krete Produkte oder Dienstleistungen gemeinsam herzustellen. Insgesamt ist im Team die funktionale Aufgaben- und Zielorientiertheit stärker ausgeprägt als in Arbeitsgruppen. Diese Interpretation wird schon durch die Ableitung des Begriffs Team vom altenglischen Wort für ›Tiergespann‹ deutlich. Es geht um eine Gruppe von Gleichen, die für die Erfüllung eines speziellen Zwecks ›eingespannt‹ oder ›zusammengespannt‹ werden« (Kriz u. Nöbauer 2002, S. 23).

»Ein Team ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die für einen geschlossenen Arbeitsprozess verantwortlich sind und die das Ergebnis ihrer Arbeit als Produkt oder Dienstleistung an einen internen oder externen Empfänger liefern« (Bender 2002, S. 17).

Francis und Young (1992, S. 7ff.) beschreiben Leistung, Ziele, Dynamik, Struktur und Klima als die »Merkmale eines erfolgreichen Teams«:

- Leistung: »Der Prüfstein eines jeden Teams ist seine Leistungsfähigkeit. Ein Team ist imstande, Leistungen zu erzielen, die die Mitglieder für sich allein niemals fertig bringen würden.«
- Ziele: »Jedes Team braucht ein Hauptziel, das seine Mitglieder kennen, mit dem sie einverstanden sind und das ihnen erstrebenswert erscheint.«
- Dynamik: »Die Mitglieder eines Teams spornen sich gegenseitig an. In der Gemeinschaft fühlen sie sich wohler, und sie merken, dass die gemeinsame Arbeit ihre Kraft und ihre Freude immer wieder aufs Neue belebt.«
- Struktur: »Ein hochentwickeltes Team hat die kniffligen Probleme wie Kontrolle, Führungsansprüche, Arbeitsstil, Organisation und Rollenverständnis geregelt. Die Struktur des Teams ist genau abgestimmt auf die zu lösende Aufgabe; individuelle Fähigkeiten und Teilaufgaben werden ohne viele Worte sinnvoll koordiniert.«
- Klima: »Jedes Team entwickelt seinen besonderen Geist. Er bewirkt Offenheit zwischen den Mitgliedern und gegenseitige Freude und Ermunterung. Die Mitglieder identifizieren sich mit dem Team.«

Kriz und Nöbauer (2002, S. 23ff.) arbeiten einige wesentliche Kennzeichen von Teams (in der Abgrenzung zu Arbeitsgruppen) heraus, für die es in der Literatur eine gewisse Übereinstimmung zu geben scheint:

- Ziele: »Arbeitsteams haben spezifische, sehr exakt definierte Arbeitsziele, Arbeitsgruppen dagegen eher allgemeine, global formulierte Ziele«.
- Synergieeffekte: »Als wichtiges Merkmal für die Existenz eines Teams wird häufig metaphorisch angeführt, ein Team sei mehr als nur die Summe seiner Teile. Damit ist gemeint, daß das Team in seinen Leistungen positive Synergieeffekte zeigt [...] Beim Team wird davon ausgegangen, daß es die durchaus vorhandenen gruppendynamischen Gefahren in der Gruppenarbeit rechtzeitig erkennt, diesen wirksam entgegensteuert und bewusst mit entsprechenden teamkompetenten Entscheidungs- und Handlungsprozessen effektive Ergebnisse in der gemeinsamen Zusammenarbeit sicherstellt.«
- Fähigkeiten der Teammitglieder: »Im Arbeitsteam [...] ist es essentiell, daß sich die Fähigkeiten und das Fachwissen der Teammitglieder einander ergänzen, um das Arbeitsziel erfüllen zu können. Interdisziplinarität sowie Perspektiven- und Kompetenzvielfalt spielen im Team eine größere Rolle als in der Arbeitsgruppe.«
- Verantwortung: »Im Arbeitsteam wird Verantwortung geteilt. Das Verhalten der Teammitglieder bei Entscheidungen ist partnerschaftlich, es werden partizipative Entscheidungsprozesse durchgeführt, es gibt keine Trennung zwischen Personen, die arbeiten, und jenen, die entscheiden. Auch Führungsaufgaben werden miteinander geteilt.«
- Selbstorganisation: »Das Team besitzt Freiheiten, was die Teamstrukturen, Methoden der Zielerreichung oder den Arbeitstil angeht. Die Entscheidungsfindung und Problemlösung und die Kontrolle, Reflexion und Koordination der Arbeitsprozesse wird vom Team selbst gesteuert.«

Eine weitere Definition liefert Haug: »In diesem Zusammenhang soll ›Team‹ als Begriff für eine außergewöhnliche Gruppe verstanden werden,

- die durch die Vereinigung der persönlichen Stärken aller Mitglieder auch unter erschwerten Bedingungen außerordentlich leistungsfähig ist,
- in der durch ein ausgeprägtes Verantwortungsbewußtsein aller Mitglieder und deren Bereitschaft ihre persönlichen Ziele dem Teamziel unterzuordnen eine hartnäckige Zielorientierung vorherrscht,
- in der sich die Mitglieder gegenseitig so anspornen, daß ein Synergieeffekt zustande kommt, d. h. die Gesamtleistung größer ist als die Summe der Einzelleistungen,
- die durch eine sinnvolle Koordination von Teilaufgaben in individuellen Fertigkeiten und Kenntnissen ihren Auftrag optimal zu bewältigen vermag,
- in der zwischenmenschlich ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und der Offenheit herrscht und sich die einzelnen Mitglieder mit »ihrem« Team stark identifizieren können und
- in der Kommunikation auf der Basis gegenseitigen Verstehens eine optimale Verknüpfung von Informationen und ein aufrichtiges Ausdiskutieren verschiedener Ansichten garantiert« (Haug 1994, S. 19).