



Foto: Clipdealer.de

Warum funktionieren Teams und warum nicht? Psychologen und Personalcoaches geben Antworten auf die Frage, wie Mitarbeiter besser miteinander arbeiten können.

# Im Mittelpunkt der Wertschöpfung

**MITARBEITER** » Sie ist allgegenwärtig, aber selten ein Thema: Die Kommunikation in Betrieben prägt zu einem großen Teil, wie ein Unternehmen arbeitet. 3 Experten schildern, mit welchen Maßnahmen Teams zueinanderfinden und sich in die Lage versetzen, bessere Ergebnisse zu erzielen.

**Leonhard Fromm**

Der Mensch ist ein soziales Wesen“, sagt Psychotherapeutin Bela Roth. Und reibungslos zusammenarbeitende Teams bringen mehr als die Summe ihrer Teile. In kleinen und mittelständischen Handwerksbetrieben sind Mitarbeiter besonders aufeinander

angewiesen, denn körperliches Arbeiten stemmt man nur mit mehreren. Auch Meister und Mitarbeiter können sich hier kaum aus dem Weg gehen. Enges Zusammenarbeiten ist im Dachdeckerhandwerk üblich. Wo Menschen zusammenkommen, gibt es aber auch Konflikte.

## Konflikte gibt es überall

„Dass es auch mal Unstimmigkeiten oder Kommunikationsprobleme gibt, gehört zum Menschsein dazu“, sagt Roth, Gründerin der roots & wings academy + friends in Ambach am Starnberger See. Das sei nicht immer gleich Anlass für Besorgnis oder für über das Ziel hinausschießende Maßnahmen. „In einem gesunden Team reichen regelmäßige gemeinsame Treffen,

etwa ein gemeinsames Mittagessen oder ein Ausflug am Wochenende, um für gute Stimmung zu sorgen“, weiß die Trainerin, die seit mehr als 20 Jahren Firmen bei ihrer Personalentwicklung betreut. Wichtig sei hier die Gesprächsqualität, in der der Einzelne zu Wort kommt und ernst genommen sowie wertgeschätzt wird.

„Das Team steht im Mittelpunkt der Wertschöpfung. Ob das unternehmerische Ergebnisse betrifft oder etwa Patentanmeldungen, unter denen auch immer öfter mehrere Namen stehen“, gibt Personalcoach Jörg Knoblauch ein Beispiel. Der Gründer der Unternehmensberatung Tempus Consulting setzt auch in seiner Firma auf Teams. Team heißt für ihn: „Together everybody achieves more“, also:

Anzeige

**MEHR UMSATZ  
MIT FASSADEN**  
[www.vynylit.de](http://www.vynylit.de)  
Vorgehängte, hinterlüftete Fassaden



**Missverständnisse durch eindeutige Kommunikation vermeiden:**  
**Psychotherapeutin Bela Roth.**

Zusammen erreicht jeder mehr. Bei Tempus arbeiten immer Personen mit unterschiedlicher Charakterstruktur zusammen. Die werden vom Chef nach einem Test so zusammengestellt. „Man braucht immer einen dominanten Typus in der Gruppe, der bringt die Ergebnisse. Der Menschenorientierte sorgt für den Zusammenhalt und die gute Stimmung, der Stetige sorgt für das Durchhaltevermögen und der Gewissenhafte überprüft die Ideen auf Schwachstellen“, sagt Knoblauch. Zu viele ähnliche Typen steigerten das Konfliktpotenzial. Nach seiner Erfahrung arbeiten Teams mit möglichst unterschiedlichen Charakteren am besten.

### Offener Austausch in „Sprinter-Clubs“

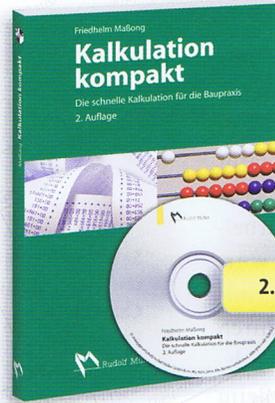
Aus seiner Beraterpraxis empfiehlt Knoblauch den Inhabern von Dachdeckerbetrieben regelmäßige Austauschrunden, um sich nicht nur über Personal- und Teamentwicklungsfragen auszutauschen. Regional seien 10 bis 12 Handwerker in der Runde sinnvoll, die auch aus unterschiedlichen Gewerken kommen können. „Hauptsache, sie stehen nicht im Wettbewerb zueinander, damit ein offener und fruchtbarer Austausch erfolgt“, weiß Knoblauch von sogenannten Sprinter-Clubs, die er selbst moderiert.

