

Was ist ein Team

- 2.1 Merkmale eines Teams – 6
- 2.2 Abgrenzung des Teams gegenüber anderen – 6
- 2.3 Teamarbeit – 7
- 2.4 Optimale Teamgröße – 8
- Literatur – 8

» Mit einer Hand lässt sich kein Knoten knüpfen.
(aus der Mongolei) «

Es gibt eine Reihe von Definitionen eines Teams, die nah beieinander liegen.

Team

Als Team wird ein Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Ziels bezeichnet.

Über folgende Hauptkriterien werden Teams definiert (Mabey, Caird, 1999):

- Ein Team hat mindestens zwei Mitglieder.
- Die Mitglieder tragen zur Erreichung der Teamziele mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten bei.
- Das Team hat eine Teamidentität, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheidet.
- Das Team hat Kommunikationspfade sowohl innerhalb des Teams als auch zur Außenwelt entwickelt.
- Die Struktur des Teams ist aufgaben- und zielorientiert beschrieben.
- Das Team überprüft periodisch seine Effizienz.

2.1 Merkmale eines Teams

Es gibt acht Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit sich ein Team auch als solches fühlt (Rosini, 1996).

■ Kommunikation und Interaktion

Die Möglichkeit zur direkten Interaktion und Kommunikation muss bestehen, d. h. die Teammitglieder müssen sich sehen und miteinander sprechen können.

■ Persönliche Motivation

In jeder Person wohnt eine Kraft, die nach höherer Leistung, Wachstum und persönlicher Erfüllung strebt. Diese Kraft ist zwar in den Menschen unterschiedlich stark vorhanden, aber jedes Individuum hat den Drang zu arbeiten und produktiv zu sein (Buller, 1986).

■ Aktivitäten

Jedes Teammitglied braucht eine klare Aufgaben- oder Rollenzuweisung, um für sich einen Sinn im Team zu sehen.

■ Gefühle

Die Teammitglieder müssen eine Gemeinsamkeit auch auf dem emotionalen Sektor haben, sonst wird es schwierig, sich als Team zu fühlen. Um aufkommende Schwierigkeiten zu meistern, ist ein positives Grundgefühl gegenüber den Teammitgliedern wichtig.

■ Verhältnis zur Umgebung

Eine klare Absprache über das Verhältnis zu anderen Teams und zur Leitung festigt die Zusammengehörigkeit des Teams.

■ Akzeptanz

Die gegenseitige Akzeptanz ermöglicht die Identifikation mit dem Team.

■ Gemeinsames Ziel

Zu Beginn der Teambildung muss ein gemeinsames Ziel abgeklärt werden.

■ Aufgabenspezifische Kräfte

Die Arbeitskraft der Teammitglieder kann sich nur dann auf die Aufgabe konzentrieren, wenn die Klarheit der Erwartungen, Ziele und Positionsanforderungen in Zusammenhang mit der Aufgabe stehen. Die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitglieder müssen zur spezifischen Aufgabe passen und die dafür bereitgestellten Werkzeuge hilfreich sein, die Aufgabe zu erfüllen.

2.2 Abgrenzung des Teams gegenüber anderen

Gruppe

Mehrzahl von Personen in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne bei Rollendifferenzierung und gemeinsamen Normen, verbunden durch ein Wir-Gefühl (Rosenstiel v., 1992).

Auch für alle anderen Definitionen gilt nach Rosenstiel, dass die Möglichkeit direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne hinweg unabdingbarer Bestandteil bleiben muss, da sich nur unter dieser Bedingung »ein spezifisch von der Gruppe gefärbtes Erleben und Verhalten« entwickeln kann (Rosenstil v., 1992).

■ Das Team als spezielle Form der Gruppe

Bei einem Team handelt es sich um eine Gruppe, deren Mitglieder in einer funktionalen Arbeitsbeziehung stehen. Sie haben eine gemeinsame Aufgabe zu lösen, die meist, allerdings nicht immer, von außen vorgegeben ist. Im Sinne dieser Definition stehen Teams also nicht den Gruppen gegenüber, sondern bilden eine Teilmenge dieses Phänomen-Bereichs (Rechtin, 2003).

2.3 Teamarbeit

Teamarbeit

Teamarbeit ist eine Form der Arbeitsorganisation, bei der mehrere Personen über eine gewisse Zeit, nach gewissen Regeln und Normen, eine aus mehreren Teilaufgaben bestehende gemeinsame Arbeitsaufgabe bearbeiten. Sie arbeiten unmittelbar zusammen, um gemeinsame Ziele zu erreichen und begreifen sich als Team (Antoni, 2003).

