



Consulting
Die Unternehmensberater



TEAMBUILDING!

- WEIL TEAMGEIST SICH NICHT
ANORDNEN LÄSST -

1. Einführung –
Was ist Teambuilding?

2. Hintergrund von Teambuilding
 - a. Nutzen - Was bringt es mir als Unternehmer?
 - b. Anlässe - Wann muss man Maßnahmen ergreifen?
 - c. Inhalte - Welches sind die Ziele des Teambuilding?

3. Praxis des Teambuilding
 - a. Fallbeispiel - Eine konkrete Problemstellung
 - b. Möglichkeiten - Was gibt es für Aktivitäten?

4. Fazit –
Zusammenfassung und Ausblick

1. Einführung –

Was ist Teambuilding?

Teambuilding ist die Steigerung der Effektivität und Effizienz eines Teams, durch die Förderung eines besseren Zusammenhalts und der Intensivierung der Kommunikation.

Erreicht wird dieser Effekt durch Ausführen von Teambuilding-Maßnahmen. Das sind aktive gemeinschaftliche Erlebnisse, die außerhalb des Arbeitsalltags stattfinden und einen gesellig amüsanten Charakter aufweisen.

Dabei lernen die Teammitglieder Konflikte und Schwierigkeiten konstruktiv zu bewältigen und entwickeln sich persönlich und als Team weiter. Der erzielte Nutzen davon ist eine nachhaltige Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Arbeitsergebnisse eines Teams.

2. Teambuilding

a. Nutzen

Das Teambuilding bringt eine Reihe direkter sowie indirekter Nutzen hervor. Diese werden nachfolgend beschrieben und am Ende des Kapitels tabellarisch zusammenfasst. Inwiefern diese Wirkungen eintreten, unterliegt der individuellen Prägung eines Teams und der Professionalität der durchgeführten Maßnahme.

Als einer der Hauptnutzen von Teambuilding gilt die Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter. Durch diese sind sie in der Lage, eine größere Arbeitsleistung bei gegebenen Mitteln zu vollbringen und erhöhen damit den Produktivitätsgrad eines Unternehmens.

Zudem stärkt es die Identität und den Zusammenhalt im Team und entfaltet mehr Freude und Engagement für die Bewältigung von dessen Aufgaben und Zielen. Teambuilding fördert somit den Teamgeist, was eine erhöhte Leistungs- und Opferbereitschaft des einzelnen Mitarbeiters zur Folge hat. Ein guter Teamgeist zahlt sich, abgesehen von der angenehmeren Arbeitsatmosphäre, vor allem in schwierigen Zeiten aus, beispielsweise bei finanziellen Engpässen oder Kapazitätsproblemen.

Durch die hervorgerufene Steigerung der Kommunikationsfähig- und Willigkeit, verbessern sich die interne und externe Kommunikation sowie der allgemeine Informationsfluss. Dies hat zur Folge, dass alle Beteiligten schneller und zielgerichteter agieren, was wiederum die Produktivität verbessert.

Zudem beugt eine gesteigerte Kommunikationsfähigkeit zwischenmenschlichen Konflikten vor und den damit verbundenen negativen Erscheinungen. Dazu gehören auch Rollenkonflikte, die durch Klärung der Rollen entschärft oder aufgelöst werden können.

Bei professionell begleiteten Teambuilding-Maßnahmen werden die gegenseitigen Erwartungshaltungen von Mitarbeitern und Führungskräften definiert. Dadurch können unrealistische Erwartungshaltungen und Missverständnisse erkannt und aufgeklärt werden.

Gleiches gilt für die individuellen Stärken und Potentiale eines Teams, welche konkret herausgearbeitet werden können, hierdurch erreicht man eine Beschleunigung der unternehmerischen Aktivitäten und eine Verbesserung der Aufgabenverteilung.

