



Florian Becker

Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung

So führen Sie Teams!

 Springer

Teamarbeit, Teampsychologie,
Teamentwicklung

Florian Becker

Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung

So führen Sie Teams!

1. Auflage 2016

Mit 22 Abbildungen



Springer

Florian Becker
Wirtschaftspsychologische Gesellschaft
München, Deutschland

ISBN 978-3-662-49426-4

ISBN 978-3-662-49427-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-49427-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Einbandabbildung: © pressmaster / Fotolia

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Berlin Heidelberg

(www.springer.com)

Vorwort

Dieses **kompakte Buch** ist entstanden aus der beruflichen Praxis – im intensiven Dialog mit Führungskräften in MBA-Programmen sowie Beratungsprojekten und Executive-Trainings für Klienten aus unterschiedlichen Branchen.

Es folgt auf das Buch „Psychologie der Mitarbeiterführung – Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte“ (Becker 2015) und erweitert die Perspektive auf die Teamebene. Im ersten Buch ging es um die Führung einzelner Mitarbeiter, hier geht es um die **Führung von ganzen Teams** mit ihren besonderen Herausforderungen.

Wer sind die Zielgruppen?

Das Buch ist für mehrere Zielgruppen gedacht:

- **Führungskräfte**, die ihre Kompetenz der Teamführung entwickeln wollen; auch erfahrene Führungskräfte erhalten neue Einblicke und lernen den psychologischen Hintergrund der von ihnen gemachten Beobachtungen kennen;
- Personen, die sich auf die Führung von Teams **vorbereiten**;
- **Teammitglieder**, die erfolgreich arbeiten und das Team positiv entwickeln wollen;
- **Manager**, die für Führungskräfte und deren Entwicklung Verantwortung tragen oder den Kontext für Teamarbeit gestalten;
- **Dozenten und Trainer**, die ein kompaktes, aktuelles, praxisnahes und wissenschaftlich fundiertes Basisbuch zu Teams suchen;
- **Studierende** (etwa in MBA-Programmen), die sich auf dieses Thema gut vorbereiten wollen.

Warum dieses Buch?

Dieses Buch ist für die Zielgruppen empfehlenswert, da die Führung von Teams ein immer wichtigerer Bestandteil der Führungsaufgaben ist. Zum einen, weil Teamarbeit zunimmt, zum anderen, da viele Teams weit hinter ihrem Potenzial zurückbleiben.

Dabei hat das Buch eine besondere **Merkmalskombination**:

1. wissenschaftliche Fundierung (der Autor Prof. Dr. Florian Becker liefert den aktuellen Stand der wirtschaftspsychologischen Forschung zur Führung von Teams),
2. Praxisbezug (intensive Rückspiegelung der Inhalte mit Führungskräften aus verschiedensten Organisationen in MBA-Programmen, Beratungsprojekten und Trainings sowie jahrelange Erfahrung des Autors),
3. kompakte praxistaugliche Form (kompaktes Format),
4. Führung von Teams verstehen statt reiner „dos and don'ts“ oder Checklisten-denken (der Text vermittelt neben praktischen Tipps immer auch den wissenschaftlichen Hintergrund – das Warum).

Was ist die Zielsetzung?

Leser sollen noch handlungsfähiger im Umgang mit Teams werden. Ziel ist, dass Leser nicht nur erfahren, was wann zu tun oder zu unterlassen ist, sondern auch verstehen, warum und wie sie das tun.

Welches didaktische Konzept benutzt das Buch?

Leser erhalten jeweils Einblick in den praktischen Kontext, erfahren die wesentlichen wissenschaftlichen Ergebnisse dazu und bekommen auf dieser Basis konkrete Tipps sowie Anregungen, um ihre Teamsituation zu optimieren.

Und damit wünsche ich Ihnen jetzt viel Freude beim Aufbau Ihrer Erfolgsteams!

Ihr Florian Becker

Was dieses Buch zeigt

Erfolgreiche Teams eröffnen riesige Chancen, indem sie positive Synergie bei den Mitarbeitern auslösen. Doch viele Teams bleiben weit hinter ihrem Potenzial zurück, was zu hohen Prozessverlusten und Kosten führt. Deshalb erfahren Leser hier, wie sie erfolgreiche Teams schaffen, führen und entwickeln können.

Das Buch gliedert sich in vier große Themenbereiche.

- Im ersten Themenbereich erhalten Leser **Grundlagen erfolgreicher Teamführung**: Merkmale von Teams und wie sich diese auswirken, Potenziale wissenschaftlicher Perspektiven auf Teams, der Kontext von Teams und dessen Einflüsse auf das Team sowie die Herausforderung, positive Synergie herzustellen.
- Der nächste Themenbereich zeigt **Säulen der Teamleistung**: Aspekte eines teamfreundlichen Umfelds, sinnvolle und motivierende Gestaltung von Aufgaben für Teams sowie Ansätze für erfolgreiche Entscheidungen in Teams.
- Es folgt ein Themenbereich zur **Zusammenstellung effektiver Teams**: Dieser betont die optimale Anzahl an Teammitgliedern, sinnvolle Verteilung demographischer Merkmale (z. B. Geschlecht und Alter der Mitglieder), erforderliche Kompetenzen und günstige sowie ungünstige Persönlichkeitsmerkmale von Mitgliedern.
- Ein Themenbereich zur erfolgreichen **Entwicklung und Pflege von Teams** rundet das Buch ab: Leser erfahren, wie sie den Zusammenhalt in ihren Teams erhöhen, wie bedeutsam soziale Normen in Teams für dessen Leistungsfähigkeit sind, welche Phasen Teams durchlaufen und wie man Teams in die Leistungsphase bekommt – und dort hält!

Der Autor



Diplom-Psychologe **Prof. Dr. Florian Becker** ist Spezialist für Wirtschaftspsychologie und Bereichsvorstand der Wirtschaftspsychologischen Gesellschaft in München.

Bekannt ist er als gefragter Experte für Wirtschaftspsychologie aus zahlreichen Vorträgen und Fernsehbeiträgen (z. B. Galileo, stern TV, Welt der Wunder) für Medien wie ARD, BR, ProSieben, RTL, SAT.1, VOX und ZDF, zudem aus Beiträgen und Interviews in Radio und Presse (z. B. Absatzwirtschaft, Die Welt, Die Zeit, Harvard Business Manager, Süddeutsche Zeitung und Wirtschaftswoche).

Mit seinem Team forscht er international zu wirtschaftspsychologischen Fragestellungen. An der Rosenheim University of Applied Sciences ist er Professor für Kommunikation und Organisationspsychologie und leitete den MBA-Studiengang Management und Führungskompetenz für mehrere Jahre. Auch das Marktpsychologische Labor der Universität München (LMU) leitete er viele Jahre, ebenso leitete er den Fachbereich Psychology & Management an einer international ausgerichteten Business-School.

Er hat 15 Jahre Praxiserfahrung in Beratung, Keynotes, Coaching und Trainings für Klienten aus zahlreichen Branchen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Teams im Trend	1
2	Grundlagen effektiver Teamführung	5
2.1	Merkmale von Teams	6
2.2	Teams aus Sicht von Praxis und Wissenschaft	9
2.3	Teams im Kontext	15
2.4	Synergie in Teams als Herausforderung	18
2.5	Zusammenfassung	20
3	Säulen der Teamleistung	23
3.1	Das Umfeld als Nährboden für Teamleistung	25
3.2	Geeignete Aufgaben für Teams	29
3.3	Motivierende Aufgaben für Teams	33
3.4	Gute Entscheidungen in Teams	37
3.5	Zusammenfassung	42
4	Zusammenstellung effektiver Teams	45
4.1	Die optimale Größe von Teams	46
4.2	Gelungene demografische Zusammensetzung von Teams	49
4.3	Kompetenzen für Teamarbeit	55
4.4	Persönlichkeit von Teamplayern	59
4.5	Zusammenfassung	62

5	Entwicklung und Pflege von Teams	65
5.1	Zusammenhalt und Kohäsion von Teams	66
5.2	Soziale Normen in Teams	70
5.3	Phasen der Teamentwicklung	74
5.4	Auffrischung von Teams	79
5.5	Zusammenfassung	83
Literatur	85
Sachverzeichnis	93

Wir alle kennen Teams, an die wir gerne zurückdenken und stolz sind, dabei gewesen zu sein. Und wir kennen die anderen Teams, an die wir uns lieber nicht erinnern. Woran aber liegt es, dass manche Teams über sich hinauswachsen und Top-Leistungen vollbringen, andere aber scheitern? Und wie schaffen manche Teams, die schlecht starten, dann doch die Wende zum Guten? Vor allem: Wie können Führungskräfte Teams zum Erfolg führen? Der Erfolg von Teams steht und fällt nicht zuletzt mit guter Teamführung (Burke et al. 2006). Hier setzt dieser Text an.

Warum sollten sich Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter mit Teams und ihren Dynamiken intensiv beschäftigen? Letztendlich, weil man nicht mehr an diesem Thema vorbei kommt.

Teams haben eine **zentrale Bedeutung in modernen Organisationen**. Schon länger haben mehr als 80 % der Unternehmen im Fortune 500 über die Hälfte ihrer Mitarbeiter in Teams beschäftigt (Strozniak 2000). Unternehmen haben Teams entdeckt, um mithilfe flacher Hierarchien handlungsfähiger zu werden. Das Management hofft auf größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Projektorganisationen an Veränderungen der Umwelt. Angeregt durch internationalen Wettbewerb und die Herausforderung interdisziplinär zu arbeiten, ersetzen flexible Teams starre hierarchische Strukturen, die an Funktionen orientiert waren und in den derzeitigen dynamischen Umwelten oft nicht mehr wettbewerbsfähig sind.

Neue Organisationsformen mit **flachen Strukturen** und zunehmendem **Abbau von Grenzen** zwischen Abteilungen spiegeln diese Entwicklung wider und fördern zusätzlich den Bedarf an effizienten Teams, wie Abb. 1.1 zeigt. Unternehmen war es durch Teamarbeit zusätzlich möglich, die Anzahl von Mitarbeitern je Führungskraft deutlich zu erhöhen (Leitungsspanne) und damit Führungskräfte abzubauen und Personalkosten zu senken.

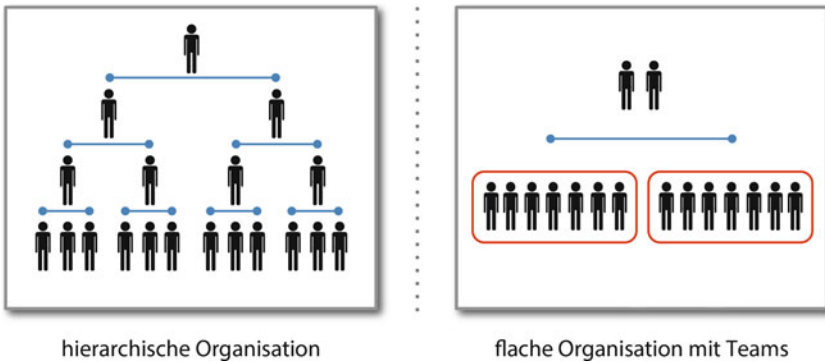


Abb. 1.1 Trend zu flachen Organisationen mit Teams

Die **zunehmende Verwendung von Teams** hat aber auch weitere gute **Gründe**:

- Projektbasierte Arbeit wird in vielen Organisationen zur Norm. Die Prozesse haben oftmals enge Zeitfenster und sind so komplex und umfangreich, dass sie von einzelnen Personen nicht mehr alleine umsetzbar sind.
- Unternehmen nutzen zunehmend flache Hierarchien, die zu Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Koordination bei den Mitarbeitern führen. Dabei bewirken Teams die Erschließung von Kreativität und Innovation aller Personen im Unternehmen, das Leistungspotenzial wird besser ausgeschöpft. Das ermöglicht oftmals auch den Abbau von Stellen im Management, da sich die Mitarbeiter im Team verstärkt selbst organisieren können und der Bedarf an Führungskräften abnimmt.
- Organisationen hegen die Hoffnung, mit Teams die Synergie der Arbeitstätigkeit, Motivation und Involvement der Mitarbeiter zu steigern.
- Durch die in Teams vorherrschende Teilhabe an Entscheidungsverantwortung und durch weitreichendere und bedeutsamere Tätigkeiten als bei Einzelarbeit versucht man die Arbeitsaufgabe motivierender zu gestalten.
- Der Glaube an die Überlegenheit von Teams gegenüber Einzelpersonen ist Zeitgeist und scheint unerschütterlich. Es besteht bei vielen Entscheidern ein fest verwurzelter Glaube, dass Teams einzelnen Personen überlegen sind. Man baut in zahlreichen Unternehmen auf Teamentscheidungen in Kommissionen und Meetings und setzt mitunter aus Gewohnheit auf Teamarbeit, ohne Alternativen überhaupt in Erwägung zu ziehen.
- Ein wachsend starker Wunsch nach Teamarbeit besteht auch bei den Mitarbeitern. Das Verlangen nach einem sozialen Umfeld am Arbeitsplatz und mehr

Partizipation an Entscheidungen nimmt zu. Fragt man heutige Absolventen, gibt kaum einer an, lieber alleine als im Team arbeiten zu wollen.

- Einige wissenschaftliche Forschungsergebnisse untermauern den Glauben an Teams und zahlreiche Fallstudien aus der Praxis berichten von Erfolgen bei der Umstellung auf Teamarbeit.

Tatsächlich hat sich in einigen Studien gezeigt, dass Teams in der Regel zu niedrigeren Fehlzeiten und einer geringeren Fluktuation führen (z. B. Heywood und Jirjahn 2004). Auch Fallbeispiele aus der Praxis ermuntern zu mehr Teamarbeit.

Hier ist allerdings **Vorsicht** angebracht: Unternehmen und verantwortliche Manager berichten lieber von ihren Erfolgen als von ihren Misserfolgen – und nur weil mit Teamarbeit weniger Führungskräfte mehr Mitarbeiter führen, bedeutet das nicht automatisch, dass diese Mitarbeiter auch genauso produktiv oder sogar produktiver sind. In den wissenschaftlichen Befunden zeigt sich zudem eher eine Dominanz von Koordinations- und Motivationsverlusten als von positiven Effekten der Teamarbeit (vgl. Wegge 2004, S. 72 ff.).

Tipps

Teams sind Zeitgeist und gerade „in“. Dennoch sollte man **nicht kritiklos euphorisch** sein. Teams sind nicht automatisch Garant für höhere Produktivität. Ein Team kann je nach Arbeitsaufgabe, Kontext, Zusammensetzung oder Führung desselben Segen oder Fluch sein. Diese Zusammenhänge stellen die nächsten Kapitel praxisnah dar. So gibt es Fälle, in denen Teamarbeit tatsächlich erst eine Erschließung des Potenzials der einzelnen Mitglieder ermöglicht. Auf der anderen Seite gibt es viele Beispiele für Teams, die scheitern und die Produktivität einzelner Mitarbeiter abwürgen.

Dazu kommt, dass ein Einsatz von Teams per se **Herausforderungen** und sogar Risiken mit sich bringt:

- Die Messung von Leistungen und Beiträgen einzelner Mitarbeiter wird erschwert,
- die Führung einzelner Mitarbeiter ist komplexer und indirekter, Teams lassen sich von außen schwerer führen als einzelne Mitarbeiter und
- innerhalb der Teams können unerwünschte und schwer kontrollierbare Dynamiken entstehen (Mobbing, Konflikte, Verantwortungsdiffusion, sozialer Müßiggang etc.).

Es sind für die Führung von Teams also auf jeden Fall Führungskompetenzen erforderlich, die über die reine Führung einzelner Mitarbeiter weit hinausgehen.

Gerade aber weil man um Teams in der Praxis nicht mehr herumkommt, ist zu klären, wann diese eher sinnlos eingesetzt werden, wie das zu vermeiden ist und unter welchen Bedingungen die Teamleistung optimal ist.

Wichtige **Fragen in der Praxis** sind:

- Wann sollten Teams und Gruppen eingesetzt werden, wann lieber nicht?
- Wie können effiziente Teams aufgebaut werden?

Die **folgenden Kapitel** fassen dazu den Stand der wirtschaftspsychologischen Forschung anwendungsorientiert in vier Themenbereichen zusammen.

- Der erste Themenbereich behandelt die **Grundlagen effektiver Teamführung** (Kap. 2). Das beinhaltet Merkmale und Definitionen von Gruppen und Teams, Arten von Teams in der Praxis und wissenschaftliche Perspektiven auf Teams, den Kontext von Teams und die Herausforderung, positive Synergie in Teams herzustellen.
- **Säulen der Teamleistung** sind Inhalt des zweiten Themenbereiches (Kap. 3). Dieser diskutiert Aspekte eines teamfreundlichen Umfeldes, Merkmale sinnvoller und motivierender Aufgaben für Teams und das Treffen guter Entscheidungen in Teams.
- Es folgt die **Zusammenstellung effektiver Teams** als dritter Themenbereich (Kap. 4). Inhalte sind hier die Größe von Teams sowie Forschungsergebnisse zu Demographie, Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen von Teammitgliedern.
- Abschließender Themenbereich ist die **Entwicklung und Pflege von Teams** (Kap. 5). Das betrifft den Aufbau von Kohäsion und Zusammenhalt in Teams, soziale Normen in Teams, Phasen der Teamentwicklung und die Auffrischung von Teams, die nicht mehr gut funktionieren.

Es folgt der erste große Themenbereich: Die Grundlagen effektiver Teamführung.

Um effektive und leistungsfähige Teams aufzubauen und zu pflegen, bedarf es einiger zentraler Grundlagen. Diese Grundlagen vermittelt dieser Themenbereich.

- Es ist zunächst wichtig, **Merkmale von Teams** zu kennen (Abschn. 2.1). Wer weiß, was Teams ausmacht und woran sie scheitern können, ist als Führungskraft sensibilisiert für wichtige Handlungsfelder.
- Es folgt ein Abschnitt über **Teams aus Sicht von Praxis und Wissenschaft** (Abschn. 2.2). Dieser stellt typische Formen von Teams dar und wie diese in Erscheinung treten. Zusätzlich eröffnet der Abschnitt den Lesern die Perspektive auf psychologische Betrachtungsweisen von Teams. Führungskräfte werden sensibilisiert, was unter der Oberfläche passiert.
- Der Themenbereich fährt fort mit der Betrachtung von **Teams im Kontext** (Abschn. 2.3). Dieser Betrachtungswinkel ist wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Führung von Teams, da der Erfolg oder Misserfolg von Teams häufig im Kontext zu suchen ist. Die Organisation, in die Teams eingebunden sind, der Kulturraum, in dem ein Unternehmen zu Hause ist, die Aufgabe, die zu erledigen ist – all das sind Beispiele für relevante Aspekte im Kontext von Teams.
- Mit einem Abschnitt zur **Synergie in Teams** schließt der Themenbereich (Abschn. 2.4). Der Abschnitt zeigt, dass in Teams von Haus aus häufig keine positive Synergie herrscht und gute Führung von Teams bedeutet, an dieser Synergie zu arbeiten, damit das Ganze mehr als die Summe der Einzelteile wird.

Der Themenbereich beginnt mit Merkmalen und Definitionen von Teams.

2.1 Merkmale von Teams

Was genau sind Teams und welche Merkmale haben sie? Wie können Führungskräfte und Teammitglieder an diesen Merkmalen ansetzen, um Teams zu optimieren und zu verhindern, dass diese scheitern? Das ist der Inhalt dieses Abschnitts.

Teams sind eine Form von Gruppen. Deshalb ist die Kenntnis der Merkmale von Gruppen eine zentrale Grundlage, um Teams zu verstehen.

In der Umgangssprache wird der Begriff „Gruppe“ sehr unterschiedlich verwendet, teilweise auch für reine Ansammlungen von Menschen. Es ist klar, dass eine Gruppe von Personen, die an der Bushaltestelle auf den nächsten Bus wartet, nicht dasselbe wie eine Arbeitsgruppe in einem Unternehmen ist (vgl. Bass 1980).

In den **Sozialwissenschaften** finden sich meist folgende **Kriterien zur Definition einer Gruppe** (vgl. z. B. Kozlowski und Bell 2003), wie sie auch Abb. 2.1 zeigt:

- **mehrere Individuen**

Mindestens zwei Personen sind erforderlich, damit von einer Gruppe gesprochen werden kann.

- **Interaktion**

Die Personen interagieren miteinander und sind nicht einfach nur am selben Ort. Das unterscheidet Gruppen von einfachen Ansammlungen (Aggregaten) von Personen.

- **Normen**

Gruppen haben Normen, die das erwartete Verhalten beschreiben und regulieren.

- **Rollendifferenzierung und Struktur**

Die Mitglieder einer Gruppe haben meist sehr unterschiedliche Rollen und Funktionen innerhalb der Gruppe.

Einer kümmert sich ggf. eher um die Aufgabe, ein anderer um das soziale Klima in der Gruppe, der Nächste vertritt die Gruppe nach außen.

- **Grenzen nach außen**

Damit von einer Gruppe gesprochen werden kann, müssen Grenzen nach außen bestehen.

Es ist für die Mitglieder ersichtlich, wer dazugehört und wer nicht.

- **eine gemeinsame Aufgabe**

Gruppen im sozialwissenschaftlichen Sinne haben eine gemeinsame Aufgabe, der sie nachgehen.

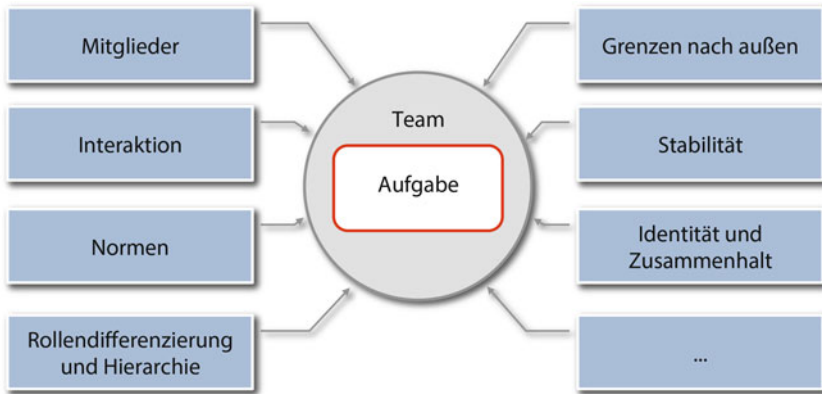


Abb. 2.1 Aufbau von Teams um Aufgaben

Das kann die Beschäftigung mit einer Arbeitsaufgabe sein, aber auch eine gemeinsame Konsumaktivität wie etwa ein Online-Computerspiel mit anderen Spielern und jede weitere denkbare gemeinsame Aufgabe.

- **Stabilität über die Zeit**
Gruppen können sich über die Zeit verändern, brauchen aber eine gewisse Stabilität, damit man von Gruppe im engeren Sinne sprechen kann.
- **gemeinsame Identität**
Typisch ist auch, dass Mitglieder von Gruppen eine gemeinsame Identität erleben und beispielsweise Angriffe auf andere Gruppenmitglieder als Angriffe auf sich selbst betrachten.

Anhand dieser Merkmale und der Ausprägung dieser Merkmale lassen sich verschiedene Gruppen auch bewerten und kategorisieren. Dabei können die jeweiligen Merkmale ganz unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Die eine Gruppe hat beispielsweise eine starke Interaktion oder eine starke Rollendifferenzierung, bei einer anderen Gruppe können diese Merkmale nur sehr schwach oder mit mittlerer Stärke ausgeprägt sein.

