

# 1 Konzeptionelle Grundlagen, Formen und Ausgestaltung von Teamkooperation

## Überblick

Die Leser\*innen lernen in diesem Kapitel zentrale Merkmale von Teamarbeit kennen. Zur Begriffsklärung erfolgt eine Abgrenzung gegenüber verwandten Begriffen (Gruppe, Abteilung und Clique). Anschließend werden unterschiedliche Formen der Teamorganisation vorgestellt (z. B. Fertigungsteams, Projektgruppen) und Faktoren für ein mehr oder weniger *Teaming* (Edding & Schattenhofer 2020, 31 ff.) in der Zusammenarbeit beschrieben.

## 1.1 Team, Gruppe, Abteilung und Clique – Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Der Teambegriff wird im Alltag in vielfältigen Zusammenhängen angewendet. Ähnlich wie anderen »Modeworten« (z. B. Stress, Mobbing) geht es dabei auch dem Teambegriff: Verschiedene Personen verstehen jeweils recht Unterschiedliches darunter.

Der Teambegriff fasziniert im Kontext von Hochleistungsteams beispielsweise im Sport, in der Musik, der Medizin oder der Forschung. Die besondere Koordination der Einzelleistungen durch ein Team findet sich

in einer erfolgreichen Fußballmannschaft, einem Musikorchester, einem Krankenhausoperationsteam oder in der Weltraumforschung.

Die Attraktivität des Teambegriffs in der Arbeitswelt geht unter anderem darauf zurück, dass er verspricht, dem gestiegenen Komplexitätsgrad von Prozessen in der modernen Arbeitswelt, den Anforderungen an abgestimmter Koordination und Flexibilität der zunehmend spezialisierteren Teilaufgaben besser gerecht zu werden als traditionelle hierarchische Organisationsstrukturen (Nerdinger 2019a, 120; Kauffeld & Schulte 2014, 154). Auch kann es attraktiv sein, zu einem starken Team dazuzugehören und an einem visionären Projekt mitzuarbeiten. Zur Verdeutlichung der Unterschiede in der Arbeitsmotivation erzählen Furman und Ahola (2004) die Geschichte von Reisenden, die im mittelalterlichen Italien Steinmetzen begegneten:

»Einer der Männer sah deprimiert aus und schien seiner Arbeit überdrüssig zu sein. Der Reisende fragte ihn: ›Was machst Du da?‹ – ›Ich muss diese Steine zu quadratischen Blöcken klopfen, antwortete der Mann gereizt.

Dann entdeckte der Reisende in der Nähe einen anderen Mann, der genau das Gleiche tat. Doch dieser Mann schien zufrieden und sogar begeistert seine Arbeit zu verrichten. Der Reisende näherte sich ihm und stellte ihm die gleiche Frage: ›Was machst Du da?‹ – ›Ich helfe mit, eine neue Kathedrale für die Stadt zu bauen, rief der Mann begeistert« (Furmann & Ahola 2004, 51).

Der Teambegriff kommt aus dem Altenglischen und bezeichnet ursprünglich ein Tiergespann, also etwa Ochsen oder Pferde. Durch die gemeinsame Anstrengung mehrerer Tiere erhöht sich die Arbeitsleistung. In der pädagogischen Arbeit gibt es häufig Situationen, die nur durch das Zusammenwirken mehrerer Personen zu bewältigen sind (z.B. die Betreuung von Jugendfreizeiten, ganztägige stationäre Angebote).

Das Versprechen von leistungssteigernden Effekten, die man durch Teamarbeit zu erreichen hofft, führt teilweise jedoch zu einer Idealisierung von Teamarbeit – wie auch die häufig formulierten Vorstellungen davon, dass ein Team »außerordentlich leistungsfähig« sei, »knifflige Probleme« lösen könne, einen »besonderen Geist« habe, die Koordination »sinnvoll geregelt« sei, ein »gegenseitiges Verstehen« zwischen den Teammitgliedern herrsche und »zwischenmenschlich ein Klima des gegenseitigen Vertrauens« bestehe (vgl. Herwig-Lempp 2012, 20 ff.). So könnte man denken, dass sich die erhofften Effekte ohne weiteres Zutun quasi von selbst einstellen.

