

## ■ Team und Teamarbeit

Ein gutes Team in der kleinen heißen Küchenwelt war wie eine selbst gewählte Familie, in der alle auf derselben Stufe standen und jeder, in seiner Vergangenheit oder in seinem Charakter, irgendwelche Absonderlichkeiten verbarg und noch im schweißtreibendsten Miteinander seine Privatsphäre und Autonomie genoss: Das liebte sie.

Jonathan Franzen, *Die Korrekturen*

### Was macht eine Gruppe zum Team?

Es besteht eine Vielzahl von Vorstellungen darüber, was ein Team ist, was ein Team macht und wie ein Team zu sein hat, damit man es als ein Team bezeichnen kann: von der Anzahl der Mitglieder über die Art der Aufgaben bis hin zu der Frage, ob ein Team eine Leiterin/einen Leiter haben darf oder nicht. Wie bei allen Begriffen und Definitionen sollte man allerdings nicht vergessen, dass Definitionen immer »selbst gemacht« sind – und nicht etwa »objektiv« und »draußen in der Wirklichkeit« vorgefunden werden. Eine Definition ist eine subjektive Festlegung – und indem ich mich für diese Definition entscheide, lege ich auch fest, was sie beschreibt. Definitionen sind nicht »wahr« oder »falsch« – es handelt sich um Werkzeuge, die je nach Gebrauch und Einsatz mehr oder weniger nützlich sind.

Am besten ist, man beurteilt Definitionen danach, wofür sie dienen sollen, ob sie brauchbar sind. Für unterschiedliche Zwecke mögen unterschiedliche Definitionen sinnvoll sein. Ob man von einem Team, einer Arbeitsgruppe oder einer Gruppe spricht und wie man diese Begriffe definiert, hängt davon ab, welche Bedeutung man mit ihnen transportieren will.

Ursprünglich stammt der Begriff »Team« aus dem Englischen und bedeutet »Gespann«. Er bezieht sich auf Tiere, also beispielsweise Ochsen, die gemeinsam vor einen Wagen oder einen Pflug gespannt werden, um eine

bestimmte Arbeit zu verrichten (s. Abb. 1). Heutzutage wird der Begriff im Englischen wie im Deutschen verwendet, um Gruppen von Menschen zu kennzeichnen, die organisatorisch gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, oder die, wie im Sport, als Mannschaft zusammen spielen.



Abbildung 1: Das Team als Gespann

Im Folgenden ein kleiner Überblick über Definitionen und Beschreibungen von Teams und Teamarbeit, wie sie in der Literatur zu finden sind: »Teamarbeit beschreibt die Zusammenarbeit in einer Gruppe, in der unter Einsatz unterschiedlicher fachlicher und persönlicher Möglichkeiten der Mitglieder und bewußter Beachtung bestimmter Regeln auf ein gemeinsames Ziel hingearbeitet wird. Dabei ist das Team i. d. R. eingebettet in eine größere Institution, deren Aufgabe und Gesamtzielsetzung es sich verpflichtet hat« (Stahmer 1996, S. 621).

»Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen« (Katzenbach u. Smith 1993, S. 70, zit. nach Kriz u. Nöbauer 2002, S. 24).

»Ein Team ist eine aktive Gruppe von Menschen, die sich auf gemeinsame Ziele verpflichtet haben, harmonisch zusammenarbeiten, Freude an der Arbeit haben und hervorragende Leistungen bringen« (Francis u. Young 1992, S. 9).

»Im Gegensatz [zu ›Arbeitsgruppen‹] tauschen Teams nicht nur Informationen aus, sondern neben der Kooperation und der Kommunikation arbeiten und handeln die Teammitglieder auch gemeinsam. Entscheidungen werden getroffen, die es den Mitgliedern ermöglichen, in einem gemeinsamen Arbeitsbereich effizienter zusammenzuarbeiten und kon-