Was macht jetzt **Teams** als Gruppen besonders, wie kann man sie definieren? Im Kern sind Teams **künstlich geschaffene Gruppen mit dem Ziel, eine Aufgabe zu lösen** – etwa die Fußballweltmeisterschaft zu gewinnen oder ein Projekt in einem Unternehmen erfolgreich abzuschließen. Der Fokus ist hier also immer die Aufga-

be; alles andere, etwa wer wie lange Mitglied ist und wer nicht, hat sich diesem Ziel unterzuordnen, wie Abb. 2.1 zeigt.

Besonderheiten von Teams sind im Vergleich zu anderen Gruppen:

- Die Teamziele sind an der übergeordneten Aufgabe ausgerichtet.
- Die Anzahl und Eigenschaften der Personen sind an der Aufgabe orientiert.
- Rollen, Hierarchiestruktur und Zusammensetzung der Gruppe sind ebenfalls von der Aufgabe abhängig.
- Soziale Interaktion dient in erster Linie dem Erfolg bei der Aufgabe.
- Ist die Aufgabe abgeschlossen, wird das Team häufig aufgelöst, die Stabilität über die Zeit ist also auch an der Aufgabe ausgerichtet.

Teams werden also um Aufgaben herum aufgebaut, daher sind die Gruppen in Unternehmen typischerweise Teams. Auch andere Gruppen, etwa Familien oder Freundeskreise, suchen sich Aufgaben, sie werden aber nicht für diese Aufgabe geschaffen, Fokus sind hier die Mitglieder, nicht die Aufgaben. Ist eine Aufgabe erledigt, bestehen diese Gruppen unverändert weiter und suchen sich eine neue Beschäftigung; ist man bei der Aufgabe nicht erfolgreich, wird man deshalb kaum die Mitglieder auswechseln.

Tipps

Bei der Betrachtung der Merkmale von Gruppen ist schnell ersichtlich, dass Teams als besondere Form von Gruppen an jedem der genannten Punkte scheitern können.

Führung von Teams bedeutet daher nicht zuletzt, diese Merkmale zu optimieren. Führungskräfte sollten sich dafür folgende Fragen stellen:

- Entspricht die **Anzahl und Beschaffenheit der Personen** im Team den Anforderungen der Aufgabe?
- Funktionieren **Interaktion und Kommunikation** wie erforderlich und koordiniert? Wird Information ausgetauscht, an Aufgaben gemeinsam und abgestimmt gearbeitet und werden Entscheidungen vernünftig getroffen (Hambrick 1994)? Wo sind ggf. Barrieren und wie kann die Interaktion verbessert werden?
- Welche **Normen** bestehen, welches Verhalten ist hier im Team normal? Entspricht das meinen Zielen als Führungskraft und den Erfordernissen der Arbeitsaufgabe?

- Besteht eine sinnvolle, stabile und konfliktfreie **Rollendifferenzierung**? Gibt es klare Verantwortlichkeiten und Grenzen der Verantwortungen? Sind alle für die Aufgabe wichtigen Rollen besetzt?
- Sind **Grenzen nach außen** durchlässig genug, um Innovation und Austausch zu ermöglichen? Sind die Grenzen des Teams auf der anderen Seite klar genug, um ungewollte Einmischung und Beliebigkeit zu verhindern?
- Welche **Aufgaben** bestehen aus Sicht des Teams? Sind diese erwünscht, akzeptiert, motivierend und auch sinnvoll für das Team? Besteht Einigkeit bei Wegen und Zielen (Iaquinto und Fredrickson 1997)?
- Erlebt das Team eine **geeignete gemeinsame Identität**? Fördert diese die Attraktivität der Mitgliedschaft und den Zusammenhalt im Team? Ist sie dienlich im Miteinander mit anderen wichtigen Teams?
- Stellen die obigen Punkte die gewünschte **Stabilität über die Zeit und die Leistungsfähigkeit** des Teams sicher?

Die nachfolgenden Kapitel liefern zum erfolgreichen Umgang mit diesen wichtigen Herausforderungen eine breite theoretische und praktische Basis.

Der nächste Abschnitt beschreibt Arten von Teams aus Sicht von Praxis und Wissenschaft.

2.2 Teams aus Sicht von Praxis und Wissenschaft

Welche Arten von Teams gibt es in der Praxis und wie blickt die Psychologie auf Gruppen und Teams? Was kann man daraus für die Führung von Teams schließen? Dazu wird das Wesentliche in diesem Abschnitt vorgestellt.

In Unternehmen gibt es unterschiedliche Arten, wie Teams in **Erscheinung** treten.

- Klassischerweise sind Unternehmen in **Bereiche** strukturiert. Innerhalb dieser finden sich entsprechend **zugeordnete Teams**, beispielsweise zu Personal, Marketing, Finanzen, IT oder Einkauf.
- Entlang der Unternehmensprozesse sind oft zusätzlich abteilungsübergreifende **Projektteams** anzutreffen.

Besonders Matrixorganisationen sind von der Konzeption bereits so ausgelegt, dass die Mitglieder der einzelnen Abteilungen gleichzeitig in abteilungsübergreifenden Teams sind. So finden sich unterhalb der Vorstandsebene beispielsweise immer häufiger Teams, die sich mit dem Erleben und Verhalten der Kunden befassen. In diesen Customer-Experience-Teams sind außerdem die Leiter verschiedener Unternehmensbereiche, um gemeinsam auf die Herausforderungen bei den Kunden reagieren zu können. Auch temporäre Teams, die sich mit Innovation und Qualität befassen, sind den Projektteams zuzuordnen.

- Eine neuere Erscheinung des IT-Zeitalters sind **virtuelle Teams**. Verbunden durch moderne Kommunikationsmittel können diese Teams schnell entstehen, über große räumliche Entfernungen, Zeit und organisationale Grenzen hinweg zusammenarbeiten und sich kurzfristig wandeln oder auflösen. Gerade die zunehmende Internationalisierung fördert computerbasierte Interaktion. Mittlerweile ist der Großteil der qualifizierten Mitarbeiter zumindest teilweise auch in virtuelle Teamarbeit eingebunden (Kanawattanachai und Yoo 2002).

Es handelt sich hier um Typen von Teams, wie sie in der Praxis oft angetroffen werden. Prinzipiell können Kategorien wie „virtuell“ natürlich als Kontinuum verstanden werden, das auf alle Teams mehr oder minder stark zutrifft. So kann ein Team in unterschiedlichem Ausmaß abteilungsübergreifend sein, virtuell interagieren bzw. an unterschiedlichsten Orten arbeiten (Apgar 1997).

Auch in anderer Hinsicht können Teams in der Praxis sehr unterschiedlich gestaltet sein. Sie bewegen sich beispielsweise in relativ stabilen oder in sehr dynamischen Umgebungen, die Aufgaben sind komplex oder eher einfach, die Zeit, die ein Team existiert, ist lang oder kurz, Mitgliedschaften sind stabil oder großer Fluktuation unterworfen und die Mitglieder sind sich sehr ähnlich oder unterschiedlich. All diese Themen spielen eine bedeutende Rolle bei Aufbau, Führung und Pflege von Teams und werden in späteren Kapiteln intensiv diskutiert.

Die **Wirtschaftspsychologie** betrachtet Gruppen zusätzlich anhand weiterer Aspekte.

- Gruppen lassen sich nach der Anzahl der Mitglieder und der Intensität der Interaktion differenzieren. Man kann hier einerseits von **Primärgruppen** mit wenigen Mitgliedern und intensiver Interaktion sprechen. Die **Sekundärgruppen** befinden sich andererseits am gegenüberliegenden Pol dieser Dimensionen, haben wenig Interaktion und eher zahlreiche Mitglieder. Eine klassische Sekundärgruppe sind beispielsweise Bereichsleiter, die sich als Gruppe selten treffen, aber in ihren Bereichen mit den Mitarbeitern jeweils eine Primärgruppe bilden.

- Aus der Perspektive der einzelnen Person können auch **Mitgliedsgruppen** und **Fremdgruppen** unterschieden werden. Mitgliedsgruppen gehört die Person selbst an. Fremdgruppen sind außen stehende Gruppen, denen die Person nicht angehört.

Eine wesentliche Art von Fremdgruppe ist die **Bezugsgruppe**. Bezugsgruppen werden durch ihren starken Einfluss auf ein Individuum und seine Einstellungen definiert. Man muss nicht Mitglied einer Bezugsgruppe sein, um von dieser beeinflusst zu werden. Kompromisslos streikende und verhandelnde Mitarbeiter eines anderen Unternehmens können bei Erfolg z. B. zur Bezugsgruppe für die Mitarbeiter werden. So mag ein erfolgreicher Streik von Lokomotivführern als Bezugsgruppe Piloten oder Erzieher in ganz anderen Unternehmen inspirieren, ebenfalls zu streiken. Auch im Marketingbereich sind vergleichbare Effekte bekannt. Zielgruppen neigen dazu, etwas zu kaufen, was wichtige Bezugspersonen oder Gruppen verwenden. So können beispielsweise Gruppen von Extremsportlern Einfluss auf Kaufentscheidungen von Personen ausüben, die selbst in ihrem Leben noch nie diesem Sport nachgegangen sind. Bezugsgruppen entsprechen dabei nicht immer in allen Bereichen der engen Definition von Gruppen und können auch eine sehr schwache Struktur und Interaktion aufweisen.

- Auch das Ausmaß an **Autonomie** von Gruppen ist ein wichtiges Differenzierungsmerkmal. **Teilautonome Gruppen** sind vielerorts durch die Verflachung von Hierarchien entstanden. Diese Gruppen entscheiden mehr oder minder unabhängig über Arbeitsabläufe und Arbeitszeit, Verantwortungsbereiche einzelner Mitglieder und die Zusammenarbeit mit Zulieferern und Kunden. Im Extremfall entscheiden sog. **autonome Gruppen** sogar über ihre Mitglieder – etwa über Einstellung oder Entlassung und deren Bezahlung.
- Besondere Aufmerksamkeit hat in der Forschung die **Formalität** von Gruppen gefunden. Damit ist gemeint, wie sehr Gruppen den von der Organisation geplanten Strukturen entsprechen. **Formelle Gruppen** sind in der Organisation vorgesehene Gruppen. **Informelle Gruppen** sind Gruppen nach obiger sozialwissenschaftlicher Definition, die nicht im Organisationsplan vorgesehen sind. Dennoch beeinflussen diese Gruppen das Verhalten der Mitarbeiter stark. Dabei ist an Arbeitsleistung und Informationsfluss, aber auch an Dinge wie Mobbing zu denken. So reichen informelle Gruppen vom Kollegenkreis, der sich beim Rauchen trifft, bis hin zu Seilschaften im Management, die sich Posten zuschieben und gegenseitig den Rücken freihalten.

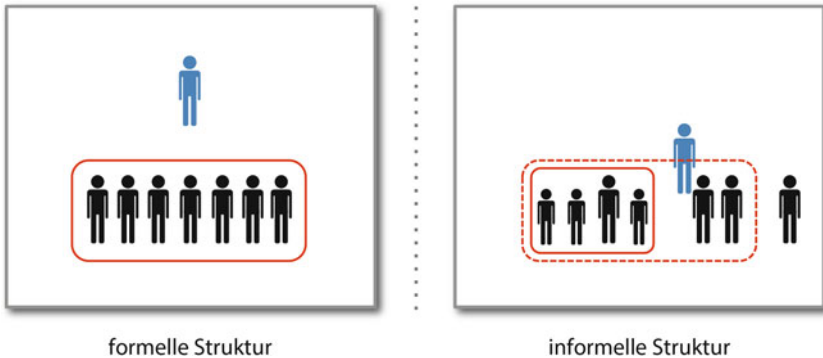


Abb. 2.2 Beispiel für die formelle und die informelle Struktur eines Teams

Diese psychologischen Aspekte erweitern die Perspektive für Führungskräfte, wenn sie mit Teams zu tun haben. Das verdeutlicht Abb. 2.2 am Beispiel von formellen und informellen Strukturen eines Teams.

Die formelle Struktur des Teams in der Abbildung ist simpel. Es gibt ein Team aus sieben gleichberechtigten Personen mit einer Führungskraft, die für jede Person im Team gleichsam zuständig ist.

Wesentlich komplexer ist die informelle Struktur des Teams. Tatsächlich ist der Zusammenhalt des Teams nicht besonders ausgeprägt. Eine Person gehört gar nicht wirklich dazu, ist eine Art „schwarzes Schaf“ des Teams. Vier Personen haben sich zu einer relativ geschlossenen eigenen Gruppe zusammengetan, die so eigentlich nicht vorgesehen ist. Innerhalb dieser Gruppe gibt es eine informelle Führungsperson. Dazu kommt, dass die eigentliche Führungskraft nicht sehr ausgeprägt als solche erlebt und akzeptiert wird, sondern eher als Mitglied des Teams behandelt wird. Dabei pflegt sie mit zwei Teammitgliedern besonders intensive Kontakte und fühlt sich diesen besonders nahe, die Beziehung zu den anderen Personen ist eher distanziert.

Warum sind diese psychologischen Aspekte für die Führungskraft eine wichtige Erweiterung ihrer Perspektive?

Sie helfen Risiken und Leistungshindernisse zu erkennen und Maßnahmen dagegen zu ergreifen. Im Team aus dem Beispiel wären etwa folgende **Risiken** denkbar:

- Die zwei Personen, denen die Führungskraft nahe ist, formen eine **Innengruppe**, die anderen eine **Außengruppe** (vgl. Becker 2015). Personen in Außengruppen sind aber meist weniger zufrieden, leisten weniger und ihre Kündigungsrate ist höher.
- Insbesondere das „schwarze Schaf“ könnte kündigen.
- Die informelle Gruppe im Team könnte sich geschlossen gegen die Führungskraft stellen.
Diese Möglichkeit wird durch mehrere Punkte weiter unterstützt: Es gibt eine informelle Führungsperson, die formelle Führungsperson wird informell eher als normales Teammitglied erlebt, die informelle Gruppe fühlt sich der formellen Führungsperson nicht so nahe, es gibt wenig Interaktion.
- Es könnte ein Konflikt ausbrechen zwischen der informellen Gruppe und den zwei Personen der Innengruppe um die Führungskraft.

Auch **Hindernisse für die Leistungsfähigkeit** des Teams liegen auf der Hand:

- Die Interaktion innerhalb des Teams ist gestört. Wenig Kommunikation findet mit dem „schwarzen Schaf“ statt und wenig zwischen der informellen Gruppe und dem Rest des Teams.
- Es besteht eine informelle Struktur, die einer aufgabenorientierten Rollenverteilung und Hierarchie entgegensteht.
- Eine gemeinsame Identität besteht kaum, daher ist es schwierig, allgemein akzeptierte Ziele und Regeln zu finden.

In der Konsequenz dürften die Arbeitsprozesse leiden.

Ohne psychologische Perspektive würde die Führungskraft von diesen Ereignissen überrascht. Mit einer „psychologischen Brille“ kann die Führungskraft frühzeitig diese informellen Strukturen erkennen und mit geeigneten Maßnahmen gegensteuern. Diese Maßnahmen könnten z. B. sein:

- Der Zusammenhalt (Kohäsion) im Team wird gestärkt (s. Abschn. 5.1). Das kann dazu führen, dass die informelle Gruppe nicht mehr so stark notwendig ist und sich wie vorgesehen im Team integriert. Außerdem ist zu hoffen, dass sich das „schwarze Schaf“ in ein attraktives Team besser integrieren möchte.
- Die Führungskraft wird in ihrer Rolle klarer herausgehoben, damit sie nicht länger als Teil des Teams ohne besondere Hierarchieposition betrachtet wird.
- Die Führungskraft sollte von allen akzeptiert werden. Wichtig ist es, als Führungskraft für alle sichtbar und akzeptiert zu sein, und nicht nur für die beiden

besonders nahestehenden Personen aus der Innengruppe. Das bedeutet mehr sachliche (aber nicht menschliche) Distanz zu den beiden Personen, aber mehr Nähe insgesamt zu den anderen Teammitgliedern. Auf diese Weise wird die informelle Führungskraft, die entstanden ist, ggf. weniger wichtig und zieht sich auf eine normale Teamposition zurück.

- Dem „schwarzen Schaf“ werden Angebote für mehr Interaktion und Einbindung gemacht, ggf. wird auch seine Rolle neu definiert, um dessen Isolation aufzubrechen und eine Perspektive innerhalb des Teams zu eröffnen.

Für die Führung von Teams sind psychologische Betrachtungsdimensionen daher insgesamt eine wichtige Bereicherung der Perspektive.

Tipps

Führungskräfte sollten sich regelmäßig mit folgenden Themen beschäftigen:

- **Sekundärgruppen** sind wichtig für den Austausch von Informationen und Ideen und die Koordination der Zusammenarbeit; klassischerweise treffen sie sich beispielsweise in Kommissionen und halten Meetings ab. Sie können aber auch Zeitverschwendung sein, wenn falsche Personen in den Gruppen sind oder unwichtige Aufgaben bearbeitet werden. Nicht selten sind diese Gruppen zu groß, werden aus Gewohnheit gepflegt, auch wenn sich der Bedarf geändert hat – und auf der anderen Seite fehlt es an Gruppen, die sich um aktuelle Aufgaben kümmern. Für Führungskräfte stellen sich hier wichtige Fragen:
Welche Sekundärgruppen bestehen, welche Aufgaben bearbeiten diese und welche Personen sind in den einzelnen Gruppen vertreten?
Bestehen für Bereiche, in denen Informationsaustausch, Ideenentwicklung und Zusammenarbeit erforderlich sind, geeignete Sekundärgruppen?
Gibt es ggf. Sekundärgruppen, die nicht diesen Kriterien entsprechen und überflüssig sind?
Sind die relevanten Personen in diesen Gruppen vertreten? Welche Personen sind ggf. überflüssig in den Gruppen?
- **Autonomie** von Teams kann Segen oder Fluch sein, es kommt auf die Aufgabe und das Team an.

So erhöht Autonomie im Idealfall die Selbstständigkeit, Geschwindigkeit, Akzeptanz und Qualität von Entscheidungen. Es kann aber auch ganz anders laufen.

Führungskräfte sollten daher regelmäßig analysieren:

Wie viel Autonomie hat ein Team in welchen Bereichen?

Ist dieses Ausmaß dem Team (etwa vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen, Kompetenzen und Motivation) und der Aufgabe angemessen?

Das richtige Ausmaß an **Freiraum** für Teams zu gestalten, ist eine anspruchsvolle, aber entscheidende Führungsaufgabe.

- Was formell vorgesehen ist, ist nicht entscheidend – entscheidend ist, was informell gelebt wird.

Für Führungskräfte ist meist der Unterschied zwischen informeller Struktur einer Organisation zur eigentlich formell vorgesehenen Organisation von Interesse. Dabei hilft es, die eigenen Teams wie in Abb. 2.2 aufzuzeichnen. Wer steht wem nahe? Wer hat welche informelle Hierarchieposition? Gibt es informelle Gruppen? Abweichungen von vorgesehenen Strukturen geben häufig Hinweise auf versteckte Machthaber, latente Konflikte und Probleme in der Zusammenarbeit. Das wird Hinweise auf Optimierungspotenzial geben.

Teams existieren nicht isoliert für sich, sondern sie sind in einen Kontext eingebettet, etwa in ein Unternehmen mit seinen Strukturen und Prozessen oder eine kulturelle Umwelt. Diesen Kontext diskutiert der nächste Abschnitt.

2.3 Teams im Kontext

In welchem Kontext findet Teamarbeit statt? Was bedeutet dieser Kontext für die Leistungsfähigkeit von Teams und für die Teamführung? Dieser Abschnitt liefert entsprechende Einblicke.

Teams bestehen nicht einfach für sich isoliert, sondern sind in einen **Kontext** eingebunden, den Abb. 2.3 darstellt.

Man kann dabei grob verschiedene Strukturebenen voneinander abgrenzen: Individuen, die in einem Team eingebunden sind, Teams, die in Organisationen eingebettet sind und die Umwelt, in der die Organisationen sich befinden (vgl. Mathieu et al. 2008).

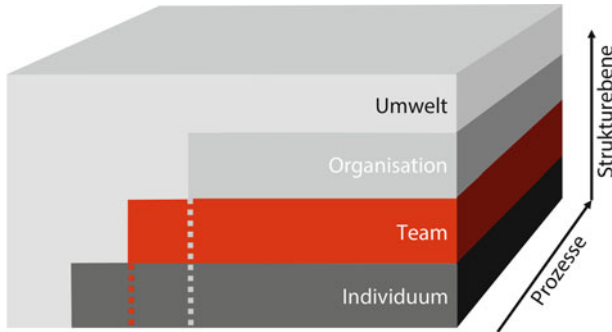


Abb. 2.3 Kontext von Teams in Organisationen

Mit diesem Kontext bestehen deutliche Wechselwirkungen zum Team, die in den nachfolgenden Kapiteln noch im Detail behandelt werden.

- So besteht ein Team aus mehreren **Individuen**.
Deren Anzahl und Eigenschaften beeinflussen das Verhalten des Teams und dessen Funktionieren im Sinne des Unternehmens (s. Kap. 4). Dabei ist zu denken an demographische Merkmale (z. B. Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund, Zeit der Zugehörigkeit im Unternehmen, soziale Schicht), aber auch an Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale. Das Team wiederum wirkt sich stark auf die Mitglieder aus; etwa durch soziale Normen, die bestimmen, welches Verhalten sozial akzeptiert und erwünscht ist und welches sanktioniert wird.
- Teams wiederum befinden sich meist in einer **Organisation** (wie etwa einem Unternehmen).
Einerseits beeinflusst diese Organisation die Existenz und das Funktionieren von Teams, etwa mit ihren Anreizsystemen und der Personalauswahl. So gibt es nicht selten in Unternehmen Anreizsysteme, die individualistisches Verhalten belohnen und Kooperation bestrafen und damit Teamarbeit erschweren. Zum anderen setzen Organisationen Teams ein, um ihre Wertschöpfungsprozesse durchzuführen, daher hängen sie vom Funktionieren und Verhalten dieser Teams ab.

- Individuen, Teams und Organisationen sind in eine weitere **Umwelt** eingebettet. Hier spielt etwa die Nationalkultur bei der Frage eine Rolle, inwieweit Teamarbeit überhaupt erwünscht und möglich ist (vgl. Ma und Becker 2015). Führungskräfte mit internationaler Erfahrung können oft beobachten, wie unterschiedlich gut Teamarbeit in verschiedenen Kulturen funktioniert. Es gibt beispielsweise Kulturen, in denen man schnell Vertrauen zu neuen Kollegen fasst und kooperiert (etwa in Deutschland), und Kulturen, in denen Vertrauen und Kooperation nur sehr langsam wachsen (etwa in China). Insgesamt scheinen kollektivistisch orientierte und egalitäre Kulturen Vorteile für Teamarbeit zu bieten (Earley 1999; Kirkman et al. 2001). Idealerweise kommen beide Kulturdimensionen zusammen.

Den einzelnen Ebenen lassen sich **Prozesse** zuordnen. Zum einen verändert sich das Team selbst. Bei der Veränderung von Teams spielen besonders Teamentwicklungsphasen eine wichtige Rolle (s. Abschn. 5.3). Zum anderen gehören zu den Prozessen auch die **Aufgaben**, die ein Team zu erledigen hat. Je nach Gestaltung dieser Aufgaben sind sie für Teamarbeit geeignet oder eben auch nicht, entsprechend funktionieren Teams besser oder schlechter (s. Abschn. 3.2 und 3.3).

Tipps

Die Leistungsfähigkeit von Teams ist auch stark vom Kontext abhängig, in den diese eingebunden sind. Das betrifft die einzelnen Personen, aus denen ein Team besteht, die Organisation, in die Teams eingebunden sind, und die Umwelt von Organisationen (etwa die Nationalkultur). Auch die Arbeitsaufgabe ist ein wesentlicher Kontext für Teams, denn nicht jedes Team ist für jede Aufgabe geeignet und nicht jede Aufgabe ist überhaupt für Teamarbeit geeignet.