In diesem Zusammenhang wirkt jedoch das negativ wertende Akronym für Team »Toll, ein anderer macht's« desillusionierend (zur dunklen Seite von Gruppen s. Antons 2015).

### Team

Eine frühe Definition von Team im psychosozialen Kontext liefern Scherpner, Fink und Kowollik (1976, 12):

»Wir verstehen unter Teamarbeit eine Form reflektierter, partnerschaftlicher Zusammenarbeit, die im Rahmen gegenseitigen Sich-Akzeptierens die beruflichen Fähigkeiten und Kenntnisse jedes einzelnen Mitarbeiters konstruktiv nutzt und sich in ständiger spontaner Kooperationsbereitschaft gemeinsamen Zielen verpflichtet fühlt.«

Gellert und Nowak (2010, 22) bestimmen Teamarbeit als

»die kooperative, zielorientierte Arbeit von 2–8 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.«

Edding und Schattenhofer (2020, 7) formulieren wie folgt:

»Ein Team ist eine Gruppe von 3 bis etwa 12 Personen, die aufeinander angewiesen sind, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen oder eine Leistung zu erbringen«.

Weitere Teamdefinitionen finden sich bei Busch und von der Oelsnitz (2018, 18 f.).

### Reflexionsfragen zu bisherigen Gruppenerfahrungen

(Zeitbedarf: ca. 60 Min.)

- An welchen Gruppen haben Sie im Verlauf ihrer Biografie teilgenommen? Bitte sparen Sie in dieser ersten Reflexion ihre Arbeitserfahrungen noch aus.
- Welche der Gruppen hat Sie am meisten geprägt?



- Wie waren diese Erfahrungen? Welche waren für Sie positiv, welche negativ?
- Was haben Sie in diesen Gruppen gelernt? Was haben Sie dort vermisst?

Tauschen Sie sich gegebenenfalls mit Mitstudierenden aus:

- Stellen Sie nacheinander Ihre Erfahrungen vor. Die Gesprächspartner\*innen haben dabei die Rolle interessiert nachzufragen, ohne dabei Bewertungen und Empfehlungen abzugeben.
- Werten Sie abschließend den Prozess (ihrer Gruppenarbeit) aus.

## Abgrenzung zwischen Team und Gruppe

Will man das Verhältnis von Arbeitsgruppen (dem weiter gefassten Begriff) und dem Teambegriff in der wissenschaftlichen Literatur beschreiben, so lassen sich drei Positionen finden:

1. Arbeitsgruppe und Team werden synonym gebraucht (z. B. bei Hertel & Hüffmeier 2014, 222; Nerdinger 2019a, 120; Herwig-Lempp 2012, 19). Dieser Standpunkt wird mit dem Mangel an präzisen Kriterien zur Abgrenzung und der Abhängigkeit der Teamarbeit vom jeweiligen Kontext begründet.
2. Ein Team bietet ein *Mehr* an Gruppenzusammenhalt, eine engere Verzahnung und größere Funktionalität in der Arbeitsteilung sowie daraus resultierend eine höhere Produktivität (z. B. Kriz & Nöbauer 2002; Edding & Schattenhöfer 2020; Pukall 2023). Diese Sichtweise geht davon aus, dass jedes Team eine Arbeitsgruppe ist, aber nicht jede Arbeitsgruppe ein Team (quantitative Unterscheidung).
3. Ein Team stellt eine spezifische Konstellation von Gruppenmerkmalen dar (qualitative Unterscheidung). Diese Position vertreten beispielsweise Katzenbach und Smith (2015), die zwischen Arbeitsgruppen, Pseudoteams, echten Teams und Hochleistungsteams unterscheiden. Die wichtigste Messgröße für ein Hochleistungsteam ist die Arbeitsleistung.

Der Begriff der Gruppe lässt sich in verschiedenen Kontexten als Sammelbegriff finden, beispielsweise wenn von einer Freundschaftsgruppe, einer religiösen Gruppe oder einer nationalen Gruppe die Rede ist. Eine Gruppe stellt eine abgeschlossene soziale Einheit mit einer inneren Struktur (z.B. Hierarchien, Untergruppen) dar, in der sich die Gruppenmitglieder wechselseitig beeinflussen. Es gibt die *Primärgruppen*, in denen Menschen fundamental als Individuum geprägt werden und intime Beziehungen eingehen. Dem stehen die *Sekundärgruppen* gegenüber, denen sich Menschen mehr oder weniger freiwillig anschließen (z.B. im Kindergarten, in der Schule und in Vereinen).

