



Ein Team wird geprägt durch sein gemeinsames Ziel. Um dieses Ziel zu erreichen, sind die Teammitglieder aufeinander angewiesen und vertrauen darauf, dass sich der eine auf den anderen verlassen kann. Am Ende zählt ein positives Ergebnis.

Foto: Johannes/stock.adobe.com

Unternehmenskultur Sowohl in Bewerbungen als auch in Stellenausschreibungen gibt es eine Art Zauberwort, von dem viele glauben, es sei die Erfolgsgarantie schlechthin im Job: Teamfähigkeit.

Von Hans-Rolf Goebel

Was haben die Begriffe Teamfähigkeit, Agilität und Resilienz gemeinsam? Nach Ansicht von Horst Lempart, Business Coach, Supervisor und mehrfacher Buchautor aus Koblenz, ist es ihr inflationärer Gebrauch, der von deren wichtigen inhaltlichen Aspekten ablenkt und sie beliebig macht. Der Grund ist, dass sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber gleichermaßen glau-

genau aufeinander abgestimmten Arbeitsabläufen folgt. „Im Zweifel kennen sich die Akteure untereinander gar nicht, wie es hingegen in einem Team der Fall ist. Sie arbeiten aber koordiniert und arbeitsteilig miteinander und garantieren so den reibungslosen Krankenhausbetrieb.“

Für Lempart hat ein Team, das den Namen auch verdient, nur zehn oder weniger Mitglieder. Die Teamarbeit ist dadurch gekennzeichnet, dass die einzelnen Mitglieder ihre unterschiedlichen Kompetenzen für die Erreichung eines gemeinsamen Ziels einbringen, aufeinander angewiesen sind und sich aufeinander verlassen. „Im Gegensatz zur Arbeitsgemeinschaft kommt es im Team auf jeden Einzelnen an. Ein kurzfristiger Ausfall kann nicht so einfach kompensiert werden. Der Prototyp ist das OP-Team. Im Operationssaal werden die Fähigkeiten aller in gleichem Maße gebraucht, die des Operateurs, des Anästhesisten, der Assistenzkräfte und des Pflegedienstes. Ist einer vom Team nicht auf dem Posten, muss man die Operation absagen“, macht Lempart klar.

Für den Businesscoach sind Teams allerdings keine in sich geschlossenen Systeme, die sich selbst steuern. „Teams, in denen niemand in einer moderierenden Rolle führt, enden in der Regel in einer basisdemokratischen Endlosschleife oder lähmender Entscheidungslosigkeit.“

Auch das Verhältnis zwischen dem, der führt und denen, die geführt werden, brauche klare Regeln. Das klassische Rollenverständnis, dass ein Manager mechanisch und technokratisch auf der Basis von Ursache und Wirkung oder Aktion und Reaktion führt, habe sich längst überlebt.

Die Ansprüche an Teamführung hätten sich grundlegend verändert.

„Die sozialen Dimensionen von Führung haben inzwischen stark an Bedeutung gewonnen. Soziale Systeme sind hochkomplex“, sagt Lempart. „In interdependenten Teams von sieben oder zehn Mitgliedern kann sich keiner hinter den Kolleginnen und Kollegen verstecken. Es fällt auf, wenn jemand in keiner guten Verfassung ist und sich nicht einbringt. Dann ist es Führungsaufgabe, nicht nur Leistung abzufragen, sondern auch Fürsorge und emotionales Kümmern zu zeigen.“

Wichtige Voraussetzung ist, dass eine Führungskraft sich selbst gut kennt, um führen zu können. Das erfordert eine dauerhafte Selbstreflexion und die Fähigkeit, größere Zusammenhänge, als sie die Teammitglieder erkennen, mit einer Art Wechselperspektive un-

muss grundsätzlich Freude am Umgang mit Menschen mitbringen.“

Toxisch und für Teams zersetzend sind für Lempart Führungspersönlichkeiten mit einem starken Hang zum Narzissmus. „Solche Menschen mögen auf ihr Umfeld zu Beginn beeindruckend und charismatisch wirken. Aber spätestens dann, wenn sie die Teamintelligenz intensiv angezapft haben und die Arbeitser-

gebnisse ausschließlich als eigene Leistung und persönlichen Erfolg präsentieren, setzt die Frustration im Team ein.“

Der Businesscoach spricht sich dafür aus, bei Neueinstellungen von althergebrachten Gesprächskonstellationen – Vorgesetzter, Personalabteilung und vielleicht noch ein Vertreter des Betriebsrats – Abschied zu nehmen. „Ich empfehle immer, auch ein Mitglied oder mehrere des Teams,

„Auch den emotionalen Intelligenzquotienten kann man steigern. Aber man muss grundsätzlich Freude am Umgang mit Menschen mitbringen.“

Horst Lempart über die soziale Dimension von Führung

ben, dass zum Beispiel das Herausstellen von Teamfähigkeit Einstellungschancen erhöht, weil der Begriff gesellschaftlich erwünscht ist und als besonders begehrtes Charaktermerkmal eingestuft wird.