Erfolg und Misserfolg von Teams sind daher häufig im Kontext zu suchen. Um Teams erfolgreich zu führen, ist es deshalb erforderlich, das Team nicht nur isoliert zu betrachten, sondern die **Perspektive zu erweitern** und den gesamten **Kontext als „Lebensraum“ für Teams** zu berücksichtigen und wenn möglich zu optimieren.

Unternehmen erhoffen sich durch den Einsatz von Teams letztendlich positive Effekte auf die Leistung der Mitarbeiter. Eine hohe Leistung von Teams ist aber nicht selbstverständlich, wie der nächste Abschnitt zeigt.

2.4 Synergie in Teams als Herausforderung

Holen Teams wirklich das Beste aus einem Mitarbeiter heraus oder bremsen sie eher? Was können Führungskräfte unternehmen, um positive Wirkungen von Teamarbeit zu fördern und negative Effekte zu verringern? Darauf liegt der Fokus dieses Abschnitts.

Theoretisch können durch **Teamarbeit** unterschiedliche **Effekte** auf die Leistung des einzelnen Mitarbeiters eintreten, wie Abb. 2.4 vereinfacht zeigt:

- Positive Synergieeffekte – der Mitarbeiter ist im Team durchschnittlich produktiver als alleine.
- Keine Synergieeffekte – der Mitarbeiter ist im Team durchschnittlich genauso produktiv wie einzeln.
- Negative Synergieeffekte – der Mitarbeiter leistet im Team durchschnittlich weniger als für sich isoliert arbeitend.

Unternehmen erhoffen sich durch den Einsatz von Teams oft ohne näheres Betrachten automatisch positive Synergieeffekte. Entsprechend werden aus Gewohnheit häufig Teams eingesetzt und je größer eine Herausforderung ist, desto mehr Personen werden den Teams zugeordnet.

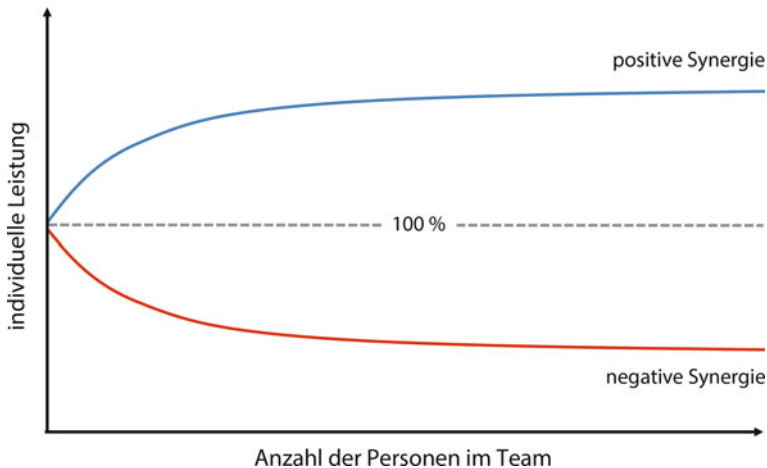


Abb. 2.4 Synergieeffekte in Teams

Was ist davon aus wissenschaftlicher Sicht zu halten? In Teams gibt es sowohl Aspekte, die positive Synergieeffekte haben, als auch Aspekte mit negativen Synergieeffekten.

Zu **positiver Synergie** führend:

- Hilfreich ist die Aufteilung von Aufgaben in Teile, die den Kompetenzen einzelner Teammitglieder am besten entsprechen.
- Lernen am Modell: Lernprozesse werden durch Beobachten und Nachahmen von anderen im Team angestoßen.
- Einzelne „Problemmitarbeiter“ können durch den Gruppendruck sozialisiert werden, sofern die Normen im Team sinnvoll sind.
So kann die bloße Anwesenheit anderer Menschen dazu führen, dass die Leistung steigt (Bond und Titus 1983) – vorausgesetzt die Beobachter reagieren positiv auf Leistung und die ausführende Person fühlt sich nicht gehemmt.
- Eine (zumindest theoretisch) größere Informationsbasis ist zielführend – die aber praktisch meist nicht genutzt wird. So neigen Teams dazu, sich über Informationen auszutauschen, die ohnehin jeder kennt, nicht aber über wenig geteiltes Wissen (Winqvist und Larson 1998).

Zu **negativer Synergie** führend:

- Problematisch sind Koordinationsverluste, die schon bei einfachen motorischen Tätigkeiten entstehen (etwa dem Ziehen an einem Tau) und bei anspruchsvolleren Aufgaben (etwa dem Lösen von Problemen) noch weiter zunehmen (vgl. Zysno 1998). Mit jedem weiteren Teammitglied steigt die Komplexität des sozialen Systems und der Koordinierungsaufwand (Tschan 2000).
- Trittbrettfahrer können sich hinter dem Team verstecken und auch die Motivation anderer Mitglieder untergraben.
- Ungeeignete Ziele und Motive können durch die Anwesenheit der anderen Teammitglieder aktiviert werden: z. B. Macht, Prestige, sozialer Anschluss bis hin zu Sexualität.
- Die Informationsverarbeitung wird durch die Anwesenheit anderer verzerrt (unzureichende eigene Informationssuche und Verarbeitung, Anpassung der Botschaften an die Erwartungen der anderen Teammitglieder, Verschweigen von unerwünschten Informationen etc.).
- Eine Zunahme von Konflikten kann problematisch sein (Adolph 2000): Zusätzlich zu den Konflikten zwischen einzelnen Personen kommen Konflikte zwischen verschiedenen Teams, zwischen Team und einzelnen Personen und zwischen Teams und der Gesamtorganisation.

Von einer echten Überlegenheit von Teams kann nur dann gesprochen werden, wenn die isoliert arbeitenden Personen zusammengerechnet weniger leisten als wenn sie in einem Team kooperieren. Wie im Text später wiederholt ersichtlich wird, sind positive Synergieeffekte aber die Ausnahme und nicht die Regel. Leistung in Teams ist keine Selbstverständlichkeit, schon gar nicht in großen Teams. Zwar sind Teams meist leistungsfähiger als eine einzelne Person, nicht aber leistungsfähiger als die gleiche Menge an einzelnen Personen, die isoliert arbeiten.

Tipps

Vor **übertriebener Euphorie beim Einsatz von Teams** sollte gewarnt werden. Es gibt in der wissenschaftlichen Literatur mehr negative als positive Synergieeffekte.

In manchen Organisationen setzt man aus Gewohnheit eher Teams ein und nutzt Einzelarbeit nur bei guten Gründen und in Ausnahmefällen. Dieser Ansatz sollte aufgrund des aktuellen Forschungsstands umgekehrt werden: **Einzelarbeit als Standard**, nur bei guten Gründen Erweiterung auf ein Team.

Gute Führung von Teams zeichnet sich im Kern aus durch: Erhöhung von Aspekten, die positive Synergieeffekte haben, und Verringerung von Aspekten mit negativen Synergieeffekten. Darum sollte sich die Führung von Teams im Kern drehen.

Es folgt eine Zusammenfassung des Themenbereiches.

2.5 Zusammenfassung

Der Themenbereich befasst sich mit den Grundlagen effektiver Teamführung. Im Mittelpunkt stehen dabei Merkmale von Gruppen und Teams, Arten von Teams in der Praxis und wissenschaftliche Perspektiven auf Teams, der Kontext, in den Teams eingebettet sind und Synergieeffekte in Teams.

Teams sind eine besondere Form von Gruppen. Entscheidendes **Merkmal von Teams** ist, dass diese um Aufgaben herum aufgebaut werden, dass sie geschaffen werden, um ein Ziel zu erreichen. Alle anderen typischen Aspekte von Gruppen ordnen sich in Teams der Aufgabe unter: die Anzahl und Art der Mitglieder, die Interaktion im Team, die sozialen Normen und Regeln, die Rollendifferenzierung

und Hierarchie, Grenzen nach außen, Stabilität über die Zeit sowie Identität und Zusammenhalt. Durch die Ausgestaltung dieser Aspekte kann eine Führungskraft den Erfolg ihrer Teams beeinflussen.

Ist das Ziel erreicht, die Aufgabe abgeschlossen, dann wird in der Regel auch das Team aufgelöst oder verändert.

Welche **Perspektiven auf Teams** lassen sich unterscheiden? In der Praxis sind Teams häufig nach Fachbereichen strukturiert (etwa Personal oder Marketing). Typisch sind auch Projektteams, die sich um bestimmte Prozesse kümmern. Durch den technischen Fortschritt tritt zunehmend virtuelle Teamarbeit auf, das Extrem sind gänzlich virtuelle Teams.

Von diesen eher oberflächlichen Blickwinkeln grenzt die psychologische Forschung andere, tiefergehende Perspektiven ab, die für die Führung von Teams relevant sind.

Personen gehören meist schwerpunktmäßig einem Team an, der Primärgruppe mit hoher Interaktion und meist wenigen Mitgliedern. Daneben gibt es Sekundärgruppen mit geringerer Interaktion und oftmals mehr Mitgliedern (typischerweise treffen sich diese zu Sitzungen). Führungskräfte können durch eine sinnvolle Zuordnung der Mitglieder Effizienz und Effektivität der Zusammenarbeit steigern.

Eine weitere wichtige Perspektive ist, wie viel Autonomie ein Team in einer Organisation hat bzw. wie stark es fremdbestimmt ist. Das richtige Ausmaß an Freiheit in den richtigen Bereichen zu gestalten ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe.

Vordergründig bestehen Organisationen aus formellen Gruppen, die vorgesehen sind und mitunter in einem Organigramm abgebildet werden. Dahinter liegen aber die informellen Gruppen, die Netzwerke bilden und eigene Ziele verfolgen. Diese sind am Ende für das Verhalten in Unternehmen mit entscheidend. Führungskräfte sollten dafür sensibilisiert sein, insbesondere dann, wenn starke Abweichungen zwischen formellen und informellen Gruppen auftreten.

Damit Teams erfolgreich eingesetzt werden können, ist auch der **Kontext** zu beachten und wenn möglich zu gestalten.

Die Organisation, in die Teams eingebunden sind, bestimmt mit ihren Strukturen, Regeln und Prozessen maßgeblich die Handlungsfähigkeit von Teams. Führungskräfte sind aufgefordert, diese Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Wie sehen z. B. Personalauswahl und Personalentwicklung aus? Welche Anreize gibt es?

Auch das Umfeld der Organisation bestimmt den Erfolg von Teams: Welche Merkmale hat die Nationalkultur, welche Gewohnheiten und Erwartungen haben Mitarbeiter? Dieses gilt es bei der Teamarbeit zu beachten.

In Teams gibt es nicht nur positive **Synergieeffekte**, Standard sind eher negative. Dies kann viele Gründe haben: etwa Koordinationsverluste, Konflikte oder die Aktivierung ungeeigneter Motive. Führungskräfte von und Mitglieder in Teams sind permanent gefordert, derartige Aspekte negativer Synergie einzugrenzen. Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche Einflüsse, die positive Synergie befördern: beispielsweise Lernprozesse im Team, passende Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen der Mitglieder oder eine breitere Informationsbasis im Team, als sie Personen für sich alleine haben. Diese gilt es zu kultivieren, damit die Teammitglieder ihr Potenzial entfalten können.

Gute Führung von Teams bedeutet letztendlich negative Synergie zu verhindern und positive Synergie zu fördern.

Oft wird man Teamarbeit nicht vermeiden können oder wollen. Dann geht es um die Maximierung der positiven Synergieeffekte. Die Leistungsfähigkeit von Teams kann systematisch erhöht werden. Davon handelt der nächste Themenbereich.

Teams existieren, um für Organisationen relevante Aufgaben zu erledigen. Insofern richtet sich das Augenmerk in der Praxis auf die Leistungsfähigkeit von Teams. Der folgende Themenbereich analysiert die Bedingungen für Leistung in Teams, also für die Quantität und Qualität der Ergebnisse in einer bestimmten Zeiteinheit.

Für Teamleistung sind insbesondere drei Bereiche relevant: Das **Umfeld**, in dem sich das Team befindet, die **Aufgabe**, die das Team bearbeitet und Eigenschaften des **Teams** selbst (vgl. Abb. 3.1).

Diese drei Säulen der Teamleistung betreffen neben der direkten Arbeitsleistung auch andere relevante Aspekte in Teams: etwa Fluktuation von Mitgliedern, Kommunikation und Problemlöseverhalten, Konfliktniveau, Kooperation im Team, das Teilen wichtiger Informationen, Entscheidungsverhalten und psychologische Aspekte wie Arbeitszufriedenheit, Motivation, Vertrauen und Commitment.

Die ersten beiden Säulen der Teamleistung (Umfeld und Aufgabe) werden in **weiteren Abschnitten** ausgeführt, den Eigenschaften des Teams sind eigene Themenbereiche gewidmet (Kap. 4 und 5):

- Der nächste Abschnitt behandelt das **Umfeld** von Teams. Dabei werden Aspekte der Organisation behandelt, in die das Team eingebunden ist (etwa Personalstrategie und Führungssysteme), aber auch die weitere Umwelt (etwa die Nationalkultur) des Teams thematisiert (Abschn. 3.1).
- Darauf folgt ein Abschnitt, der **Eigenschaften von Aufgaben** in Bezug zur Teamleistung setzt. Merkmale von Aufgaben wie Komplexität, Umfang, verfügbarer Zeithorizont oder Interaktionsbedarf haben einen deutlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Teams (Abschn. 3.2).
- Ein weiterer Abschnitt umreißt die **motivierende Gestaltung von Aufgaben** für Teams (Abschn. 3.3).



Abb. 3.1 Säulen der Teamleistung

- Teams treffen häufig **Entscheidungen** – aber oft keine guten. Daher thematisiert ein Abschnitt gute Entscheidungen im Team (Abschn. 3.4).

Damit Teamleistung stattfindet, müssen alle drei Säulen optimiert werden und eine möglichst große Schnittmenge bilden. Ist nur einer dieser Bereiche unzureichend gestaltet, dann ist die gesamte Arbeitsleistung des Teams niedrig.

Tipps

Es wird klar: Die drei Säulen der Teamleistung sollten in der Praxis nicht klinisch getrennt betrachtet werden, sondern aufeinander abgestimmt und **alle drei optimiert** werden. Teams können schon an einer der Säulen scheitern.

So finden sich beispielsweise Teams, die zwar immer mehr Ressourcen bekommen, aber ihre Leistung nicht erhöhen können, weil das falsche Team die falsche Aufgabe bearbeitet. Bei solchen Fässern ohne Boden nützt eine weitere Investition von kostspieligen Ressourcen nichts. Entscheidend ist dann das konsequente Ansetzen an Team und Aufgabe.

Wichtig ist für Führungskräfte zudem, diese Bereiche als **kontinuierliche** Unterstützung für Teamleistung zu verstehen, die sich nicht nach den ersten Aktionen erschöpft. Ebenso wie eine Zimmerpflanze regelmäßig gegossen werden sollte, ist auch für Teams eine entsprechend regelmäßige Pflege entscheidend.

Der nächste Abschnitt diskutiert das Umfeld und dessen optimale Gestaltung als Nährboden für Teamleistung.

3.1 Das Umfeld als Nährboden für Teamleistung

Höchstleistung von Teams ist ohne ein günstiges Umfeld nicht möglich (Gladstein 1984), wie Abb. 3.2 verdeutlicht. Dieser Abschnitt zeigt, worauf es dabei ankommt.

Welche Aspekte im Umfeld sind aber zentral für die Teamleistung? Es ist wichtig, diese Aspekte zu kennen, um ein Umfeld für Höchstleistung schaffen zu können – oder aber auf Teamarbeit zu verzichten, wenn kein vorteilhaftes Umfeld hergestellt werden kann. Abb. 3.3 stellt die relevanten Aspekte im Umfeld von Teams dar.

In der unmittelbaren Umwelt von Teams bestehen idealerweise **Basisressourcen für Teamleistung** – oder sie bestehen eben nicht, mit entsprechenden Konsequenzen.

Zu diesen Basisressourcen gehören zum einen **Zeit und Entscheidungsspielraum**. Ohne entsprechende zeitliche Kapazitäten für die einzelnen Teammitglieder ist Leistung schwer möglich. So nützt etwa ein Qualitätszirkel wenig, bei dem die Teilnehmer nicht von ihren Abteilungsleitern unterstützt werden und die nötige freie Zeit bekommen. Hierbei ist es zielführend, feste Zeitfenster für Teamaktivitäten freizustellen. Besonders bekannt ist damit Google geworden, das seinen Programmierern 20 % der Arbeitszeit für selbstgesteuerte Teamarbeit zur freien Verfügung gab.

Auch weitere Ressourcen wie **Finanzen, Räumlichkeiten und Infrastruktur** spielen eine zentrale Rolle für den Erfolg. Beispielsweise kann die Architektur von Gebäuden Zusammenarbeit im Team unterstützen, indem Kommunikationsräume und Rückzuggebiete für Teams geschaffen und physische Barrieren wie Einzelzimmer und große räumliche Distanzen zwischen den Mitgliedern eines Teams reduziert werden.

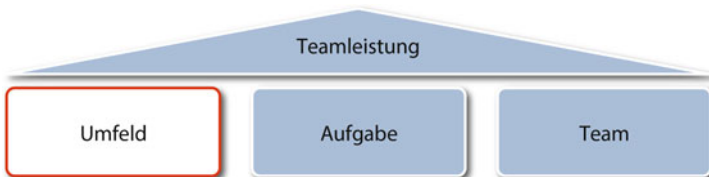


Abb. 3.2 Das Umfeld als Nährboden für Teamleistung



Abb. 3.3 Aspekte im Umfeld von Teams

Ein weiterer zentraler Faktor für Teamleistung sind **Informationen**. Teams müssen auf die relevanten Informationen im Unternehmen zugreifen können, um ihre Aufgaben zu erledigen. Auch hier treten in der Praxis mitunter Schwierigkeiten auf – etwa wegen mangelnder Zugänglichkeit und Transparenz, wenn Abteilungen sich in ihrem Kompetenzbereich bedroht, ausspioniert oder übergangen fühlen und deshalb nicht kooperieren wollen. Informationen werden dann nicht selten zurückgehalten, verzerrt oder selektiv weitergegeben.

Teamorientierte Führung ist ebenfalls nicht selbstverständlich, aber sie ist wichtig, wenn Teams ihr Leistungspotenzial ausschöpfen sollen.

Vor allem transformationale Führung und Führung, die darauf gerichtet ist, die Selbstständigkeit von Teams zu erhöhen, haben positive Effekte auf die Leistung von Teams (Stewart 2006). Auch ein angemessenes Ausmaß an Autonomie („empowerment“) für Teams hat sich als leistungssteigernd gezeigt (Seibert et al. 2004).

Weitgehend autonome Teams, die sich zunehmend aus interdisziplinären Experten zusammensetzen, verlangen nach ganz anderen Führungssystemen. Anstelle des kontrollierenden Blicks über die Schulter von einem, „der es besser weiß und das Sagen hat“ haben Führungskräfte heute neue Aufgaben. Führungskräfte von Teams haben vermehrt eine Rolle als Motivator, Moderator, Berater, Wegberei-

ter für das Team nach außen und Ansprechplattform: sei es bei der Bereitstellung von Ressourcen, Hilfe bei individuellen Problemen oder Spannungen unter den Gruppenmitgliedern oder dem Erkämpfen von Handlungsspielraum für das Team. Wachsende Bedeutung hat daher für Führungskräfte die Rolle als Bereiter des Umfeldes, in dem die Teamleistung gedeihen kann. Das bedeutet, die Führungskräfte von Teams orientieren sich stärker nach außen, um nötige Ressourcen zu organisieren und Rahmenbedingungen zu schaffen. Führung ist also zunehmend ein Miteinander auf gleicher Augenhöhe, eine Dienstleistung für Teams, damit diese ihre Aufgaben erfolgreich erledigen können. Anstatt der genauen Prozesse werden bei der Führung von Teams die übergeordneten Ergebnisse kontrolliert. Zunehmend flache Hierarchien mit größerer Spannweite für einzelne Führungskräfte und steigende Autonomie und Kompetenz innerhalb der Teams spiegeln diese Entwicklung.

Auch Bereiche des **Personalmanagements**, insbesondere die Personalauswahl und Personalentwicklung, sollten teamorientiert gestaltet werden (Kirkman und Rosen 1999).

Mitarbeiter in Teams brauchen eher breiter gefächerte Qualifikationen, um sich mit den anderen Teammitgliedern verständigen zu können, die andere Fachkompetenzen haben. Zudem ist die Projektarbeit in Teams durch stärkere Veränderung geprägt als andere Tätigkeiten. Stichworte wie Wissensgesellschaft, lebenslanges Lernen und lernende Organisation spiegeln diesen Veränderungsbedarf wider. Bei der Personalauswahl ist also vermehrt auf Lernfähigkeit und Lernwilligkeit zu achten, zudem auf die Offenheit, sich auch in neue Themengebiete einzuarbeiten. Darüber hinaus bestehen erhöhte Anforderungen an soziale Kompetenz und die Persönlichkeitsstruktur bei Mitarbeitern in Teams – dazu in späteren Kapiteln mehr (Abschn. 4.3 und 4.4).

Um die nötigen Generalisten mit dem aktuellen Fachwissen in immer neuen Tätigkeitsbereichen für Teams zur Verfügung zu stellen, ist zudem eine Infrastruktur zur Kompetenzentwicklung oder zumindest die zeitliche und finanzielle Unterstützung dieses Bereichs wichtig. Genauso entscheidend ist es, entsprechenden Möglichkeiten für die Einübung von Teamkompetenzen anzubieten.

Eine **teamfreundliche Unternehmenskultur** ist ein weiterer zentraler Nährboden für erfolgreiche Teamarbeit (Mathieu et al. 2007).

Unternehmen, deren Kultur stark individualistisch und egomanisch am rein individuellen Erfolg orientiert ist, fällt es schwer, erfolgreiche Teams zu bilden. Bezeichnenderweise kommen zahlreiche frühe Ansätze der Teambildung aus skandinavischen und asiatischen Ländern mit starkem solidarischem oder kollektivem

Denken – etwa autonome Arbeitsgruppen (Schweden) oder Qualitätszirkel (Japan). Wichtig ist, dass insbesondere das obere Management Teambildung unterstützt, sogar erwartet und möglichst als Beispiel vorlebt.

Akzeptanz, Problembewusstsein und **Unterstützung im Umfeld eines Teams** sind wichtig, wenn es erfolgreich arbeiten soll. Dafür ist es bedeutsam, dass Mitglieder oder deren Vorgesetzte und Abteilungen Teamarbeit als Gewinn und nicht als Nachteil betrachten. Gleiches gilt für alle übrigen Entscheider, die den Erfolg des Teams beeinflussen können. Direkter Kontakt mit dem Team und die Einbeziehung dieser wichtigen Gestalter der Umwelt von Teams ist hilfreich.

Teamfreundliche Ziele und Anreizsysteme sind notwendig, um das Engagement in Teamarbeit nicht zu untergraben (Hyatt und Ruddy 1997).

Mit dem Einzug von Teamarbeit sind auch Anreiz- und Zielvereinbarungssysteme vor Herausforderungen gestellt. Anstatt lediglich Individualleistungen zu belohnen, sind auch zunehmend Gruppenleistungen zu honorieren. Keinesfalls darf aber eine Leistung für die Gemeinschaft durch den Verlust individueller Belohnung bestraft werden. Eine Aufgabe ist also für Teams so zu gestalten, dass sich individuelle Bedürfnisse mit den Teamzielen und Belohnungssystemen möglichst decken. Denkbar sind in diesem Zusammenhang insbesondere Anreize, die in Form von Ressourcen das ganze Team belohnen und ihrerseits wieder der Teamleistung zugutekommen. Dieses könnten etwa gemeinsame Zeit miteinander im Team (man bekommt mehr Zeit für die Teamarbeit, weil die Ergebnisse gut sind) oder die Finanzierung von Qualifikationsangeboten sein. Darüber hinaus ist es in Teams wichtig, die Einzelleistung – wo möglich – sichtbar zu machen. Das spornt gerade in individualistischen Kulturen die Mitarbeiter an und erschwert es Leistungsvermeidern, sich in der Gruppe als soziale Trittbrettfahrer zu verstecken.