Gruppen haben neben der *aufgabenbezogenen* eine *psychoemotionale Funktion* (z.B. Anerkennung, Sicherheit und Geselligkeit zu bieten). Letztere wurde von gruppendynamischen Forschern (z.B. Leon Festinger, Raoul Schindler und Kurt Lewin) bereits seit den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts untersucht.

Jonas, Stroebe und Hewstone (2007, 411) beschreiben als Mindestvoraussetzung einer Gruppe: »wenn sich zwei und mehr Einzelpersonen als Mitglieder einer Gruppe definieren«. Diese Definition geht von einem subjektiven Kriterium aus, was meines Erachtens für die Begriffsbestimmung von Arbeitsteams unzureichend ist. Hier bilden objektive Kriterien (z.B. Ziele, Interdependenz, funktionale Rollen-/Aufgabenzuweisung) die Basis zur Bestimmung von Teams, im Idealfall entwickeln die Teammitglieder einen gemeinsamen Teamgeist – ein Wir-Gefühl (vgl. Nerdinger 2019a, 120f.).

### **Abgrenzung zwischen Team und Abteilung**

Eine Abteilung ist eine Einheit in einer Organisation, die auf eine zentrale Funktion abzielt (z.B. Personalverwaltung, Verkauf). Die Personen in einer Abteilung sind häufig in mehrere Arbeitseinheiten untergliedert. Identitätsbildende Merkmale (z.B. Kleidung, Sprache) und teamorientierte Kooperationsformen können, aber müssen nicht zwischen den Mitgliedern der einzelnen Teams bzw. Arbeitsgruppen einer Abteilung bestehen.

## Abgrenzung zwischen Team und Clique

Eine Clique ist eine informelle Gruppe, die sich aufgrund eines spezifischen geteilten Merkmals oder einer besonderen persönlichen Verbundenheit gebildet hat. Der Begriff findet sich insbesondere in der Jugendkultur und bezeichnet beispielsweise Gruppen aus einem Wohngebiet, einem Jugendtreff oder von einer Schule, die sich gegenüber anderen Gruppen oder Personen bewusst abgrenzen (► Tab. 1). Im Alltagssprachlichen findet sich auch der Begriff der Jugendgang, der oft als ein Synonym für eine streitbare Jugendgruppe genutzt wird (z. B. Straßengang, Motorradgang).

**Tab. 1:** Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Teams, Gruppen und Cliques

	Team	Gruppe	Clique
Größe	3–12 Personen	ab 3 Personen (Anzahl nach oben hin unbegrenzt)	kleine Gruppe (bis 10 Personen)
Inhalt/ Themen	Sport, berufliche Aufgaben	beliebige Themen	Freizeitthemen (z. B. Musik, Mode)
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitsergebnis</li><li>• effektive Zielerreichung</li><li>• sozialer Zusammenhalt, Unterstützung</li><li>• Wir-Gefühl</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gemeinschaft</li><li>• sozialer Zusammenhalt</li><li>• weitere gruppenspezifische Ziele</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• spezielle Ziele je nach Kultur</li><li>• sich gemeinsam Vorteile verschaffen, häufig in Abgrenzung zu anderen Gruppen</li><li>• Zugehörigkeit</li><li>• Identitätsbildung</li></ul>
Zusammensetzung	<ul style="list-style-type: none"><li>• formelle* Gruppe</li><li>• homogene oder heterogene Teilnehmer*innenzusammensetzung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• informelle** oder formelle Gruppe</li><li>• homogene oder heterogene Teilnehmer*innenzusammensetzung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• informelle Gruppe</li><li>• relativ homogene Teilnehmer*innenzusammensetzung</li></ul>

**Tab. 1:** Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Teams, Gruppen und Cliques – Fortsetzung

Team	Gruppe	Clique	
Prozesse/ Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"><li>Arbeitsprozesse</li><li>sportliche Wettkämpfe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>unstrukturiert oder strukturiert</li><li>Pflege der Gruppenidentität</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>spezifische Aktivitäten</li><li>starker Bezug zu einer Idee, einem Thema, Idol o. Ä.</li></ul>
Beziehung nach innen und außen	<ul style="list-style-type: none"><li>eingebunden in Organisationen</li><li>soziale Rollen</li><li>reflektierte Beziehungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>spontane Beziehungen in Ad-hoc-Gruppen</li><li>alternativ eingebunden in eine Organisation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>oft starke Verbundenheit, zum Teil auch Abhängigkeit</li><li>starke Außengrenzen (Gegnerschaft)</li></ul>

