

In fünf Schritten zum Ziel

# Teamarbeit effektiv und effizient gestalten

Team? Teamarbeit? Effizienz? Effektivität? Verhärtete Teamsituationen und mühsame Teamdiskussionen sind Alltag. Effektive und effiziente Teamarbeit ist nur durch gemeinsame Visionen und Ziele möglich. Dieser Leitfaden zeigt, wie es funktioniert.

*Caroline Bernardi*

Ein Team besteht aus mehreren Personen mit unterschiedlichen Eigenschaften und Fähigkeiten. Jedes einzelne Teammitglied hat eine andere Wahrnehmung. Wo mehrere Personen zusammenkommen, entstehen automatisch Meinungsverschiedenheiten und unterschiedliche Weltbilder prallen aufeinander.

einer Explosion. Oftmals verlässt in solchen Situationen ein Teammitglied das Unternehmen oder zieht sich durch Krankheit wie zum Beispiel Burnout oder einem anderen psychischen Zusammenbruch zurück. Diese Signale sollten dem Team zeigen, dass die Situation betrachtet werden muss und ein Umdenken notwendig ist. Externe Unterstützungen von Fachpersonen helfen, schneller aus der Sackgasse herauszufinden

und neue Perspektiven zu erkennen. Ein wichtiger Grundsatz, der in der Teamarbeit beachtet werden sollte: «Konflikte immer zuerst bereinigen, bevor gearbeitet wird!» Effektive und effiziente Teamarbeit ist nur möglich, wenn die Teamatmosphäre gereinigt ist. Konflikte werden durch eine klare offene Kommunikation vermieden. Kommt es trotzdem zu Konflikten, helfen unterschiedliche Massnahmen.

## Wie effektiv ist das Team?

Wie ist die Stimmung im Team? Die Antwort auf diese Frage ergibt sich, indem die Fragen im rechts nebenstehenden Selbsttest ehrlich mit einem Ja oder Nein beantwortet werden.

Bereits ein Nein ist ein Hinweis auf eine verhärtete Teamsituation. Entscheidend ist die Dauer und Intensität der schlechten Stimmung. Ausserdem spielt die persönliche Belastbarkeit und das Empfinden jedes einzelnen Teammitglieds eine entscheidende Rolle. Je mehr negative Faktoren auf ein Team einwirken, desto höher wird der Druck. Kann die Verhärtung nicht mehr abgebaut werden, führt der Überdruck am Schluss zu

### Selbsttest

1. Bei uns herrscht eine harmonische Teamstimmung?
2. In unserem Team finden verhärtete Diskussionen statt?
3. Die einzelnen Teammitglieder sind kompromissbereit?
4. Die Teammitglieder treffen bei Sitzungen pünktlich ein?
5. Alle eingeladenen Teammitglieder nehmen an den Sitzungen teil?
6. Die Teammitglieder sind selten krank und abwesend?
7. Die Teammitglieder sind aufmerksam und sehen sich beim Gespräch in die Augen?
8. Die Teammitglieder sind zuverlässig?

### Möglichkeiten zur Konfliktlösung

- Unstimmigkeiten ansprechen, sich verständigen
- Rollen klären
- Aufgaben und Kompetenzen definieren
- Gemeinsame Lösung erarbeiten (Synthese bilden, keine faulen Kompromisse)
- Den anderen als Partner sehen

Druck erzeugt Gegendruck, deshalb sollten im Umgang mit anderen Menschen Feedback-Regeln beachtet werden. Sie erleichtern den Umgang und die Zusammenarbeit

## Feedback-Regeln

- Ich-Botschaften (nicht anklagend wie z.B. du machst ..., du hast ...)
- Nur, wenn hilfreich (auch unangenehme Dinge ansprechen)
- Nicht bewerten, interpretieren oder verletzen
- Konkrete Eindrücke, Beobachtungen ansprechen

### Beispiele:

«Ich bin der Meinung, dass Sie mit Ihrer Lösung X nicht zum Ziel kommen.»

«Ich habe Mühe mit Ihrem Verhalten gegenüber Frau X.»



im Team und allgemein in Interaktion mit anderen Menschen. Eine der wichtigsten Erkenntnisse bei Teamkonflikten oder einer neuen Teamzusammensetzung ist, dass es nicht mehr so weitergehen kann wie bisher. Es müssen neue Visionen und Ziele für die Zusammenarbeit und anstehende gemeinsame Projekte entwickelt werden. Um einen gemeinsamen Nenner zu finden, ist eine gemeinsame Vision, eine gemeinsame Stoss-

richtung das A und O. Das «Projektmanagement» ist ein Vorgehen in fünf Schritten, das die effektive und effiziente Teamarbeit unterstützt.

## Vorgehen in 5 Schritten

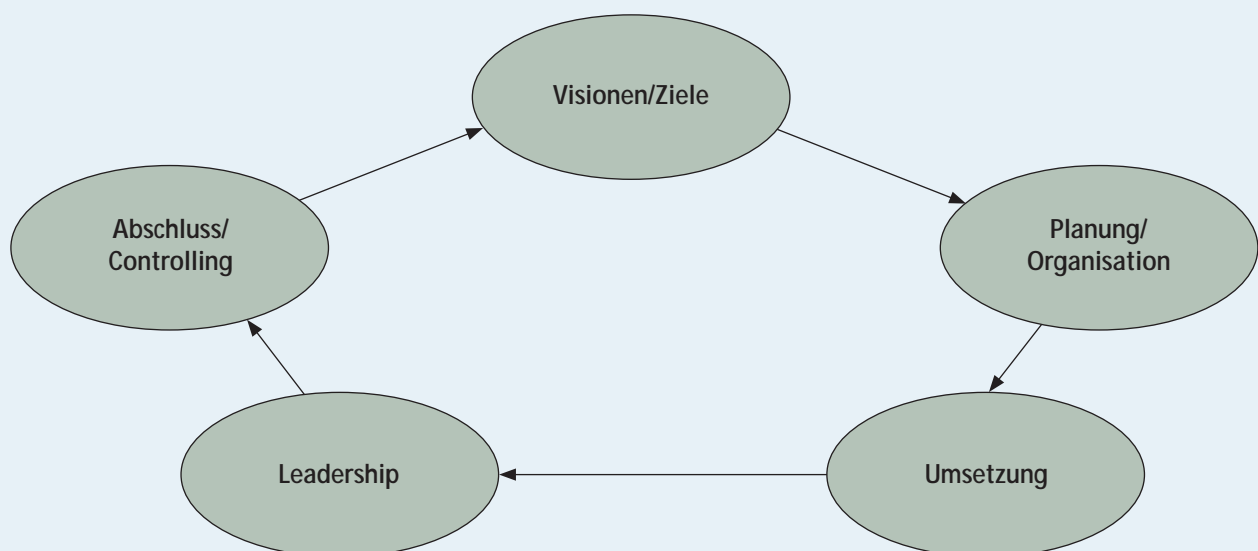
Setzen Sie in nächster Zeit einen Workshop an, in dem Visionen und Ziele für Ihr Unter-

nehmen, Ihr Team oder ein bevorstehendes Projekt entwickelt werden. Setzen Sie dabei das klassische Projektmanagement als Ablauf ein.

### 1. Schritt: Visionen und Ziele entwickeln

In dieser Phase werden Visionen und Ziele entwickelt. Dadurch wird eine gemeinsame Stossrichtung festgelegt und Leerläufe und Fehlritte können vermieden werden.

## Teamarbeit: Ablauf im klassischen Projektmanagement



# Business-News ganz direkt: Wie viele Nachfolge- kandidaten haben Sie bereits verfehlt?



**Der Umgang mit der Nachfolgeregelung, auch in Bezug auf die «10 Gebote», hat eine neue Komponente. Lernen Sie unsere Beratung und unsere Leistungen kennen. Swissconsultants-Experten sprechen Ihre Sprache, fragen Sie uns an oder bestellen Sie das kostenlose Wirtschaftsmagazin «Business-News» [www.swissconsultants.ch](http://www.swissconsultants.ch).**

**26 Unternehmen mit über 300 Mitarbeitenden bilden ein einzigartiges Netzwerk von Spezialisten aus Wirtschaftsberatung und -prüfung, Human Resources, Marketing und Kommunikation.**

