

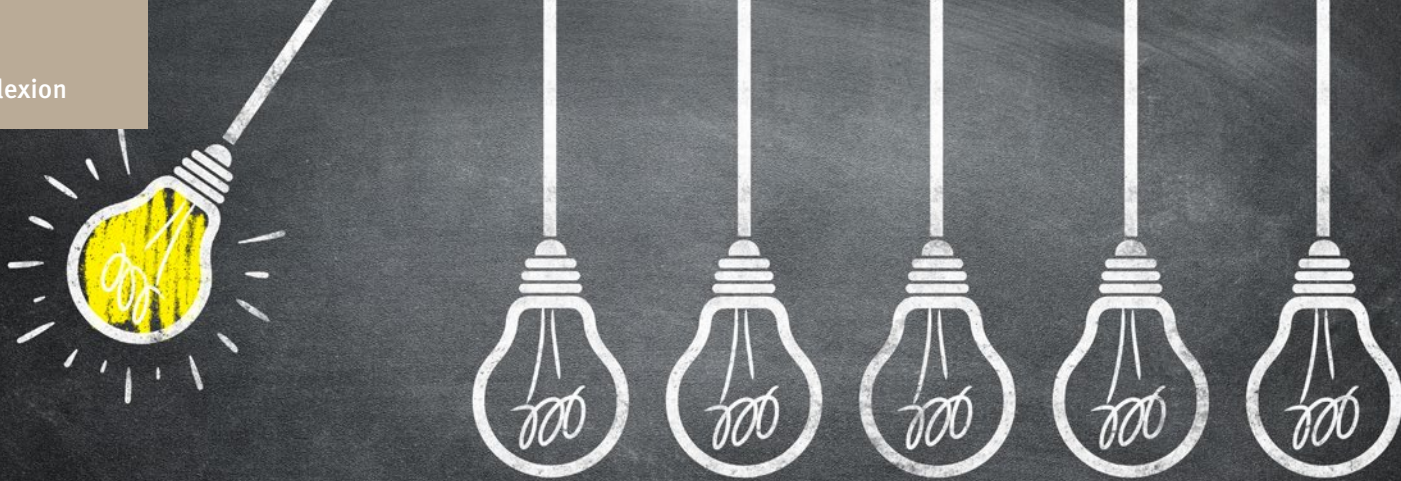


Foto: jd-photodesign/Adobe Stock

DENKIMPULS

Team oder kein Team?

Ist eine Gruppe von Mitarbeitenden immer ein Team? Und was ist der Unterschied zu einer Arbeitsgruppe? Warum der Begriff „Team“ nicht immer passt und wann es sogar förderlich sein kann, bewusst nicht von einem Team zu sprechen, erläutert Coach Horst Lempart im Denkimpuls.

Nicht überall, wo Team draufsteht, ist auch Team drin - diese Erfahrung mache ich in meiner beruflichen Praxis immer wieder. So wurde ich kürzlich von einer Führungskraft gebeten, eine Teamentwicklungsmaßnahme mit 25 Personen durchzuführen. Aus meiner Sicht eine große Gruppe von Menschen, die vielleicht alle einen tollen Job machen, aber trotzdem kein Team sind. Warum das so ist? Weil es ab einer gewissen Anzahl nicht mehr auf den Einzelnen ankommt. Man kennt sich kaum und hat wenig Einblick in die konkreten Aufgaben der anderen. Nun könnte man sagen: Ist doch egal, Hauptsache die Leute *fühlen* sich als Team. Dann könnte ich genauso gut sagen: Wenn sich das Huhn als Adler fühlt, wird es sich schon in die Lüfte schwingen! Aber so einfach ist es nicht.

Ein weiteres Beispiel: Vor einiger Zeit kam eine Gruppe von Pflegedienstleitungen eines sozialen Trägers zu mir ins Seminar. Die Leitung wünschte sich eine Teamentwicklung, um die Kommunikation zu verbessern und Synergieeffekte zu fördern. Das klang alles plausibel, bis auf die Tatsache, dass die zwölf Teilnehmenden gar nicht als Team arbeiteten. Sie waren alle in verschiedenen Häusern tätig und arbeiteten dort mit ihren Pflgeteams zusammen. Die Leitungs-

kräfte sahen sich nur zweimal im Jahr zu einer Tagung und eben jetzt im Seminar. Ansonsten arbeiteten sie autark in den Häusern, was von der Geschäftsführung sogar immer wieder ausdrücklich gewünscht wurde. Widersprüchlicher konnte die Botschaft also nicht sein. Die Teilnehmenden waren sichtlich froh, als sich der Auftraggeber schließlich mit einem Kommunikationstraining und einem Erfahrungsaustausch zufriedengab. Durch die Leichtigkeit des Seminars entstand eine ganz eigene, förderliche Art der Verbindung, die bis heute anhält.

Team vs. Arbeitsgruppe

Es gibt Arbeitsbereiche, in denen Teams das Mittel der

Wahl sind: OP-Teams, Rettungsteams, Sportteams. Aber nicht überall, wo Menschen dauerhaft zusammenarbeiten, braucht es Teams. Im Gegenteil: Oft ist es besser, die Einzelarbeit zu fördern und gut mit anderen Einzelleistungen zu synchronisieren. Ganz nach dem Motto „Lieber eine gut funktionierende Arbeitsgruppe als ein schlechtes Team“. Denn: Teams müssen hohe Anforderungen an Koordination, Kooperation und Kommunikation erfüllen und zeichnen sich zudem durch eine hohe Komplexität aus. Die Teammitglieder benötigen neben ihrer fachlichen Expertise eine hohe soziale Kompetenz. Denn in echten Teams funktioniert „Toll, ein anderer macht's“ nicht. Ein Chirurg kann nicht dauerhaft den Anästhesisten ersetzen und ein Torwart nicht den Stürmer. Teams sind kein Allheilmittel für Aufgaben, die einen Einzelnen überfordern. Oft genügen andere Aufgabenverteilungen, klarere Kommunikationswege oder angepasste Strukturen, um zu guten Ergebnissen zu kommen.

Horst Lempart

.....

Der Autor: Horst Lempart ist Coach, Supervisor, Autor und Speaker mit eigener Praxis in Koblenz. Er bezeichnet sich selbst als „Der Persönlichkeitsstörer“. Zu seinen Kernthemen gehören: Persönlichkeitsentwicklung, Selbststeuerung und Wandel gestalten. Kontakt: horstlempart.de