Tipps

Führungskräfte können viel unternehmen, um ein leistungsfreundliches Umfeld für Teams herzustellen. **Folgende Fragen** sind für diese Optimierung besonders wichtig:

- Verfügt die Gruppe über ausreichend Ressourcen in Form von Zeit, Entscheidungsspielraum, Informationen und Infrastruktur?
- Passt der eigene Führungsstil auf die Führung von Teams? Kann man hohe Leistungsnormen, Zusammenhalt und Autonomie in Teams herstellen (dazu mehr in Kap. 5)?

- Beachten Personalauswahl und Personalentwicklung Teamkompetenzen wie Lernfähigkeit und -willigkeit sowie soziale Kompetenzen und Sozialverhalten?
- Betonen Nationalkultur und Unternehmenskultur Kooperation, Zusammenarbeit und schnelles Vertrauen zu neuen Teammitgliedern (günstig für Teamarbeit) oder eher individualistisches Denken und Distanz zu unbekannten Personen (wenig geeignet für Teamarbeit)?
- Sind die Ziel- und Anreizsysteme auf Teamarbeit ausgerichtet oder wird vielleicht sogar Kooperation bestraft und Individualismus belohnt?

Als Führungskraft wird man einige dieser Aspekte **direkt** beeinflussen können, etwa den eigenen Führungsstil. Andere wird man eher **indirekt** über Auswahlentscheidungen beeinflussen. Zu diesen gehören die Entscheidungen, wen man in ein Team lässt oder eher nicht, oder ob in einer bestimmten National- oder Unternehmenskultur ein erfolgreicher Einsatz von Teams überhaupt möglich ist.

Außer dem Umfeld ist auch die Aufgabe selbst relevant für die Teamleistung. Davon handelt der nächste Abschnitt.

3.2 Geeignete Aufgaben für Teams

Die Aufgabe ist eine wichtige Säule der Leistung von Teams, wie Abb. 3.4 darstellt. Dieser Abschnitt liefert die zentralen Informationen dazu.



Abb. 3.4 Geeignete Aufgaben als Säule der Teamleistung



Abb. 3.5 Geeignete Aufgaben für Teams

Wie so oft, zeigen Forschungsergebnisse ein differenziertes Bild. Nicht immer sind Teams bei Aufgaben einzelnen Mitarbeitern in der Leistung überlegen. Anders ausgedrückt: Nicht jede Aufgabe ist für Teams geeignet.

Daher ist die sinnvolle Auswahl und Gestaltung von Aufgaben eine wesentliche Grundlage für die Leistungsfähigkeit von Teams.

Herausforderung in der Praxis ist es, Teams bei den Aufgaben einzusetzen, bei denen sie wirklich überlegen sind. Welche Merkmale aber machen eine Aufgabe geeignet für Teams? Woran können sich Führungskräfte orientieren, wenn sie entscheiden, wie eine Aufgabe erledigt wird oder wie sie gestaltet werden soll? Abb. 3.5 stellt dazu die zentralen Aspekte vor.

Wissenschaftliche Studien haben **Merkmale von Aufgaben** identifiziert, anhand derer Führungskräfte entscheiden können, ob sie für Teams geeignet sind (Champion et al. 1996; Bowers et al. 2000; Webber und Donahue 2001; Stewart 2006):

- Je **umfangreicher** eine Aufgabe ist und je größer der Zeitdruck bei der Umsetzung ist, desto eher sind notgedrungen Teams die Lösung.
- Die **Komplexität der Aufgabe** bestimmt, ob diese überhaupt von einem Einzelnen erledigt werden kann.

Früher konnte beispielsweise eine geniale Person (etwa Ferdinand Porsche, oder Willy Messerschmitt) noch im relativen Alleingang ein zeitgemäßes oder sogar fortschrittliches Auto oder Flugzeug entwickeln. Diese Zeiten sind vorbei.

Je mehr verschiedene fachliche Perspektiven nötig sind, um eine Aufgabe zu erledigen, desto weniger ist diese für einzelne Personen geeignet und desto eher sind Teams die Lösung.

- Eine klare **Abgrenzbarkeit von Rollen und Verantwortlichkeiten** ist ebenfalls eine Voraussetzung dafür, dass eine Aufgabe sich für Teamarbeit eignet. Fehlt diese klare Struktur, sind Rollenkonflikte und Prozessverluste bei Abstimmung und Koordination vorprogrammiert.
- Ein zentraler Aspekt von Aufgaben ist der **Interaktionsbedarf** (Stewart und Barrick 2000). Je höher dieser bei Aufgaben ist, desto eher muss man auf Teams zurückgreifen, da der einzeln Arbeitende sich sonst zu wenig mit den anderen abstimmen würde. Aber mit zunehmender Interaktion steigen natürlich auch die Herausforderungen bei der Zusammenarbeit.

Disjunktive Aufgaben, deren einzelne Teile sich nicht sehr stark gegenseitig bedingen, sind meist unproblematisch – jeder kann sich um seinen Teil kümmern und braucht sich nicht um die der anderen kümmern. Ein Klassiker für so eine Aufgabe ist Wikipedia. Der Interaktionsbedarf der einzelnen Akteure ist sehr begrenzt, sie können ungestört parallel arbeiten. Ein weiteres Beispiel aus der Praxis ist das Sammeln von Ideen zur Kundenbindung. Allerdings stellt sich die Frage, ob bei dieser Form von Aufgaben mit paralleler Arbeit und wenig Interaktion wirklich noch von Teamarbeit gesprochen werden kann.

In der Praxis sind Teams allerdings oft mit stark zusammenhängenden und oft auch sequenziellen Aufgaben betraut, bei denen die erfolgreiche Tätigkeit der einzelnen Teammitglieder von der Zuarbeit der jeweils anderen Teammitglieder und der erfolgreichen Abstimmung abhängt. Ein Beispiel für solch eine **konjunktive Aufgabe** wäre dann die Verdichtung der Ideen zur Kundenbindung in ein stimmiges Gesamtkonzept und die anschließende koordinierte Umsetzung. Insgesamt bedingt der Interaktionsbedarf auch direkt den geeigneten Führungsstil. Bei Aufgaben mit hohem Interaktionsbedarf sind Anreizsysteme wirksam, die Teamleistung belohnen, bei Aufgaben mit geringem Interaktionsbedarf sind Anreize auf Individualebene überlegen (Wageman 1995).

- Neben dem Interaktionsbedarf ist auch die **Interaktionsmöglichkeit** entscheidend. Sind Aufgaben geografisch breit gestreut und Kommunikationsmöglichkeiten ungenügend (etwa durch kulturelle Unterschiede, mangelnde Räumlichkeiten, fehlende Zeitfenster oder Technologie), schadet das der Interaktion und dem Zusammenhalt von Teams (Urban et al. 1995). Das ist besonders dann

schädlich für die Leistung, wenn die Aufgabe einen hohen Interaktionsbedarf mit sich bringt.

- Teamarbeit profitiert zudem von Aufgaben mit einem über die Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter hinausgehenden **verbindendem Ziel**, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren können. Fehlt ein gemeinsames, akzeptiertes und bedeutsames Ziel und eine Vision vom Sinn der Tätigkeit, dann leidet die Kooperation. Man konnte das etwa in den zahlreichen Krisen der europäischen Union rund um Themen wie Migration und Staatsverschuldung im „Team“ der Regierungsvertreter gut beobachten.

Je stärker die aufgelisteten Merkmale ausgeprägt sind, desto eher ist eine Aufgabe für Teamarbeit geeignet. Je geringer die Merkmale ausgeprägt sind, desto eher sollte auf Teamarbeit verzichtet werden, da Minderleistung und ggf. sogar ein Scheitern vorprogrammiert sind.

Zu Aufgaben gehört idealerweise auch ein Zeitplan. Ein interessanter Aspekt betrifft den Zusammenhang zwischen **Zeitfenster** zur Fertigstellung einer Aufgabe und Leistung von Teams. Hier zeigen Studien, dass neu erstellte Teams erst ab der Hälfte eines festen Zeitrahmens ernsthaft mit der Aufgabenlösung beginnen. Die Forschungsergebnisse in der Folge dieses sog. Punctuated-Equilibrium-Modells sind überraschend einheitlich und relativ unabhängig von Art der Aufgabe, Größe des Zeitfensters (zwischen Minuten oder Monaten) oder Merkmalen des Teams (Gersick 1988).

Eine Schlussfolgerung aus diesen Ergebnissen ist, dass in der Praxis möglichst **enge Zeitfenster** gesetzt werden sollten, um einen möglichst frühen Beginn der Arbeit zu erreichen. Bei Bedarf können diese Zeitfenster dann immer noch ausgeweitet werden.

Eine andere Schlussfolgerung sind klare **Zwischenziele** (Meilensteine), damit rechtzeitig mit der Leistungsphase begonnen wird.

Zudem steigt der Konflikt in Teams, je unterschiedlicher die Vorstellungen zu zeitlicher Zuverlässigkeit werden (Mohammed und Angell 2004). Auch hier ist ein klarer und verbindlicher Plan mit Meilensteinen vorteilhaft.

Tipps

Anhand einiger Fragen kann in der Führungspraxis entschieden werden, welche Aufgaben sich für Teamarbeit eignen. Führungskräfte können auf diese Weise feststellen, wann einzelne Mitarbeiter eine Aufgabe bekommen sollten und wann Teams vorzuziehen sind.

- Ist die Arbeit so komplex, dass sie ein Einzelner nicht erledigen kann? Besteht ein Bedarf für verschiedene Perspektiven bzw. wird das Ergebnis besser sein, wenn mehrere Fachkompetenzen beteiligt sind?
- Besteht Zeitdruck?
- Können bei der Aufgabe einzelne Teilprojekte und Tätigkeiten klar abgegrenzt und zugeteilt werden?
- Ist der Bedarf an Abstimmung und Koordination so hoch, dass eine parallele Arbeit einzelner Mitarbeiter nicht in Frage kommt?
- Besteht geografisch, technisch und kulturell gesehen eine gute Basis für Interaktion?
- Gibt es verbindende Ziele, die mit der Arbeit zusammenhängen? Erlaubt es die Tätigkeit, eine gemeinsame Plattform zur Identifikation für die Gruppe zu bilden?
- Lässt sich für die Aufgabe ein klarer Zeitplan mit Zwischenzielen entwickeln und durchsetzen?

Je mehr dieser Fragen mit „ja“ beantwortet werden können, desto eher sollte Teamarbeit eingesetzt werden.

Aufgaben sollten Teams natürlich auch motivieren können. Die zahlreichen Aspekte, die hier von Bedeutung sind, werden im nächsten Abschnitt dargestellt.

3.3 Motivierende Aufgaben für Teams

Teams werden oft um Prozesse herum gebildet. Die Schnur, auf die als Perlen die Teammitglieder gefädelt sind, ist die Aufgabe. Wie muss eine Aufgabe für Teams gestaltet sein, damit diese motiviert? Die wichtigsten Ansatzpunkte folgen kompakt in diesem Abschnitt.

Im Prinzip gilt bei Teams einiges, was auch für einzelne Personen gilt (z. B. Hackman und Oldham 1980).

Die arbeitspsychologische Forschung verdeutlicht zentrale Aspekte, die in der Regel günstig für die Motivation sind (vgl. Fried und Ferris 1987). Diese sind, wie Abb. 3.6 zeigt.



Abb. 3.6 Motivierende Gestaltung von Aufgaben für Teams

Rückmeldung führt erst dazu, dass Teammitglieder wissen, was sie erreicht haben und wie gut sie darin sind bzw. wo sie im Vergleich zu anderen stehen.

Außerdem signalisiert dieser Aspekt, was die Ziele der Arbeit sind und was die Führungskraft interessiert bzw. woran diese den Erfolg des Teams bemisst.

Motivierende Arbeitsziele sind ebenfalls ein wichtiger Aspekt bei Aufgaben für Teams.

Dabei zählt nicht nur, dass überhaupt Ziele bekannt sind, sondern auch, dass diese psychologisch sinnvoll gestaltet sind.

Wesentlich ist eine gewisse **Autonomie und Eigenverantwortung**.

Dadurch wird das Gefühl gesteigert, selbst etwas bewirken zu können und für Ergebnisse verantwortlich zu sein. Ebenso wird die Identifikation mit Entscheidungen verbessert. Durch die Verschlingung der Organisationen insbesondere in der mittleren Führungsebene und die hohe Fachkompetenz der Mitarbeiter in den einzelnen Projektteams ist Autonomie in modernen Teams ohnehin stark gegeben. Hier gilt: Es gibt ein Optimum an Autonomie, denn das Bedürfnis danach ist je nach Person verschieden. Manche Teammitglieder sind fähig, motiviert und selbstbewusst, freuen sich über größere Autonomie und leisten dann viel. Andere Teammitglieder werden gerne etwas an der Hand geführt und wieder andere würden die Autonomie zwar schätzen, aber nicht im Interesse der Führungskraft nutzen.

Auch die wahrgenommene **Bedeutsamkeit der Aufgabe** führt zu gesteigerter Motivation.

Ebenso fördert dies die Zufriedenheit und das Gefühl der eigenen Bedeutung und Anerkennung.

Ganzheitlichkeit der Tätigkeit ist eine wichtige Komponente der Arbeitsmotivation. Da Teams ohnehin oftmals entlang ganzer Prozesse angesiedelt sind, ist auch dieser Punkt bei Teamarbeit schon von Haus aus stärker gegeben als bei traditionellen individuellen Arbeitsweisen. Die Wahrnehmung der Zuständigkeit für einen ganzen Prozess statt nur für einen kleinen Teilaspekt wertet die Aufgabe auf und steigert das Verantwortlichkeitsgefühl.

Ein relevanter Aspekt ist **Abwechslung in der Tätigkeit**.

Diese ist in modernen Teams meist stark vorhanden. Wechsel von Aufgaben, Techniken und Teammitgliedern sind an der Tagesordnung.

Zu beachten ist hier, dass das individuelle Bedürfnis nach Abwechslung bei Menschen unterschiedlich ist. Zu wenig Abwechslung ist demotivierend, denn Langeweile und Monotonie treten ein – zu viel Abwechslung kann dagegen Stress erzeugen.

Insgesamt ist durch diese Maßnahmen der psychologischen Arbeitsgestaltung von nützlichen Effekten auszugehen, etwa von gesteigertem Zusammenhalt im Team, höherer Zufriedenheit und Arbeitsleistung sowie niedrigeren Fehlzeiten und Fluktuationsraten.

Tipps

Aus diesen Aspekten motivierender Arbeitsgestaltung lassen sich konkrete Tipps für die Teamführung gewinnen.

- Erfolgreiche **Rückmeldung** bezieht sich auf mehrere Aspekte: Erstens, dass es für Teams klare, messbare Ziele gibt, zweitens, dass diese Ziele auch gemessen und transparent zurückgemeldet werden, und drittens, dass eine Führungskraft von diesen Zielen Notiz nimmt und klar sowie zeitnah darauf reagiert. Wichtige Motivationsinstrumente wie etwa Lob und Anerkennung können dann darauf aufbauen.
- Bei **Zielen** für Teams ist ein guter Ausgangspunkt: Ziele sollten möglichst konkret (vgl. Gollwitzer und Bargh 1996), messbar, im Team

akzeptiert, anspruchsvoll aber realistisch und mit festen Zeithorizonten verbunden sein (vgl. Locke und Latham 1990).

- Für eine **Erweiterung der Autonomie** ist es dienlich, die nötigen Entscheidungskompetenzen in die Teams zu delegieren und nur die übergeordneten Ziele unter externer Beteiligung festzulegen. Formelle Regulierungen sollten, wo nicht unbedingt erforderlich, möglichst flexibel gestaltet werden.

Wichtig ist natürlich bei der Gestaltung von Arbeitsaufgaben für Teams, dass es im Einzelfall Menschen gibt, die andere Präferenzen haben – etwa gar keine Autonomie wollen und sich unwohl mit der Verantwortung fühlen (vgl. Frese et al. 1999). Oftmals hängt das auch mit der bisherigen Arbeitserfahrung und mit der fachlichen Kompetenz zusammen. Es gibt daher für jede Person und für jedes Team ein Optimum an Autonomie bei der Gestaltung der Arbeitsaufgaben.

- Teamaufgaben sind meist umfangreicher und durch den Prozesscharakter zentraler als Aufgaben eines einzelnen Beschäftigten. Das ist eine gute Basis, um den Teammitgliedern zu kommunizieren, dass ihre **Tätigkeit bedeutsam** ist. Zusätzlich kann durch die Betonung der Zuständigkeit für einen umfangreicheren Prozess noch die besondere Bedeutung und Verantwortung unterstrichen werden, die mit der Aufgabe verbunden sind.
- Eine erfolgreiche Gestaltung der **Ganzheitlichkeit von Tätigkeiten** kommt sowohl der Motivation als auch durch die Gesamtverantwortung der Qualität der Teamleistung entgegen. Wichtig ist, dass eine Tätigkeit auch subjektiv als Zuständigkeit für einen ganzen, klar umrissenen Arbeitsabschnitt erlebt wird.
- Hilfreich ist es, dem **individuell unterschiedlichen Bedürfnis nach Abwechslung** entgegenzukommen, indem Wahlmöglichkeiten zu Teammitgliedschaften und Tätigkeitsfeldern – soweit möglich – eingeräumt werden. Das fördert auch die intrinsische Motivation, da Mitglieder sich die für sie jeweils am meisten motivierende Aufgaben auswählen können.

Während der Erledigung von Aufgaben müssen Teams permanent Entscheidungen treffen. Bei manchen Teams steht die Entscheidungsfindung sogar im Vordergrund der Tätigkeit.

In welchen Fällen man bei Entscheidungen überhaupt auf Teams zurückgreifen sollte und wie man das Entscheidungsverhalten von Teams verbessern kann, das zeigt der nächste Abschnitt.

3.4 Gute Entscheidungen in Teams

Oft gilt es in **Teams Entscheidungen** zu fällen. Friedrich Nietzsche meinte zu kollektiven Entscheidungen plakativ: „Der Irrsinn ist bei Einzelnen etwas Seltenes, – aber bei Gruppen, Parteien, Völkern, Zeiten die Regel.“ Ist es tatsächlich so schlimm, wenn Gruppen entscheiden? Was kann getan werden, dass diese Entscheidungen möglichst gut sind? Die zentralen Leitlinien dazu finden sich in diesem Abschnitt.

In jedem Team werden Entscheidungen getroffen. Wie oft das geschieht und wie wichtig diese Entscheidungen sind, ist je nach Team verschieden. Abb. 3.7 zeigt, dass bei einigen Teams das Treffen von Entscheidungen im Vordergrund steht (etwa in Vorstandsteams, Innovationsteams oder Entscheidungsgremien), bei anderen Teams überwiegt die operative Umsetzung (z. B. Produktionsteams, Arbeitsteams in Fachabteilungen, klassische Projektteams).

Das Ausmaß an **Autonomie** von Teams bestimmt letztendlich mit über die Möglichkeit und die Bedeutung von Entscheidungen innerhalb des Teams. Tatsache ist, dass es in jedem Team Entscheidungen zu treffen gilt, im einen Team häufiger und mit mehr Tragweite im anderen Team seltener und mit weniger Tragweite.

Was aber ist eine gute Entscheidung? Es gibt vier wichtige **Kriterien** zur Bewertung einer Entscheidung:

- die Kosten der Entscheidung,
- die Geschwindigkeit der Entscheidung,
- die Akzeptanz der Lösung und
- die Qualität einer Lösung.

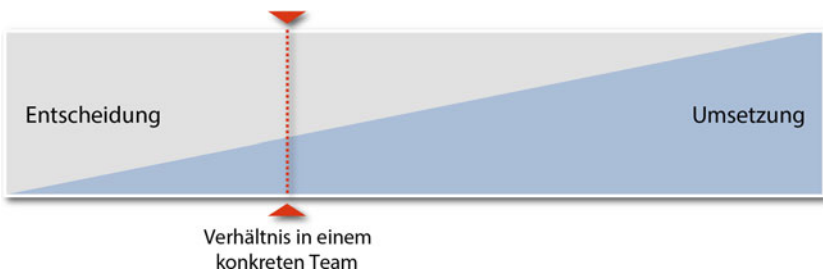


Abb. 3.7 Anteil von Entscheidungen in der Teamarbeit

Bei den ersten beiden Kriterien haben einzelne Personen Vorteile gegenüber Teams und kleinere Teams wiederum Vorteile gegenüber größeren Teams.

Die **Kosten** für Entscheidungen bei Teams sind naturgemäß höher. Personen müssen häufig extra anreisen, von sonstigen Arbeiten freigestellt werden und womöglich geschult werden, um gute Entscheidungen in Teams zu erreichen (etwa in Moderationstechniken, Präsentationstechniken, Zuhörertechniken etc.).

Die Entscheidungsfindung dauert mit zunehmender Teamgröße **wesentlich länger** als bei einzelnen Personen.

Allerdings haben Entscheidungen im Team eine größere **Akzeptanz** in bestimmten kulturellen Umfeldern, wenn sie denn einvernehmlich getroffen werden. Gelingt es dagegen nicht, eine einvernehmliche Entscheidung in Teams herzustellen, besteht die Gefahr eines eskalierenden und dysfunktionalen Konfliktes.

Bei komplexen Entscheidungen hat sich darüber hinaus gezeigt, dass **einzelne Experten** in der Regel schneller und **hochwertigere Entscheidungen** fällen.

Warum entscheiden Teams nicht besser als einzelne Personen? Man könnte doch glauben, zwei Köpfe sind klüger als einer und wenn man hunderte Abgeordnete in einem Parlament versammelt, dann sollten die Entscheidungen doch nach dieser laienpsychologischen Logik umso besser sein. Ein Blick auf die Bedingungen für gute Entscheidungen in Gruppen gibt eine Antwort auf diesen Befund.

Damit eine Gruppe wirklich **qualitativ hochwertige Entscheidungen** treffen kann, wurden bereits früh drei zentrale **Bedingungen** definiert (Hofstätter 1957, S. 164 ff.):

- Die **Unabhängigkeitsbedingung** besagt, dass die beteiligten Personen in der Gruppe wirklich unabhängig ihre Ideen und Gedanken entwickeln müssen, damit die erwünschte Vielfalt an Perspektiven überhaupt entstehen kann.
- Die **Mitteilungsbedingung** beinhaltet, dass die einzelnen Personen ihre Meinungen und Lösungsideen auch kundtun.
- Bei der **Akzeptanzbedingung** geht es darum, dass die optimale Lösung von der Gruppe auch erkannt und akzeptiert werden muss, damit eine gute Entscheidung möglich ist.

Wie steht es in der Praxis um diese drei Bedingungen (vgl. z. B. Kirchler und Schrott 2003)?

Ein **unabhängiges Erarbeiten** von Lösungen steht bei realen Arbeitsgruppen nahezu nie am Anfang, meist macht man sich sofort gemeinsam an die Diskussion. Dazu kommt, dass nicht selten die Kompetenzen zum Entwickeln einer Lösung beim Einzelnen gar nicht vorhanden sind (Wilpert 1998) oder dass einige Personen Einfluss auf Entscheidungen ablehnen und lieber keine Verantwortung übernehmen (Frese et al. 1999). Lehnen Teammitglieder eine Mitwirkung an Entscheidungen ab, kann das an persönlichen Eigenschaften liegen, aber auch am Kontext: weil es unbequem ist, weil die Thematik die Mitarbeiter nicht interessiert, weil sie keine Vorteile für sich darin erkennen oder nicht für Fehler verantwortlich gemacht werden wollen.

