

**KLARTEXT BETTINA SCHUBERT-GOLINSKI ÜBER GUTE TEAMS**

# „Ein Chefwechsel reicht nicht“

Die Teamentwicklerin erklärt, was Arbeitsgruppen am Erfolg hindert.

**ABENDBLATT:** Frau Schubert-Golinski, Sie sind Teamentwicklerin – was macht ein gutes Team aus?

**BETTINA SCHUBERT-GOLINSKI:** Dazu gibt es viele Theorien. Im klassischen Teamtraining etwa haben die Psychologen Francis und Young zwölf Verstärker beschrieben, die den Teamerfolg beeinflussen, unter anderem Führung, Qualifizierung der Mitarbeiter, deren Identifikation mit den Zielen und Qualität des Feedbacks. Doch mich interessiert bei der Teamentwicklung weniger ein Rezeptblock als der systemische Ansatz. Systeme bestehen aus Kommunikation und Interaktion, bezogen auf ein Ziel. Ein gutes Team machen also nicht diese oder jene Eigenschaften aus. Ein Team ist gut, wenn es in Bezug auf sein Ziel erfolgreich kommuniziert, also entscheidet und handelt.

**ABENDBLATT:** Braucht man dazu klassische Rollen im Team? Den Motivator? Den Visionär?

**SCHUBERT-GOLINSKI:** Nein. Zu sagen, „Ihr habt vier Kreative im Team, drei Ordnungshelfer und keinen Sprecher – kein Wunder, dass bei euch nichts funktioniert“ – das ist mir zu einfach. Man darf einem Team nicht sagen: Ihr müsst euch diese und jene Regel geben, dann funktioniert ihr auch. Das stimmt einfach nicht. Jedes Team muss seine eigenen Regeln aufstellen und regelmäßig hinterfragen.

**ABENDBLATT:** Was behindert ein Team dabei, Erfolg zu haben?

**SCHUBERT-GOLINSKI:** Veränderungen in den Anforderungen, in der Größe oder in den Aufgaben. Früher wollten sich Teams mit unserer Hilfe vor allem verbessern. Heute ist der Anlass für eine Teamentwicklung ein anderer. Wir arbeiten fast nur noch mit Teams, die große, oft mehrere Veränderungen hinter sich haben – Personalabbau, Arbeitsverdichtung, Fusion von Einheiten,

Führungswechsel. Fragt man die Teammitglieder, wird das von ihnen aber selten so benannt. Stattdessen heißt es: Es mangelt an angenehmer Arbeitsatmosphäre, es gibt Konflikte unter Mitarbeitern, die Führungskraft ist zu schwach, die Arbeitsauffassungen variieren oder man kommt mit der neuen EDV nicht zurecht.

**ABENDBLATT:** Und das sind gar nicht die eigentlichen Probleme?

**SCHUBERT-GOLINSKI:** Das ist wie in der Bundesliga: Wenn der HSV nur auf dem 13. Platz ist, glaubt man, man muss den Trainer austauschen. Der ist aber nur Teil des Problems. Es gibt ganz viele sich bedingende Wirkfaktoren, die dazu führen, dass ein Team erfolgreich oder weniger erfolgreich ist. Aber es ist einfach zu sagen: „Der Chef ist schuld.“ Das ist eine Opferhaltung. Man konzentriert sich auf ein Problem, das einem hilft, das komplexere Problem nicht zu sehen. In der Arbeit als Teamentwickler geht es also darum, ganz viele Perspektiven einzunehmen, um auch alle Aspekte und Teilprobleme für Lösungen nutzbar zu machen.

**ABENDBLATT:** Wenn wir die Zusammensetzung eines Teams betrachten – können auch darin Probleme begründet sein?

**SCHUBERT-GOLINSKI:** Ein Team funktioniert am besten, wenn es gemischt ist, im Hinblick auf das Alter ebenso wie auf das Geschlecht. Bei reinen Frauenteams sprechen Chefs oft von „Zickenalarm“. So möchte ich es nicht nennen, aber es stimmt, dass Frauenteams oft spezifische Probleme haben. Sie sind harmoniebedürftig, haben aber gleichzeitig viele Sprechtabus. Da wird Kritik eher hintenrum geäußert, weil es Frauen schwerfällt, direkt, klar oder konfrontativ zu sein. Hat man ein reines Männerteam, bleibt das Thema Emotion häufig völlig unbeachtet. Männer glauben ja gern, es geht bei ihnen immer nur um die Sachebene. Aber darunter schwelt es. Natürlich sind das Klischees, aber ein bisschen was ist dran.

INTERVIEW: ANDREA PAWLIK



FOTO: INGO RÖHRBEIN

Die einfache Erklärung trifft es meistens nicht: „Es gibt viele Faktoren, die dazu führen, dass ein Team erfolgreich oder weniger erfolgreich ist“, sagt Bettina Schubert-Golinski (47).

## LASSEN SIE IHR TEAM ENTWICKELN

**Bettina Schubert-Golinski (47)**, Diplompsychologin, arbeitet seit 1994 als selbstständige Organisationsberaterin und Systemischer Coach für das Top- und mittlere Management. 2004 gründete sie mit Kollegen in Hamburg die coachingakademie, deren Geschäftsführerin sie ist. Sie hat zwei Kinder und wohnt mit ihrem Lebensgefährten und dem 13-jährigen Sohn in Othmarschen.

■ An der **coachingakademie** werden Teamentwickler ausgebildet. Während ihrer Praxisphasen – diesmal von Oktober bis Januar – setzen die Teilnehmer eigene Entwicklungskonzepte in ausgewählten Teams um. Ausbilder begleiten die Maßnahmen. Die coachingakademie sucht noch drei Teams mit acht bis 20 Mitarbei-

tern, die sich kostenlos unterstützen lassen möchten. Sie werden zunächst befragt, die eigentliche Entwicklung findet dann in einem zweitägigen Workshop statt. Der Wert der Maßnahme liegt bei 3000 bis 5000 Euro. **Bewerben Sie sich bis 14. August** unter Angabe Ihres Anliegens (z. B. „Wir wollen noch besser werden“) und geben Sie an, welche Aufgaben Ihr Team hat und aus welchen Personen (Geschlecht, Alter) es sich zusammensetzt. Die Bewerbungen werden vertraulich behandelt.

**Hamburger Abendblatt  
Beruf & Erfolg  
Stichwort: Teamentwicklung  
20768 Hamburg**

@ [www.die-coaching-akademie.de](http://www.die-coaching-akademie.de)