



STIFTEST DU SCHON ODER BILDEST DU NOCH?

TEAMBILDUNG IM UNTERNEHMEN

von Mariella De Matteis

Teambildung – in Englisch Teambuilding – ist seit den 80er-Jahren in der Schweiz wie auch auf der Welt ein fester Bestandteil in Weiterbildungen und Motivations-Events. Vor allem wenn es darum geht, die Zusammenarbeit im Team zu verbessern. Doch bringen die Massnahmen auch die gewünschten Erfolge?

Was sind eigentlich die Kriterien, die Voraussetzungen einer Teambildungsmassnahme? Warum existiert sie schon seit der Hochkonjunktur der 80er-Jahre weltweit? Und wie hat sich inhaltlich ein solches Training verändert? Schauen wir doch, wie es dazu kommt: Es findet ein Meeting des Managements statt.

Der Abteilungsleiter – nennen wir ihn einfach Felix Meier – macht einen Vorstoss in Richtung Teambildung für sein Team. Er erklärt, wie er darauf kommt: langfristige Beobachtung des Teams, viel Wechsel, Verunsicherung der Einzelnen wegen einer bevorstehenden strategischen Veränderung. Als Nutzen für die Unterneh-

mung nennt er weniger Krankheitsfälle und motivierte Mitarbeitende. Der Abteilungsleiter argumentiert die Dringlichkeit und geht zufrieden wieder an seinen Arbeitsplatz, denn er hat das Budget unreglementiert gutgesprochen bekommen, das heisst, ausserordentlich unter dem Jahr. Naja, die Geschäftsleitung wollte



Beim gemeinsamen Kochen lässt sich die Teamdynamik analysieren.

ja in dieser Not nicht kleinlich sein, denn die Motivation der Mitarbeitenden – speziell in Abteilungen, in denen Kontakt mit Kundinnen und Kunden vorhanden ist – liegt ihr am Herzen. Und schliesslich auch am Portemonnaie.

In der Hochkonjunktur konnten sich Führungspersonen auch gut hinter einer solchen Massnahme ein Stück weit verstecken. Heute wird jedoch von Führungspersonen erwartet, dass sie zusammen mit ihrem Team sowohl Umsatz- wie Entwicklungsziele erreichen. Dies bedeutet, dass Führungskräfte dynamischer auftreten können. Das hat nicht immer Vorteile, gerade die Verantwortung für einen Teambildungsprozess zu tragen, verlangt viel an Selbstreflexion.

IST DER CHEF DABEI?

Gehen wir weiter im Prozess. Steht nun die Massnahme, kommen die Menschen ins Spiel, welche die Gruppe in einer sogenannten Teambildung begleiten sollen.

Interessant wird es dann, wenn die Beraterin, welche als begleitende Person ausgesucht wurde, die Hintergründe des Teams und der Geschichte des Unternehmens erkunden möchte. In dieser beratenden Funktion erlebt man die Auftraggebenden oft in einer interessanten Ambivalenz, welche oft tiefer geht als, von aussen sichtbar. Denn in den Momenten, wenn es darum geht, ob die Chefin oder der Chef im Prozess beteiligt und in den Aktivitäten dabei ist, spalten sich die Geister. Die einen finden, sie müssen selbstverständlich dabei sein, denn schliesslich sind sie ja Mitglieder des «Teams». Die anderen wollen auf gar keinen Fall dabei sein und geben gleich noch ihre Erwartungen an die Trainerin weiter: beispielsweise auf was sie achten soll und wie sie den Teambildungsprozess steuern soll.

Zwischen diesen beiden Extremen gibt es selbstverständlich Nuancen. Und noch immer am Punkt der ersten Beratung und

Findung im technischen Ablauf einer solchen Intervention, gibt es noch eine essenzielle Frage: Was wird nach der Teambildung anders sein? Hier kommen sehr unterschiedliche Antworten bis hin zu «Gute Frage, weiss ich auch grad nicht». Somit findet der eigentliche Prozess – und das zeigt die jahrelange Erfahrung – in Form der Auseinandersetzung der Führungskräfte mit ihrem Team statt. Hierbei muss erwähnt werden, dass Führungskräfte es doch sehr schätzen, wenn sich eine Beraterin für sie selbst interessiert, ihnen auch mal mit ihren Sorgen zuhört und viel Verständnis für sie und das Team aufbringt. Da kommt folgender Zwischengedanke auf: Es scheint beinahe so, dass Führungskräfte die Teambildung für ihre eigenen, persönlichen Zwecke nutzen. Eine Aussage, die man mal so stehen lassen kann.

Schwieriger wird es dann, wenn die Auftraggebenden sich komplett rausnehmen, das heisst, sie überlassen den Prozess gänzlich der Beraterin. Und auch hier ►



Wer zusammen kocht, lernt seine Arbeitskollegen in einem anderen Umfeld kennen.

erstaunt immer wieder die Vehemenz, mit der argumentiert wird: Die Beraterin sei doch schliesslich diejenige, der die Teilnehmenden vertrauen.

TEAMBILDUNG ODER TEAMSTIFTUNG

Gehen wir mal einen Schritt weiter. Der Begriff «Team» und «Bildung» zeigt wortwörtlich schon ein etwas konfuse Dasein. Zu Recht erzählen die Teilnehmenden in solchen Prozessen, sie würden gar nicht verstehen, warum sie sich «als Team bilden» sollen, «wir sind doch das Dreamteam per se». Hier prallen die Erwartungen der Führungskräfte – allenfalls sogar des Managements – auf die Wahrnehmung der Betroffenen und Beteiligten. Wahrnehmung und Erwartung gehen meist komplett auseinander.

