

Teams brauchen Gegensätze - Kreative sucht Wegbereiter

Eine zur Zusammenarbeit verdonnerte Gruppe von Menschen macht noch lange kein Team aus. Ein Team braucht Zeit, um zusammenzuwachsen. Um die gemeinsamen Ziele zu definieren. Um seine Mitarbeiter in die richtige Rolle schlüpfen zu lassen. Erst wenn das geschafft ist, kann aus einem Team ein Dreamteam werden.

Teams, die am Vorabend aus einer Notsituation zusammengestellt wurden und am nächsten Tag wie am Schnürchen funktionieren, gibt es nur im Film. Im wirklichen Leben werden weder elf sich fremde Fußballspieler, noch drei kreative Köpfe einer Werbeagentur, die zuvor noch nie gemeinsam gearbeitet haben, nach so kurzer Zeit schon ein Team, geschweige denn ein gutes Team, abgeben. Damit aus einem bunt zusammen gewürfelten Haufen ein Team wird, braucht es einige Zutaten: eine der wichtigsten ist Zeit.

Denn ein Team entsteht im Rahmen eines Prozesses und durchläuft mehrere Stufen bevor Höchstleistungen von ihm erwartet werden können. Dazu gehört, nach dem Psychologen und Trainer für Gruppendynamik, Klaus Antons, die erste Phase der Orientierung und Annäherung ebenso wie Positionskämpfe und Rollenverteilung. Sind die Hörner abgestoßen und die Rollen verteilt, geht die Stimmung zumeist in große Vertrautheit und Intimität über. Der Umgang ist familiär und zwischenmenschlich sehr engagiert – gekämpft wird intern jetzt vor allem um Anerkennung und Aufmerksamkeit. Nachdem nun jeder seinen fixen Platz hat, gibt es nur mehr wenig Machtprobleme und es wird konzentriert auf das gemeinsame Ziel hingearbeitet. Vor diesem sicheren Hintergrund werden aber auch neue Pläne geschmiedet und wieder vermehrt Beziehungen zu Außengruppen aufgenommen. Vielleicht beginnt einen allmählich die Intimität und Konstanz in der vertrauten Gruppe einzuengen und zu langweilen. Die Konsequenz: das alte Team wird in Frage gestellt, neue Menschen an Bord geholt, nicht selten kommt es zur Auflösung oder zumindest Umstrukturierung – womit wir wieder in der ersten Phase angelangt wären.

Ein gutes Team braucht viele Rollen

Wie in einer Beziehung, sind es auch im Team die Gegensätze, die sich nicht nur anziehen, sondern ein effektives Arbeiten erst möglich machen. „In einem guten Team müssen nicht alle kuscheln“, betont Trainer und Mediator Paul Lürzer. Je heterogener eine Gruppe, das heißt, je mehr unterschiedliche Persönlichkeiten vertreten sind, umso gewinnbringender die Zusammenarbeit. Weder vier Teamleader noch vier Ideengeber, vier Wegbereiter oder vier Umsetzer werden das gewünschte Ergebnis bringen können. Besteht das Team jedoch aus einem klar definierten und selbstsicheren Leader, einem kreativen und unorthodoxen Ideengeber, einem extrovertiertem und enthusiastischen Wegbereiter und einem sorgfältigen und gewissenhaften Umsetzer, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das gesetzte Ziel bald erreicht sein wird.

Wobei vor allem der Führung im Team eine bedeutsame Rolle zukommt. „Ohne den Leader funktioniert das ganze Team nicht. Es braucht jemanden, der die Verantwortung übernimmt, bei dem alle Fäden zusammenlaufen und der eindeutiger Ansprechpartner ist“, sagt Lürzer. Dazu gehört nicht nur die Bereitschaft, im Zweifelsfall „alle Schuld auf sich zu nehmen“ und Konflikte auszuhalten, sondern auch die Gabe, zeitweise in die zweite Reihe zurückzutreten und jemandem die Führungsrolle zu übertragen, wenn dieser größeres Wissen auf einem bestimmten Gebiet vorzuweisen hat.

Je stärker ein Team zusammengewachsen ist, umso klarer ist dem Einzelnen, wo er steht. Würde man so einem Team etwa die belohnende Prämienverteilung selbst in die Hand legen, wäre ohne lange Diskussionen schnell klar, wer am meisten, und wer am wenigsten verdient hat.

Anja Keglevic

Kasten

Paul Lürzer arbeitet seit 1998 als freier Trainer, Coach und Mediator. Zu seinen Spezialgebieten gehören die Bereiche Führung, Kommunikation, Konflikt, Organisation, Prozessorientierung, Zeitmanagement und Team. Interessierten (und nicht öffentlichkeitsscheuen) Unternehmen möchte er nun folgendes Angebot machen: Firmen, die ein neues Team bilden, oder eine bereits bestehende Gruppe noch teamfähiger machen möchte, bietet der erfahrene Coach Begleitung und Unterstützung bei diesem Prozess an. Apropos wäre teilweise mit dabei und berichtet über die erfolgreiche Entwicklung. Die Hälfte seines Honorars spendet Paul Lürzer den Verkäuferinnen und Verkäufern von Apropos.

Kontakt: Paul Lürzer, Weinbergstiege 2, 5201 Seekirchen am Wallersee, Tel.: 0664 4108140 oder paul.luerzer@coaches.at

6 Team-Irrtümer – oder warum nicht jedes Team gut ist, auf dem Team drauf steht.

1. **„Vier Augen sehen mehr als zwei“**. Egal ob einer oder fünf Mitarbeiter – gesagt wird meistens das, was der Chef hören will.
2. **„Das Team aktiviert alle Mitglieder“**. Ob im Schulchor stumm bleiben, oder im Team nichts tun. Größere Gruppen sind ein ideales Versteck für Mitläufer und andere bequeme Zeitgenossen.
3. **„Teams sind kreativer“**. Wenn eine Gruppe ein Problem lösen soll, verkommt die (Kompromiss-)Lösung oft zum Mittelmaß. Extreme (auch extrem kreative) Ansätze setzen sich hingegen selten durch.

4. **„Die Leistung im Team steigt“**. Die Rechnung: Vier Bauarbeiter brauchen für ein Gerüst 20 Tage – 40 Bauarbeiter nur zwei, geht nicht auf. Auch 40 Arbeiter werden noch zehn Tage brauchen, was beweist: Der Prozessverlust pro Mitarbeiter wächst mit der Größe der Gruppe.
5. **„Teamentscheidungen sind richtiger als Einzelentscheidungen“**. Die Chance daneben zu liegen, hängt nicht von der Anzahl der Entscheidungsträger ab.
6. **„Im Team übernehmen viele die Verantwortung“**. Je mehr Menschen einen Unfall beobachten, umso weniger greifen helfend ein – je größer die Gruppe, umso mehr verlässt sich jeder auf den anderen.