Auch die erforderliche **Mitteilung von eigenen Lösungsideen** findet nur sehr eingeschränkt statt, anders als von Laien oft fälschlicherweise angenommen. Der Gedanke, dass jeder unbedingt mitbestimmen möchte, ist eine Illusion. Dafür sind mehrere Gründe zu nennen.

- Erstens entwickeln Personen in Gruppen häufig gar keine eigene Lösungsidee, sondern vertrauen auf die anderen bzw. schließen sich deren Ideen an („cognitive loafing“) oder haben gar kein eigenes Interesse an Entscheidungen mitzuwirken (Allen et al. 1997). Das spiegelt sich auch in den oftmals sehr geringen Wahlbeteiligungen im politischen Bereich wider.
- Zweitens werden gerade innovative eigene Meinungen und neue Ideen oft nicht geäußert, weil Gruppen (und auch so manche Führungsperson) abweichende Ideen und Meinungen sanktionieren. Stattdessen werden Standardlösungen vorgeschlagen, die den Erwartungen der anderen entsprechen und von den anderen Gruppenmitgliedern akzeptiert werden („anticipatory attitude change“). Das liegt nicht zuletzt an Vorgesetzten, die mitunter gar nicht den Wunsch haben, dass Mitarbeiter diskutieren und partizipieren (Steers 1977).
- Drittens kommen mit wachsender Gruppengröße immer weniger Ideen zu Wort, Vielredner drängen sich in den Vordergrund und definieren das Problem und die Lösungsansätze.
- Viertens sind die kommunikativen Kompetenzen sehr unterschiedlich ausgeprägt, einige können ihre eigentlich guten Ideen gar nicht erfolgreich vermitteln.

Auch bei der erforderlichen **Akzeptanz** für die qualitativ beste Lösung bestehen Herausforderungen. Um etwas zu akzeptieren, ist es erforderlich, dass die anderen Teammitglieder zuhören, die Lösung verstehen können und auch politisch wollen. Dem steht entgegen, dass Gruppen in der Praxis meist bekannte Lösungen bevorzugen und ihr Verhalten selten fundamental ändern wollen. Eine innovative und überlegene Lösung wird es also bei einer Gruppenentscheidung sehr schwer haben.

Zudem geht man implizit mitunter etwas naiv davon aus, dass jedes Gruppenmitglied nur die Interessen der Organisation und die dafür beste Entscheidung verfolgt. Das ist falsch. Es bestehen erhebliche Risiken, dass individuelle Interessen oder Interessen der Gruppe die Entscheidung lenken, die in Widerspruch zu Zielen der Organisation stehen.

Es gibt also in der Praxis deutliche Nachteile von Teams bei Problemlösung und Entscheidungsverhalten. Das nährt erhebliche Zweifel an der oftmals ins Feld geführten Überlegenheit der Teams gegenüber Einzelpersonen. Zu den **Problemen** bei Entscheidungen von Teams gehören außer der längeren Dauer auch Konformitätsdruck, starker Einfluss von wenigen Mitgliedern mit hohem Status und eine Diffusion der Verantwortung für die Konsequenzen der Entscheidung.

Besonders der **Konformitätsdruck** wirkt sich in Sanktionen für Andersdenkende aus, die vorherrschende Meinung wird eher noch zementiert. Dazu kommt, dass Teams stärker als Einzelpersonen dazu neigen, riskante Entscheidungen zu treffen („group shift“), da der Konformitätsdruck dazu führt, dass die Einhelligkeit der Meinung überschätzt wird. Auch die **Verantwortungsdiffusion** in Teams trägt oftmals zu riskanten Entscheidungen bei.

Tipps

Manchmal sind Entscheidungen im Team gerechtfertigt. Gründe dafür können mangelnde kulturelle Akzeptanz von Entscheidungen sein, die in kleiner Runde oder alleine getroffen wurden oder auch rechtliche und formelle Bestimmungen. Ein Vorteil von Entscheidungen in größerer Runde ist auch eine höhere Transparenz. Eine kollektive Entscheidung kann auch unter der Bedingung hilfreich sein, dass die Komplexität einer Aufgabe die Fähigkeiten eines Einzelnen übersteigt und eine bessere Lösung als bei einem Einzelnen zu erwarten ist.

Führungskräfte sollten angesichts der vorliegenden Forschungsergebnisse Entscheidungen in Teams generell **nur am Rande einsetzen**. Die häufig anzutreffende Gewohnheit, fast alles in Gremien und Sitzungen mit zahlreichen Teilnehmern zu besprechen und zu entscheiden, sollte infrage gestellt werden.

Werden Entscheidungen in Teams getroffen, dann sind Maßnahmen sinnvoll, um **Mitarbeiter** darin zu **qualifizieren**. Das betrifft zum einen die fachliche Kompetenz, zum anderen kommunikative Grundvoraussetzungen wie etwa Kommunikationstechniken (z. B. zuhören können).

Mitarbeiter sollten **motiviert** werden, an Entscheidungen aktiv zu partizipieren. Die Bedeutung der Entscheidung für den Einzelnen muss deutlich werden, die Partizipation sollte möglichst einfach sein und zumindest mit Anerkennung belohnt werden.

Darüber hinaus sollten Teams, die Entscheidungen treffen, **so klein wie möglich** und so groß wie nötig gehalten werden. Jede zusätzliche Person in der Entscheidungsrunde braucht eine gute Begründung als Existenzberechtigung.

Zudem sollten Führungskräfte ihre Wahrnehmung für ein ausgeprägtes **Gruppendenken** schulen. Diese Gefahr für gute Entscheidungen lässt sich an einigen Symptomen erkennen (vgl. Robbins 2003):

- Annahmen werden nicht mehr in Frage gestellt, als alternativlos hingestellt und tabuisiert.
- Zweifler und Abweichler werden unter Druck gesetzt und sanktioniert.
- Die Mitglieder trauen sich nicht mehr, ihre abweichenden Meinungen zu äußern.
- Es entsteht in der Gruppe als Konsequenz die Illusion, dass alle einer Meinung sind.

Zusätzlich können Führungskräfte aktiv werden, um Gruppendenken zu reduzieren und damit dafür zu sorgen, dass Teams bessere **Entscheidungen** treffen. Um diese Probleme einzugrenzen, gibt es verschiedene **Ansätze**:

- Die Teamgröße wird limitiert bzw. reduziert (z. B. auf neun oder weniger Personen).
- Alle Mitglieder eines Teams schreiben sich unabhängig voneinander ihre Gedanken zur Entscheidung auf, bevor die Diskussion startet.

- Das rangniedrigste Mitglied präsentiert zuerst seine Gedanken, um zu verhindern, dass alle der Person mit dem höchsten Status nach dem Mund reden.
- Ein **Advocatus Diaboli** hat die Aufgabe, stets die Risiken einer Entscheidung aufzuzeigen und die Gegenposition zu vertreten.

Eine weitere Möglichkeit, die Stärken von Einzelpersonen und von Teams zu kombinieren, ist das Vorstellen der Expertenvorschläge Einzelner im Team, das danach darüber diskutieren und Verbesserungsvorschläge einbringen kann.

So können Geschwindigkeit, Qualität und Akzeptanz gleichermaßen verbessert werden.

Es folgt eine kurze Zusammenfassung des Themenbereiches.

3.5 Zusammenfassung

Die Gründe für die Leistungsfähigkeit von Teams liegen in der Gestaltung von drei zentralen Säulen: dem Umfeld des Teams, der zu bearbeitenden Aufgabe und dem Team selbst. Führungskräfte von Teams sind gefordert, alle drei Säulen zu berücksichtigen, wenn möglich zu optimieren und aufeinander abzustimmen.

Das **Umfeld** von Teams kann die Teamarbeit unterstützen. Wesentliche Ressourcen sind Zeit, Entscheidungsspielraum, Infrastruktur und Finanzen. Darüber hinaus ist auch der Zugang zu Informationen erfolgskritisch. Der Führungsstil wirkt sich ebenfalls deutlich auf die Teamleistung aus. Führung, die darauf ausgerichtet ist, Selbständigkeit zu erhöhen und zu motivieren, zeigt bei Teams positive Effekte. Teammitglieder benötigen außerdem andere Merkmale als Mitarbeiter, die nicht in Teams arbeiten. Personalauswahl und Personalentwicklung sollten dafür sorgen, dass teamfähige Personen vorhanden sind. Die Unternehmenskultur ist ein weiterer wichtiger Aspekt für die Leistungsfähigkeit von Teams. Stark individualistisch nur am eigenen Erfolg ausgerichtete Kulturen sind hier beispielsweise wenig förderlich. Die Unternehmenskultur spiegelt sich oftmals auch in den genutzten Anreizsystemen wider. Teilweise verbreitete Systeme mit stark kompetitivem Fokus und Nullsummenspielen zwischen den einzelnen Mitarbeitern (der Gewinn des

einen ist der Verlust des anderen und umgekehrt) sind meist ungeeignet, um Kooperation im Team zu fördern.

Bei **Aufgaben** für Teams kann man grob zwei Arten unterscheiden: Aufgaben, bei denen eine Umsetzung im Vordergrund steht, und Aufgaben, bei denen eine Entscheidungsfindung im Vordergrund steht. In der Praxis wird es meist eine Mischung sein.

Geht es um die Umsetzung, dann sprechen folgende Merkmale von **Aufgaben für Teamarbeit**: hohe Komplexität, großer Umfang, Zeitdruck, klare Abgrenzbarkeit von Rollen und Verantwortlichkeiten und die Möglichkeit ein sinnvolles, verbindendes Ziel zu schaffen. Je geringer diese Aspekte ausgeprägt sind, desto eher sollten Führungskräfte Mitarbeiter einzeln arbeiten lassen.

Für die Leistung von Teams ist entscheidend, **Aufgaben** sinnvoll auszuwählen und **motivierend** zu gestalten. Für motivierende Aufgaben sollten Führungskräfte folgende Eigenschaften zentral beachten: ausreichend Abwechslung gegen Ermüdung und Monotonie, das Gefühl, für etwas Ganzes verantwortlich zu sein und nicht nur ein „kleines Zahnrad“ zu sein, die Überzeugung, etwas Wichtiges und emotional Bedeutsames zu tun, ein gut abgestimmtes Spektrum an Autonomie und Eigenständigkeit, motivierende Ziele und eine klare und zeitnahe Rückmeldung an Team und Mitarbeiter.

Geht es weniger um Umsetzung und mehr um **Entscheidungen**, dann sollte die häufig anzutreffende Gewohnheit infrage gestellt werden, vieles in Gremien und Sitzungen mit zahlreichen Teilnehmern zu besprechen und zu entscheiden. Große Teams entscheiden in der Regel qualitativ schlechter als kleine Teams und oft sind Entscheidungen von Einzelnen am schnellsten, qualitativ hochwertigsten und günstigsten. Gemeinsame Entscheidungen sind dann sinnvoll, wenn das Thema sehr komplex ist, nur kollektiv getroffene Entscheidungen im Team akzeptiert werden, Effekte von „Gruppendenken“ gering sind, die Anzahl der Mitglieder möglichst klein gehalten ist und das Team sensibilisiert ist für die Probleme, die bei Entscheidungen von Gruppen auftreten.

Neben der Gestaltung der Umgebung und der Aufgaben für Teams ist die wichtigste Voraussetzung für Teamleistung natürlich das Team selbst. Die zahlreichen Aspekte, die hier von Bedeutung sind, stellt der nächste Themenbereich vor.

Neben dem Umfeld und der Aufgabe ist die Zusammenstellung des Teams selber eine wesentliche Säule der Teamleistung, wie Abb. 4.1 zeigt. Der folgende Themenbereich widmet sich dieser Herausforderung.

Ziel ist es, die **Eigenschaften eines Teams auf die Anforderungen auszurichten**, die sich aus der Aufgabe und dem Umfeld ergeben. Je mehr dies gelingt, desto effektiver ist ein Team, desto besser ist seine Eignung.

Dieser Themenbereich behandelt die wesentlichen Eigenschaften von Teams und wie diese gestaltet werden sollten, um Teamleistung zu fördern.

Führungskräfte haben in der Phase der Teamzusammenstellung entscheidenden Einfluss auf Anzahl und Merkmale der Teammitglieder und können auch später noch Mitglieder entfernen oder hinzufügen. Bei der **Zusammenstellung** sind insbesondere folgende Aspekte für die Leistungsfähigkeit relevant:

- die Anzahl an Personen, aus denen ein Team besteht (s. Abschn. 4.1),
- demographische Merkmale dieser Personen wie etwa Geschlecht, Alter, kulturelle Herkunft und Dauer der Betriebszugehörigkeit (s. Abschn. 4.2),
- Kompetenzen der Teammitglieder (s. Abschn. 4.3) sowie
- die Persönlichkeitsstruktur der Mitglieder im Team (s. Abschn. 4.4).

Der Themenbereich beginnt mit der Diskussion der Frage, wie viele Personen in einem Team sein sollten.



Abb. 4.1 Das Team als Säule der Teamleistung

4.1 Die optimale Größe von Teams

Ein zentraler Aspekt bei Teams ist die **Anzahl der Mitglieder**. Wie groß aber sollte ein Team idealerweise sein? Welche Prinzipien gelten für die Anzahl an Personen in Teams? In diesem Abschnitt folgt dazu das Wichtigste.

Hier geht es also vereinfacht gesagt um die Entscheidung: „Viel bringt auch viel!“ vs. „Weniger ist mehr!“. Dazu zeigt die Forschung deutlich, dass mehr zumindest nicht so viel mehr bringt, wie erhofft. In der Regel zeigt sich: **Prozessverluste** nehmen mit der Gruppengröße zu. Abb. 4.2 illustriert diesen Befund.

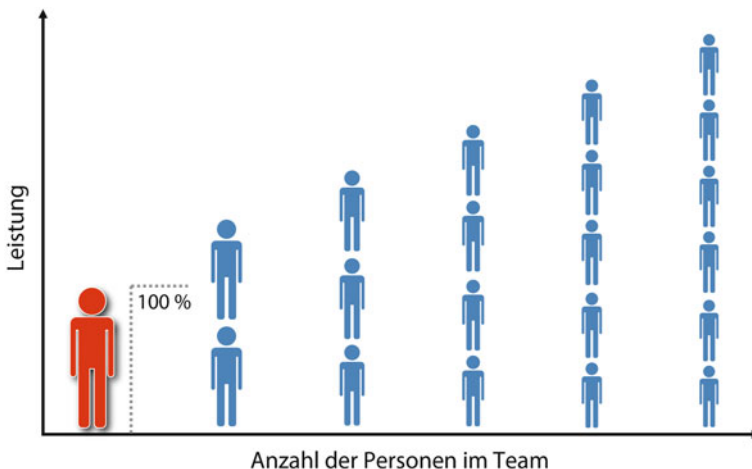


Abb. 4.2 Teamgröße und Teamleistung

Zwar fügen zusätzliche Mitglieder Kapazität und Fähigkeiten hinzu. Dafür erhöhen diese aber auch den Koordinationsaufwand, erschweren die Kooperation und verringern Zufriedenheit und Zusammenhalt im Team (Gully et al. 1995; Magjuka und Baldwin 1991).

Diese **negative Synergie** bei zunehmender Größe von Teams hat klare Ursachen:

- Je mehr Teammitglieder beteiligt sind, desto schwieriger, langwieriger und qualitativ schlechter werden Entscheidungen.
- Ebenso ist bei den normalen Arbeitsprozessen umso mehr Absprache, Kommunikation und Interaktion notwendig.
- Die Wahrscheinlichkeit für Konflikte steigt mit der Anzahl der Teammitglieder (Dennis et al. 1997).
- Eine klare Verteilung von Rollen wird mit zunehmender Größe von Teams schwerer.
- Der Zusammenhalt im Team (Gruppenkohäsion) sinkt mit wachsender Personenzahl.
- Verantwortung wird mit zunehmender Teamgröße nicht mehr wahrgenommen und kann schwerer zugeordnet werden. Trittbrettfahrer können sich dann leichter durchmogeln und die Moral untergraben.

Letztendlich kann ein Zuviel an Mitgliedern also dazu führen, dass sich das Team selbst blockiert.

Über derartige Prozessverluste hinaus zeigt sich aber auch bei additiven Aufgaben, bei denen die einzelnen Elemente also nicht voneinander abhängen (z. B. Tauziehen), eine bedeutende Leistungsabnahme der einzelnen Individuen, sobald sie in einer Gruppe arbeiten (vgl. Ringelmann, zitiert durch Kravitz und Martin 1986; Shepperd 1993). Offenbar reicht die bloße Präsenz von anderen Personen aus, damit sich die Leistung bei produktiven Tätigkeiten reduziert.

Auch Untersuchungen, die große mit kleinen Teams vergleichen, kommen zu eindeutigen Ergebnissen: Große Teams sind nur bei Aufgaben überlegen, bei denen sich einzelne Elemente nicht deutlich gegenseitig bedingen – etwa beim Sammeln von Ideen. Geht es an die praktische Ableitung und Umsetzung von koordinierten, zusammenhängenden Maßnahmen, sind kleine Gruppen oder sogar einzelne Personen überlegen.

Fazit Der in der Praxis oftmals beliebte Ansatz, wichtigen Dingen möglichst viele Personen zuzuordnen, kann letztendlich kontraproduktiv sein.

Die erhofften positiven Synergieeffekte auf die Arbeitsleistung, wenn mehrere Einzelpersonen in ein Team zusammengefasst werden, treten häufig nicht ein – es drohen sogar negative Effekte.

Tipps

Die logische **Konsequenz** aus diesen Ergebnissen ist, dass rund um den Aufbau von Teams einige **Fragen** geklärt werden sollten:

- Kann die Aufgabe auch gut von **einem Einzelnen** übernommen werden?
Wenn ja, dann sollte man kein Team bilden, sondern einen einzelnen Mitarbeiter daran arbeiten lassen.
In der Regel gilt: Wenn eine Aufgabe von einem Einzelnen erledigt werden kann, ist dessen Leistung häufig schneller, billiger und sogar besser. Daraus lässt sich ableiten, dass Teams nur Aufgaben bekommen sollten, die von Einzelnen alleine nicht sinnvoll erledigt werden können.
- Kann die Aufgabe von mehreren Personen erledigt werden, die **getrennt arbeiten**, weil die Ziele nicht in engem Zusammenhang stehen?
Wenn ja, dann sollte man kein Team bilden, sondern getrennt arbeiten lassen.
- Falls wirklich ein Team nötig ist, wie viele Mitglieder sind dann tatsächlich erforderlich, um die Aufgabe zu erfüllen?
Wenn ein Team notgedrungen gebildet wird, ist die **Anzahl der Mitglieder** so **gering** wie irgendwie möglich zu halten (Hackman 1987; Sundstrom et al. 1990). Dieses Sparen an Mitgliedern schont nicht nur Ressourcen, sondern kommt auch der Leistungsfähigkeit und damit dem Ergebnis zugute.
- Lässt sich ein großes Team **in mehrere kleinere Teams aufspalten**?
Ist die Anzahl der Teammitglieder dennoch größer als ein je nach Situation bestimmter kritischer Wert, der meist bei fünf bis sieben Personen liegt, sollte die Aufgabe lieber gespalten und zwei Teams gebildet werden. Ebenso kann es helfen, ein Team zu splitten, bei dem Probleme auftreten.
- Besteht die Möglichkeit, ein Team mit **ungerader Personenzahl** zu formen?

Neben der Größe von Teams scheint es auch relevant zu sein, dass die Anzahl der Mitglieder ungerade ist. So kann vermieden werden, dass im Konfliktfall zwei gleich starke Subgruppen als Konfliktparteien entstehen (Yetton und Bottger 1983).

- Wie gut ist soziales **Trittbrettfahren kontrolliert**?

Teams haben nur eine positive Perspektive, wenn soziales Trittbrettfahren eingegrenzt ist. Um die Effekte des sozialen Trittbrettfahrens zu reduzieren, empfiehlt sich die Schaffung von **Transparenz bzgl. der Rollen und Leistungsbeiträge** der einzelnen Teammitglieder.

Wenn möglich, sollte gemessen und dokumentiert werden, wie viel wer im Team leistet. Die Ergebnisse sollten transparent und zeitnah an die Mitglieder zurückgemeldet werden. Das stimuliert zudem positiven Wettbewerb.

Im nächsten Abschnitt geht es um die demografische Zusammensetzung von Teams.

4.2 Gelungene demografische Zusammensetzung von Teams

Mitarbeiter in Unternehmen werden immer vielfältiger, was demographische Aspekte wie Geschlecht, Alter, Berufserfahrung, Ausbildung oder kulturelle Herkunft angeht. Auch unabhängig davon stellt sich die Frage: Worauf ist bei der Zusammensetzung von Teams in Hinblick auf demographische Merkmale zu achten? Die zentralen Informationen liefert dieser Abschnitt.

Die Trends hinter demographischer Vielfalt am Arbeitsplatz sind wachsende Berufstätigkeit von Frauen und zunehmende staatliche Quoten und Subventionen in vielen Ländern, längere Lebensarbeitszeit sowie Globalisierung und multikulturelle Gesellschaften (v. a. bei den jungen Generationen, den Mitarbeitern der Zukunft). Erwartungsgemäß spielen derartige demographische Merkmale eine spürbare Rolle für die Teamleistung, sie sind nicht egal. Unternehmen und Führungskräfte stehen daher vor der Herausforderung, wie sie mit dieser Vielfalt im Interesse des Unternehmens umgehen.

Wie viel Vielfalt in der Demografie ist unter welchen Umständen in Teams zweckmäßig? Zu dieser sehr komplexen und auch ideologisch umkämpften Frage skizziert der Abschnitt pragmatische Leitlinien für die Praxis der Teamführung.

Besonders relevante demografische Merkmale bei Teammitgliedern sind hierbei:

- das Geschlecht,
- das Alter der Mitglieder,
- die kulturelle Herkunft sowie
- die Zeit der Organisationszugehörigkeit.

Unternehmen und Führungskräfte können bis zu einem gewissen Grad gestalten, wie sie Teams zusammensetzen. Bei der Zusammensetzung von Teams ist v. a. relevant, welche Auswirkungen Unterschiede bei den Merkmalen haben.

Das Schlagwort **Diversität** hat sich eingebürgert, um das Ausmaß von demographischen Unterschieden in Teams zu bezeichnen.

Wie viel Unterschied im Team ist zielführend? Wie so oft ist die Antwort: Das hängt davon ab.

Abb. 4.3 zeigt, dass Diversität Vor- und Nachteile für Teams haben kann.

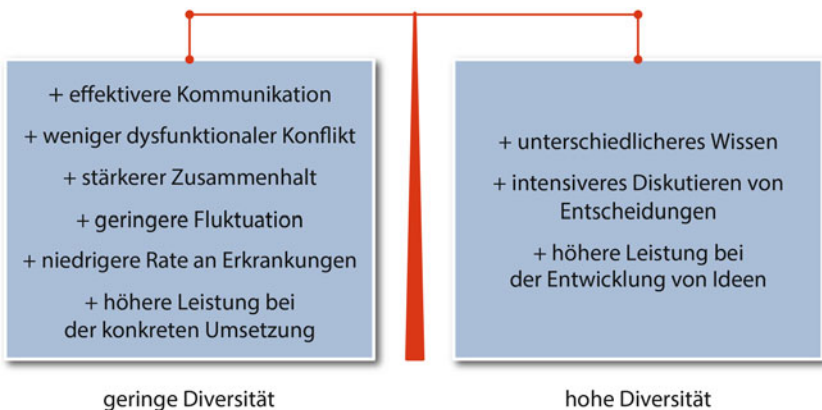


Abb. 4.3 Auswirkungen von Diversität in Teams

So profitieren Teams mit **hoher Diversität** (heterogene Teams) von:

- unterschiedlicherem Wissen,
- intensiveren Diskussionen von Entscheidungen und
- höherer Leistung bei der Entwicklung von vielfältigen Ideen.

