



WOZU EIN TEAM?

Es lebe die Gruppe!

VON HORST LEMPART

Eine meiner Supervisionsgruppen bat mich um Hilfe, um aus dieser Gruppe ein Team zu machen. Es handelte sich um zwölf Frauen und Männer, die unterschiedliche Aufgaben in einer Jugendhilfeeinrichtung hatten. Sie mochten einander und sahen es als eine wünschenswerte wie notwendige Aufgabe, ein Team zu werden. Ihre Arbeit lief gut, ihre Klienten waren äußerst zufrieden. Trotzdem hatten sie den Eindruck, kein Team zu sein. Vermutlich seien zu viele Einzelspieler unter ihnen. Ich wollte wissen, welcher Zusatznutzen zu erwarten wäre, wenn sie sich als Team erlebten. Darauf wussten sie keine schlüssige Antwort.

Was ist ein Team? Laut Wikipedia bezeichnet der Begriff den Zusammenschluss mehrerer Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Zieles. Er bietet überdies eine Projektionsfläche für allerhand Sehnsüchte: nach Gleichgesinnten, einer Art geistiger Heimat, die das Bedürfnis von Zugehörigkeit und Verbundenheit erfüllt. Auch: nach Leistung! In meinen Supervisionsgruppen und moderierten Klausurtagungen ist die Leistungsfähigkeit von Teams stets Top-Thema. Schließlich auch die Sehnsucht nach Gleichberechtigung, Unterstützung. Nach einem Ziel, das zu erreichen sich lohnt. Und nach verbindenden Werten. Wer dann Gelegenheit hat, in so ein Team von außen hineinzuschauen,

stellt womöglich überrascht fest: Der Himmel hängt auch dort nicht voller Geigen. Jahrelang haben Vorstände Aufgaben dorthin abgeschoben, weil sie dachten: Da arbeiten ausreichend Leute, die Klugheit der Masse wird das schon deichseln. Aber: Masse ist nicht gleich Klasse. Wenn es nicht mehr auf jeden Einzelnen ankommt, fällt das Wegducken leichter. In Teams braucht es jeden Einzelnen, weil der eine lebenswichtige Funktion übernimmt. Das ist vergleichbar mit unserem Körper. Wenn der Hintern kneift, geht es dem ganzen Körper schlecht. Erfolgreiche Teams vertrauen einander, weil sie kooperieren. Beste Voraussetzung dafür ist Nähe, auch im digitalen Zeitalter. Virtuelle Teams, die sich per Videokonferenz austauschen, versäumen einen wesentlichen sozia-

len Faktor: die Unmittelbarkeit, das Zusammenstehen. Aus Kooperation wird Koordination: Wie bringen wir uns mit unseren einzelnen Leistungen sinnvoll zusammen?

Zurück zu meiner Gruppe von Supervisorinnen und Supervisanden, die sich irgendwie gut verstanden, doch nicht als Team sahen. Und auch keine rechte Idee hatten, was ihnen das Team-Sein bringen sollte. Was ihnen offenkundig fehlte, war eine gemeinsame Mission, eine verbindende Firmenkultur. Dazu ist aber kein Team nötig, sondern in erster Linie eine inspirierende und begeisternde Führung. Damit spreche ich nicht nur die Rolle der Führungskraft an, sondern auch

die Haltung jedes Einzelnen in der Gruppe, seine Selbstführung.

Was ist gegen eine Gruppe einzuwenden? Gruppen kooperieren ebenfalls, erfordern aber eine sehr viel weniger komplexe Kommunikation, vor allem weniger Feedback-Schleifen. Ich kenne gute, arbeitsteilige Gruppen, die qualitative Höchstleistungen vollbringen, sie sind zudem weniger störanfällig und oft auch wendiger, schneller. Da werden Erfolge nicht selten „wie am Fließband“ produziert, weil die Abfolgen klar und die Rollen rasch geklärt sind – es gibt weniger Reibungsverluste durch Aushandlungsprozesse. Wir haben uns darüber verständigt. Die Gruppe hat den Teamgedanken

dann erst einmal verworfen und konzentriert sich auf die Weiterentwicklung ihrer erfolgreichen Arbeit. Dadurch rücken die Klienten deutlicher in den Mittelpunkt, was die Zufriedenheit auf beiden Seiten noch mal steigert. Lieber eine gute Gruppe als ein schlechtes Team. ◀◀



© Alea Horst

Zum Autor

Horst Lempart

Coach mit eigener Praxis in Koblenz, Buchautor („52 agile Seminarmethoden“, 2019, Junfermann). www.horstlempart.de

PRAXIS KOMMUNIKATION jetzt probelesen!

Das Magazin für Profis. Und solche, die es werden wollen.

PRAXIS KOMMUNIKATION ist das Magazin für angewandte Psychologie in Training, Coaching und Beratung.

Wir berichten aus der Praxis der Veränderungsarbeit. Coaches und Trainer lassen sich bei Ihrer Arbeit über die Schulter schauen und schreiben über ihre eigenen Erfahrungen mit Methoden, Tools, Klienten und Beratungssituationen.

Theoretische Ansätze und neue Forschungserkenntnisse kommen bei uns nicht zu kurz – wir bereiten sie verständlich auf und laden zum Weiterdenken ein.

Wir geben Orientierung über Trends, neue Konzepte und Entwicklungen in der Trainings- und Beratungsbranche – das alles geprägt von einem humanistischen Menschenbild.



Das E-Journal bieten wir ab sofort zum dauerhaft vergünstigten Preis von 48 € an!

PRAXIS KOMMUNIKATION gibt es auch im Abo – als Print- und E-Journal. Testen Sie uns – bestellen Sie unter www.junfermann.de das günstige Probe-Abo (3 Hefte für € 20,- inkl. Versandkosten).