

**1** Portraits Autorinnen: Die Autorinnen Julia Kamleiter (r.) und Hildegund Wölfel sind Kommunikationstrainerinnen mit dem Schwerpunkt Verkaufen, Service- und Kundenorientierung. Kontakt: [www.pr-und-training.de](http://www.pr-und-training.de)

**2** Teamarbeit entsteht nicht von allein. Der Begriff TEAM bedeutet „Tatkräftiger Einsatz aller Mitarbeiter“. Damit die Arbeit im echten Team in die Praxis umgesetzt wird, bedarf es der genauen Analyse der aktuellen Situation sowie Know-how über eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.



# Mit Analyse zur Teamarbeit

Das „Team“ steht im Mittelpunkt unserer ersten von sechs Ausgaben des GP-Kollegs 2012. Dabei beleuchten wir den Teamgedanken mit all seinen Facetten. Was bedeutet Teamarbeit, wie erkennt man Klippen auf dem Weg dahin, und welche Chancen bietet Teamarbeit in der Gegenwart und der Zukunft.

**S**tellen Sie sich folgende Situation vor: Sie sind Kunde in einem Sanitätshaus. Die Mitarbeiter sind immer sympathisch, positiv, informiert über alles, was ihr Haus zu bieten hat und abteilungsübergreifend abgestimmt. Wie merken Sie das?

Sie werden mit einem Lächeln begrüßt. Selbst abteilungsübergreifende Wünsche werden freundlich angenommen mit dem Hinweis: „Ich kümmere mich gerne darum, Augenblick bitte.“ Die Verkäuferin hört genau hin, berät Sie ganzheitlich und bringt Sie zur entsprechenden Abteilung. Bei Fragen zum Kostenvoranschlag holt sie sich die Informationen für Sie aus der zuständigen Abteilung. Egal, mit welchem Mitarbeiter Sie sprechen: Sie erleben alle kompetent, hilfsbereit und zuständig. Sie spüren das kollegiale Miteinander durch alle Abteilungen und durch das gesamte Unternehmen.

## TEAM ODER NICHT TEAM

Sagen Sie „Das ist bei uns so!“ – dann herzlichen Glückwunsch. Reflektieren Sie, wie Sie das geschafft haben. Machen Sie sich bewusst, was Sie täglich dafür tun, um das für die Zukunft zu erhalten.

Sagen Sie jedoch seufzend „Das wäre schön. Doch unsere Realität sieht anders aus“ – dann nutzen Sie GP-Kolleg auf dem Weg zur Teamentwicklung. Im ersten Schritt werfen Sie einen Blick darauf, was ein Team ist und was es grundsätzlich auszeichnet.

## VOM PSEUDOTEAM ZUM HOCHLEISTUNGSTEAM

Der Weg dahin beginnt oft mit einer **Arbeitsgruppe**. Darin arbeitet jeder für sich. Die Gruppenmitglieder tauschen zwar Informationen aus, der Fokus bei Entscheidungen gilt aber der eigenen Leistung. Jeder fühlt sich nur für sich selbst verantwortlich. Es gibt keine gemeinsame Ausrichtung nach vorne.

Wenn sich die Zusammenarbeit verbessern würde, würde sich auch die Leistung erhöhen. Doch im **Pseudoteam** fehlt der Gruppe das Interesse an einem gemeinschaftlichen Ergebnis ebenso wie die Ziele, die dorthin führen. Die Leistungen der Einzelnen beeinträchtigen sich gegenseitig, so dass zwar viel gearbeitet wird, doch wenig effektive Resultate erreicht werden.

Im **potenziellen Team** bemüht sich die Gruppe gemeinsam, ihre Leistung zu steigern, Ziele zu formulieren und ein gemeinsames Vorgehen zu entwickeln.

Was fehlt, ist die gemeinsame Teamverantwortung für Arbeitsergebnisse. Was jedoch vorhanden ist, ist der Wunsch nach gemeinsamen Erfolgen und das Bewusstsein dafür, dass es besser werden soll.

Im **richtigen Team** finden sich Kollegen mit unterschiedlichen Fähigkeiten zusammen, die gemeinsame Ziele anstreben, sich füreinander und für diese Ziele verantwortlich fühlen und den Sinn im gemeinsamen Tun erkennen und leben. Wenn die einzelnen Teammitglieder noch offen und konstruktiv miteinander kommunizieren, ist die nächste Teamentwicklungsstufe vorgezeichnet.

Das **Hochleistungsteam** setzt sich zusätzlich auch für den Erfolg und das Wachstum des anderen ein – das können Kollegen sein ebenso wie Abteilungen. Es zählen das Unternehmen und sein Gesamterfolg. Das schafft Wachstum und Zukunftssicherung.

## DER STATUS QUO

In welcher Stufe dieser Teamphasen sehen Sie sich, Ihr Team, Ihre Abteilung, Ihr Unternehmen? Wie gefällt Ihnen Ihre Antwort? Gut? Dann vertiefen Sie dies mit den folgenden Merkmalen. Weniger gut – dann holen Sie sich erste Anregungen aus diesen Merkmalen.