Wirkung Mitarbeiter	Wirkung Unternehmen	Ergebnis
Mehr Zufriedenheit	Höhere Arbeitsleistung bei gleichen MA	Höhere Produktivität
Erhöhte Identität und Engagement	Förderung des Teamgeists	Leistung der MA auch in schwieriger Lage
Gesteigerte Kommunikationsfähigkeit	Schneller und zielgerichteter Informationsfluss	Höhere Produktivität + Konfliktvermeidung
Klare Erwartungshaltungen	Verringerung von Missverständnissen	Höhere Produktivität + Konfliktvermeidung

b. Anlässe

Sich im Team weiter zu entwickeln ist grundsätzlich immer sinnvoll. Daher ist Teambuilding auch zu empfehlen, wenn kein Grund zur Beschwerde besteht, sozusagen als präventive Maßnahme.

Ansonsten sind die Anlässe die eine Teamentwicklungs-Maßnahme notwendig machen sehr vielfältig und nicht immer sofort zu erkennen. So kann beispielsweise eine strategische oder strukturelle Veränderung des Unternehmens für die Gründung eines neuen Teams oder die Zusammenlegung bestehender Teams dafür ursächlich sein.

Auch Fluktuation oder Wachstum und in diesem Zusammenhang die Integration neuer Mitarbeiter, können eine Teambuildingmaßnahme notwendig machen.

Ebenso wie die Änderung wesentlicher Ziele und Aufgaben und die Ausrichtung des Teams daran. Das gleiche gilt für neue Anforderungen oder sich verändernden Prozessen.

Daneben bestehen eindeutige Alarmzeichen die Anlass zur gezielten Teamentwicklung sein müssen.

Das sind offene oder verborgene Konflikte unter den Teammitgliedern, Mobbing, schlechte Zusammenarbeit, Kommunikationsprobleme, Vorhandensein zu vieler Einzelkämpfer oder ein negatives Betriebsklima.

Diese Fehlentwicklungen stehen meist im Zusammenhang mit einer sinkenden Teamleistung.

c. Inhalte

Eine zentrale Rolle bei der Entwicklung eines Teams ist die Kooperation, denn Zusammenarbeit ist die Grundlage für jede gemeinsame Zielerreichung. Um diese zu unterstützen, eignen sich insbesondere gruppendynamische Koordinations-, Kooperations- und Vertrauensspiele. Bei diesen müssen komplexe Aufgaben im Team gelöst werden.

Dabei stehen folgende Ziele im Vordergrund.

- Vermittlung von Spaß, Spannung und Überraschungen
- Förderung von Kreativität, Originalität und Fantasie
- Schaffung von Vertrauen, Integration und Erfolgserlebnissen

Bei tiefgreifenden Problemen in der Team-Struktur empfiehlt es sich Instrumente der Erlebnispädagogik einzusetzen. Diese nutzt die Erfahrungen, die Menschen in einer Gruppe in ungewohnter Umgebung oder mit außergewöhnlichen Aktivitäten machen, um ihnen ein Wir-Gefühl zu vermitteln. Die Teilnehmer bekommen Abstand zu ihrem eigenen Verhalten und zur Situation, in der sie sich üblicherweise im ganzen Berufsalltag befinden. Diese Distanz macht Dinge klarer und verständlicher, da die Mitarbeiter sich hierdurch frei von Zwängen machen.

Wichtig dabei ist es zu beachten, dass allein auf die Pauke zu hauen nicht ausreicht. Es muss immer auch ein Transfer ins Berufsleben stattfinden. Deswegen ist es nicht damit getan, die Leute einfach aus dem Alltag zu reißen. Vielmehr ist darauf zu achten, zu einer bestehenden Herausforderung (Neue Aufgabe/Konflikt im Team) ein passendes Team-Erlebnis zu kreieren und dann im Nachhinein das Erlebte zu reflektieren.