Teams mit **geringer Diversität** (homogene Teams) profitieren von:

- effektiverer Kommunikation,
- weniger Beziehungskonflikten (der nichts für die Arbeitsaufgabe beiträgt),
- stärkerem Zusammenhalt im Team,
- niedrigerer Fluktuation von Mitgliedern und niedrigeren Krankenständen sowie
- höherer Leistung bei der Umsetzung von konkreten Prozessen.

Diversität kann also je nach Aufgaben und Einsatzspektrum von Teams Vorteile oder Nachteile bringen. Forschungsergebnisse zur Rolle von einzelnen demografischen Merkmalen bei der Teamarbeit verdeutlichen diese „Zweischneidigkeit“ von Diversität.

Ein weiteres auch ideologisch umkämpftes Thema ist die Frage, was für Effekte das **Geschlecht der Mitglieder** innerhalb eines Teams hat; die Bedeutung dieser Frage offenbart sich z. B. in der Einführung von Frauenquoten für Führungspositionen in zahlreichen europäischen Ländern wie Deutschland, Frankreich, Holland, Island, Norwegen oder Spanien.

So sind prinzipiell homogene Teams möglich (entweder nur Frauen oder nur Männer) oder heterogene Teams in allen Schattierungen – von weiblich dominierten über ausgewogenen bis hin zu männlich dominierten Teams.

Mittlerweile gehen Wissenschaftler von Vor- und Nachteilen geschlechtlich heterogener Teams aus (Hamilton et al. 2012). Auf der einen Seite sind Nachteile durch Prozessverluste bei der Koordination und Kommunikation zwischen Geschlechtern zu befürchten, auf der anderen Seite erhofft man sich Gewinne durch unterschiedliches Wissen und vielfältigere Kompetenzen. Die empirische Bestätigung für eine politisch oft proklamierte Überlegenheit von gemischtgeschlechtlichen Teams ist dünn, sobald man reine Korrelationsstudien verlässt, die naturgemäß keine glaubhaften Schlüsse über Ursachen und Wirkungen zulassen. Mitunter zeigt sich sogar, dass homogene Teams überlegen sind (z. B. Adams und Ferreira 2009; Apesteguia et al. 2012). Zudem wird die Effektivität der Teams von den eigenen Mitgliedern als geringer eingestuft, wenn diese heterogen sind (Baugh und Graen 1997). Forscher berichten bei gemischtgeschlechtlichen Teams auch von

stärkeren Konflikten (z. B. Pelled 1996), höheren Fluktuationsraten, geringerem Zusammenhalt und geringerer Teamleistung (z. B. Milliken und Martines 1996).

Kritisch scheint v. a. zu sein, wenn der Anteil an Frauen über die Hälfte steigt. Statistische Auswertungen (Wegge et al. 2008) zeigen für diesen Fall geringere Leistungen und höhere Erkrankungsrate in den Teams (was beispielsweise auf größere Stresswerte z. B. durch Konflikte zurückgeführt werden kann).

Jüngere und ältere Mitarbeiter zeigen über verschiedene Tätigkeiten hinweg eine sehr ähnliche Leistung (Warr 1999).

Ältere Teammitglieder scheinen allerdings positive Effekte auf die Teamleistung zu haben, wenn es um komplexe Tätigkeiten geht, die viel von Erfahrung profitieren. Bearbeiten die Teams Routinetätigkeiten, die schnell zu erledigen sind, scheinen jüngere Mitglieder effektiver zu sein.

Die meisten Studien, die sich Effekte einer Heterogenität von **Alter in Teams** angesehen haben, kommen in der Tendenz zu negativen Ergebnissen (vgl. Williams und O'Reilly 1998; Ely 2004), auch wenn einzelne Studien positive Effekte berichten. Insgesamt scheinen große Altersunterschiede bei den Teammitgliedern die Leistungsfähigkeit zu senken.

Im Bereich der **kulturellen Herkunft** gibt es zum einen Studien, in welchen Kulturen Teams generell besser funktionieren.

Die Ergebnisse zeigen, dass Personen aus kollektivistischen und egalitären Kulturen in Teams mehr leisten. So eignen sich beispielsweise die eher egalitären Skandinavier besser zur Teamarbeit als die kulturell eher individualistisch geprägten US-Amerikaner (Earley 1999; Kirkman et al. 2001).

Zum anderen sind im Rahmen von Internationalisierung und demographischem Wandel multinationale und multiethnische Teams ein zunehmend wichtiges Thema (Watson et al. 1993). Untersuchungen im Kontext der Diversität von Teams sprechen für eine Unterlegenheit der kulturell heterogenen Teams in der Leistungsfähigkeit. Zwar ist die Stärke dieser Teams, dass sie verschiedene Sichtweisen zu einer Aufgabe einbringen, aber die verschiedenen Sichtweisen, Normen und Kommunikationsgewohnheiten erschweren die produktive Zusammenarbeit.

Ein weiteres Problem kulturell heterogener Teams ist, dass diese Gruppen offenbar einen niedrigeren Zusammenhalt aufweisen (vgl. McGrath 1984). Auch diese geringere Gruppenkohäsion kann die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Entsprechend zeigen umfangreiche statistische Metaanalysen (Stahl et al. 2010), dass kulturelle Diversität zu erhöhter Kreativität, aber auch zu erhöhtem Konflikt (Sessa 1993) und reduzierter sozialer Integration in Teams führt. Die bessere Leistung bei der Entwicklung von Ideen und kreativen Aufgaben verwundert nicht, denn

an dieser Stelle muss weniger stark interagiert werden als bei der Umsetzung. Die einzelnen Mitglieder bringen ihre Gedanken vor, ohne sich eng mit anderen koordinieren zu müssen. Je größer die Teams sind, desto schlechter ist die Kommunikation kulturell inhomogener Teams im Vergleich zu homogenen Teams.

Allerdings scheinen sich die Unterschiede in der Leistungsfähigkeit zwischen kulturell homogenen und kulturell heterogenen Teams nach mehreren Monaten anzugleichen: Die jeweiligen Teams scheinen zueinanderzufinden und sich „zusammenzuraufen“.

Die **Zeit der Zugehörigkeit zu einer Organisation** hat ebenfalls eine Bedeutung für die Teamarbeit (Williams und O'Reilly 1998). Starke Heterogenität ist auch hier eher ungünstig und führt zu verstärkten Konflikten, schlechterer Kommunikation, hoher Fluktuation und geschwächtem Zusammenhalt. Mitarbeiter, die schon sehr lange dabei sind, verharren oftmals in hergebrachten und gewohnten Herangehensweisen, neue Mitglieder im Team dagegen stellen diese infrage, was zu Spannungen führt.

Tipps

Fasst man die Forschungsergebnisse zu demografischen Aspekten von Teammitgliedern zusammen, so lassen sich wichtige Erkenntnisse für Führungskräfte gewinnen:

- Vielfalt bei demografischen Merkmalen ist ein **zweischneidiges Schwert**. Auf der einen Seite lässt sich hier mehr Kreativität und Diskussion bei Entscheidungen erwarten, auf der anderen Seite drohen dysfunktionale Konflikte, höhere Abwesenheit und Fluktuation, ein geringerer Zusammenhalt, weniger Leistung bei der Umsetzung und mehr Erkrankungen bei Mitarbeitern.
- Der Trick bei der demografischen Zusammensetzung von Teams ist die richtige Balance: Die Kunst ist es, neues Denken und Innovation zu ermöglichen, ohne einen zu großen Konflikt zu erzeugen. Sollen Entscheidungen getroffen und gründlich durchdacht werden, sind eher heterogene Teams geeignet. Sollen Entscheidungen schnell getroffen sowie effektiv und routiniert umgesetzt werden, wird man homogenere Teams einsetzen.

So wird man in frühen Phasen der Teamarbeit (Marks et al. 2001), bei denen eine Umsetzung vorbereitet wird, ggf. eher heterogene Teams einsetzen und später bei der Umsetzung eher auf homogene Teams setzen.

- **Ungünstig** wirken sich in der Regel **große Lücken** in der Verteilung von demografischen Merkmalen aus – etwa wenn die eine Hälfte des Teams sehr jung ist und die andere Hälfte eher alt. Hier kann Spannung entstehen und eine Blockbildung eintreten. Zu unterschiedliche Vorgehensweisen und Blickwinkel werden dann die Zusammenarbeit erschweren (Lau und Murnighan 2005).

Wichtig ist daher, möglichst für **fließende Übergänge** bzgl. dieser Merkmale zu sorgen, um den Zusammenhalt zu gewährleisten. So ist es beispielsweise sinnvoll, in ein Team mit zwei über 45-Jährigen und zwei unter 25-Jährigen eine Person aus dem Altersbereich um die 35 zu platzieren.

- Ein sehr hoher **Frauenanteil** scheint insgesamt negative Auswirkungen zu haben. Das betrifft unterschiedliche Kriterien wie die Leistung des Teams oder auch die Gesundheit der Teammitglieder.
- Teams mit **älteren Mitarbeitern** scheinen besser bei komplexen Arbeiten geeignet zu sein, die Erfahrung verlangen; Teams mit jüngeren Mitarbeitern scheinen stark bei Standardprozessen zu sein, die schnell umgesetzt werden können.
- **Kulturen**, bei denen individualistische Werte gering ausgeprägt sind und Statusunterschiede wenig betont werden, sind für Teamarbeit geeigneter.
- **Kulturelle Diversität** von Teams hat Vor- und Nachteile. So können kulturell heterogene Teams bei der Ideenfindung nützlich sein, für die konkrete Umsetzung sollten homogene Teams bevorzugt werden.
- Bei **Projekten mit kürzeren Zeithorizonten** (unter einem halben Jahr) sollten möglichst kulturell homogene Teams angestrebt werden, um höhere Leistung bei der Umsetzung zu erreichen. Ausnahmen sind Teams mit Aufgaben, die verschiedene Kulturen stark betreffen und bei denen die kulturelle Herkunft daher als kulturelle Kompetenz gewertet werden kann.
- Teams sind nicht statisch, sie können je nach Bedarf in der **Zusammensetzung angepasst werden**. Davon sollten Führungskräfte (ähnlich wie bei einem Spielerwechsel während eines Fußballspieles) Gebrauch machen.

Bei den oberflächlichen demografischen Merkmalen von Teammitgliedern, die in diesem Abschnitt vorgestellt wurden, ist Diversität oftmals ungünstig. Das ist bei tieferliegenden Merkmalen von Menschen wie Kompetenzen anders, was Thema des nächsten Abschnitts ist.

4.3 Kompetenzen für Teamarbeit

Man verspricht sich nicht zuletzt deshalb von Teamarbeit einen Nutzen, da sich die verschiedenen **Kompetenzen** der Mitglieder idealerweise ergänzen. Was sagt die Forschung dazu und welche Kompetenzen sind förderlich für Teamarbeit? Auf welche Merkmale potenzieller Teammitglieder sollten Führungskräfte achten? Dazu folgt das Wesentliche in diesem Abschnitt.

Gerade bei komplexen Prozessen werden interdisziplinäre Teams mit unterschiedlichsten Fähigkeiten und Kompetenzen benötigt. **Heterogenität** bei den erforderlichen Kompetenzen führt zu überlegener Leistung verglichen mit Teams, die hier keine Vielfalt aufweisen (Keck 1997). Auch die in Abschn. 4.2 diskutierten positiven Effekte von demographisch diversen Teams bei Ideenfindung und Entscheidungen scheinen v. a. an unterschiedlichen Fähigkeiten zu liegen, die mit demographischer Vielfalt bei Alter, Geschlecht und Kultur oft einhergehen (Amason und Schweiger 1994).

Dabei ist die Leistung des Teams nicht automatisch die Summe aus den einzelnen Kompetenzen. Gerade bei Teamsportarten wie Fußball zeigt sich oft, dass Mannschaften mit eigentlich schwächeren Einzelspielern dennoch gewinnen können. Es geht also um mehr als die individuellen Kompetenzen alleine. Nicht nur Motivation und spezielle Teamfähigkeiten spielen hier eine Rolle, sondern auch die **Konfiguration der Kompetenzen** der einzelnen Mitglieder.

Wie können Führungskräfte die Kompetenzen von Teams sinnvoll konfigurieren? Bei Arbeitsteams sollten natürlich die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder zur Aufgabe des Teams und zum Umfeld passen, in dem die Aufgabe erledigt werden soll. Es ist diese Passung zwischen **den Eigenschaften des Teams** und den **Anforderungen**, die von Führungskräften optimiert werden sollte, wie Abb. 4.4 zeigt. Je besser das gelingt, desto höher ist die **Eignung** des Teams für die gestellten Aufgaben. Abhängig von der Aufgabe können natürlich vollkommen unterschiedliche Kompetenzen erforderlich sein. Entsprechend unterschiedlich werden die Qualifikationsprofile von Mitgliedern in unterschiedlichen Teams sein, die sich

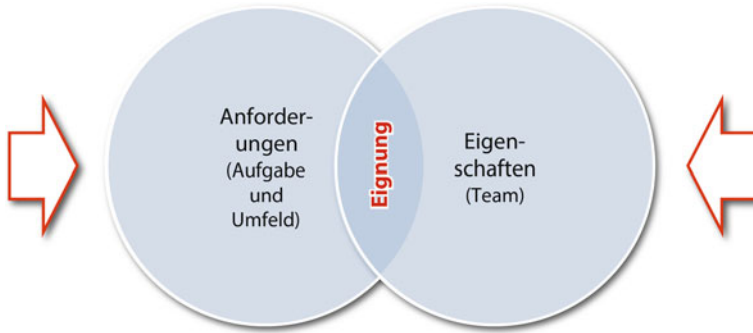


Abb. 4.4 Maximierung der Eignung von Teams

beispielsweise mit Kundenservice, Produktion, Forschung und Entwicklung oder Management-Entscheidungen befassen.

Darüber hinaus sollten sich die **Kompetenzen** je nach Aufgabe sinnvoll ergänzen, also **komplementär** verteilt sein.

Der Gedanke an ein Fußballteam macht das deutlich. Um wirkliche Höchstleistung zu bringen, braucht es einen guten Torwart, eine gute Abwehr, ein gutes Mittelfeld, gute Stürmer, einen guten Kapitän etc. – und natürlich einen guten Trainer, der das alles sinnvoll zusammenstellt, um gegen einen bestimmten Gegner zu gewinnen.

Neben den spezifischen Kompetenzen für einzelne Rollen im Team gibt es Fähigkeiten, die bei Teammitgliedern generell positive Effekte auf die Teamleistung haben und stark ausgeprägt sein sollten. Das sind Kompetenzen, deren Bedeutung über die reine individuelle Leistung bei der Aufgabe hinausgeht, sog. **Teamkompetenzen**.

Welche Kompetenzen sind das?

Ein wesentliches Merkmal ist hier **Intelligenz** (Devine und Phillips 2001; Stewart 2006), die schon auf individueller Ebene deutlich positiv mit der Leistung von einzelnen Mitarbeitern zusammenhängt (Schmidt 2002). Dieser Befund ist plausibel, denn intelligente Personen werden im Team effektiver kommunizieren, besser planen und organisieren können. Bei Herausforderungen mit wenig Interaktionsbedarf (etwa dem Lösen eines unerwarteten komplexen Problems) wird der Erfolg des Teams sogar stark an der Intelligenz des stärksten einzelnen Mitgliedes hängen.

Unterschiedliche fachliche Qualifikationen sind zwar erforderlich, um komplexe Projekte erfolgreich umzusetzen, und haben positive Auswirkungen wie breiter gefächerte Perspektiven auf Herausforderungen und komplementäre Kompetenzen. Sie haben aber auch ihre Nachteile, denn sie erschweren die Kommunikation und erhöhen die Wahrscheinlichkeit für Konflikt (Pelled et al. 1999). Wichtig ist daher, dass sich die einzelnen Mitglieder trotz unterschiedlicher Fachbereiche noch verständigen können und wissen, worüber der andere spricht. Dafür ist ein bestimmtes **crossfunktionales Grundverständnis** der Fachbereiche anderer Mitglieder im Team unerlässlich. Hier hat sich der Begriff **T-Kompetenz** geprägt, der eine tiefe Fachkompetenz (die Säule des T) ergänzt durch rudimentäre Kenntnisse in anderen Fachbereichen (der Balken des T) bezeichnet.

Der Einsatzbereich von Teams wandelt sich häufig schnell. Damit entsteht als Anforderung an Teammitglieder eine **generalistische Kompetenz** (Bunderson und Sutcliffe 2002). Anforderungen, die erst in der Zukunft auftreten, sollten bereits bei der Auswahl der Mitarbeiter für ein Team bestmöglich vorhergesagt und berücksichtigt werden.

Darüber hinaus sind wegen der engen Kooperation und intensiven sozialen Interaktion gerade in Teams **soziale und kommunikative Fähigkeiten** noch unerlässlicher als ohnehin bei Mitarbeitern. Es empfiehlt sich, bei Personalauswahl und -entwicklung ein entsprechendes Gewicht auf diesen Sektor zu legen. Insbesondere zwischenmenschliche Fähigkeiten wie Kommunikationsfähigkeit, gemeinsames Problemlösen und Konfliktlösefähigkeiten sind hier bedeutsam.

Viele Mitarbeiter sind noch gewohnt, genaue Anweisungen und Vorschriften für die Tätigkeit zu bekommen. In Teams spielen allerdings **Selbstständigkeit und Eigenverantwortung** eine große Rolle. Teammitglieder müssen in der Lage sein, selbstständig zu planen, Ziele und Wege festzulegen, Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen. Schon bei der Personalauswahl kann aus der Vorgeschichte oftmals erkannt werden, ob Selbstständigkeit ausgeprägt ist.

Tipps

Anders als bei den demographischen Eigenschaften ist Vielfalt bei Kompetenzen in Teams eher positiv zu bewerten. Was sollten Führungskräfte hier beachten?

- Teams werden **für eine Aufgabe** geschaffen und die Teamzusammenstellung sollte das berücksichtigen. Führungskräfte sollten fragen: Welche Kompetenzen sind im Team zwingend erforderlich? Entsprechende Mitarbeiter sind auszuwählen.
- Bei der Auswahl von Teammitgliedern sollte auf folgende **generelle Teamkompetenzen** geachtet werden: Intelligenz, grundlegende Kenntnisse der Fachbereiche anderer Teammitglieder (um mit diesen kommunizieren zu können), eher breite generalistische Kompetenzen, soziale und kommunikative Kompetenz sowie Selbstständigkeit.
- Sowohl das Maximum als auch das Minimum der Fähigkeiten von Teammitgliedern ist für die Praxis relevant (Bell 2007).

Mindestens ein Teammitglied sollte sehr stark in kritischen Kompetenzen sein (etwa Intelligenz), damit das Team davon maximal profitiert bei Teilaufgaben ohne viel Interaktionsbedarf, sog. disjunktiven Aufgaben (z. B. eine Lösung für eine komplexe Herausforderung finden).

- Auch deutliche **Ausreißer nach unten bergen Risiken**. Je mehr Interaktionsbedarf bei einer Aufgabe besteht, desto verheerender wirkt sich ein schwaches Mitglied auf die Leistung der Gesamtgruppe aus. Das Bild mit dem „schwächsten Glied“ einer Kette wird dann zur traurigen Realität für das gesamte Team (Steiner 1972). Das gilt insbesondere bei stark zusammenhängenden Aufgaben (konjunktiven Aufgaben), bei denen einzelne Teammitglieder wesentliche Teile einer Gesamtaufgabe gleichzeitig erstellen oder bei **Fließarbeit**, bei der Teammitglieder nacheinander an einer gemeinsamen Aufgabe Arbeitsschritte durchführen.

Bei eher disjunktiven Aufgaben, z. B. der Kolonnenarbeit, bei der die Teammitglieder getrennt an weitgehend gleichen Aufgaben arbeiten, gilt das Bild mit dem schwächsten Glied einer Kette weniger – doch hier kommt es bei sehr ungleichen Leistungen mitunter schnell zu **Ungerechtigkeitsgefühlen**.

Das Fazit für die Praxis in der Gesamtbetrachtung lautet: Ein kritisches Teammitglied sollte im Zweifel lieber nicht aufgenommen bzw. entfernt werden, wenn man ein leistungsfähiges Team haben möchte.

- Sind in einem Team Personen mit ähnlichen Fähigkeiten erforderlich, dann ist es sinnvoll, Personen mit **nur leicht unterschiedlichen Leistungsniveaus** auszuwählen. Es gibt Hinweise darauf, dass hier besonders schnell ein positiver „**Wettkampf**“ entbrennt, weil man relativ ebenbürtige Teammitglieder hat. Sind die Leistungsunterschiede zu groß, steigt dagegen die Wahrscheinlichkeit für Konflikte und Mobbing (Zapf 1999).

Der folgende Abschnitt bespricht die Rolle der Persönlichkeit von Mitgliedern in einem Team.

4.4 Persönlichkeit von Teamplayern

Demografische Merkmale und Kompetenzen beschreiben nur einen Teil der relevanten Merkmale von Menschen in Teams. Auch die Persönlichkeit der Mitglieder hat eine erhebliche Bedeutung für die Teamleistung (Barrick et al. 1998; Kinlaw 1991). Welche Personen sind gute Teamplayer, welche Mitglieder gefährden das Team? Dazu folgen die wesentlichen Grundlagen in diesem Abschnitt.

Auf welche Persönlichkeitsmerkmale sollten Führungskräfte bei der Zusammenstellung von Teams achten? Abb. 4.5 fasst die zentralen Erkenntnisse dazu zusammen.

Wegen der Stabilität von Persönlichkeitsmerkmalen und des sehr hohen Anteils an angeborenen Eigenschaften kann man mit einigem Recht von einer **geborenen Teampersönlichkeit** sprechen (vgl. z. B. die Übersichten von Asendorpf 2007, S. 343).

Bei der Teamarbeit haben alle der großen fünf Persönlichkeitsmerkmale (McCrae und Costa 1989), die sog. Big-Five, einen positiven Einfluss.

- **Offenheit** beschreibt die Neigung, Veränderungen, Neues und Unbekanntes zu akzeptieren und auszuprobieren. Entsprechende Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Offenheit und Flexibilität kommen den dynamischen Ansprüchen an moderne Teams entgegen (LePine 2003) und hängen mit der Teamleistung positiv zusammen. Angeborene Einflüsse haben hier über 45 % Anteil an den beobachtbaren Unterschieden in der Persönlichkeit (Asendorpf 2007, S. 343).



Abb. 4.5 Persönlichkeit und Eignung für Teamarbeit

- **Gewissenhaftigkeit** beschreibt die Gründlichkeit, mit der Personen ihre Aufgaben erledigen.

Gewissenhaftigkeit hat schon bei einzelnen Mitarbeitern einen positiven Einfluss auf deren Arbeitsleistung (Hurtz und Donovan 2000) und ist ebenso positiv mit der Leistung von Personen in Teams verknüpft. Teams sind um Aufgaben gebaut und das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit führt zu einem stärkeren Fokus auf die Arbeitsaufgabe (z. B. Ziele, Organisation, Disziplin, Selbstbeauftragung, Rollenverteilung und Planung). Insbesondere große Unterschiede bei diesem Merkmal führen zu Spannungen in Teams und zerstören die Leistungsfähigkeit (Barrick et al. 1998).

