



Vom Einzelnen zum Team

Teamtraining für Unternehmen
mitten im Nürnberger Stadtzentrum

Vor dem Bildungszentrum, neben dem Cinecitta, auf der Freifläche bauen 12 Teilnehmer mit Seilen ein Netz. Zuschauer, Ratlosigkeit, Gruppenbildung, Theoretiker und Macher, Zeitdruck: die Kamera läuft.

So oder so ähnlich ließe sich eine Szene aus einer outdoor-orientierten Gruppenaufgabe aus dem Teamtraining bei Sabine Heck und Yvonne Beils beschreiben. Lesen Sie im folgenden ein Interview, in dem die Trainerinnen von trainings-raum einen spannenden Einblick in ihre Arbeit geben und darlegen, wie sich verschiedene Menschen eines Unternehmens zu einem funktionierenden Team entwickeln.

Was waren Ausgangssituation und Ziel des auftraggebenden Unternehmens für das Teamtraining?

Durch Fusionen und Umstrukturierungen wird vom Mitarbeiter neben neuen Aufgaben und Anforderungen auch erwartet, dass er sich gewinnbringend in wechselnde interdisziplinäre Teams einbringt. In dem Praxisfall, den wir hier vorstellen, herrschte vorrangig eine uneinheitliche Vorstellung von funktionierender Teamarbeit bishin zu offener Ablehnung. Mitarbeiter mit einer hohen Fachkompetenz aus unterschiedlichen Abteilungen nahmen an dem Training teil.

Unter Berücksichtigung der Unternehmens- und Mitarbeitersituation wurde mit uns gemeinsam das Ziel des Teamtrainings definiert:

Langfristige Steigerung von Ergebnissen, funktionierende Prozesse und wirksame Kommunikation im Team (Ziele, Rollen, Erwartungen, Emotionen werden transparent)

Synergien zwischen den Teammitgliedern sollen erkannt und genutzt werden

Das übergeordnete Ziel war es, einen Konsens, ein gemeinsames Bild von Teamarbeit mit den Mitarbeitern des Unternehmens zu entwickeln.

Das Unternehmen soll wettbewerbfähig bleiben.

Welchen Nutzen bietet ein Teamtraining dem Mitarbeiter, der daran teilnimmt?

Die Erfahrungen und Erkenntnisse für den Einzelnen sind so unterschiedlich wie die Teilnehmerpersönlichkeiten.

Hierzu einige Rückmeldungen:

„Im Rahmen des Teamkompetenztrainings bin ich mir über meine Wirkung auf andere bewusster geworden. Der durch das angeleitete Feedback / Rückmeldung ermöglichte Vergleich zwischen meiner Selbsteinschätzung und dem Fremdbild hat mir aufschlussreiche Ansatzpunkte gegeben.“

„Unsere Besprechungen gestalten sich seit der Anwendung der Vier-Felder Technik lösungsorientierter und verharren nicht in der Problembetrachtung und im Frust. Durch die Transparenz der Lösungsfindung und Einbeziehung aller wird die Vorgehensweise vom Team getragen.“

„Ich trage zuweilen durch meine Passivität zum Misserfolg des Teams bei.“

„Für mich selbst ist das Wissen um die Abläufe von Kommunikation wichtig geworden, das mir oft hilft befriedigender mit den anderen Teammitgliedern in Beziehung zu treten oder Spannungen besser zu verstehen und auszuhalten.“

Sie arbeiten unter anderem mit outdoor-orientierten Elementen im Training. Was genau kann man sich darunter vorstellen?

Die Durchführung der Gruppenaufgaben finden im Freien statt und die gemeinsame Betrachtung und Reflexion im Seminarraum. Die ungewöhnliche Umgebung stellt das Team vor neue Herausforderungen. Es kann auf keine ihm bekannten Erfahrungswerte zugreifen, ähnlich wie in der Arbeitssituation der Teammitglieder bei einer neuen Teamzusammensetzung mit einem neuen Projektauftrag. Die fachlichen Inhalten werden bewusst ausgeklammert.

Dadurch treten die sozialkommunikativen Kompetenzen stärker in den Vordergrund und können dementsprechend gefördert werden.