An dieser Stelle eine Hypothese: Würden beratende und begleitende Personen im Moment der Findung des Trainings den Begriff wechseln und das ganze Projekt «Wir suchen das Teamstiftende» oder «Teambildung versus Teamstiftung» nennen, wie würden die Auftraggebenden damit umgehen? Würde sich ein Teil der Anspannung mindern lassen? Würden gar die Teilnehmenden und Betroffenen die Intervention ganz anders wahrnehmen?

Ein Beispiel in diese Richtung: mdm-training bietet Teambildung im Zusammenhang mit Kochevents an. Das heisst, die Auftraggebenden können die Veranstaltung der Teambildung auf einen Abend reduzieren, wenn sie wollen, oder das Kochen ist quasi als eine der Übungen zu betrachten innerhalb einer mehrtägigen Intervention. Das liegt natürlich an den Vorstellungen der Auftraggebenden und selbstverständlich am Budget. Bei diesen Kochevents stellt sich nicht die Frage nach dem, was «gebildet werden soll», sondern eher nach dem,

was teamstiftend sein könnte. Und schon nehmen die Auftraggebenden den Fokus grundsätzlich anders wahr. Ein einzelner Begriff, der sich ändert, und schon denken sie in andere Richtungen. Es geht manchmal sogar so weit, dass die Auftraggebenden sich in ihrer Rolle der Führung überlegen, wie sie das Stiftende unterstützen können. In der sogenannten Teambildung hat man es jedoch selten erlebt, dass die Auftraggebenden sich in diese Richtung Gedanken gemacht haben. Teambildung wird oft zu stark mit der Motivation des Teams gleichgestellt. Dies kann fatale Folgen haben, denn in einer solchen Konstellation und Absicht ist das sogenannte Team weder aufgeräumt noch willig, sich mit dem Teamverhalten auseinanderzusetzen.

ZIELE DEFINIEREN

Beim Thema Teambildung kommt einiges zusammen, worüber sich ein Auftraggebender vorab Gedanken machen und mit den jeweiligen Personen besprechen sollte. Es ist essenziell, sich zu überlegen, was man als teamstiftend betrachtet. Allenfalls sollte der Auftraggebende die betroffenen Mitarbeitenden vor einer Intervention in diese Überlegungen einbeziehen.

Ebenso wichtig ist es, Form, Rahmen, Budget und Ziele mit der Begleiterin des Prozesses zu besprechen. Vorzugsweise bezieht der Auftraggebende auch das Team ein. Hierbei ist es erlaubt, eine ehrliche Wahrnehmung zum Ausdruck zu bringen. Wenn die Mitarbeitenden die Führungskraft ein Stück weit in derselben Verunsicherung erleben, die sie selbst haben, kann dies schon ganz viel zum Teamstiften beitragen. Am Ende darf sie sich ruhig erlauben, das Team in der Intervention für einen guten Teil allein zu lassen. Allerdings ist es zu schätzen, wenn sich die Führungs-

kraft zum Schluss zu einem achtsamen und respektvollen Abschluss dazugesellt, die Resultate des Prozesses anschaut und mit dem Team zusammen die weiteren Schritte definiert.

MITARBEITENDE EINBEZIEHEN

Und wo steht nun Felix Meier? Viel zu oft wiederholt sich genau diese Geschichte im Vorfeld, und viel zu oft steht die Führungskraft wirklich allein mit ihrer Massnahme da. Er oder sie hat zwar das Budget, denkt, dem Team einen Gefallen zu tun – «ist doch toll, ein paar Tage an einen schönen Ort zu gehen und sich nur um das Team zu kümmern» – und erwartet dann auch noch Anerkennung der Betroffenen. Leider sind in solchen Fällen die einzelnen Mitarbeitenden weder in der Orientierung über die Massnahme noch wissen sie, was die Massnahme für Hintergründe hat.

Wenn sich eine Führungskraft also überlegt, etwas mit ihrem Team tun zu wollen, weil sie denkt, es ist notwendig, die Menschen wertzuschätzen, dann sollte die Führungskraft zuerst mit ihrem Team sprechen, ihre Wahrnehmung, Absicht und Wünsche erklären. Sie muss sich mit dem verbinden, was das Team erlebt. Und so kann sich die Führungskraft ganz gelassen auf die Suche nach Anbietenden machen. Umso mehr das Team in diesen Prozess einbezogen ist, umso eher ist klar, welche Massnahme für ein teamstiftendes Erlebnis gebraucht wird. Neben Outdoor-Events, wie sie Stucki Leadership anbietet, oder Koch-Events, zum Beispiel von mdm-training bis hin zu vielfältigen Prozessen beispielsweise unter team-events.ch, gibt es genügend Anbietende, die sich gerne mit einem Team auseinandersetzen. Vorausgesetzt die Führungskraft hat den Weg gemeinsam mit ihrem Team beschritten. ■



MARIELLA DE MATTEIS

ist dipl. Kommunikationstrainerin NDS HF, selbstständige Beraterin und Inhaberin von mdm-training.

www.mdm-training.com