Teambuilding-Maßnahmen können folgendes zum Ziel haben:

- Klärung von Zielen und Ausräumen von Zielkonflikten
- Verbesserung der internen/externen Kommunikation/Schnittstellen
- Klärung der Rollen/Aufgaben/Arbeitsstrukturen der Teammitglieder
- Verbesserung von Abläufen/Prozessen

- Erkennen/Bewältigen von Problemen auf Sach-/Beziehungsebene
- Förderung der sozialen Kompetenzen/mentalener Stärken
- Verbessertes Umgang mit Leistungsdruck/Burnout Prävention
- Herstellung einer gesunden Work-Life-Balance

3. Praxis der Teambuilding

a. Fallbeispiel

Firma Meierhuber ist ein mittelständisches Unternehmen mit fast 60 Mitarbeitern und stellt in zweiter Generation Anlagen des Maschinenbaus für industrielle Kunden her. Herr Meierhuber ist im Unternehmen aufgewachsen und kennt alle Abläufe, Kunden und natürlich seine Mitarbeiter. Da er selber die Aufträge mit seinen Kunden verhandelt, plant er auch gleich die Umsetzung und teilt den Mitarbeitern die Aufgaben zu. Er ist selber ein anerkannter Fachmann, daher kommen die Mitarbeiter bei Problemen direkt zu ihm und gemeinsam können alle stets rechtzeitig gelöst werden.

Da Meierhuber selbst den Mitarbeitern die Aufgaben zuteilt, sind seine Abteilungsleiter häufig frustriert, da ihre Mitarbeiter häufig mehr Details über neue Vorhaben kennen als sie. Meierhuber ist mit Schmidt, einem bewährten Konstrukteur, privat befreundet, der daher häufig mehr über neue Entwicklungen Bescheid weiß als alle anderen. So gehen auch die Führungskräfte meist erst zu Schmidt, wenn es Gerüchte um Veränderungen oder neue Aufträgen gibt. Seinen Informationsvorsprung weiß Schmidt trefflich zu nutzen: Er hat sich eine unangreifbare Position geschaffen, in der er mehr Befugnisse hat als alle Führungskräfte zusammen.

Um möglichst hohe Leistungen zu erreichen, treibt Meierhuber den Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern an, indem er hohe Prämien an einzelne Mitarbeiter zahlt, die seine Anordnungen am besten umsetzen. Dies führt dazu, dass alle Mitarbeiter versuchen, sich und ihre Leistung gegenüber dem Chef ins rechte Licht zu setzen. Dass die Einschätzung und Vergabe der Sonderprämien nicht immer ganz fair verläuft, versteht sich fast von selbst. Obwohl die Stimmung unter den Mitarbeitern nicht schlecht ist und es kein Mobbing, aber etliche private Freundschaften gibt, herrscht im Geschäft eine ausgeprägte Einzelkämpfermentalität vor.

Da passiert es: Nach einem Kundenbesuch erleidet Meierhuber einen schweren Unfall und fällt für längere Zeit aus. Ein paar Tage lang läuft alles im Unternehmen nach Plan weiter. Doch dann tritt das erste Problem auf. Auf einmal ist kein Ansprechpartner mehr da, der bei der Problemlösung hilft, die Abteilungsleiter können auch nicht helfen und die hektische Suche in den Unterlagen von Meierhuber hilft nicht weiter. Dieses Mal

nützt auch der sonst so allwissende Schmidt nichts. Zwei Wochen später mahnt der Kunde die erste Teillieferung an. Diese ist aber nur teilweise fertig gestellt und der Kunde storniert nach weiteren zwei Wochen den gesamten Auftrag. Gemäß den vereinbarten Regelungen schickt er zudem eine hohe Schadensersatzforderung. Da die Mitarbeiter nicht gewohnt sind, selbständig zu agieren und es keinen Stellvertreter gibt, kommt die Aktivität im Unternehmen zum Erliegen und das Traditionsunternehmen steht vor einer ernsthaften Unternehmenskrise.