Legende: \* formelle Gruppe: Gruppe mit klarem formellen Rahmen (z.B. Mitgliedschaft, Ziele, Regeln)

\*\* informelle Gruppe: offene, spontan gebildete Gruppe (z.B. über Sympathie, gemeinsame Freizeitinteressen)

Für die Teamarbeit in psychosozialen Handlungsfeldern stellen sich vor diesem Hintergrund folgende Fragen: Wie gelingt die gemeinsame pädagogische Arbeit unterschiedlicher Berufsgruppen angesichts der gegebenen Spezialisierung und Methodenvielfalt? Wie lassen sich die besonderen Herausforderungen – beispielsweise in der Kooperation mit zahlreichen Auftraggeber\*innen, bei der Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und Familien in psychisch belasten Lebenslagen oder im Rahmen des alltäglichen Zeit- und Kostendrucks – bewältigen? Wann ist wirklich von Teamarbeit zu sprechen, welche Kriterien braucht es dafür?

Das Team prägt eine funktionale Aufgaben- und Zielorientierung, das heißt, Aufgaben werden vor dem Hintergrund ihrer Bedeutung für die Erreichung der Teamziele festgelegt. Es gilt dabei das Gesamtziel in Teilziele zu untergliedern, diese durch messbare Zielgrößen zu beschreiben und kontinuierlich zu überprüfen sowie zu aktualisieren (Kuhn 2015; Kauffeld & Schulte 2014). Teamziele haben grundsätzlich Vorrang vor

Einzelinteressen, können mit diesen jedoch auch in einem Spannungsverhältnis stehen.

### Unverzichtbare Teammerkmale

Die Kernmerkmale von Teamarbeit sind:

1. die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel
2. der arbeitsteilige Tätigkeits- und Kommunikationsprozess mehrerer Personen
3. das aufeinander abgestimmte Ausführen der Arbeitsprozesse (Interdependenz)

(vgl. Kriz & Nöbauer 2002, 23 f.)

Die Zusammenführung der Einzelbeiträge und -leistungen stellt in der Teamarbeit eine komplexe Planungs- und Koordinationsaufgabe dar. Dabei braucht es eine kommunikative Abstimmung in der Planung, Ausführung und Reflexion der Ergebnisse der Teamaktivitäten.

Von grundlegender Bedeutung für Teamarbeit ist die Interdependenz der Mitarbeitenden (Gebert 2004; Busch & von der Oelsnitz 2018, 19f.).

### Interdependenz

Interdependenz bezeichnet die wechselseitige Abhängigkeit in der Arbeitsausführung und Zielerreichung (Gebert 2004, 34). Sehr gut ist dies beispielsweise bei einem Operationsteam im Krankenhaus zu beobachten: Nur wenn die Mitarbeitenden sich gegenseitig zum Erreichen des Arbeitsziels brauchen und sich in ihren Beiträgen zum Gesamtergebnis ergänzen, lässt sich von Teamarbeit sprechen. Zu unterscheiden ist zwischen Aufgaben- und Ergebnissinterdependenz.

Ein hoher Grad an *Aufgabeninterdependenz* liegt beispielsweise vor, wenn zwei Mitarbeiter\*innen gemeinsam die Jugendlichen in einer stationären Jugendwohngruppe betreuen. Nur wenn beide sich in der Aufgabenausführung ergänzen und gegenseitig unterstützen, kann die Gruppe auch herausfordernde Situationen (z. B. Konflikte) erfolgreich



bewältigen, sodass die Jugendlichen positive Gruppenerfahrungen sammeln. Eine geringe Aufgabeninterdependenz weisen demgegenüber beispielsweise Beratungsteams im Jugendamt oder im Jobcenter auf. Hier besteht in der Regel eine Einzelverantwortung für die Fallarbeit und nur bei Abwesenheitsvertretungen erhalten andere Mitarbeitende Einblick in die Beratungsarbeit ihrer Kolleg\*innen.