Gewissenhaftigkeit ist als Persönlichkeitsmerkmal zu über 40 % angeboren (Asendorpf 2007, S. 343).

- **Extraversion** beschreibt, wie sehr jemand den Kontakt mit anderen Menschen sucht und es genießt, im Mittelpunkt zu stehen (der Gegenpol auf dieser Persönlichkeitsdimension ist Introversion).

Extraversion hilft Teammitgliedern, mit anderen Personen in Kontakt zu treten, Diskussionen im Team anzustoßen, und beeinflusst, wie attraktiv Teamarbeit für Menschen per se ist (Kristof-Brown et al. 2005). Allerdings hängt Extraversion häufig auch mit Dominanz zusammen, was zu Konflikten führt, sobald mehrere sehr dominante Personen im Team sind. Forschungsergebnisse sprechen hier

dafür, als Ideal eher mittlere Ausprägungen bei den Mitgliedern anzustreben (Barry und Stewart 1997).

Bei diesem Persönlichkeitsmerkmal geht man von über 45 % angeborenem Anteil aus (Asendorpf 2007, S. 343).

- **Verträglichkeit** und Geselligkeit beschreiben die Tendenz, positive Beziehungen mit anderen Menschen zu schätzen, aufzubauen und zu pflegen.

Diese Merkmale kommen dem sozialen Klima und damit auch der Leistung in Teams entgegen (Graziano et al. 1997). Wissenschaftler erwarten, dass durch dieses Persönlichkeitsmerkmal die Kommunikation verbessert wird und die Risiken für dysfunktionale Konflikte sinken. Schon einzelne Mitglieder mit geringen Werten können das Team „verderben“ und die Leistungsbasis schädigen (Mohammed und Angell 2003).

Angeborene Anteile liegen hier bei über 35 % (Asendorpf 2007, S. 343).

- **Emotionale Stabilität** bezeichnet die Tendenz, auch in schwierigen Situationen ruhig und gelassen zu bleiben.

Das Merkmal hilft, ein harmonisches Klima im Team aufrechtzuerhalten, auch wenn kritische Ereignisse eintreten (Reilly et al. 2002).

Angeboren sind von diesem Merkmal ca. 35 % (Asendorpf 2007, S. 343).

Neben den durchschnittlichen Werten spielt insbesondere die **Verteilung der Persönlichkeitsmerkmale** in Teams eine wichtige Rolle. Große Unterschiede innerhalb der Persönlichkeitseigenschaften fördern Konflikte und sind ungünstig für die Zusammenarbeit und Leistung. So können beispielsweise starke Unterschiede zwischen Teammitgliedern auf den Persönlichkeitsdimensionen Offenheit (diese hängt zusammen mit der Flexibilität von Personen) oder Gewissenhaftigkeit (geht einher mit der Neigung zu Perfektionismus) die Teamleistung mindern.

Tipps

Was sollten Führungskräfte bei den Persönlichkeitsmerkmalen von Teammitgliedern beachten?

- Persönlichkeit ist wichtig für die Leistungsfähigkeit von Teams. Da die individuelle **Persönlichkeitsstruktur sehr stabil** ist (zu großen Teilen angeboren, und der Umwelteinfluss ist auch stärker in jungen Jahren und bei Erwachsenen bereits ziemlich abgeschlossen), ist das Mittel der Wahl in der Praxis die **Personalauswahl**.

- Sämtliche der hier aufgeführten, für die Teamarbeit relevanten Persönlichkeitsmerkmale können mit entsprechenden **Testverfahren** bestens diagnostiziert werden. Das sollte gemacht werden – und auf Basis der Ergebnisse sollte man dann beim Teamdesign handeln.
- Wichtigste Implikation der Ergebnisse ist: Teams mit **allzu unterschiedlichen Mitgliedern sind zu vermeiden**. Damit deckt sich die Empfehlung hier mit der im Bereich der demografischen Merkmale (Abschn. 4.2), die sich in einem Team auch nicht zu stark unterscheiden sollten.
- Teams profitieren von den **großen fünf Persönlichkeitsmerkmalen**. Bei der Auswahl der Mitglieder für Teams sollten daher die großen fünf Persönlichkeitsmerkmale beachtet werden und Personen mit hohen Ausprägungen bevorzugt werden.
- Interessanterweise kann bereits ein Mitglied mit ungünstig abweichenden Persönlichkeitseigenschaften die Leistung des gesamten Teams untergraben – der berühmte **faule Apfel**. Sollte sich solch ein Fall abzeichnen, ist es daher sinnvoll, dieses Mitglied frühzeitig einer anderen Position zuzuteilen.
- Teammitglieder sollten eine **positive emotionale Grundstimmung** haben. Neben den klassischen Persönlichkeitsmerkmalen ist auch die emotionale Grundstimmung von Teammitgliedern entscheidend. Personen mit positiver oder negativer Affektivität strahlen das aus, mit Konsequenzen. In Teams mit eher positiver Grundstimmung sind u. a. die Fehlzeiten geringer und Mitglieder arbeiten engagierter (George und Bettenhausen 1990; Forgas und George 2001).

Es folgt eine kurze Zusammenfassung des Themenbereiches.

4.5 Zusammenfassung

Dieser Themenbereich behandelt die Zusammenstellung effektiver Teams als Basis für die Teamleistung. Dabei konzentriert er sich auf die optimale Größe von Teams, sinnvolle demographische Zusammensetzung der Teammitglieder, erforderliche Kompetenzen im Team und Persönlichkeitsmerkmale, die das Team bereichern und stärken.

Die **optimale Größe von Teams** ist so klein wie möglich. Kleine Teams sind leistungsfähiger als große Teams und Einzelpersonen leisten für sich meist mehr als in Teams. Die Ursachen für diese negativen Synergieeffekte sind vielfältig und reichen von erhöhtem Koordinationsaufwand und höherem Konfliktrisiko über geringeren Zusammenhalt bis zu Verantwortungsdiffusion und soziales Trittbrettfahren.

Die wichtigste Reaktion darauf von Führungskräften ist es, den oft liebgewonnenen Ansatz, viele Personen auf Aufgaben anzusetzen, infrage zu stellen. Teams sollten bei bestimmten Aufgaben mitunter gar nicht eingesetzt werden – oder wenn, dann möglichst klein und effektiv gehalten werden. Mit weiteren Maßnahmen wie getrennt arbeitenden Teilgruppen sowie klaren Rollen und Verantwortlichkeiten lassen sich die negativen Auswirkungen großer Teams ebenfalls eingrenzen.

Die **optimale demografische Zusammensetzung** von Teams sieht je nach Einsatzspektrum unterschiedlich aus. Sollen vielfältige Ideen entwickelt und Entscheidungen intensiv diskutiert werden, dann wird man Teams eher heterogen gestalten. Soll allerdings effektiv umgesetzt und gehandelt werden, punkten homogene Teams. Das gilt relativ übergreifend für verschiedenste demografische Merkmale von Teammitgliedern wie Geschlecht, Alter oder kulturelle Herkunft. Führungskräfte können das bei der Teamzusammenstellung berücksichtigen und auch im Prozess durch den Austausch von Mitgliedern beeinflussen, um die Leistungsfähigkeit je nach Aufgabenstellung zu optimieren.

Daneben gibt es generelle Effekte von einzelnen Merkmalen, etwa, dass bestimmte Kulturen erfolgreicher im Team arbeiten – das gilt insbesondere für Kulturen mit kollektivistischen Orientierungen und gleichsam geringer Betonung von Statusunterschieden und Hierarchie.

Welche **Kompetenzen** sind bei der Zusammenstellung von Teams besonders zu beachten? Einmal muss ein Team natürlich die erforderlichen fachlichen Kompetenzen haben, um für die entsprechenden Aufgaben geeignet zu sein. Eine komplementäre Konfiguration der Mitglieder mit ihren Fachkompetenzen ist dafür ratsam. Wichtig ist auch, dass Teammitglieder neben ihrer eigenen Fachkompetenz mindestens so viel von den fachlichen Perspektiven der anderen Mitglieder verstehen, dass sie mit diesen gut kooperieren und sich über wesentliche Aspekte für die gemeinsame Arbeit austauschen können.

Darüber hinaus gibt es auch generell wichtige Kompetenzen im Zusammenhang mit Teamarbeit: Intelligenz, soziale und kommunikative Fertigkeiten sowie Selbstständigkeit gehören dazu.

Führungskräfte sollten auch dafür sorgen, dass bestimmte Mitglieder bei einzelnen kritischen Kompetenzen besonders stark sind (etwa Intelligenz). So profitiert das Team bei denjenigen Herausforderungen, bei denen eher eine Einzelleistung zählt, etwa dem Lösen eines komplexen Problems. Übertragen auf ein Fußballteam wäre das etwa jemand, der perfekt Freistöße umsetzt, wovon alle anderen im Team profitieren. Zudem hat bei stark zusammenhängenden Aufgaben das schwächste Mitglied katastrophale Auswirkungen und bestimmt das Gesamtergebnis als „schwächstes Glied“ in der Kette.

Eine **gute Teampersönlichkeit** ist durch hohe Werte auf den klassischen Persönlichkeitsdimensionen Offenheit für Neues, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und emotionale Stabilität geprägt. Zudem sind mittlere Werte im Bereich Extraversion hilfreich, möglichst ohne starkes Dominanzstreben. Zu große Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen der Teammitglieder sind meist ungünstig, sie fördern beispielsweise Konflikte. Das ganze Team profitiert darüber hinaus von der positiven emotionalen Grundstimmung einzelner Mitglieder, die auf die anderen im Team emotional ausstrahlt. Umgekehrtes gilt für Mitglieder mit negativer emotionaler Grundstimmung.

Die meisten Persönlichkeitsmerkmale sind im Erwachsenenalter sehr stabil, aber zum Glück gut messbar. Führungskräfte sollten daher den Fokus auf Personalauswahl für die Teammitglieder richten und das ausgereifte Potenzial der Psychodiagnostik dafür einsetzen, damit möglichst geeignete Persönlichkeitsstrukturen im Team vertreten sind.

Mit der gelungenen Zusammenstellung von Teams ist eine gute Erfolgsbasis gelegt. Der abschließende große Themenbereich ist der Entwicklung und Pflege von Teams gewidmet.

Der vorangehende Themenbereich hat gezeigt: Die Zusammensetzung von Teams aus einzelnen Personen mit bestimmten Merkmalen ist entscheidend für die Leistungsfähigkeit.

Aber das ist nicht alles, was in Teams zählt, Teams sind mehr als die Summe ihrer einzelnen Teile. Mit diesem Thema befasst sich der folgende Themenbereich.

Im weitesten Sinne kann man unter dem Begriff **Teamentwicklung** natürlich alles verstehen, was im gesamten bisherigen Text behandelt wurde.

So tragen natürlich auch die Gestaltung des Kontextes, die Veränderung der Arbeitsaufgabe oder die Veränderung der Zusammensetzung eines Teams durch den Austausch von Mitgliedern zu dessen Entwicklung bei und verbessern Kommunikation und Interaktion bei der Arbeitsaufgabe. Aus dieser Perspektive ist am Ende tatsächlich alles irgendwie Teamentwicklung. Sinnvoller ist daher eine fokussierte Perspektive, konzentriert auf **Ansatzpunkte am bereits vorhandenen Team**.

Diese **Teamentwicklung im engeren Sinne** sollte insbesondere auf zwei unterschiedlichen Ebenen ansetzen, um erfolgreich zu sein: auf der Ebene der einzelnen Teammitglieder und auf der Ebene von Zuständen und Prozessen des gesamten Teams.

Teams können bereits auf der **Ebene der einzelnen Personen** entwickelt werden. Das wird insbesondere im Bereich der Kompetenzen gelingen, aber es ist auch an Eigenschaften wie Motivation oder emotionale Verfassung zu denken.

Besonders **relevante Kompetenzen**, die sich relativ gut trainieren lassen, sind:

- Fachkompetenzen (z. B. durch Auffrischkurse, Weiterbildungen etc.),
- soziale und kommunikative Kompetenzen sowie
- Selbstständigkeit und Organisation.

Allerdings genügt es nicht, lediglich einzelne Teammitglieder zu trainieren und zu entwickeln und drauf zu bauen, dass sie schon irgendwie als Team funktionieren werden (McIntyre und Salas 1995). Neben dieser Individualebene der einzelnen Teammitglieder sollte daher v. a. auf der **Ebene des gesamten Teams** angesetzt und entwickelt werden. Genau darauf konzentriert sich dieser Themenbereich.

Dazu können Führungskräfte Zustände und Prozesse des gesamten Teams (etwa den Zusammenhalt) beeinflussen und in ihrem Interesse pflegen.

Zustände und Prozesse auf der Ebene des gesamten Teams, die für die Leistungsfähigkeit zentral sind und über die reine Zusammensetzung aus Einzelpersonen und deren Merkmale hinausgehen, sind:

- Zusammenhalt (Kohäsion) und Konfliktniveau im Team (s. Abschn. 5.1),
- Normen, Hierarchie und Rollen im Team (s. Abschn. 5.2) sowie
- Phasen der Teamentwicklung (s. Abschn. 5.3 und 5.4).

Im Folgenden ist jedem dieser Aspekte ein Abschnitt gewidmet. Von der gelungenen Gestaltung dieser Aspekte hängen viele wichtige Prozesse in den Teams ab, beispielsweise die Partizipation bei Entscheidungen, guter Informationsfluss, positive Affekte (das emotionale Klima im Team), Lernen im Team, Veränderungsbereitschaft des Teams, ein gemeinsames Verständnis der Ziele und deren Akzeptanz sowie die Motivation der Teammitglieder. Man kann sagen, das Funktionieren des gesamten Teams hängt davon ab. Das betrifft dann letztendlich ganz konkret Produktivität, Absentismus oder die Fluktuation von Teammitgliedern.

Der Themenbereich beginnt mit einem Abschnitt zu Zusammenhalt und Kohäsion von Teams.

5.1 Zusammenhalt und Kohäsion von Teams

Was genau ist eigentlich Zusammenhalt in Teams und welche Auswirkungen hat dieser? Welche Maßnahmen können den Zusammenhalt in Teams beeinflussen? Diese Fragen behandelt der folgende Abschnitt.

Die durchschnittliche Attraktivität der Gruppe für die Mitglieder wird als **Gruppenkohäsion** bezeichnet (vgl. Festinger 1950; Festinger et al. 1950). Das gilt auch für Teams als Sonderfall von sozialen Gruppen und entsprechend kann die Kohäsion in Teams stark oder gering ausgeprägt sein. Die Attraktivität der Mitgliedschaft

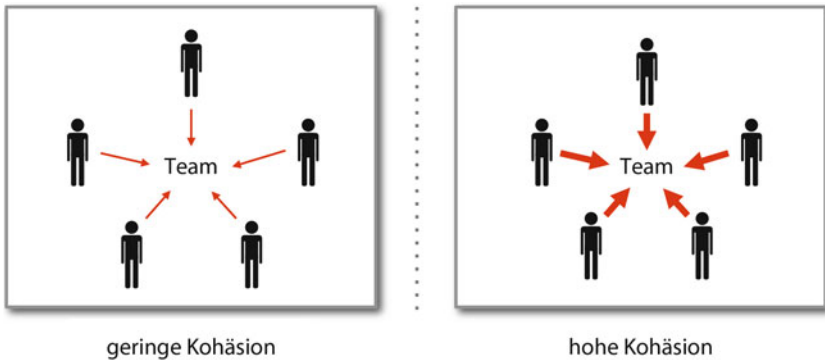


Abb. 5.1 Kohäsion in Teams

kann von unterschiedlichsten Faktoren positiv (z. B. gegenseitige Sympathie der Mitglieder) oder negativ (z. B. geringer Status der Gruppe) beeinflusst werden. Kohäsion kann also als die Summe der Anreize verstanden werden, die Mitglieder zu einem Team hinziehen, wie Abb. 5.1 zeigt.

Welche **Effekte** hat Kohäsion in einem Team?

Hohe Kohäsion steigert die **Zufriedenheit**, führt zu mehr **Partizipation** im Team, fördert die Akzeptanz von Zielen der Gruppe und **verringert Absentismus und Fluktuation** in Teams (vgl. Cartwright 1968). Darüber hinaus führt Kohäsion zu **höherer Produktivität und Arbeitsleistung** (Mullen und Copper 1994), wenn die Normen im Team leistungsfreundlich sind. Bei Managementteams zeigte sich sogar ein positiver Zusammenhang von Kohäsion mit finanzieller Performance (Michalisin et al. 2004). Zudem führt Kohäsion zu einer hohen **Konformität** und Standardisierung des Verhaltens der Teammitglieder.

Letztendlich läuft Führung von Teams sogar ins Leere, wenn die Kohäsion gering ist, da die Teams dann nicht auf die Führungsimpulse reagieren (Bass et al. 2003). Das Gleiche gilt für Wettbewerb zwischen Teams, der besonders leistungsfördernd wirken kann, wenn eine starke Identifikation mit dem eigenen Team gegeben ist. Daher ist es in der Regel sinnvoll, die Kohäsion in Teams zu erhöhen.

Tipps

Was können Führungskräfte tun, um die Kohäsion in Teams zu steigern?

Insbesondere folgende **Maßnahmen** sind sinnvoll (vgl. Robbins 2003, v. Rosenstiel 2007):

- Die Förderung von Interaktion und Nähe ist von Vorteil, etwa durch die Verkleinerung großer Teams. Regelmäßiger Kontakt stärkt die gegenseitige Sympathie, wenn Ähnlichkeit wahrgenommen wird (vgl. Schuler 1975). Zudem kommen starke Vernetzung und Interaktion der Teammitglieder auch der Leistung zu Gute (Balkundi und Harrison 2006).
- Eine Erhöhung der gemeinsam verbrachten Zeit und Verbesserung der Kommunikationsmöglichkeiten, beispielsweise durch Infrastruktur (z. B. gemeinsame Räumlichkeiten) oder Trainings (z. B. Kommunikationstraining) unterstützt den Zusammenhalt.
- Sehr wirksam ist auch eine gewisse Isolation des Teams. Das kann räumliche Aspekte, aber auch eine Zeit der Abschottung bedeuten.
- Ein Sichtbarmachen der Teamzugehörigkeit kann wichtig sein, etwa durch Symbole (Kleidung), räumliche abgegrenzte Strukturen, gemeinsame Rituale und Aktivitäten.
- Eine Steigerung des Ansehens des Teams, z. B. durch stark erschwerten Zugang (vgl. Aronson und Mills 1959), ist hilfreich.
- Das Herausstellen der Erfolge des Teams steigert die Zufriedenheit und den Stolz der Mitglieder. Erfolge sollten benannt und gefeiert werden.
- Die Betonung von Gemeinsamkeiten innerhalb des Teams sowie von Unterschieden nach außen fördern das Wir-Gefühl. Dafür ist es wichtig, klare Grenzen zwischen Teammitgliedern und Außenstehenden zu ziehen: Wer gehört dazu und wer nicht?
- Der Wettbewerb mit anderen Teams stärkt das Wir-Gefühl. Dafür reicht häufig schon ein Transparentmachen der Ergebnisse von Teams in bestimmten Leistungskategorien, um Wettbewerb auszulösen.
- Wichtig ist eine Steigerung der Attraktivität und des Motivationspotenzials der Arbeitsaufgabe im Team (Mullen und Copper 1994).
- Die Gewährleistung einer gewissen Homogenität und Vermeidung von starken Sprüngen in der Soziodemographie der Mitglieder erleichtert die Identifikation der Mitglieder mit dem Team (McGrath 1984; Molleman 2005).

- Partizipation bei der Auswahl der Teammitglieder fördert die gegenseitige Akzeptanz.
- Förderung der Akzeptanz von gemeinsamen, übergeordneten Teamzielen (etwa durch hohe Partizipation bei der Zielvereinbarung) ist gut, um den Zusammenhalt zu steigern.
- Sinnvoll ist die Vermeidung von Ungerechtigkeitsgefühlen, denn diese untergraben die Attraktivität der Mitgliedschaft im Team (Colquitt et al. 2002).
- Konflikte auf der Sachebene sind notwendig, um innovativ zu bleiben. Konflikte auf der Beziehungsebene zerstören aber die Kohäsion in Teams, insbesondere wenn sie chronisch sind. Es gilt diese zu vermeiden.

Nicht jede Maßnahme wird im konkreten Einzelfall sinnvoll oder machbar sein. Die Liste kann Führungskräften aber helfen, für ihre Teams geeignete Maßnahmen zu identifizieren und auszuwählen sowie Risiken für den Zusammenhalt zu erkennen und abzustellen.

Allerdings können Teams mit sehr hoher Kohäsion **auch zum Problem werden**, wenn sie die Ziele einer Organisation nicht teilen. Im Extremfall kann das bis zur Meuterei führen. Die Auswüchse in Form von Beleidigungen und Ungehorsam der französischen Nationalmannschaft bei der Fußballweltmeisterschaft 2010 gegen den Trainer Raymond Domenech sind ein Beispiel dafür. Auch Bilder von Managern in Frankreich, die von ihrer Belegschaft gefangen genommen, geschlagen, entkleidet und gehetzt werden, zeigen das Risiko im Extremfall.

Von der Kohäsion, also der Attraktivität der Mitgliedschaft in einem Team, ist die **Dependenz** zu unterscheiden. Dependenz bezeichnet die Abhängigkeit eines Einzelnen vom Verbleib in einer Arbeitsgruppe. Das tritt beispielsweise ein, weil er vertraglich gebunden ist oder es an alternativen Tätigkeitsangeboten mangelt. Dependenz kann auch bei niedriger Kohäsion einen Anstieg der Fluktuation ausbremsen. Es sind aber meist höhere Fehlzeiten und geringe Produktivität zu beobachten, weil die Mitglieder das Team nicht verlassen können, aber auch nicht mitarbeiten wollen. Dependenz sollte daher von Führungskräften nicht als Ersatz für Kohäsion gesehen werden, sondern eher als Problem, weil sie unmotivierte, innerlich gekündigte Personen im Team hält.

Neben der Kohäsion sind besonders die Normen in Teams relevant, allen voran die Leistungsnormen. Davon handelt der nächste Abschnitt.

5.2 Soziale Normen in Teams

Dieser Abschnitt behandelt folgende Fragen: Was genau sind soziale Normen und warum sind diese einflussreich auf Teams? Wie können Führungskräfte mit Normen in Teams erfolgreich umgehen?

Soziale Normen regeln das Verhalten in Teams und **sozialisieren die neuen Mitglieder**. Die in einem Team ausgeprägten Normen wirken auf das konkrete Verhalten und damit letztlich auf die Ergebnisse. Dabei ist einerseits zu denken an Arbeitsleistung, aber auch an andere Aspekte wie Kreativität – mit dem entsprechenden Output an Ideen als Ergebnis (Gilson und Shalley 2004), Lernen und Lerntransfer (Smith-Jentsch et al. 2001), Kundenorientierung mit dem Ergebnis Kundenzufriedenheit (Schneider et al. 2005) oder Arbeitssicherheit mit Auswirkungen auf die Rate von Arbeitsunfällen (Zohar 2000).

