



Eva Prietz | glogo projects GmbH  
www.glogo.com

## Das Team ist tot – es lebe das Netzwerk

Ein Team wird heute fast reflexartig für Alles und Jeden gefordert. Keine Stellenanzeige ohne Teamfähigkeit. Kein noch so kleines Projekt, das durch die Wunderwaffe Team initiiert, vorangetrieben und zu einem guten Ende gebracht werden soll. Ein Team jedoch ist nichts weiter als eine Gruppe von Individuen, die auf Zeit fest zusammenarbeiten. Diese Gruppe hat es in sich. Psychologen wissen schon lange um die meist negativen gruppenspezifischen Prozesse. Einzelne ruhen sich auf Kosten Anderer aus und mindern somit die Gesamtleistung. Gruppennormen, auch unbewusst, drücken auf die Leistungsfähigkeit des Individuums. Das Gruppenmitglied ist bestrebt, einem Konformitätsdruck nachzugehen und dem meist positiven Selbstbild der Gruppe zu folgen. Gerade zur Lösung kniffliger Probleme und bei organisationsübergreifenden Themen dürften also Gruppen, sprich Teams, eigentlich nicht gebildet werden, denn ihre Eigenschaften sind eher kontra- als produktiv.

Ganz anders hingegen funktioniert das Netzwerk, ein bewusst geknüpfter Zusammenschluss ausgewählter Kompetenzträger – die aus unterschiedlichen Bereichen kommen dürfen, ja sollen. Es besteht aus Persönlichkeiten, die entsprechend ihrer Ausrichtung und Qualifikation klar umgrenzte Jobs erledigen und dabei als Zahnräder fungieren, die ineinander greifen. Das Netz ist zumeist temporär angelegt und wird für dieses eine Projekt bzw. die eine übergeordnete Aufgabe eigens zusammengestellt und ausgerichtet. Sofort nach exakter Aufgabenteilung und Übergabe der Verantwortung sind die einzelnen Mitglieder dieser Nicht-Gruppe handlungsfähig.

Die Vorteile gegenüber einem Team liegen auf der Hand. Die Mitglieder vernetzen sich eigenständig per Expertise und Ziel, arbeiten mit einer höheren Kooperations- und Dialogkompetenz und ausschließlich ergebnisorientiert. Profilierungssucht ist ihnen fremd, denn Spezialisten wissen um Ihre Qualitäten. Auftraggeber betrauen nur wirkliche Profis – und keine Teammitglieder – mit den zu lösenden Einzelaufgaben. Fehlerquellen können während der Projektarbeit exakt definiert und ggf. kurzfristig beseitigt werden.

Dieser besondere Vorteil resultiert aus der hohen Kritikfähigkeit eines in einer Netzstruktur arbeitenden Ex-

perten, denn er wünscht und braucht Kritik, um am gemeinsamen Projekt persönlich wachsen zu können. Darüber hinaus sind alle Vorteile von Outsourcing uneingeschränkt nutzbar; dazu zählen insbesondere: kein dauerhaftes Vorhalten von Kapazitäten, da alle Mitglieder des Netzwerks Spezialisten von außen sein können; jeder Einzelne hat ein persönliches, da geschäftliches Interesse am Gelingen des Projektes; jeder externe Spezialist kann rechtzeitig ausgetauscht werden, falls dessen Leistungen nicht genügen. Netzwerke reagieren umgehend auf aktuelle Veränderungen, sie passen sich den Bedürfnissen des Auftraggebers an und nicht umgekehrt. Sie arbeiten unabhängig von Arbeitszeiten, Tarifmodellen, Urlaubstagen und Wochenenden, da die Mitglieder selbstständig agieren. Kosten sind exakt berechenbar, Auftraggeber brauchen kein hohes Vermögen vorzuhalten.

All diese Vorteile sind nicht immer unmittelbar zu vermitteln und anzuwenden, denn Manager haben Angst, z.B. vor Kontrollverlust (und Mitglieder eines Netzwerkes sieht man nicht arbeiten). Daraus ergeben sich wiederum diffuse Neidphantasien auf die nur scheinbaren „Faulenzer“. Hinzu kommt, dass ein Netzwerk ganz anders geführt werden muss – die lange Leine tauscht man am besten gegen ein vorurteilsfreies Management mit klaren Führungsgrundsätzen. Wenn Klienten aber in praxi erst einmal erleben durften, dass Netzwerkstrukturen bei übergreifenden Themen besser funktionieren, eben weil sie alle Nachteile des Teams nicht besitzen, dann entwickeln sie selbst Ideen für neue Projekte. Diese beziehen sich zum Beispiel auf die Entwicklung neuer Geschäftsfelder, die Vermarktung neuer Produkte oder eben auch die Konzeption und Umsetzung einer integrierten Kommunikationsstrategie.

Teams – und nun lassen wir sie wieder auferstehen – sind dann gut, wenn Menschen mit zumindest ähnlichen Aufgaben ein Thema innerhalb einer bereits fest gefügten Struktur bearbeiten. Wer hingegen Neues will, das übergreifende Ressourcen verlangt, wird eher früher als später ein Netzwerk schaffen und dessen Vorteile zu schätzen wissen.