**Wir gehören dazu:** Aarau, Werbung, **Baldinger & Baldinger AG**, [www.bald.ch](http://www.bald.ch); Aarau, Treuhand, **thv AG**, [www.thv.ch](http://www.thv.ch); Baar/Baden, Treuhand, **INTERTEST Revisions- und Wirtschaftsberatungs AG**, [www.intertest.ch](http://www.intertest.ch); Baden, Treuhand, Steuer- und Unternehmensberatung, **buco Consulting GmbH**, [www.buco.ch](http://www.buco.ch); Bern, Kadersuche, **SSP Shtewi & Partner AG**, [www.managers.ch](http://www.managers.ch); Bern, Kommunikations- & Medienrecht, **Franz A. Zölch & Partner**, [www.zoelch.ch](http://www.zoelch.ch); Brig-Glis, Treuhand, **Marugg+Imsand**, [www.tmi.ch](http://www.tmi.ch); Burgdorf, HR-Solutions, **schärpartners ag**, [www.schaer.ch](http://www.schaer.ch); Chur, Treuhand, **SCS Treuhand AG**, [www.scstreuhand.ch](http://www.scstreuhand.ch); Egerkingen, Treuhand, **ST Schürmann Treuhand AG**, [www.st-egerkingen.ch](http://www.st-egerkingen.ch); Gerlafingen, Büroautomation, **OfficeCare AG**, [www.officeware.ch](http://www.officeware.ch); Herisau, **Ostschweizerische Treuhandgesellschaft Herisau AG**, [www.otg.ch](http://www.otg.ch); Lugano, Treuhand, **Sofipo Fiduciaire SA**, [sofipo@sofipo.ch](mailto:sofipo@sofipo.ch); Luzern, **Sammelstiftung Vorsorge der Zentralschweiz**, [www.ssvz.ch](http://www.ssvz.ch); Luzern, Treuhand, **Bättig Treuhand AG**, [www.baettig.ch](http://www.baettig.ch); Luzern, Treuhand, **Küng Treuhand AG**, [kueng-treuhand@tic.ch](mailto:kueng-treuhand@tic.ch); Lyss, Treuhand, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, **Tschanz Treuhand AG**, [www.tschanz-treuhand.ch](http://www.tschanz-treuhand.ch); Niederteufen, **RBU Unternehmensberatung GmbH**, [www.rbu.ch](http://www.rbu.ch); Oberentfelden, Marketing, **Consell AG**, [www.consell.ch](http://www.consell.ch); Olten, PR/Werbung, **Dr. Hans Balmer AG**, [www.balmerwerbung.com](http://www.balmerwerbung.com); Schwyz, Treuhand- und Revisionsgesellschaft, **Mattig-Suter und Partner**, [www.mattig.ch](http://www.mattig.ch); Selzach, **EVT-EURO Versicherungs-Treuhand AG**, [www.evt.ch](http://www.evt.ch); Solothurn/Langenthal/Bern/Biel, Treuhand, Unternehmensberatung, Immobilien, bonacasa® – Wohnen mit Dienstleistungen, **Bracher und Partner AG**, [www.bracher.ch](http://www.bracher.ch); Zürich, Human Solutions, **CTS Group AG**, [www.ctsgroup.ch](http://www.ctsgroup.ch); Zürich, Unternehmerberatung, Gebi Küng, **Küng Unternehmerberatung**, [www.gku.ch](http://www.gku.ch); Zürich, Treuhand, **Trigema AG**, [www.trigema.ch](http://www.trigema.ch); Langenthal, Wirtschaftsprüfer, **Swissconsultants.ch Audit AG**, Wirtschaftsberater, **Swissconsultants.ch Beratungs AG**, Geschäftsstelle, **Swissconsultants.ch**, [swissconsultants.ch](http://swissconsultants.ch)

**swissconsultants.ch**  
BUSINESS CONTACTS

**Fragen zur Visions- und Zielfindung:**

- Was sind unsere Visionen resp. Ideen für dieses Projekt?
- Was haben wir für Visionen als Team und als Unternehmen?
- Was wollen wir gemeinsam erreichen?
- Wohin soll es gehen?

**Tipp:** Visionen dürfen visionär sein! Hochgesetzte Visionen setzen, die anspornen und motivieren.

**2. Schritt: Planung und Organisation**

In dieser Phase wird geplant, organisiert und strukturiert. Die Managementfähigkeiten der verantwortlichen Teammitglieder sind gefragt.

**Fragen zur Planung und Organisation:**

- Was für Massnahmen sind notwendig, damit wir unsere Visionen verwirklichen und unsere Ziele erreichen können?
- Welche Massnahmen haben höchste Priorität?
- Wie viel Zeit müssen wir für die einzelnen Massnahmen einplanen (worst und best case)?

Was für unvorhergesehene Ereignisse könnten eintreten und wie viel Zeit müssen wir dafür einplanen?

