



## Gruppe oder Team? Auf den Unterschied kommt es an

Auf der Intensivstation ist das Zusammenspiel im Team besonders wichtig. Zügig und reibungslos muss die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Berufsgruppen klappen. Jeder muss sich auf den anderen verlassen können, alle haben dasselbe Ziel: Die gute Versorgung der Patienten.

Doch ein Team entsteht nicht automatisch, wenn mehrere Individuen zusammenarbeiten. Verantwortlich für die Bildung und Entwicklung eines Teams ist die Leitungskraft. Es gehört zu ihren Führungsaufgaben, die Mitarbeiter zu einem Team zu formieren und für eine gute Zusammenarbeit im interdisziplinären Team der Intensivstation zu sorgen.

Aber was sind eigentlich die Merkmale eines gut funktionierenden Teams und wie unterscheidet es sich von Mitarbeitern, die lediglich als Gruppe zusammenarbeiten? Anhand einiger zentraler Fragestellungen lässt sich leicht eine Gruppe von einem Team unterscheiden:

### Wie werden die Interessen verfolgt?

*Gruppe:* Die meisten Mitglieder verfolgen ihre eigenen Interessen.

*Team:* Alle ziehen an einem Strang.

### Wie ist der Umgang mit Zielen?

*Gruppe:* Die gemeinsamen Ziele sind unklar, jeder verfolgt eigene Ziele.

*Team:* Alle verfolgen dieselben Ziele.

### Welchen Stellenwert hat die Zugehörigkeit?

*Gruppe:* Die Zugehörigkeit zur Gruppe ist nachrangig.

*Team:* Die Zugehörigkeit zum Team hat oberste Priorität.

### Wie sind die Strukturen?

*Gruppe:* Die Strukturen sind unklar und unverbindlich.

*Team:* Die Strukturen sind eindeutig und verbindlich.

### Wie ist die Motivation?

*Gruppe:* Die Motivation ist extrinsisch (man muss).

*Team:* Die Motivation ist intrinsisch (man will).

### Welcher Kommunikationsstil wird gepflegt?

*Gruppe:* Es wird teilweise offen, teilweise verdeckt kommuniziert.

*Team:* Es wird offen kommuniziert, die benötigten Informationen stehen zur Verfügung, es wird Feedback gegeben.

### Wie ist das Vertrauensverhältnis?

*Gruppe:* Es herrscht wenig Vertrauen untereinander und in die Gruppe.

*Team:* Das Vertrauen untereinander und in das Team ist stark ausgeprägt.

Letztlich entscheidend für den Erfolg und die Schlagkraft eines Teams ist allerdings, dass sich alle Mitglieder als Teil eines Teams fühlen. Dafür sind folgende Grundbedingungen entscheidend:

### Kommunikation und Interaktion:

Die Teammitglieder haben die Möglichkeit zur direkten Interaktion – sie sehen sich und sprechen miteinander. Dieser Aspekt geht über den Informationsaustausch hinaus. Auch wenn der gewährleistet ist, müssen die Teammitglieder die Möglichkeit zum direkten Kontakt haben.

**Persönliche Motivation:** Die Teammitglieder eint die ausgeprägte persönliche Motivation nach hoher Leistung, kontinuierlicher Verbesserung und persönlicher Erfüllung.

### Aufgaben- und Rollenklarheit:

Jedes Teammitglied hat eine eindeutige Aufgaben- und Rollenzuweisung und kennt seinen Platz im Team.

### Aufgabenspezifische Klarheit:

Damit die Teammitglieder ihre Arbeitskraft auf ihre spezifischen Aufgaben konzentrieren können, ist es wichtig, dass

- Erwartungen, Ziele und Positionsanforderungen klar sind,
- die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Aufgabe passen,
- alle erforderlichen Informationen, Tools, Geräte usw., die zur Erfüllung

der Aufgabe erforderlich sind, bereitgestellt werden.

**Emotionale Verbundenheit:** Um sich als Team zu fühlen, brauchen die Teammitglieder auch eine Verbundenheit auf emotionaler Ebene. Dabei geht es um ein positives Grundgefühl gegenüber den Kolleginnen und Kollegen im Team („Die sind okay“). Das ist wichtig, um aufkommende Konflikte bewältigen zu können.

**Positionierung nach außen:** Innerhalb des Teams gibt es eine klare Absprache hinsichtlich der Beziehung zu anderen Teams, Stationen, zur Klinikleitung, zu Patienten und Angehörigen. Dabei geht es nicht um Abgrenzung, sondern um die Klärung der externen Erwartungen an das Team sowie der Erwartungen des Teams an seine Umgebung.

**Akzeptanz:** Die gegenseitige Akzeptanz der Teammitglieder ist die Grundlage für die Identifikation mit dem Team.

**Fazit:** Die Wirkung von Gruppen bzw. Teams kann sehr unterschiedlich sein: Eine Gruppe, die gegen ihren Leiter oder einzelne Mitglieder arbeitet, macht die Arbeit unerträglich und sorgt für zusätzliche Belastungen. Ein gut funktionierendes Team gibt allen Mitgliedern und dem Leiter ein hohes Maß an Sicherheit – ein Effekt, den auch die Patienten und ihre Angehörigen spüren. DIVI

Werner Fleischer

\* Die im Text verwendete maskuline Schreibweise dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit.

#### Korrespondenzadresse

Dipl.-Päd. Werner Fleischer  
Beratung, Coaching, Moderation  
Freschenhausener Weg 2a  
21220 Seevetal  
Tel.: 04105 668052  
Fax: 04105 668053  
W.Fleischer@Ihrcoach.com  
www.ihrcoach.com