„Bei uns kommen Unternehmer auf dem Zahnfleisch zur Tür herein, sodass ihnen bereits der Burn-out winkt. Wenn sie die Gruppe nach anderthalb Tagen wieder verlassen, leuchten oft die Augen“, sagt der Personalprofi. Denn beim Netzwerken werden nicht nur gute Ideen ausgetauscht. Jeder in der Gruppe kämpft mit ähnlichen Problemen, weiß sich gegenseitig Rat und gibt Halt. Diese Treffen initiiert Knoblauch 3- bis 4-Mal im Jahr für jede seiner Gruppen.

### Wie kommt die Botschaft an?

Je unterschiedlicher die Teammitglieder einer Belegschaft, desto größer ist zwar der Output. Desto schwieriger wird jedoch auch die Kommunikation, weil man sich mehr auf einander

# Für den schnellen Einstieg in die Angebotskalkulation



**Leitfaden zur Angebotskalkulation + Berechnungstools auf CD-ROM**

**2. Auflage**

Mit dem aktuellen Praxishandbuch Kalkulation kompakt und der beiliegenden CD verfügen Sie über alle notwendigen Arbeitshilfen für eine praxisgerechte Kalkulation. So kalkulieren Sie ganz einfach ein marktfähiges Angebot, das zu einem wirtschaftlich lohnenden Auftrag führt.

#### Neu in der 2. Auflage:

- Aktuelle Kalkulationsbeispiele und komplett überarbeitete Tools zu Kalkulation und Verrechnungssätzen auf der beiliegenden CD
- Aktuelle Hinweise zu den gesetzlichen Anforderungen an Rechnungen

#### Ihre Vorteile:

- Mehr Transparenz in der Wirtschaftlichkeit von Aufträgen
- Optimierung künftiger Aufträge
- Viele Arbeitshilfen und Berechnungstools, z. B. zum Mittellohn oder zur Materialbedarfsermittlung auf CD

**Nutzen Sie diesen Praxisratgeber, um Ihre Kalkulationen markt- und betriebsgerecht durchzuführen.**



Auch als E-Book erhältlich. Download unter:  
[www.baufachmedien.de/kalkulation-kompakt-e-book.html](http://www.baufachmedien.de/kalkulation-kompakt-e-book.html)

QR-Code scannen und Website direkt aufrufen.

**Direkt bestellen!** Per Fax: 0221 5497-130

**baufachmedien.de**  
 DER ONLINE-SHOP FÜR BAUPROFIS

Telefax: 0221 5497-130 • Telefon: 0221 5497-120 • [service@rudolf-mueller.de](mailto:service@rudolf-mueller.de)

Expl.	Best.-Nr.	Titel	Preis
	02802	Kalkulation kompakt. 2. Auflage 2012	€ 49,-

Preisirrtum und -änderung vorbehalten. Preis inkl. MwSt. zzgl. Versand. Es gelten unsere Allgemeinen Geschäftsbedingungen, siehe [www.rudolf-mueller.de/agb](http://www.rudolf-mueller.de/agb). Angaben gemäß DL-InfoV siehe [www.rudolf-mueller.de/impressum](http://www.rudolf-mueller.de/impressum).

#### Geschäftsadresse

Name/Vorname des Firmensprechpartners \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_ PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Geschäftstelefon/Geschäfts-Fax \_\_\_\_\_ Geschäfts-E-Mail \_\_\_\_\_

Alle gefetteten Angaben sind Pflichtangaben.

