



8 Tipps

für gewinnbringendes Teambuilding

➔ **ZUSAMMENHALT** Firmen mit Teamgeist arbeiten nicht nur besser, sondern sind flexibler und beliebter beim Kunden. Doch wie macht man aus vielen Einzelkämpfern eine leistungsfähige Mannschaft? Hier kommen unsere 8 Tipps.

Tipp 1: Teambuilding als Prozess verstehen

Nichts ärgert den Chef mehr als das Gefühl, immer alles alleine ausbaden zu müssen. Weil die Mitarbeiter keine Verantwortung übernehmen, nur Dienst nach Vorschrift machen und den Pinsel längst fallen gelassen haben, wenn für den Vorgesetzten

der zweite Teil des Arbeitstags erst anfängt. Die Veränderung in puncto Teambuilding – weg von einer Unternehmenskultur, in der einer führt und der Rest nur murrend und dazu mit wenig Einsatz folgt, hin zu einer echten Mannschaftsleistung, wo einer für den anderen verantwortlich ist und einsteht – geht nicht von heute auf morgen. Für den Start ist es extrem wichtig, dass Sie ein echtes Team wollen und zu 100 Prozent dahinter stehen. Denn wer zum Beispiel verantwortungsbewusste Mitarbeiter will, muss auch bereit sein, ihnen ein gewisses Maß an Verantwortung zu übertragen. Dann heißt es, den Prozess der Mannschaftsentwicklung – des Teambuildings – Schritt für Schritt zu entwickeln.

DARÜBER FREUT SICH IHR KUNDE

Wie Teams beim Kunden punkten

Natürlich fühlen sich Kunden von einer Chefbehandlung geschmeichelt. Doch was ist, wenn der Chef mal nicht als Ansprechpartner verfügbar ist, z. B. auf der Baustelle oder im Büro am Telefon? Dann hat ein Team-Betrieb die Nase vorn:

- Kunden freuen sich, dass sie von **verantwortungsbewussten** und gut informierten Mitarbeitern eine **kompetente Auskunft** bekommen.
- Sie registrieren den **guten Ton**, der in der Mannschaft herrscht, ebenso wie die **Hilfsbereitschaft der Kollegen** untereinander als äußerst angenehm.
- Das **rundum konstruktive Team-Klima** fließt in die Bewertung des Betriebs ein. Und zwar positiv.

Tipp 2: Ziele klar formulieren und Leistung daran messen

Bei betrieblichen Teams ist es wie in jeder anderen Gruppe: Es braucht gemeinsame Maßstäbe, an denen sich der Einzelne orientieren und die Gemeinschaft wachsen kann. Sie als Unternehmer geben die Ziele vor – präzise, messbar und begreifbar. Und die reichen von grundsätzlichen Dingen, wer im Team genau welche Aufgabe zu erfüllen hat, bis hin zur Art des Umgangs untereinander und den einzelnen Auftragszielen. Hier sind allgemeine Vorgaben zu von Ihnen gewünschten Qualitätsstandards und natürlich auch, wann

und in welcher Art ein Auftrag fertig gestellt werden muss, einzubeziehen. Wichtig: Formulieren Sie die jeweiligen Maßstäbe genau – und terminieren Sie, wann das jeweilige Ziel erreicht werden soll. Denn dann erst können sich die Teammitglieder daran messen. Noch wichtiger: Teilen Sie Ihre Ziele verständlich und eindeutig mit.

Tipp 3: Informationsaustausch fördern

Bewundernswert, wenn ein Chef oder auch Teamleiter alle Details eines Auftrags im Kopf hat. Beklagenswert, wenn die untergeordneten Mitarbeiter davon keinen blassen Schimmer haben. Denn dann machen sie mangels Hintergrundinformationen Fehler oder sind so verunsichert, dass sie keinerlei Verantwortung übernehmen – aus Angst vor Fehlern. Der gezielte Austausch von Informationen in beide Richtungen ist das A und O in einem funktionierenden Team. Dazu gehört, dass die Führungskraft alle wichtigen Aspekte einer anstehenden Aufgabe weitergibt. Andersherum heißt das auch, dass die Mitarbeiter der Führungskraft ihre neuen Erkenntnisse, wie sich ein Auftrag entwickelt, rückmelden.

Tipp 4: Auf den Punkt miteinander kommunizieren

Doch keine Bange – dieser Austausch von Informationen soll alles andere als eine ausufernde basisdemokratische Diskussionsrunde sein, das ist nicht Sinn der Sache. Die Mitarbeiter haben die Entscheidungen des Chefs nicht zu bewerten oder gar in Frage stellen. Mit einer straffen Gesprächsführung (»Folgendes steht an ... Das müssen Sie dazu wissen ... Gibt es konkrete Fragen dazu?«) halten Sie die Teambesprechungen kurz und aufs Wesentliche konzentriert.

