

Das Hochleistungsteam

Zusammenarbeit der Mitarbeiter verbessern und gemeinsame Effizienz erhöhen / Junge Kollegen sind meist offener für neue Aufgaben

•• Teamarbeit ist heute in weiten Teilen der Unternehmen „gängige Praxis“. Und dies wirkt sich auch „auf die Designs moderner Teamentwicklungsmaßnahmen aus“, betont Rainer Flake, Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden. Eher selten erhielten Trainingsanbieter heute noch Aufträge wie: „Formen Sie aus einer Gruppe von Einzelkämpfern ein Team“. Meist lautet der Auftrag: Die Leistung eines bestehenden Teams soll gesteigert werden.

Die Teams, die heute an Teamtrainings teilnehmen, haben also in der Regel bereits die ersten zwei, drei Phasen der Teamentwicklung durchlaufen - geht man von den klassischen vier Entwicklungsstufen „Forming“, „Storming“, „Norming“, „Performing“ aus. „Es klemmt aber noch beim Performing“, erklärt Hubert Hölzl, Führungskräftetrainer aus Lindau. Der gemeinsame Output stimmt also noch nicht; das Team entfaltet noch nicht die gewünschte Wirkung.

Die Ursachen hierfür können vielfältig sein. Zum Beispiel, dass das Team beim „Norming“ - als es unter anderem die Regeln für die Zusammenarbeit definierte - gewisse Dinge vergaß. Oder dass die Arbeitsanforderungen sich stark geändert haben. Oder dass ein, zwei Neue ins Team kamen, die andere Vorstellungen von der Zusammenarbeit haben - was zu Effizienzverlusten führt. In all diesen Fällen geht es nicht um ein

klassisches „Teambuilding“ - also das Neuformieren eines Teams. Vielmehr soll die Zusammenarbeit verbessert und die Wirksamkeit erhöht werden - „und zwar ausgehend von den Herausforderungen, vor denen das Team oder Unternehmen gerade steht“, betont Julia Voss, Geschäftsführerin des Trainingsunternehmens Voss+Partner Hamburg.

Neue Instrumente und Methoden

Das schlägt sich im Design der Teambildungs- und -entwicklungsmaßnahmen nieder. „Völlig out“ sind nach Einschätzung aller Experten solche Survivaltrainings, wie sie vor etwa einem Jahrzehnt Mode waren. Auch der Boom der High-Ropes-Anlagen ist abgeebbt. Nur noch selten verbringen Teams heute ein oder gar zwei Tage in einem Hochseilgarten, konstatiert Julia Voss. Das heißt nicht, dass diese Anlagen nicht mehr genutzt werden: Sie werden anders genutzt.

Großer Beliebtheit erfreuen sie sich noch, wenn es um das Entwickeln eines Teamgeistes geht. Auch wenn in Unternehmen neue Traineeprogramme starten, ist es durchaus üblich, dass die jungen Männer und Frauen, die den Förderkreisen angehören, gemeinsam einen Hochseilgarten besuchen. Wenn es jedoch um das Weiterentwickeln von Teams geht, setzen die Unternehmen zunehmend auf an-



Hoch auf dem Seil den Teamgeist entwickeln.

Foto: Hauk Medien Archiv, Alexander Hauk/Pixelio

dere „Instrumente“. So bietet zum Beispiel Festo didactic Teamseminare an, bei denen die Teilnehmer gemeinsam kochen. Und andere Anbieter offerieren Seminare, in denen die Teilnehmer entweder zusammen ein großformatiges Bild malen oder ein Theaterstück einstudieren.

Das Ziel hierbei ist stets: Aus den Verhaltensmustern, die die Teilnehmer beim Lösen der

Teamaufgabe zeigten, sollen in der „Reflektionsphase“ zunächst Rückschlüsse auf das Verhalten im Arbeitsalltag gezogen werden. Und in der anschließenden „Transferphase“? In ihr werden Vereinbarungen getroffen, um die Zusammenarbeit zu verbessern und die Leistung zu steigern.

Als Begründung für diesen „Umweg“ wurde in der Vergangenheit meist genannt: Wenn die

Teilnehmer zunächst ihr Verhalten zum Beispiel beim gemeinsamen Bauen eines Lenkdrachens reflektieren, dann nehmen sie nicht sogleich eine Verteidigungshaltung ein, wenn Knack- oder Schwachpunkte angesprochen werden - anders ist dies, wenn unmittelbar ihr Verhalten am Arbeitsplatz thematisiert wird.

Zunehmend scheinen die Unternehmen aber nicht mehr

bereit zu sein, solche „Umwege“ zu gehen - oder sie erachten diese nicht mehr als nötig. Auch aus folgendem Grund: Die (jungen) Mitarbeiter der Unternehmen heute sind, verallgemeinert formuliert, andere Typen als die Mitarbeiter vor fünfzehn, zwanzig Jahren. Sie sind laut Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, nicht mehr sol-

che „Betonköpfe“, wie dies die Mitarbeiter früher zum Teil waren. Sie fragen sich bei neuen Aufgaben oder Anforderungen nicht sogleich: Ist das mit meiner Stellenbeschreibung vereinbar? „Die jungen Leute heute sind deutlich teamfähiger und offener für neue Aufgaben, als dies die Mitarbeiter früher waren.“

Das bedeutet aber nicht, dass sie, wenn ihr Team mit neuen Anforderungen konfrontiert wird, sogleich wissen: Was bedeutet dies für unsere Alltagsarbeit? Und: Wie sollten wir uns künftig verhalten und kooperieren, um die gewünschten Resultate zu erzielen? „Das müssen die Unternehmen ihnen weiterhin vermitteln“, betont Rainer Flake.

An diesem Punkt setzen denn auch fast alle „modernen“ Teamentwicklungsmaßnahmen an. In ihnen wird meist darauf verzichtet, beispielsweise durch ein gemeinsames Floß-Bauen zunächst ein „künstliches Referenzerlebnis“ zu schaffen, erläutert Stefan Bald.

Stattdessen bearbeiten die Teilnehmer gemeinsam eine Aufgabe, vor der sie im Arbeitsalltag tatsächlich stehen. Und danach wird unter Anleitung eines Trainers oder Beraters reflektiert: Wie gingen wir vor? Welche Verhaltensweisen haben sich bewährt? Und hieraus werden dann konkrete Schlüsse für die künftige Zusammenarbeit gezogen.