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Unternehmen der Verlagsgruppe Rudolf Müller per Telefax und Telefon über ihre Zeitschriften, Bücher, CD-ROM/DVD, Online-Dienste und Veranstaltungen informieren. (bitte ankreuzen)

**Hinweise zum Datenschutz:** Sofern Sie uns keine weitergehende Einwilligung erteilen, werden wir Ihre persönlichen Daten verarbeiten und nutzen, um Ihre Bestellung abzuwickeln, Sie per Post und per E-Mail über unsere Fachmedienangebote sowie die anderer Unternehmen der Verlagsgruppe Rudolf Müller zu informieren. Der Verwendung und Übermittlung Ihrer Daten für Werbezwecke können Sie per Post an Verlagsgesellschaft Rudolf Müller, Stolberger Str. 84, 50933 Köln oder per E-Mail an [service@rudolf-mueller.de](mailto:service@rudolf-mueller.de) jederzeit mit Wirkung für die Zukunft widersprechen. Dadurch entstehen Ihnen ausschließlich Übermittlungskosten nach den Basistarifen.

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

**DAMIT SIE BESCHIED WISSEN**  
 Rudolf Müller

**Verlagsgesellschaft Rudolf Müller GmbH & Co. KG**  
 Postfach 41 09 49 · 50869 Köln  
 Telefon 0221 5497-120  
 Fax 0221 5497-130  
[service@rudolf-mueller.de](mailto:service@rudolf-mueller.de)  
[www.rudolf-mueller.de](http://www.rudolf-mueller.de)

einstellen muss. „Bei einem von uns beratenen Handwerksbetrieb fruchteten die Anweisungen des Chefs bei einem bestimmten Mitarbeiter nicht“, erzählt Bela Roth aus ihrer Beratungspraxis. Auch wenn der Meister seinem Mitarbeiter die Aufgabe 3-, 4-Mal erklärte, wurden die Ergebnisse nicht besser. „Irgendwann bekam der Firmeninhaber durch Regressforderungen seiner Kunden echte finanzielle Probleme“, so Roth. Beim Teamcoaching kam heraus, dass der Chef seine Kommunikation umstellen musste. Er hatte seinen Mitarbeiter sprachlich überfordert. Heute achtet er darauf, in eindeutigen Beispielen zu sprechen und Anweisungen mit konkreten Handlungsaufrufen zu untermauern. Denn zu allgemeine Appelle kommen bei vielen handwerklich ausgeprägten Mitarbeitern nicht eindeutig genug an.

Roth und ihre Trainer stellen fest, dass in Handwerksbetrieben generell eine größere Toleranz besteht als in anderen Branchen. „Hier kommen die verschiedensten Menschen zusammen“, weiß die Münchnerin: Migranten, Hauptschüler, Meister, Techniker und auch mal ehemalige Straftäter arbeiten auf dem Dach oft eng zusammen. „Da kann man sich Missverständnisse mangels eindeutiger Kommunikation einfach nicht leisten“, sagt Roth.

### Gemeinsame Regeln erarbeiten

Gerade deshalb sei es sinnvoll, ein Team zu stärken, wenn neue Mitglieder hinzukommen oder andere ausscheiden. „Die Gruppe sollte beispielsweise erst mal gemeinsame Regeln erarbeiten“, sagt Coach Roth. Das können Kommunikations- und Feedbackregeln sein wie etwa „In Ich-Sätzen formulieren statt in man oder Du“ oder „Ich frage erst, ob Du jetzt meine Meinung hören willst.“ Dann weiß jedes Teammitglied, woran es ist, welche Ziele erreicht werden müssen und wie man einzelne Maßnahmen umsetzt. „Wir machen das in einem Workshop, in dem sich das Team findet, eine bestehende Konfliktphase überwältigt und neue Mitglieder integriert“, sagt die Therapeutin. Für Dachdecker mag das theoretisch, zeitaufwendig und praxisfern klingen. Beispiele aus dem Trainingsalltag vieler Handwerker aber zeigen, dass Mitarbeiter schnell das Grundprinzip und den Sinn

Setzt bei Teams auf unterschiedliche Charaktere:  
Personalcoach  
Jörg Knoblauch