Teambuilding ist nicht das einzige Instrument das hier genutzt hätte. Aber in diesem Fall hätte es sowohl den Geschäftsführer entlastet, als auch eine Vorsorge für die Krisensituation ermöglicht.

b. Möglichkeiten

Vor allem im Internet werden viele praxisnahe, lösungsorientierte und erlebnisaktivierende Angebote zum Thema Teambuilding angeboten. Entweder als pauschales oder individuell geplantes Event. Diese professionellen Veranstaltungen werden meist von ausgebildeten Fachleuten begleitet.

Doch dieser Aufwand muss nicht sein, auch mit einem geringen Budget lässt sich viel erreichen, solange es zielführend ist.

Nachfolgend aufgeführt einige Beispiele für Teambuildingmaßnahmen:

- Fahrradtour/Wanderung/Besuch eines Klettergartens
- Besuch eines Erlebnishofes im Schwarzwald
- Activity-Day auf dem Firmengelände
- Geführte Touren mit ungewöhnlichen Fahrzeugen (z.B. Segways)
- Rafting- oder Kanutour
- Schafe hüten (klingt nur einfach)
- Bau von Seifenkisten und anschließendem Wettrennen
- Bau einer gemeinsamen Kettenreaktion
- Western-Event, mit Bullriding, Hufeisenwerfen, Goldwaschen etc.
- Krimi-Event, gemeinsamen Kriminalfall lösen
- Ausführen von Feuerwehrübungen unter professionellen Bedingungen
- Geocaching oder Schnitzeljagd mit Lunchpaket oder Lagerfeuer-Essen
- Bau von Flößen und gemeinsame Fahrt
- Aufnahmen eines Unternehmens-Songs im professionellen Tonstudio

4. Fazit

Von einem gut funktionierendem Team kann erst dann gesprochen werden, wenn die Gemeinschaftsleistung die Summe der Einzelleistungen übersteigt.

Andernfalls kann destruktives Sozialverhalten zu dauerhaften Konflikten unter den Teammitgliedern und somit zu Minderleistung führen.

Wichtig für jeden Unternehmer und Team-Entscheider ist es, die Entwicklung eines Teams nicht dem Zufall zu überlassen, sondern gezielt in diesen dynamischen Prozess mit Hilfe von Teambuildingmaßnahmen einzugreifen.

Diese Notwendigkeit des aktiven Handelns wird durch den gesellschaftlichen Wertewandel verstärkt. In dessen Verlauf macht sich bemerkbar, dass Organisationen demokratischer werden, was sich im zunehmenden Mitspracherecht der Mitarbeiter zeigt. So wird die Bedeutung der Teamentwicklung als unternehmerischer Erfolgsfaktor noch weiter zunehmen.

Über ATB Consulting:

ATB Consulting, Büttner & Partner, ist eine Unternehmensberatung, die seit 1994 kleine und mittlere Unternehmen in allen Fragen der Betriebswirtschaft unterstützt. Ob Handel, Handwerk, Produktion oder Dienstleistung, wir haben uns in vielen Jahren das Wissen erarbeitet, um die Unternehmen mit dem Notwendigen zu unterstützen. Unsere Schwerpunkte sind Sanierung und Restrukturierung.

ATB Consulting, Büttner & Partner, ist seit 1999 Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU), Herr Florian Büttner ist seit 1999 als CMC unter der Nr. 54968-1 zertifiziert, Herr Joachim Leber, Partner, ist seit September 2012 auch Mediator.

Wir arbeiten ausschließlich auf der Basis der „Qualitätssicherung in der Unternehmensberatung“ und der „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“ des BDU.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.atb-die-unternehmensberater.de.

Haftungsausschluss/Disclaimer:

Alle Angaben sind sorgfältig geprüft. Im Zeitablauf oder durch Gesetzesänderungen können sich aber Änderungen ergeben. Bitte haben Sie deshalb Verständnis, dass wir für die Richtigkeit und/oder Vollständigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

ATB Consulting, Büttner & Partner, Unternehmensberatung,
Brückleweg 5, 79426 Buggingen, Tel.-Nr. 07631-7482960