Unter Teamarbeit versteht man: »Die kooperative, zielorientierte Arbeit von Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten komplexen Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten, gemeinsam festgelegten Regeln.« (Freudenberger, 1974). Eine gemeinsame, effektive Arbeit ist bei einer Anzahl von 3–8 Personen möglich (Freudenberger, 1974). Denn hier ist eine bestmögliche Bündelung der Kompetenzen gegeben. Auch der Informationsaustausch gelingt bei dieser Personenzahl besser. Teamarbeit kann nur funktionieren, wenn die

Teammitglieder über grundlegende Kommunikationskenntnisse und -fähigkeiten verfügen (Mattes, 1992).

Die eigene Haltung ist ausschlaggebend für eine gute Teamarbeit.

In einem Team treffen Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeiten aufeinander, die zusammen arbeiten müssen und sich die Teamzusammenstellung oftmals nicht aussuchen konnten. So braucht es das Engagement jedes einzelnen Teammitglieds, sich optimal einzubringen. Das erfordert eine positive Grundeinstellung, einen konstruktiven Umgang miteinander, Kooperationsbereitschaft, Konsensfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit und auch eine gewisse Gelassenheit und Wertschätzung gegenüber den anderen Teammitgliedern.

Teamarbeit wird gehemmt durch:

- Uneindeutige Strukturen
- Intransparenz
- Konkurrenz
- Provokationen
- Antipathien untereinander

Teamarbeit wird erleichtert durch:

- Ordnung
- Eindeutigkeit
- Klarheit
- Struktur
- Transparenz

Jeder Einzelne trägt maßgeblich dazu bei, dass die Arbeit im Team funktioniert.

Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Mitarbeit im Team ist die individuelle Teamfähigkeit. Teamarbeit fängt immer mit der Auseinandersetzung der eigenen Person als Teammitglied an (Selbstreflexion):

- Was kann ich persönlich verbessern?
- Was kann ich zu einer positiven Teamarbeit beitragen?

Die Bereitschaft zu einer guten Teamarbeit ist die Basis für eine offene und konstruktive Zusammenarbeit und Kommunikation.

2.4 Optimale Teamgröße

➤ Eine Teamgröße von 5–8 Personen hat sich als optimal erwiesen.

Werden größere Teams zusammengestellt, bilden sich relativ schnell informelle Untergruppen von 4–5 Personen. In großen Gruppen lässt sich auch ein anderes Kommunikationsverhalten beobachten. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich der Prozentsatz der Personen, die Vorschläge und Ideen haben, sie aber nicht äußern, bei steigender Teamgröße erhöht. Schon bei 4 Personen bleiben 10% der Ideen ungesagt, bei 10 Personen sind es bereits 20%. Ebenso steigt der Prozentsatz der Personen, die während einer Diskussion nie sprechen, bei steigender Teamgröße beständig an. Während es bei einer Teamgröße von 5 Personen fast gar nicht vorkommt, dass ein Teammitglied gar nichts sagt, ist es bei einer Größe von 10 Menschen bereits eine Person, die nie etwas sagt (Wahren, 1994).

Literatur

- Antoni C (2003) Teamarbeit. In: Auhagen AE; Bierhoff HW (Hrsg) Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxishandbuch. Beltz, Weinheim
- Buller, PF (1986) The Team-Building-Task Performance Relation: Some Conceptual and Methodological Refinements. *Group & Organization Studies* 11: 3
- Freudenberger H (1974) Staff Burn-Out. *J Social Issues* 30: 159–165
- Mabey C, Caird S (1999) Building Team Effectiveness. Open University. Milton Keynes
- Mattes K (1992) Team Building: Help Employees Change from Me to We. In: *HR Focus* 69: 9
- Rechtin W (2003) Gruppendynamik. In: Auhagen AE, Bierhoff HW (Hrsg) Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxishandbuch. Beltz, Weinheim
- Rosenstiel L v. (1992) Grundlagen der Organisationspsychologie. 3. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Rosini S (1996) Erwachsenengerechtes Lernen in der Gruppe. emwe, Nürnberg
- Wahren HK (1994) Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. de Gruyter, Berlin



<http://www.springer.com/978-3-662-50287-7>

Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege

Möller, S.

2016, XII, 208 S. 26 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-50287-7