„Team ist ein Wohlfühlwort. Aber nicht alles, was als Team definiert wird, ist auch eines. Ist eine Reisegruppe ein Team?“ sagt Lempart. Der Businesscoach macht eine deutliche Unterscheidung und zieht das Beispiel eines Krankenhauses heran. „Wenn ich als Patient in einem Krankenhaus aufgenommen werde, kümmert sich zuerst der Empfang um mich. Dann komme ich in die Patientenaufnahme, gehe auf meine Station und werde anschließend operiert. Arbeitet hier ein Team zusammen? Die Antwort lautet: nein“, so Lempart. Das Krankenhaus sei vielmehr eine gut eingespielte Arbeitsgemeinschaft, die

Zur Person



Horst Lempart, Jahrgang 1968, lebt in Koblenz. Er ist systemischer Coach und Supervisor, Speaker und mehrfacher Buchautor. Außerdem ist er Privatdozent an verschiedenen Hochschulen.

Foto: Privat

Weitere Informationen: www.horstlempart.de

dem die neue Kollegin oder der neue Kollege angehören soll, frühzeitig mit ins Boot zu holen. So macht man Betroffene zu Beteiligten und bindet das Team bei der Personalentscheidung direkt mit ein.“ Fachlich könne man neue Mitarbeiter immer relativ einfach einpassen. Wichtig sei aber, dass auch die menschliche Passung stimmt, also die individuelle Anschlussfähigkeit an bereits vorhandene Teams. Dazu gehört ebenfalls, sich in einem Vorstellungsgespräch nicht mit der pauschalen Aussage des Bewerbers „Ich bin sehr teamfähig“ zufriedenzugeben, sondern mit den Fragen „Wie drückt sich Teamfähigkeit für Sie aus? Können Sie uns Beispiele für Ihre teamfähige Einstellung nennen?“ nachzuhaken. „Man merkt dann sehr schnell, ob sich jemand mit dem Wohlfühlwort teamfähig schmückt oder ob er oder sie es tatsächlich ist“, sagt Lempart.

Supervision

Diese **professionelle Beratungsmethode** hilft dabei, Einzelpersonen, Teams und Organisationen weiterzuentwickeln. In der Regel wird Supervision von speziell ausgebildeten Supervisorinnen und Supervisoren angeboten und durchgeführt. Die Handlungselemente stammen aus der Psychologie, der Pädagogik und der Sozialarbeit. Supervision zielt darauf ab, die Qualität von beruflichen Handlungen und Beziehungen in Teams oder zwischen Führungskraft und Team zu verbessern. Dabei werden sowohl das individuelle Rollenverständnis als auch organisatorische Aspekte in den Blick genommen. Am Ende soll die Kommunikation und Zusammenarbeit, die individuelle Einstellung zur Arbeit und die Bewältigung von Konflikten und Krisen optimiert werden.

In der heutigen Arbeitswelt, die sich sehr schnell wandelt und deshalb in kurzer Folge immer neue Anforderungen stellt, gewinnt Supervision stark an Bedeutung. Sie unterstützt dabei, neue Perspektiven zu entwickeln, Arbeitsqualität und Zusammenhalt zu stärken und damit das Betriebsklima im Arbeitsumfeld zu verbessern.



Teams sitzen zusammen in einem Boot. Dabei braucht es allerdings einen, der die Richtung und die Schlagzahl vorgibt, um das Team zum Erfolg zu führen.

Foto: Galib/stock.adobe.com

ANZEIGE

Solaranlage für Ihr Unternehmen von der evm

Jetzt von unseren Experten inkl. kostenfreier Wirtschaftlichkeitsanalyse beraten lassen und Energiekosten sparen!

Tipp: Wir bieten auch Solaranlagen für Privatkunden.

Kontaktdaten:

solar.gewerbe@evm.de
und
0261 402-71863

Direkt
beraten lassen:



evm.de/gk-solar