

# Vom Einzelkämpfer zum Teamplayer

Welche Ausgangsszenarien zu einem Teamtraining führen können, wie dieses abläuft und worauf es dabei ankommt, lesen Sie hier.



**Gastautorin**

**Sidonie Pucher**

ist Trainerin und Coach und dabei spezialisiert auf die Themen Konfliktmanagement, Kommunikation und Teamtraining.

[www.erfolgsseminare.at](http://www.erfolgsseminare.at)

**SZENARIO 1:** Wir stehen am Anfang eines Lehrgangs, der Mitarbeiter eines Konzerns auf zukünftige Führungsaufgaben vorbereiten soll. Dieses Team soll auch nach dem Lehrgang intensiv als Team zusammenarbeiten, um gemeinsam Herausforderungen zu bestehen.

**SZENARIO 2:** Im Team sind Spannungen spürbar. Die Fehlerquote steigt, Terminzusagen werden nicht eingehalten. Es kommt zu heftigen emotionalen Wortwechseln innerhalb des Teams. Ein Mitarbeiter reicht die Kündigung ein, ein weiterer geht in den Krankenstand. Der Teamleiter will seine Funktion zurücklegen, da er sich nicht mehr in der Lage fühlt, das Team zu leiten.

Der Wille, eng und gut zusammenzuarbeiten, um die Aufgabe des Teams lösen zu können, ist verloren gegangen. Die Verantwortung für die Arbeitsergebnisse des gesamten Teams wird nicht mehr von jedem Einzelnen übernommen. Diese Verantwortung wird abgeschoben, da ja die Umstände nicht mehr passen. Auf die anderen Teamplayer kann und will man sich nicht mehr verlassen. Misstrauen und Skepsis statt Vertrauen, Verschlossenheit statt Offenheit, Intrigen statt Ehrlichkeit, Unzufriedenheit statt Zufriedenheit sind die Folgen.

Solche oder ähnliche Szenarien finde ich vor, wenn ich als externe Trainerin und Coach geholt werde, um aus Einzelkämpfern Teamplayer zu machen und das Geheimnis konstruktiver Teamarbeit mit dem Team in Workshops und Einzelsettings zu erarbeiten. Die Mitarbeiter sollen am Ende eines Teamtrainings die Fähigkeiten kennen und in sich aufbauen, die die Teamarbeit erleichtern und fördern.

Im Teamtraining und dann in der Arbeit im Team lernen die Einzelkämpfer, sich auf andere im Team verlassen zu können. Gemeinsam »Unmögliches« erreichen und sich zu Teamplayern zu entwickeln, ist das Motto.

Das alles hängt zusammen mit:

- **Einstellung:** Im Training lernen die Teilnehmer das Auslöser-Bewertungs-Modell kennen. Sie hinterfragen die eigene Einstellung zu sich selbst, den anderen, den Aufgaben

und Gegebenheiten und erhalten Methoden, um eine Änderung herbei zu führen.

- **Vertrauen in sich und andere:** Übungen wie »der Blindenparcours« und »Easy Spider« etc. kommen hier zum Einsatz. Übungen, bei denen entweder ein oder mehrere Teilnehmer die Augen verbunden haben oder sich durch eine gemeinsame Aufgabe auf einander verlassen sollen.
- **Selbstwert und Selbstbewusstsein:** Die Stärken, die jeder Mitarbeiter hat und in die Teamarbeit einbringen soll, sind bewusst zu machen. Es gilt Grenzen – eigene, wie fremde – zu erkennen. NEIN zu sagen, wenn NEIN gedacht wird und auch ein NEIN zu akzeptieren.
- **Kommunikation** – wertschätzend und ehrlich: Die Prozesse »Wahrnehmen – Mitteilen – Verstehen« werden geübt und analysiert.
- **Konfliktfähigkeit:** Die Teilnehmer finden ihren eigenen Konfliktstil heraus, lernen das 6-Phasen-Modell kennen und Stile anderer zu akzeptieren, konstruktiv mit Kritik umzugehen und üben sich in effektiver Gesprächsführung.

Im Training vereinbaren die Teilnehmer einen Teamnamen und Teamregeln für ihre Teamarbeit nach dem Training. Zuerst sind das nur Stichworte wie »Ehrlichkeit«, »Offenheit«, »Zielorientierung«, »Pünktlichkeit«, »Wertschätzung« etc. In einem zweiten Schritt werden diese mit Inhalten gefüllt und erörtert, z. B.: »Was bedeutet Wertschätzung für jeden Einzelnen im Team bezogen auf sich selbst, die Arbeit, den Umgang mit internen und externen Kunden?« Sie diskutieren auch, wie sie damit umgehen sollen, wenn Regeln nicht eingehalten werden. Die Teamplayer unterschreiben ihre Teamregeln, nehmen sie mit ins Unternehmen, vervielfältigen diese. Bei einem Follow-up informieren sie, was davon eingehalten wurde, was noch verbessert gehört und ich nehme wahr, dass sich jeder als wesentlicher Teil des Teams fühlt, die Gespräche wertschätzend verlaufen, Freude und Motivation im Umgang miteinander sichtbar sind. Aus Einzelkämpfern sind Teamplayer geworden. **T**