Eine hohe *Ergebnisinterdependenz* wird in der arbeitspsychologischen Literatur zumeist mit der Bezahlung der Mitarbeitenden in Abhängigkeit vom Gruppenergebnis verbunden (z.B. Gruppenbonus). Dieses beispielsweise in Teilen der industriellen Fertigung und im Versicherungswesen anzutreffende System ist im psychosozialen Bereich wenig verbreitet. Häufig gibt es hier eine negative Ergebnisinterdependenz: Wenn beispielsweise eine Einrichtung durch das Fehlverhalten eines Mitarbeitenden in der Öffentlichkeit negativ wahrgenommen wird und die Teilnehmer\*innen dann bei nachfolgenden Aktivitäten ausbleiben, sind dadurch die Fortsetzung des Angebots und die Weiterbeschäftigung befristeter Mitarbeiter\*innen gefährdet. In psychosozialen Institutionen gilt es aufgrund der Bedeutung der Ergebnisinterdependenz für die Arbeitsmotivation und den Teamzusammenhalt andere, kreative Formen der Prämierung von Gruppenleistungen zu finden (Balz & Spieß 2009, 105 f.).

Motive für die Mitarbeit und das Engagement im Team liegen immer auch in psychoemotionalen Faktoren wie etwa Gefühlen von Zugehörigkeit, Sicherheit, Orientierung oder Status begründet. Aus der Perspektive der Mitarbeitenden sind das Arbeitsklima, das Vertrauen und die Arbeitszufriedenheit wichtige Komponenten, die zur Mitarbeiter\*innenbindung in einem Unternehmen beitragen (Busch & von der Oelsnitz 2018). Diese *sozioemotionalen Faktoren* sind bei der Definition von Teamarbeit jedoch keine notwendige Voraussetzung.

Die Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums und die ganzheitliche Aufgabenerfüllung in der Gruppe stellen ebenfalls wichtige Motive von Mitarbeitenden für Teamarbeit dar (Kauffeld & Schulte 2014, 154). *Selbstorganisation* als maximale Ausprägung der Selbstgestaltung des Arbeitsprozesses schließt auch die Ziele der Teamarbeit ein und basiert auf

der gemeinschaftlichen Verantwortung der Mitarbeitenden für die Organisations- und Arbeitsstrukturen (► Kap. 5.3). Als Argument für die Einführung von selbstorganisierter Teamarbeit wird häufig die Erwartung von Synergieeffekten genannt.

### Synergie

Synergie bezeichnet ergebnissteigernde Kooperationseffekte, das heißt, es wird in der Teamarbeit im Vergleich zur Einzelarbeit eine höhere Qualität bzw. Quantität des Gruppenergebnisses erzielt (Larson 2009). Voraussetzung für Synergieeffekte sind die Bündelung der Kompetenzen und Leistungspotenziale aller Teammitglieder, die kreative Gestaltung des Arbeitsprozesses unter Einbeziehung der Ressourcen der Klient\*innen bzw. Nutzer\*innen sowie die Einbindung motivationsfördernder Gruppenanreize (Kauffeld & Schulte 2014, 156).

Synergieeffekte finden sich in der Sozialarbeit beispielsweise in der Arbeit in intensivpädagogischen Wohngruppen, in der Psychiatrie und in der Erlebnispädagogik (in Musik-, Video- oder Wandmalprojekten). In zahlreichen Feldern der Sozialarbeit besteht jedoch deutlich weniger Kooperation zwischen den Mitarbeitenden in der Teamarbeit, sodass Synergieeffekte hier nicht zu erwarten sind.



### Reflexionsfragen zu bisherigen Arbeitserfahrungen

(Zeitbedarf: ca. 60 Min.; ideal im Seminarkontext, aber auch als Einzelreflexion bzw. Austausch mit Mitstudierenden sinnvoll)

- Welche Arbeitserfahrungen haben Sie bisher in Teams gesammelt?
- Welche Erfahrung war Ihnen am wichtigsten, welche hat Sie geprägt?
- In welchem Arbeitskontext haben Sie am meisten gelernt?
- Wie denken Sie heute über Teamarbeit, was erwarten Sie davon, was befürchten Sie in diesem Kontext?

Tauschen Sie sich gegebenenfalls mit Mitstudierenden aus: