

Eine häufige Reaktion auf diese Definitionen dürfte sein, dass man zu erkennen meint, die hier formulierten Ansprüche nicht zu erfüllen. Es fällt unmittelbar auf, dass die meisten Definitionen von Team *idealisierend* sind und sich auf »außergewöhnliche« (!) Teams beziehen. Sie laden damit ein »normales« Team geradezu ein, gemeinsam resignierend festzustellen: »So sind wir *nicht* – und also scheinen wir auch kein Team zu sein.« Dies gilt insbesondere dann, wenn es noch nicht so gut gelingt, auf sich selbst einen ressourcenorientierten Blick anzuwenden und sich zu fragen: Welche dieser Kriterien erfüllen wir? Wenige Teams schaffen es, sich über diese Kriterien hinwegzusetzen und einfach zu behaupten: »Wir *sind* ein Team!«

Man braucht sich nur die Charakterisierungen anzusehen: »außerordentlich leistungsfähig«, »Höchstleistungen«, »sich gegenseitig anspornen«, »mit ihren Teams stark identifizieren«, »optimale Verknüpfung«, aber auch »besonderer Geist«, »Offenheit«, »Freude« oder »wird Verantwortung geteilt«: Wenn man nur kritisch genug herangeht, erscheint es fast unmöglich, auch nur ein paar dieser Anforderungen zu erfüllen. Insofern sind diese idealisierten Definitionen (nach dem Motto: »Nur ein *gutes* Team ist ein wirkliches Team!«) manchmal wenig hilfreich – auch wenn sie zuweilen anspornend wirken können. Viele Teams haben mir ganz ernsthaft berichtet: »Wir sind kein Team, weil wir nicht offen genug miteinander umgehen und auch nicht effektiv arbeiten.« Andere Teams haben lange diskutiert, ob sie nun ein Team sind oder nicht, weil sie eine Leiterin haben. Abgesehen davon, dass diese Diskussionen über das eigene Selbstverständnis wichtig sein können, sind solche normativen Definitionen natürlich unsinnig. Als ob eine Organisation (und ein Team ist eine Form von Organisation) erst dann diese Bezeichnung verdiene, wenn sie die Merkmale dafür *gut* oder gar *sehr gut* erfüllt.

Demgegenüber ist nach meinem Verständnis eine Arbeitsgruppe auch dann ein Team, wenn sie diese Anforderungen nur zu einem Teil erfüllt. Eigentlich die einzige Voraussetzung ist, dass sie sich selbst als ein Team versteht – und es ihnen gelingt, sich auf einige Kriterien mehr oder weniger gut zu verständigen. Ein wichtiger und hilfreicher Entwicklungsprozess kann dadurch angestoßen werden, dass sich ein Team immer wieder darüber austauscht,

- was die Mitglieder jeweils unter einem Team verstehen,
- inwieweit sie denken, ihre eigenen Kriterien zu erfüllen, und
- worauf sie sich verständigen können, was sie in Zukunft für ihre Teamentwicklung gemeinsam tun wollen.

Oder noch deutlicher ausgedrückt: Auch dann, wenn die Mitglieder einer Arbeitsgruppe sich darüber streiten, ob sie überhaupt die Voraussetzungen erfüllen, ein Team zu sein, kann dies wesentlich zur Teambildung beitragen.

Übung

Als einen Beitrag zur Entwicklung des eigenen Teams diskutieren Sie gemeinsam die verschiedenen Definitionen von Teamarbeit, indem beispielsweise

- jeder einen Kommentar dazu abgibt,
- Sie die Vor- und Nachteile der einzelnen Definitionen auflisten,
- Sie darüber abstimmen, auf welche der Definitionen Sie sich als Team für die nächsten Wochen einigen,
- Sie eine Abstimmung darüber machen, inwieweit Sie als Team dieser Definition entsprechen – und an welcher Stelle Sie zunächst ansetzen wollen, um ihr noch mehr zu entsprechen.

Mein Definitionsvorschlag zu Team lautet: Ein Team ist eine Arbeitsgruppe,

- die unter Nutzung der unterschiedlichen Ressourcen ihrer Mitglieder
- an einem oder mehreren gemeinsamen Ziel(en) arbeitet,
- dies in einer geregelten, strukturierten und organisierten Form tut und
- über diese Struktur und Organisation (hin und wieder) reflektiert.

Nach meinem Verständnis gilt dies auch dann, wenn ein Team diese Kriterien unzureichend erfüllt, sie aber gern erreichen möchte. Entscheidend ist, dass sich eine Gruppe als Team in diesem Sinne verstehen will. Damit lassen sich dann auch Fragen klären wie: Darf ein Team eine Leiterin oder einen Leiter haben? Nach dieser Definition ist beides möglich. Ein Team kann die obigen Bedingungen erfüllen oder anstreben, sie zu erfüllen – und eine/n Leiter/in haben oder auch nicht. Ähnliches gilt für die Größe eines Teams. Verschiedentlich wird als maximale Teamgröße sieben bis neun Mitglieder vorgegeben. Auch diese Frage kann von dem Team (oder der Arbeitsgruppe, wenn sie sich denn aufgrund ihrer Mitgliederanzahl nicht als Team verstehen will) selbst entschieden werden.