wertvoll es ist, unterschiedliche Fähigkeiten auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Das prägt für ein ganzes Arbeitsleben. ■

www.fliesenundplatten.de

Schlagworte für das Online-Archiv

Betriebsführung, Mitarbeiterführung