

# Auf zu neuen Ufern – durch Rückblick zum Ausblick

**WESTERLAND** Was in Handelsunternehmen selbstverständlich ist, können Unternehmen auch für ihre Teams anwenden: die Inventur zum Jahresende oder Jahresbeginn. Zeit für die Mitarbeiter, unter Anleitung eines Coaches den Blick auf sich selbst und das Team zu richten. Zeit, sich zu sortieren. Die Fragestellungen lassen sich grob in zwei Ebenen unterteilen: die Sachebene und die Beziehungsebene. Die Sachebene macht deutlich, was die Mitarbeiter erreicht haben. Welche Maßnahmen wurden umgesetzt? Welche Produkte wurden auf den Markt gebracht? Was war erfolgreich? Was soll im neuen Jahr weitergeführt werden? Die Beziehungsebene geht der Frage nach, wie die Mit-

arbeiter in der Gruppe zusammengearbeitet haben. Lautet die Erkenntnis: Wir sind ein gutes Team und die Zusammenarbeit läuft gut, entsteht auf der Beziehungsebene kaum Handlungsbedarf.

Ist mein Team überhaupt ein Team? Hakt es auf der Beziehungsebene, ist der geschulte und neutrale Blick von außen gefragt. Bevor auf der Sachebene gearbeitet werden kann, muss das Klima auf der Beziehungsebene bereinigt werden. Für einen erfahrenen Trainer ist dabei die Körpersprache seiner Seminarteilnehmer ein offenes Buch. Die Art, wie die Beiträge Einzelner von Anderen auf- oder abgewertet werden, wie in den Pausen miteinander umgegangen wird, wie

übereinander gesprochen wird: All das gibt wichtige Hinweise auf die Team-Konstellation. Zwar gibt der Auftraggeber oft zu Beginn eines Seminars Hinweise auf die Schwachstellen der Gruppe. Diese lassen sich aber auch anders feststellen: Etwa in dem der Trainer die Teilnehmer die Teamkonstellation aufmalen, beschreiben oder auch in einer Art Theaterstück aufführen lässt. Damit entstehen Bilder, die diskutiert werden können: Wie wirken diese Bilder auf die Mitarbeiter? Was bedeutet das für die Aufgaben im Team? Welche Wünsche gibt es an den zuarbeitenden Teamkollegen? Wie geht es den Mitarbeitern mit der Team-Konstellation?

Ob man diese Fragen ein-



**Simone Marwede**, Psychologin

zeln oder in der Gruppe bespricht, muss der Trainer aus der Situation heraus beurteilen können. Sind die Schwachstellen und Befindlichkeiten klar, erarbeitet der

Trainer Lösungen mit den Teilnehmern. Ziel ist, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken. Etwa durch einen Betriebsausflug, eine gemeinsame Frühstückspause oder neu formulierte Regeln für die Zusammenarbeit.

Wie erreicht man, dass das Erarbeitete im Arbeitsalltag nicht umgesetzt wird? Entscheidend ist: Jedem Mitarbeiter muss klar sein, was er künftig zu tun hat. Daher wird am Ende des Workshops eine Maßnahmen-Matrix erstellt: Wer übernimmt die Federführung, etwa bei der Planung der Frühstückspause? Wer springt ein, wenn derjenige verhindert ist? Die Maßnahmen-Matrix verdeutlicht: Wer macht Was Wann? Die Matrix bekommt am Ende jeder ausgehändigt. Auch

hier ist es wichtig, am Ende des Seminars den Teilnehmern ihre Ergebnisse nochmals zu spiegeln. Zum Beispiel dann, wenn Mitarbeiter Petersen von 20 Maßnahmen 15 selbst übernehmen will. Dann stellt sich die Frage, ob Petersen das schaffen kann und warum die anderen nicht mehr übernehmen. Das ist oft der Fall, wenn die Mitarbeiter die erarbeiteten Ziele nicht als die Eigenen ansehen.

Eine „Teaminventur“ zahlt sich aus. Fakt ist: Die Zusammenarbeit im Team ist nach jedem Workshop besser. Aus dem einfachen Grund, dass laut ausgesprochen wurde, woran es hakt, dass Schiefgaben begradigt wurden. Oder durch den gemeinsamen Blick auf Teamerfolge. So

entsteht eine gemeinsame Motivation für neue Ziele. Die Beziehungsebene wird gestärkt: Auch durch das Einbinden des Chefs in das Seminar, der die Leistung seiner Mitarbeiter würdigt. Das bedeutet immer einen enormen Motivationsschub. Auch auf der Sachebene wird dann mehr möglich: Welche ungewöhnlichen Ideen gibt es für eine neue Veranstaltungsreihe oder für das neue Produkt? So kann das Team gemeinsam gestärkt und motiviert den Blick auf das neue Jahr richten. *Simone Marwede*

Über die Autorin: Simone Marwede ist Dipl.-Psychologin und ausgebildete Trainerin. Die gebürtige Sylterin unterstützt Menschen und Organisationen auf dem Weg, Beruflichem und Privatem eine neue Richtung zu geben.