Es war in den beobachteten Gruppenaufgaben, wie beispielsweise beim „Netzbau“ transparent geworden, dass die Teams u.a. in den Bereichen gelungene Kommunikation, Problemlösungsfähigkeit, Konfliktbereitschaft und Zeitmanagement auf ein geringes Repertoire an Handlungsalternativen zurückgreifen konnten.

Durch das Lernen in, mit und durch die Gruppe erhält der Mitarbeiter genügend Trainingsraum, um das mitzunehmen was für ihn und die Zusammenarbeit im Team wichtig ist. Nur was den Teilnehmer "anrührt", erreicht ihn auch.

Der Erlebnischarakter der Gruppenaufgabe stärkt die Beziehungsstruktur im Team, außerhalb des Arbeitsalltages. Auf diese „Erfolgsstimmung“ aus der gemeinsamen Zielerreichung kann das Team auch in Zukunft zurückgreifen.

Hierbei zeigt sich auch, dass Lernen und miteinander Spaß haben kein Widerspruch sind sondern durchaus eine sinnvolle Ergänzung darstellen.

Outdoor-orientierte Elemente bedeuten ein Erleben mit allen Sinnen. Komplexe Teamprozesse und Strukturen werden sichtbar, begreifbar und nachvollziehbar.

Wie sichern Sie die erfolgreiche Integration des Erlernten im Unternehmen?

Nach dem Training geht es erst richtig los!

Die Teilnehmer gehen oft hochmotiviert und handlungsfreudig in ihren Arbeitsalltag zurück. Erste Schritte für die selbstgesetzten Ziele und Verhaltensänderungen werden umgesetzt. Eine der wichtige Voraussetzung für die Integration ist damit erfüllt: der Mut zum Anfang!

Danach enden leider viele Trainingsmaßnahmen. Die Teams sind jetzt wieder auf sich gestellt.

Ein Zusammenspiel zwischen der Unternehmensleitung, den Teams, dem Mitarbeiter und den Trainern ist jetzt gefordert: Es gilt, als Team gemeinsam die Verantwortung für den Teamerfolg zu übernehmen und die Veränderungsprozesse zu begleiten. Es werden zum Beispiel folgende Fragen gestellt:

Fördert der vorherrschende Führungsstil die Teamarbeit?

Dürfen kreative Arbeitstechniken zur gemeinsamen Lösungsfindung angewendet werden?

Wichtiger Bestandteil der messbaren Erfolge für unser Trainingskonzept ist das kontinuierliche Vergleichen zwischen Ist- und Sollzustand.

Dazu dienen feste Auftage, die nach 2-3 Wochen nach dem 2-tägigen Basistraining stattfinden.

Das Wissen um diese Workshops fördert bei den Teilnehmern eine Verbindlichkeit gegenüber sich selbst, dem Team und den gemeinsamen Zielen.

Diese Aufbau- und Reflexionstage dienen auch als Plattform für den Austausch der Teilnehmer über ihre Frustrationsphasen, Motivationsschübe und Teamerlebnisse. Ein Lernen aus den eigenen Erfolgen und Fehlern und der der anderen.

Wir Trainerinnen übernehmen in dieser Phase vor allem die Rolle des Moderators und des Coaches. Jede Veränderung braucht Zeit, in dieser Zeit sind wir für das Unternehmen und die Mitarbeiter da.

Wie lange begleiten Sie die verschiedenen Teams?

Prinzipiell so kurz wie möglich und so lange wie nötig.

In diesem Beispiel wurden in den 9 Monaten, 6 verschiedene Gruppen mit jeweils 12 Teilnehmern von uns begleitet. Der Veränderungsprozess begann mit einem 3-tägigen Teamtraining. Nach Ablauf der ersten Phase erstellten wir eine weitere Bedarfs- und Situationsanalyse. Es fanden daraufhin 2 weitere Trainings zu jeweils 3 Tagen statt, die zum Thema hatten: „Zeit- und Selbstmanagement“ und „Kreative Arbeitsmethoden für Prozesse und Meetings - gemeinsam in der Gruppe erfolgreiche Lösungen finden“.

BZ-Zeitung Heft 7
In Zusammenarbeit mit den
Nürnberger Nachrichten
November 2003



Mit besten Grüßen
Ihr Trainer-Team
Yvonne Beils und Sabine Heck
www.trainings-raum.de