**Tipp:** Schriftlichkeit schafft Verbindlichkeit. Deshalb sollte man seine kurz-, mittel- und langfristige Ziele aufschreiben.

**3. Schritt: Umsetzung**

In dieser Phase werden die Schritte der Planung umgesetzt. Dafür benötigen alle Beteiligten Motivation und Durchhaltewillen. In dieser Phase stehen Taten vor Worten.

**Fragen für die Umsetzung:**

- Mit welchen Planungsmassnahmen starten wir unmittelbar?
- Wer ist das Zugpferd des Teams, welcher die gesamte Gruppe mitreisst?

**Tipp:** Die Unternehmens-, Team- und persönlichen Werte festlegen und leben. Werte wirken motivierend und zeigen eine klare Ausrichtung.

**4. Schritt: Leadership**

In dieser Phase werden die allgemeine Zufriedenheit und das Wohlbefinden des Teams überprüft. Ausserdem sollten Unstimmigkeiten und Missverständnisse offengelegt und geklärt werden. Der Leadership beinhaltet den Teamgeist und die Teamkultur. Die unbewussten Themen kommen hier zum Tragen.

**Fragen für den Leadership:**

- Liegen unbewusste Konflikte vor?
- Wie kann die Teamatmosphäre gefördert werden?
- Wie halten wir unsere Motivation und unseren Durchhaltewillen hoch?
- Was braucht jedes einzelne Teammitglied, damit es seine volle Leistungsfähigkeit einsetzt?
- Wer ist für das Wohlergehen des Teams besorgt?

**Tipp:** Leadership beginnt bei jeder einzelnen Person. Nur wer sich selber führen kann, kann auch andere führen und ein Vorbild sein!

**5. Abschluss und Controlling**

In dieser Phase wird die Zielerreichung des Projekts überprüft und das Projekt abgeschlossen. Ausserdem sollte der Erfolg des Projekts gefeiert werden, so dass Motivation für neue Vorhaben gesammelt werden kann. Der richtige Abschluss eines Projekts ist Erfolgsvoraussetzung für neue Vorhaben.

**Fragen zu Abschluss und Controlling:**

- Haben wir unsere Ziele erreicht?
- Wurden unsere Visionen realisiert?
- Fehlt noch etwas zum erfolgreichen Abschluss des Projektes?
- Wie feiern wir den Projektabschluss?

**Tipp:** Die beruflichen Vorhaben regelmässig kontrollieren. Altes abschliessen, damit man wieder neue Kraft für die bevorstehenden Projekte hat. ■

**Seminar**

Wer kennt sein Team, seine Fähigkeiten und sein Entwicklungspotenzial tatsächlich? Soll das Team auf einer tieferen Ebene entwickelt und gefördert werden? Im Seminar «BERNARDI Profile® Team – Teamsituation klären und entwickeln» lernen die Teilnehmenden die Persönlichkeit des Teams und seiner Mitglieder besser kennen und verstehen. Dadurch gewinnen die Lernenden und ihre Teams Sicherheit, Stabilität sowie Leistungsbereitschaft und die Teamatmosphäre wird gefördert. Ausserdem erkennen sie das Teampotenzial und dessen Möglichkeiten. Teambildungs-, Teamfestigungsübungen und Teammassnahmen sichern die Umsetzung im Alltag und den langfristigen Erfolg. Details unter [www.bernardi.li](http://www.bernardi.li)

**Porträt**

Die Autorin ist Betriebsökonomin FH, selbstständiger Coach und Seminarleiterin. Sie ist Dozentin an Fachhochschulen der Schweiz. Ihre Schwerpunkte umfassen «Persönlichkeit erkennen», «Potenzial entwickeln», «Erfolgreich sein». Caroline Bernardi ist Mitglied der International Coach Federation und verfügt über mehr als zehn Jahre Trainererfahrung. Studien in der Schweiz und den USA. Ihre Dienstleistungen umfassen Wellness-Angebote, Coaching und Seminare für Unternehmen, Teams und Führungskräfte.

**Fragen**

**Caroline Bernardi**  
Betriebsökonomin FH und Coach  
BERNARDI  
Im Städtli 37, 8872 Weesen  
Tel. 079 602 15 14  
[caroline.bernardi@bernardi.li](mailto:caroline.bernardi@bernardi.li)  
[www.bernardi.li](http://www.bernardi.li)