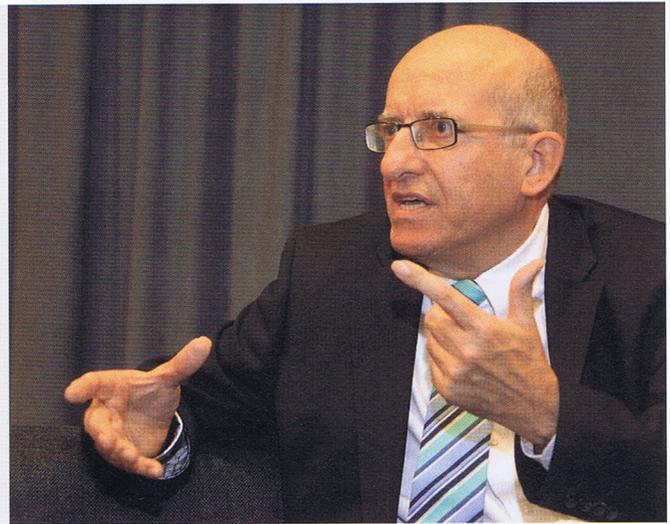


Foto: Tempus Consulting

dieser Methoden begreifen, wenn sie niederschwellig und in konkreten Situationen abgeholt werden. Durch diese Erfahrung können sie sich dann auch auf das weitere Training einlassen und entwickeln sogar selbst Vorschläge für einen veränderten Umgang und entdecken weitere Themenfelder vom Pausenraum bis zu den Stundenzetteln oder der Werkzeugverwaltung, wo sie Handlungsbedarf sehen.

Der Verbesserungsgrad, um den Ergebnisse schneller, besser oder günstiger werden, liegt erfahrungsgemäß zu Beginn der Veränderung bei 10 und mehr Prozent. Auch atmosphärisch verändert sich oft binnen Monaten viel, sodass unpassende Mitarbeiter die Firma verlassen und andere sich bewusst für diesen Betrieb interessieren. Damit wird die Stimmung im Team besser, was wiederum in der Außenwirkung bei Kunden gut ankommt in Form von Freundlichkeit und Engagement. Natürlich, und da sind sich Personalexperte Knoblauch und Trainerin Roth einig, hängt die gute Stimmung bei der Arbeit zu einem großen Teil von der Führungspersönlichkeit ab. „Ein Chef muss für die Teambildung Zeit einplanen. Er kann nicht erwarten, dass ein neu zusammengestelltes Team direkt funktioniert“, sagt Roth. Und Knoblauch ergänzt: „Der Vorgesetzte muss die Gruppe stetig begleiten, Rückmeldungen einholen und mittels Seminaren oder Coaches externe Hilfe zulassen.“

### G- oder Z-Typ?

Wem Seminare und Persönlichkeitstests zu viel Aufwand sind, dem gibt Knoblauch

einen Tipp, wie man Arbeitsgemeinschaften per Augenmaß bildet: „Fragen Sie sich bei jedem Mitarbeiter, ob Sie es mit einem G-Typ oder einem Z-Typ zu tun haben“, rät der Experte. G-Typen sind gut darin, Bestehendes zu verbessern. Vorhandene Arbeitsabläufe etwa oder interne Strukturen. Sie sind die geborenen Optimierer. Der Z-Typ möchte am liebsten alles Alte über den Haufen werfen und neu anfangen. „Setzen Sie Ihr Personal nach dessen Stärken ein“, fordert Knoblauch. Neben der richtigen Kombination sind konkrete Zielsetzungen und Rücksprachen hilfreich, ein Team zu Höchstleistungen anzuspornen. „Es gibt leider Firmeninhaber, die mit dem Teamgedanken gar nichts am Hut haben. Viele sind dank Ellenbogen nach oben gekommen“, weiß der Giengener, dessen Buch „Die Chef-Falle“ im September erscheint. Geschäftsführer sollten sich heutzutage unbedingt weiterbilden. „Wer viel über sich selbst weiß, kann andere besser einschätzen.“ ‹‹

#### Autor

Leonhard Fromm ist freier Journalist aus Göppingen.



Schlagworte fürs DDH Online-Archiv auf [www.ddh.de](http://www.ddh.de):

Betrieb, Betriebsführung.