

# Wann ist ein Team ein Team?



Diese Frage suggeriert, dass nicht jedes Team ein Team ist. Offensichtlich ist ein Team also mehr als nur eine Gruppe von Beschäftigten, die für eine zu erledigende Aufgabe zusammengebracht wurde. Wirft man einen Blick auf das Angebot an Managementseminaren, so scheint ein riesiger Bedarf an Teambuilding-Maßnahmen zu bestehen. Das Angebot ist kaum überschaubar – und oft mit skurril anmutenden Aktivitäten wie Teambuilding mit Pferden oder Outdoor-Teamerlebnistage.

Im Gegensatz zum Unternehmenskontext ist der Teamgedanke im Mannschaftssport schon deutlich länger etabliert. Dieser Ansatz stellt den sportlichen Erfolg sicher. Dem Fußballromantiker kommt dabei vielleicht der Satz »Elf Freunde müsst ihr sein, wenn ihr Siege wollt erringen« in den Sinn. Die im Mannschaftssport gewonnenen Erkenntnisse und aufgeworfenen Fragen sind sicherlich auch für den Unternehmenskontext von Bedeutung.

Generell sollte man in diesem Zusammenhang zwei Perspektiven beachten: die Perspektive nach innen (ins Team hinein) und die Perspektive nach außen (ins Unternehmen hinein). Homogenität nach innen bedeutet, dass alle Teammitglieder an einem Strang ziehen, und das wohlgemerkt nicht an unterschiedlichen Enden. Homogenität nach außen sollte das Team dazu befähigen, seine Teamziele auch gegen Widerstände zu erreichen bzw. durchzusetzen.

Diese beiden Perspektiven helfen, die Frage nach dem »Wann ist ein Team ein Team?« zu strukturieren. Damit treten folgende Aspekte in den Fokus der Analyse: In der Außenperspektive gilt es zu untersuchen, ob ein Team lediglich dazu in der Lage sein muss, einen Vorschlag bzw. eine Idee zu entwickeln, oder ob ein Team außerdem in der Lage sein muss, den Vorschlag oder die Idee auch gegen Widerstände im Unternehmen umzusetzen.

Die Innenperspektive konzentriert sich vor allem auf die Frage des Teambuildings:

- Hier geht es z. B. um die Homogenität bzw. Heterogenität der Teammitglieder mit Blick auf die vorliegenden Fähigkeits- und Eigenschaftsprofile.
- Auch die Frage nach den verfolgten Zielen ist nicht unproblematisch. Zum einen muss sich das Teamziel dem Unternehmensziel unterordnen bzw. einen Beitrag zu dessen Erfüllung leisten. Zum anderen stellt sich natürlich auch die Frage, welche Rolle die Individualziele der Teammitglieder spielen. Bei allen Teambuilding-Maßnahmen sollte man nicht blauäugig mit diesem Thema umgehen. Die kollegiale Konkurrenz darf hier nicht unterschätzt werden.
- Außerdem gilt es, die Frage nach dem Teamleader und der Teamhierarchie zu klären. Auch dieser Aspekt wird beim Teambuilding oft vernachlässigt. Aber aus dem Mannschaftssport kommend hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass ein erfolgreiches Team immer über eine Hierarchie verfügt. Diese wird in der Regel nicht von außen vorgegeben, sondern ergibt sich von selbst. Teams ohne Hierarchie sind gerade in kritischen Situationen weniger erfolgreich. Diese Erkenntnis gilt sicherlich auch für Teams in Unternehmen.

Diese einleitenden Überlegungen mögen an dieser Stelle genügen. Die Beiträge zum Schwerpunkt greifen diese zum Teil auf und erläutern darüber hinaus noch eine Vielzahl weiterer Aspekte, die sich als hilfreich erweisen können, wenn man die Frage »Wann ist ein Team ein Team?« für sich im Unternehmen beantworten möchte.

Gerhard Schewe