

# Ein Team ist mehr als die Summe aller Einzelspieler

**Die Fußball-Weltmeisterschaft hat es wieder einmal gezeigt. Herausragende Spitzenspieler wie Ronaldo bewegen nichts, wenn es im Team nicht funktioniert. Deshalb beschwören viele Unternehmen den Teamgeist. Der lässt sich jedoch nicht verordnen, sagt Teamtrainer Tom Senninger.**

## **Teamtrainings haben Konjunktur. Was ist die Ursache?**

Ein Team und damit ein Unternehmen funktioniert nur, wenn die Arbeitsbeziehungen und damit die zwischenmenschlichen Beziehungen funktionieren. Der Erfolg eines Unternehmens basiert wesentlich darauf, ob seine Mitarbeiter in einem konfliktgeladenen Umfeld arbeiten oder in einem Team, das sich vertraut, unterstützt und in dem sie sich sicher fühlen. Ein gutes Team erreicht wesentlich bessere Arbeitsergebnisse. Dazu gibt es zahlreiche Studien wie die von Paul C. Nutts, der bei General Electrics die Arbeit von Projektteams miteinander verglichen hat.

## **Sie sprechen die Beziehungsebene an. Was ist mit der Sachebene?**

Beide Ebenen gehören zusammen. Zuerst muss jedes Teammitglied das Ziel kennen. Dieses gemeinsame Ziel ist der Kitt, der die Leute zusammenbringt. Es ist der innere Zweck. Aber die Sachebene allein reicht nicht aus, sonst wäre es eine reine Zweckgemeinschaft. Ein richtiges Team braucht die zweite Komponente – die Verbindlichkeit, das gegenseitige Vertrauen, die Abstimmung untereinander

## **Das eine ohne das andere geht nicht?**

Das geht schon, aber dann ist es kein Team. Dann ist es eine Abteilung, Arbeitsgruppe, Projektgruppe oder eine Zweckgemeinschaft. Diese Konstellationen existieren und sie funktionieren auch bis zu einem gewissen Grad. Damit erreicht man aber niemals das, was nur ein Team leisten kann – es bringt Synergieeffekte hervor, weil sich die Teammitglieder gegenseitig unterstützen. In einem Team entsteht mehr als die Summe der Einzelleistungen. Das geht aber nur, wenn zwei Dinge zusammenkommen: Klarheit in der Sache und Klarheit in der Beziehung.

## **Haben Sie in Ihrer Zeit als Teamtrainer Probleme identifiziert, die alle Teams haben?**

Es gibt Muster, die häufiger auftauchen. So werden zum Beispiel häufig zwischenmenschliche Konflikte thematisiert. In diesen Situationen ist ein Teamtrainer als neutraler Moderator gefragt, denn solche Konflikte lassen sich intern nicht mehr lösen.

Ein weiteres Thema ist, dass im Arbeitsalltag sehr viel mehr über Aufgaben gesprochen wird, die zu erledigen sind, aber selten darüber, wie es dem Team geht und wie man sich als Team entwickeln möchte. Diese Gespräche werden von den Teammitgliedern gewünscht, aber von den Unternehmen und Führungskräften nicht angeboten. Vielleicht liegt es daran, dass Führungskräfte nicht so richtig wissen, wie sie so etwas angehen sollen.

Außerdem ist mir aufgefallen, dass sich Teams eher selten mit der eigenen Zukunft beschäftigen. Im Sinne von: Was können wir verbessern? Wie können wir uns besser auf Kundenbedürfnisse einstellen oder für die Zukunft aufstellen? Teams sind zu sehr mit dem Alltag beschäftigt, dabei müssten sie häufiger Zeit dafür haben, um in die Zukunft zu blicken und zu reflektieren.

## **Mitarbeiter, die sich mit der Zukunft beschäftigen - wie kann das aussehen?**

In Unternehmen mit hohem kreativen und innovativen Potenzial ist zum Beispiel die australische Firma Atlassian ein Vorbild. Hier erhält jeder Mitarbeiter einen Tag pro Quartal frei, um an eigenen Ideen zu arbeiten. Ein Team hingegen, das Abrechnungen schreibt, profitiert nicht von einem

kreativen Tag, sondern geht besser einmal im Jahr in Klausur, um zu überlegen, wie sich die Arbeit in den nächsten Jahren entwickeln könnte. Gibt es gesetzliche Änderungen, unternehmerische oder betriebliche Änderungen? Weil zum Beispiel eine internationale Expansion ansteht, eine Fusion oder weil Stellen abgebaut werden. Es gibt immer wieder Situationen, die dazu anregen über das eigene Tun nachzudenken. Und das passiert leider selten gemeinschaftlich und moderiert. Das machen die Mitarbeiter für sich persönlich in den Pausen und dann entstehen sehr schnell Meckerrunden. Das ist nicht konstruktiv, daher empfehlen wir ein bis drei Klausurtag oder Teamentwicklungstage im Jahr, um den Status zu bestimmen und um sich für die Zukunft auszurichten.

### **Wie soll man Visionen entwickeln, wenn man den Rest des Jahres im Alltagsgeschäft festhängt?**

Schwierig ist es dann, wenn man nie gefragt und gefordert wird, das zu tun. Das ist eine Frage von Lernen und Gewöhnen. Wenn man dran gewöhnt ist, gefragt zu werden, dann wachsen die Mitarbeiter mit. Sie integrieren sich anders und sind anders motiviert. Womöglich wird eine Abteilung, die sowas noch nicht gemacht hat, beim ersten Mal noch keine bahnbrechenden Ergebnisse erzielen.

### **Ist die Euphorie nach einem Training verflogen, fallen die Teammitglieder in alte Muster zurück. Was nützt also ein Teamtraining?**

Ob Euphorie entsteht oder nicht, hängt sehr vom Thema des Trainings ab. Ging es um Konflikte, dann entsteht eher selten eine euphorische Stimmung, sondern man hat im besten Fall eine Lösung gefunden. In der Tat geht nach dem Workshop die Arbeit erst los mit den Maßnahmen, die vereinbart wurden. Aber es gibt auch Trainings-Themen, zum Beispiel Kommunikation im Team verbessern, die sehr viel Freude machen. Die Teammitglieder merken auf einmal, dass der Kollege einen tollen Humor hat und richtig spritzig sein kann. Da kann es leicht passieren, dass die Teilnehmer mit richtig viel Energie nach Hause fahren, weil sie das Team richtig gespürt haben. Diese Energie wird man nicht immer halten können. Unser Training ist aber so aufgebaut, dass alle Teammitglieder Aufgaben mitnehmen und wir nach einer gewissen Zeit noch einmal alle Workshop-Teilnehmer zur Teamsituation befragen. Damit stellt das Team fest, ob es das Ziel, das es sich im Workshop gesetzt hat, erreicht hat. So stoßen wir bei den Teams einen Prozess an und überprüfen ihn. Weil dies allen Teammitgliedern von Anfang an klar ist, ist der Ehrgeiz meist sehr hoch, das Ziel zu erreichen oder sogar zu übertreffen.

### **((Bildunterschrift))**

Tom Senninger, GABAL-Mitglied, Diplom-Sozialpädagoge (FH) und Personalentwickler, trainiert seit 14 Jahren deutsche wie internationale Teams. 2003 hat er das Online-Tool Team-Radar<sup>®</sup> zur Analyse der Teamqualität entwickelt.