Tipp 5: In die Verantwortung nehmen

Jeder Chef ist im Angesicht des lockenden persönlichen Zeitgewinns froh, wenn er Aufgaben delegieren kann und sie bei fähigen Mitarbeitern gut aufgehoben weiß. Delegieren heißt jedoch nicht, Aufgaben einfach nur weiterzuschieben. Es heißt auch, den jeweiligen Mitarbeitern die Verantwortung zu übergeben und ihm eine selbstständige Bearbeitung zuzugestehen. Das Delegieren an das Team hat hier den klaren Vorteil, dass eine Aufgabe entsprechend den Stärken der Gruppenmitglieder auf mehrere Schultern verteilt werden kann. Jeder Einzelne in die Verantwortung genommene hat dann ein Interesse, das auch sein Nebenmann seinen Teilbereich gut und pünktlich erledigt. Unbenommen bleibt dabei der Führungskraft, die Erledigung der Teilziele zu kontrollieren. Insgesamt ist das eine anspruchsvolle Aufgabe, die man am besten an kleineren Projekten einübt – schließlich muss trainiert werden, welche Koordination und Organisation hier am besten funktioniert. Von vornherein sicher ist, dass die Mehrheit der Teammitglieder durch mehr übertragene Verantwortung auch mehr Anerkennung ihrer Arbeit empfinden – und das motiviert.

Tipp 6: Durch Anreize motivieren Wer seine Sache gut macht, macht sie das nächste Mal noch besser, wenn er belohnt wird. Denken Sie dabei nicht gleich an Prämien, Lohn-



➔ **Andrea Eigel**
Handwerksexpertin

»Führen, fordern, fördern – effektive Mitarbeiterführung«

... heißt eines der Teambuilding-Seminare, das die Handwerksexpertin Andrea Eigel für Betriebsinhaber anbietet. In ihrem Kurs zeigt sie handfeste, genau auf die Gegebenheiten in kleinen und mittleren Betrieben zugeschnittene Strategien auf, die direkt umgesetzt werden können.

www.andreaeigel.de

extras und Co. Beherzigen Sie zunächst die ungemeine Wirkung des guten alten Lobs. Ein begründetes »Prima Arbeit – danke für Ihren Einsatz!« hat sich verdient, wer Zielvorgaben mit guter Leistung termingerecht erfüllt, und das durchaus mehr als einmal im Jahr. Auch lobende Worte, die Sie vom Kunden für Teamleistungen erhalten, sollten Sie an Ihre Mitarbeiter weitergeben. Natürlich können Sie auch weitere Anreizsysteme fürs ganze Team ansetzen: z. B. ein Budget für den Besuch von Fachevents oder Weiterbildungsangebote, die sich das Team verdienen kann, aber auch die Anerkennung von Einzelleistungen herausragender Mitarbeiter. Richtig angewandt, motiviert auch das die anderen zu mehr Einsatz. Also – alles Friede, Freude, Eierkuchen? Wie das Leben ist auch ein Team kein Ponyhof, wie Tipp 7 zeigt.

Tipp 7: Probleme angehen und Konflikte bewältigen

Eine der schönsten Eigenschaften eines Teams ist, dass man sich hier gegenseitig motiviert und insgesamt eine Leistungssteigerung erzielt. Doch Fakt ist auch: In fast jeder Gruppe gibt es Einzelne, die das Leistungsniveau nicht halten können oder wollen. Hier ist die Führungskraft besonders gefordert. Frühzeitig sind hier Vier-Augen-Gespräche angezeigt. Besteht ein Konflikt im Team, unter dem dieser Mitarbeiter leidet? Fühlt er sich überfordert – und mit welchen Weiterqualifikationen lässt sich das ändern? Oder benötigt der Mitarbeiter genauere Verhaltensanweisungen als die anderen? Das sollte im Mitarbeitergespräch herausgefunden und entsprechende Maßnahmen vereinbart werden. Ob dieses Teammitglied die gewünschten Fortschritte macht, sollte selbstredend fair und in vereinbarten Abständen überprüft werden.

Tipp 8: Lernen und wachsen Mitarbeiter, auf die man sich verlassen kann, ein Betriebsklima, in dem die Arbeit Spaß macht und das Nachwuchskräfte anzieht, mehr Chefzeit für echte Chefaufgaben und Kunden, die begeistert sind von einer Firma, in dem auch der junge Mitarbeiter ein kompetenter Ansprechpartner ist: So ein Team verspricht Chefs eine angenehme und erfolgreiche Zukunft. Wie Rom wird ein Team natürlich nicht in einem Tag erbaut und vor allem die treibende Kraft dahinter – der Betriebsinhaber – benötigt dazu das Wissen um die wesentlichen Team-Führungswerkzeuge. Die lassen sich erlernen, z. B. in speziellen Führungsseminaren für das Handwerk.

Matthias Eigel Kaleidoskop Marketing-Service