## Merkmale eines „Dream Teams“:

**T** = **T**atkräftiger  
**E** = **E**insatz  
**A** = **A**ller  
**M** = **M**itarbeiter **2**

### DIESE MERKMALE ZEICHNEN EIN „DREAM-TEAM“ AUS

- ▶ **Unternehmensvision und persönliche Vision gleichen sich:** Folge: Alle arbeiten für die gleichen Ideale.
- ▶ **Informationspolitik:** Alle Beteiligten sind für ihre Aufgabe gut informiert, Konflikte werden offen angesprochen. Hohe persönliche und professionelle Kompetenz. Folge: Fließende Kommunikation, tragfähige soziale Kontakte, Motivation durch gute Beziehungen.
- ▶ **Selbstbewusstsein:** Von sich und der guten Arbeitsleistung überzeugt. Kompetent im Arbeitsgebiet. Folge: Selbstbewusstes Auftreten nach innen und außen.
- ▶ **Innovation der Mitarbeiter:** Sie wird durch das Unternehmen unterstützt, um die Qualitäten und Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Folge: Steigerung der Motivation, am Ball sein und bleiben
- ▶ **Der Ton macht die Musik:** Es wird auf das WAS und auf das WIE geachtet. Folge: Partnerschaftlicher und konstruktiver Umgangstil
- ▶ **Optimale Arbeits- und Teamorganisation:** Sie ist den jeweiligen Aufgabenstellungen angepasst. Folge: Die Mitarbeiter wissen, wo sie hingehen und was sie erwartet, wenn sie zur Arbeit kommen.

### Spruch

„Wenn das Leben keine Visionen hat, nach denen man sich sehnt, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.“

ERICH FROMM

Bitte werfen Sie erneut einen Blick auf Ihre aktuelle Situation. Welche dieser Merkmale treffen auf Sie, auf Ihr Team, Ihre Abteilung, Ihr Unternehmen zu? Welche Anregungen nehmen Sie mit? Fragen Sie sich: Wie ist es für mich, in bzw. mit einem Erfolgsteam zu arbeiten? Was ist das für ein Gefühl, morgens zur Arbeit zu gehen, mit der Gewissheit: „Wow, unser Team ist ein Dream (Traum)-Team!“

### Jedes Team ist so gut, wie jedes einzelne Mitglied. Grundvoraussetzungen dafür sind:

1. Wir vertrauen einander.
2. Wir tragen Meinungsverschiedenheiten aus, halten nichts zurück.
3. Wir stehen geschlossen hinter Entscheidungen und Aktionsplänen.
4. Wir nehmen uns gegenseitig in die Pflicht, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.
5. Wir kennen die Strategien, um die vereinbarten Ziele zu erreichen.
6. Wir meiden Vermutungen und fragen nach. Klarheit ist uns wichtig, und wir fordern sie ein.
7. Unser Arbeitsstil und die Vorgehensweisen stehen im Einklang mit unseren Zielen.
8. Wir begegnen uns respektvoll und hilfsbereit – persönlich und als Gruppe, wir bewegen etwas.
9. Wir springen füreinander ein, wir sind füreinander da.
10. Wir sind stolz auf unsere gemeinsame Arbeit.
11. Für die Teamführung: Ich würdige mein Team, respektiere es und zeige meine Anerkennung durch konkretes Loben und lösungsorientierte Kritik.

Bitte denken Sie daran: **ES GIBT IMMER EINE LÖSUNG!** Seien Sie mutig:

- ▶ Das kann ich auch nicht ändern. – Wirklich?
- ▶ Das haben wir noch nie gemacht. – Na und?
- ▶ Das war schon immer so. – Höchste Zeit es zu ändern!

Deshalb – bleiben Sie dran, denn auch Ihre Kunden sollen sich angenommen, aufgehoben und wohlfühlen in Ihrem Dream-Team.

### Teamarbeit ....!?

Der Saal war voll besetzt mit festlich gekleideten Besuchern. Alle freuten sich auf das Galakonzert, und die Musiker betraten das Podium mit dem festen Vorsatz, so gut zu spielen wie noch nie. Doch es kam genau umgekehrt. Die Instrumente hatten nämlich beschlossen, einander zu beweisen, welches von ihnen den meisten Beifall verdiente. Und von den ersten Takten an nahmen sie kein bisschen Rücksicht auf die Komposition oder das Zusammenspiel des Orchesters und spielten gleich als Solisten auf. Die Trompete überschmetterte den Kontrabass, die Geigen versuchten, die Flöte zu übertönen – kurz, jedes Instrument spielte aus Leibeskräften seinen Part und das Ergebnis war ein grässliches Missgetön. Es klang wie Hundejaulen und Katzenjammer zusammen. Die Musiker gaben sich zwar alle erdenkliche Mühe, doch es gelang ihnen nicht, ihre Instrumente in den Griff zu bekommen. Der Dirigent war über den unbeschreiblichen Lärm so verzweifelt, dass er den Taktstock mitten entzweibrach. Und das Publikum begann zu pfeifen. Schließlich sprangen sogar die Noten von ihren Linien und marschierten beschämt in die Garderobe. Ein Weilchen herrschte Stille. Die Musiker blickten verlegen in den Saal und die Konzertbesucher starrten aufs Podium. So etwas war noch nicht da gewesen!

Doch da besannen sich die Geigen und forderten die Bogen auf, die Mittelstimme zu spielen. Die übrigen Instrumente setzten schnell ein und beim Schlussapplaus, der stürmischer war als je zuvor, vergaßen die Instrumente zu überlegen, welchem von ihnen denn nun der meiste Beifall gebührte.