Bei Normen sind einige **Besonderheiten** zu beachten (vgl. Jackson 1965), die auch die folgende Abb. 5.2 verdeutlicht:

- Normen können **sämtliches Verhalten** beeinflussen, das in einem Team stattfindet. Sie können vom äußeren Erscheinungsbild über die soziale Interaktion bis hin zur Verteilung von Ressourcen alles betreffen und regulieren. So wird man als Beispiel für Normen des äußeren Erscheinungsbildes bei Automobilkonzernen in den Arbeitsgruppen der Ingenieure meist eher legerere Kleidungsnormen vorfinden als bei den Betriebswirten. Auch bei der Verteilung von Ressourcen wie Gehalt wird man in Teams verschiedene Ansätze finden. In einer Abteilung gilt eher das Prinzip der Leistung, in anderen Abteilungen wird eher auf die Seniorität der Mitarbeiter geachtet und derjenige, der schon länger dabei ist, mehr erhalten – und sei es dadurch, dass der Vorgesetzte ihm vordergründig eine bessere Leistungsbeurteilung ausstellt, um der Norm gerecht zu werden.
- Neben den beobachtbaren Verhaltensweisen wirkt sich der Uniformitätsdruck auch auf **Einstellungen und Meinungen** aus. Personen mit abweichender Einstellung werden ebenfalls sanktioniert, wenn dies im Verhalten sichtbar wird oder auch nur durch unterlassene Verhaltensweisen vermutet wird.
- Normen besitzen generell einen gewissen **Toleranzbereich** (vgl. Jackson 1965). Wird die Norm erfüllt, wird das Teammitglied mit Zustimmung belohnt. Liegt ein Teammitglied allerdings über der Norm oder auch darunter wird er von den übrigen Teammitgliedern sanktioniert. Interessant ist hier besonders, dass auch derjenige sanktioniert wird, der mehr als die Norm leistet.

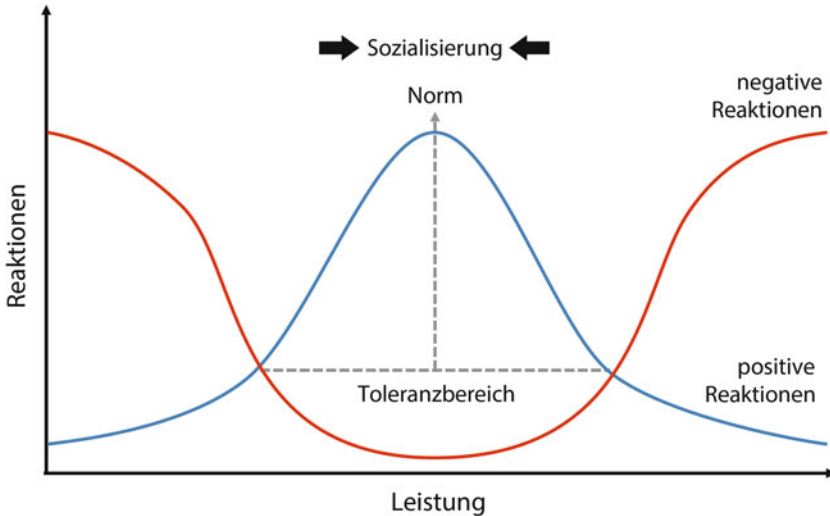


Abb. 5.2 Normen und Sozialisierung

Ein anschauliches Beispiel sind Schulklassen, in denen der Leistungsstärke von den Mitschülern oftmals als Streber sanktioniert wird – Ähnliches zeigt sich mitunter am Arbeitsplatz in den Teams.

- Normen führen langfristig zur **Konformität des Verhaltens in Teams**. Das hat für die Mitglieder den Vorteil der Berechenbarkeit und Verlässlichkeit bei der Zusammenarbeit.

Für Führungskräfte bedeutet dies, dass Normen in ihren Teams ein wichtiges sozialtechnisches Handlungsfeld sind, das nicht sich selbst überlassen werden sollte.

Teams können sich bei Normen auch darin **unterscheiden**, ob sie vorwiegend mit Belohnung und Zustimmung oder überwiegend mit Sanktionen auf Abweichungen reagieren.

Außerdem lässt sich feststellen, dass in manchen Teams verschiedene Mitglieder recht unterschiedlich behandelt werden – und zwar in Abhängigkeit von ihrem Status. Bei einem hochrangigen Mitglied wird gewöhnlich eine größere Abweichung von der Norm toleriert als bei einem rangniederen Mitglied.

Besonders interessant sind für die Praxis **Leistungsnormen**, die je nach Team unterschiedliche Aspekte betreffen können und direkt mit der Produktivität zusammenhängen. Leistung kann natürlich je nach Team einen ganz anderen Fokus haben: So wird etwa bei einer Schulklasse die Leistungsnorm im Bereich der Schulnoten liegen, bei Anhängern von Sekten in der Akquise neuer Mitglieder.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass **Normen mit der Kohäsion im Wechselspiel** stehen, wie Abb. 5.3 am Beispiel der Teamleistung verdeutlicht. Normen führen besonders innerhalb von Teams mit hoher Kohäsion zu Konformität, denn hier möchte man Mitglied sein und bleiben und passt sich daher besonders an. Das bedeutet, die Einstellungen und das Verhalten der Teammitglieder passen sich bei hoher Teamkohäsion besonders an die Normen an, die interindividuellen Unterschiede schwinden.

Je höher Leistungsnormen bei hoher Kohäsion angesiedelt sind, desto größer ist also auch die Teamleistung (Seashore 1954). Die geringsten Leistungen wird man in Teams mit hoher Kohäsion und geringen Leistungsnormen finden. Wenn Leistungsnormen niedrig sind, ist daher für die Teamleistung sogar eine geringe Kohäsion besser als eine hohe Kohäsion.

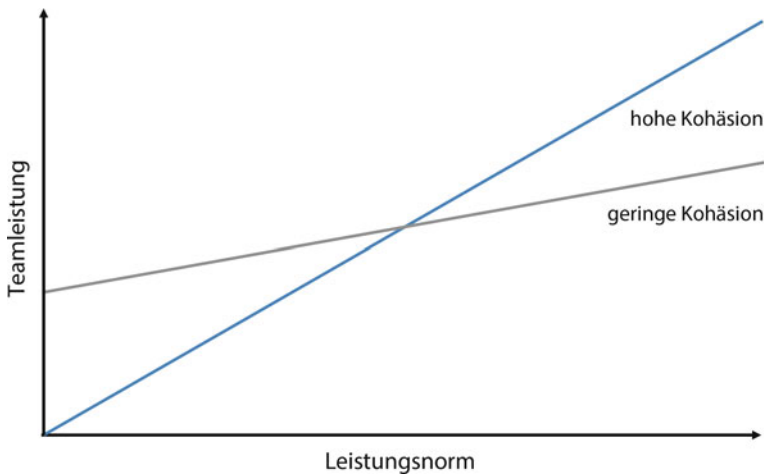


Abb. 5.3 Leistungsnormen, Kohäsion und Leistung

Tipps

Wie sollten Führungskräfte mit Normen umgehen?

- Normen gelten für viele wichtige Bereiche und bestimmen maßgeblich das Verhalten im Team. Führungskräfte sollten deshalb aufmerksam sein und genau **analysieren, welche Normen** in welchen kritischen Verhaltensbereichen bestehen. Sind die vorgefundenen Normen förderlich für Aufgaben und Ziele des Teams? Wenn nicht, gilt es zu handeln.
- Besonders wichtig ist in der Praxis meist die Leistungsnorm. Für das Erreichen von hohen Leistungsnormen empfiehlt es sich, als Kern für Teams besonders **leistungsfähige Personen** auszuwählen, früh in Teams zu platzieren und **mit hohem Status zu versehen**.

Wird ein neues Team gegründet, dann sollten zunächst diese besonders leistungsmotivierten und fähigen Personen Normen entwickeln können. Erst später sollten neue Mitarbeiter mit niedrigeren Leistungsnormen (diese Personen gibt es in den meisten Unternehmen auch) in diese Teams integriert werden, damit die Leistungsnormen wie gewünscht sozialisiert werden können.

- Leistung wird meist von Organisationszielen abhängig gemacht. Damit sich die **Teammitglieder mit den Zielen identifizieren** können und entsprechende Normen selbst entwickeln, ist auch **Partizipation** bei entsprechenden Entscheidungen hilfreich. So werden die Mitglieder zu „Miteigentümern“ der Entscheidungen gemacht. Das sollte aber erst stattfinden, wenn das Team bereits hohe Leistungsnormen hat.
- Normen und Kohäsion haben auch **Schattenseiten**, v. a. dann, wenn Leistungsnormen gering ausgeprägt sind. Sind bereits niedrige Leistungsnormen in einem Team installiert, ist das ein Problem. Dann passen sich neue Mitglieder diesen niedrigen Normen an, ähnlich wie sich das bei Schulen in sozialen Brennpunkten beobachten lässt. Kinder aus der Mittelschicht werden in solchen Umfeldern häufig von den Normen der Unterschicht sozialisiert, was sich in der Sprache, im Sozialverhalten und den Leistungen niederschlägt. Ähnliches sollte auch in wirtschaftlichen Organisationen auf jeden Fall vermieden werden.
In diesen Fällen kann es sogar sinnvoll sein, die Kohäsion in einem Team zu senken oder das Team aufzulösen und neu entlang von hohen Leistungsnormen aufzubauen.

- Normen haben auch einen bedeutenden Einfluss auf antisoziales und **unerwünschtes Verhalten** wie Diebstahl oder Mobbing. Auch hier mag das Bild einer Schule in einem sozialen Brennpunkt als anschauliches Beispiel zur Illustration der wissenschaftlichen Ergebnisse bei Teams dienen. Die vorhandenen unerwünschten Normen in den Schulklassen sozialisieren neue Mitglieder sozusagen „nach unten“, wenn das System erst einmal gekippt ist.
- Zudem stehen hohe Kohäsion und starke Normen frischem Denken und **Innovation** im Wege. Die Sanktion von neuem Denken und verändertem Verhalten kann bremsen, wenn eigentlich Veränderungen notwendig sind. In diesen Fällen wird man ggf. versuchen, die Kohäsion im Team zu reduzieren und neue Normen zu implementieren. Idealerweise gelingt es in solchen Umfeldern sogar, **Veränderung** als Normzustand einzuführen. Entsprechende Ansätze lassen sich auch im politischen Bereich beobachten, wenn militärisch besiegte Bevölkerungen durch eine Stärkung des Föderalismus und andere Maßnahmen (etwa ethnisch heterogene Staatsgebilde, die gerne von Kolonialmächten gebildet wurden) an einer starken Kohäsion gehindert werden und gleichzeitig neue Werte und Normen aufgebaut werden, die den neuen Machthabern genehm sind.

Teams sind nicht statisch, sondern entwickeln sich im Verlaufe der Zeit weiter. Diese Teamentwicklungsphasen hängen eng mit der Teamleistung zusammen. Der nächste Abschnitt zeigt, wie man mit einem Team schnell in die Leistungsphase kommt und das Team möglichst fest dort verankert.

5.3 Phasen der Teamentwicklung

Teams bleiben nicht von alleine so leistungsfähig wie sie sind, das zeigt eindrucksvoll der Blick auf Sportmannschaften und ihre Leistungen, etwa bei Fußballturnieren. Welche Phasen der Teamentwicklung lassen sich unterscheiden? Wie können Führungskräfte mit diesen Phasen umgehen? Wie bekommt man ein Team in die gewünschte Phase und worauf ist in den einzelnen Phasen zu achten? Diesen Herausforderungen widmet sich dieser Abschnitt.

Bei der Entwicklung von Teams lassen sich **verschiedene Phasen** unterscheiden (erweitert nach Tuckman 1965), deren Verlauf Abb. 5.4 darstellt.

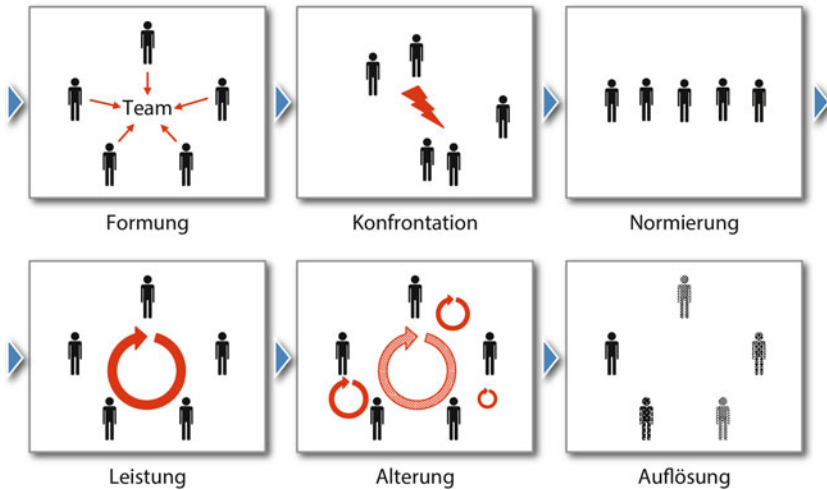


Abb. 5.4 Phasen der Teamentwicklung

Führungskräfte können Teams in diesen Phasen begleiten und dabei unterstützen, dass sie diese erfolgreich durchlaufen bzw. in den gewünschten Phasen bleiben (Wageman 2001).

Als erste Phase kann dabei die **Vorphase** unterschieden werden.

Hier ist das Team noch gar nicht geformt, es geht um die Organisation der Zusammenstellung und die Zuteilung und Gestaltung der Aufgabe bzw. der Aufgaben für das Team.

Sobald das Team zusammengestellt ist, beginnt die Phase der **Formung**.

In diesem Stadium sind Führungsstrukturen, Rangordnung, Normen und Rollen noch unklar. Teammitglieder begegnen sich vorsichtig und höflich und loten sich gegenseitig aus. Erwartungen und Motivation sind typischerweise hoch. Typische Merkmale sind das Ausbilden von Erwartungen, Unsicherheit, die Suche nach Rollen sowie Ängste. Die Phase endet damit, dass langsam ein Teamgefühl entsteht.

Die **Konfrontationsphase** beendet das vorsichtige Abtasten, die „Flitterwochen“ sind vorbei.

Persönliche Konflikte und Konfrontationen treten langsam auf, Führungspositionen, Rollen und Normen sind noch nicht klar und es gibt Widerstand bei ihrer Herausbildung. Dabei formen sich Koalitionen, die Führungspositionen und Ziele beeinflussen wollen und es herrscht ein Eindruck von Stillstand vor. Oftmals tritt hier auch Frustration bei den Beteiligten auf, die sich auch in offenen Konflikten äußern kann. Die Motivation der Gruppenmitglieder fällt auf einen Tiefpunkt und steigt erst in den späteren Phasen wieder an.

Diese Phase kann auch die erste Phase sein, wenn Personen nicht freiwillig im Team sind oder bereits starke Konflikte wegen einer gemeinsamen Vergangenheit bestehen.

Obwohl diese Phase selbst erst einmal negativ erscheint, ist sie ein notwendiger Schritt, um zu einem funktionierenden Team zu gelangen. Das Bild eines pubertierenden Jugendlichen, der diese Phase für sein Erwachsenwerden braucht, ist hier recht anschaulich. Die auftretenden Konflikte und Probleme sollten nicht unterdrückt werden, sondern als wertvoller Beitrag für die Entwicklung des Teams aufgegriffen werden, damit sie überwunden werden können. Ansonsten können Teams in dieser Phase verbleiben, was ähnlich katastrophale Auswirkungen hat wie bei Erwachsenen, die in der Pubertät hängen geblieben sind.

Auch später noch können Teams in diese Phase zurückfallen, wenn neue Mitglieder dazukommen, Mitglieder das Team verlassen oder sich das Tätigkeitsfeld ändert.

Mit dem Herauskristallisieren der Strukturen im Team beginnt die **Normierungsphase**.

Die Standpunkte werden geklärt, Rangordnungen und Rollen bilden sich heraus und das Team bekommt seine spätere Form. Hier werden die sozialen Normen geformt, die im Team gelten. Insgesamt nimmt die Zufriedenheit zu, die Auseinandersetzung mit Kritik wird offener, einseitige Schuldzuweisungen verschwinden und eine gemeinsame Identität als Team festigt sich als erster Schritt zu einer stärkeren Kohäsion. Die Struktur bildet sich also bereits, die Motivation ist aber noch nicht vollständig vorhanden.

Die Normierung ist die Voraussetzung für die **Leistungsphase**.

Das Team wendet sich jetzt zunehmend von internen Reibereien ab und kann sich (endlich) seiner eigentlichen Aufgabe widmen. Jetzt sind Rollen und Zuständigkeiten klar, die Kommunikation läuft flüssig, die Mitglieder sind engagiert und Konflikte werden funktional gelöst. Die Atmosphäre (das Teamklima) ist emotional positiv und es besteht eine wachsende Kohäsion zwischen den Mitgliedern.

Nicht selten wechseln sich Mitglieder in dieser Phase mit der Führungsrolle ab, je nachdem wessen Expertise gefragt ist.

Bisher ist die Produktivität des Teams über alle Phasen bis zur Leistungsphase kontinuierlich gestiegen. Allerdings bleibt die Leistung nicht automatisch auf demselben hohen Niveau. Nach anfänglichem Leistungszuwachs kommt es irgendwann zu einer **Alterungsphase**, in der die Teamleistung wieder abnimmt. Bei Projektgruppen im Bereich von Forschung und Entwicklung hat sich beispielsweise ein Leistungsmaximum zwischen anderthalb und fünf Jahren Zusammenarbeit gezeigt (vgl. Katz und Allen 1982; v. Rosenstiel 2007).

Gealterte Teams leiden zunehmend an einem Mangel an Innovation und Flexibilität. Eingeschliffene Einstellungen und Prozesse werden nicht mehr hinterfragt. Die Leistung nimmt offenbar auch durch eine wachsende Beschäftigung der Teams mit anderen Dingen als der Aufgabe ab. Die Mitglieder beginnen sich mit dem Team selbst und anderen Aktivitäten zu beschäftigen.

Zumindest bei zeitlich begrenzten Projektteams steht am Ende eine **Auflösungsphase**.

Hier ist die Aufgabe auch nicht mehr der zentrale Fokus des Teams. Der Arbeitsprozess wird abgewickelt und zwischenmenschliche Beziehungen werden für die Zeit nach dem Team definiert.

Tipps

Wie können Führungskräfte die Phasen der Teamentwicklung sinnvoll begleiten?

- Schon in der **Vorphase** kann mit der entsprechenden Auswahl der Mitglieder die Teamleistung maßgeblich gestaltet werden. Dazu liefert der vorangehende Themenbereich zur Zusammenstellung von Teams wichtige Leitlinien für die Praxis (Kap. 4). Insbesondere die Möglichkeit der selbstbestimmten Entscheidung, in einem Team Mitglied zu werden (Selbstselektion), fördert intrinsische Motivation und Zusammenhalt.
- Der von außen gesetzte **Zeitraumen** kann die Teamentwicklungsphasen beeinflussen: Die Leistungsphase beginnt bei festen Zeitgrenzen ungefähr nach der halben „Lebenszeit“ der Aufgabe (Gersick 1988). Teamentwicklungstrainings können Prozesse vor der Leistungsphase im Team beschleunigen. Auch **Zwischenziele** und engere Zeiträume, die sich später erweitern lassen, können dazu beitragen.

- In der Phase der **Formung** ist ein direkter Führungsstil angebracht. Es ist besonders wichtig, dass der Leiter klar und immer wieder die gemeinsame Aufgabe und Ziele kommuniziert und die Bedeutung der Aufgabe betont, um ein Zusammenfinden des Teams zu stimulieren. Es ist sinnvoll, Ideen zu Rollenverteilung und Lösungsansätze für die Aufgabe einzufordern.
- Während der **Konfrontationsphase** ist ein Führungsstil angebracht, der einerseits Rücksicht nimmt auf die, wegen der noch mangelnden Struktur, meist niedrige Motivation und andererseits auf die geringe Strukturierung der Aufgabe. Die Führungskraft sollte hier zur Zusammenarbeit und Äußerung von Meinungen ermutigen und weiterhin versuchen, erste Ansätze zur Strukturierung zu fördern. In dieser Phase ist Konfrontation wichtig, damit sich das Team weiterentwickeln kann. Es ist sinnvoll, diese nicht zu unterdrücken, denn sonst besteht die Gefahr, dass die Konflikte später aufbrechen, wenn Druck auf das Team entsteht. Daher sollte die Führungskraft auch aktiv Unterschiede zwischen Meinungen benennen und das Team zur Klärung auffordern.
- Wichtigste Aufgabe des Leiters ist es in der Phase der **Normierung**, zu motivieren und Zuversicht zu fördern. Es geht darum, funktionierende Regeln, Rollen und Aufgabenplanung zu erreichen. Erste Strukturierungsversuche sollten unterstützt werden. Die Teammitglieder wollen in dieser Phase zunehmend Verantwortung übernehmen. Der Führungsstil sollte daher weniger direktiv und stattdessen partizipativer werden.
- Der Leiter kann sich in der **Leistungsphase** viel stärker zurücknehmen und sollte nur in das Team eingreifen, wenn es wirklich erforderlich ist. Dafür kann sich der Teamleiter verstärkt um die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen für das Team kümmern und das Team nach außen hin politisch vertreten und repräsentieren. Es geht darum, über ein geeignetes Umfeld die Leistungsbasis für das Team weiter zu verbessern, sich um den Verbleib und die Entwicklung der guten Mitglieder im Team zu kümmern und ggf. frühzeitig neue wertvolle Teammitglieder zu kontaktieren.
- Die Herausforderungen für die Führungskraft, um eine Phase der **Alterung** von Teams zu verhindern bzw. diese rückgängig zu machen, sind sehr komplex. Der nächste Abschnitt stellt dazu geeignete Maßnahmen im Überblick dar.

Der folgende Abschnitt befasst sich mit dem Auffrischen gealterter Teams, um sie wieder zurück in die Leistungsphase zu bringen.

5.4 Auffrischung von Teams

Auch Teams, die in der Leistungsphase sind, werden dort nicht automatisch bleiben. Das lässt sich wunderbar an Sportteams beobachten. Wer einmal Fußballweltmeister ist, wird nicht automatisch zwei Jahre später Europameister. Dieses Phänomen des Leistungsabfalles in Teams nennt sich **Alterungsphase** und ist eine völlig normale Erscheinung – wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird. Dieser Abschnitt befasst sich daher mit folgenden Fragen, die Abb. 5.5 visualisiert: An welchen **Symptomen** können Führungskräfte die Alterung von Teams frühzeitig erkennen? Mit welchen **Maßnahmen zur Prävention und Intervention** kann man der Alterung von Teams entgegenwirken?

Durch welche **Symptome** lässt sich die **Alterung** von Teams, der Niedergang der Leistungsphase **erkennen**?

- Teams beginnen sich oftmals ab einem gewissen Vertrautheitsgrad der Mitglieder zunehmend **mit sich selbst anstatt mit der Aufgabe** zu befassen.

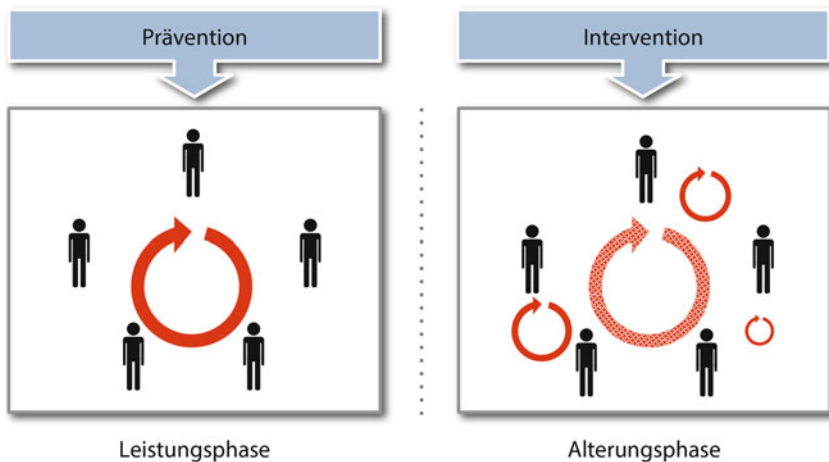


Abb. 5.5 Symptome, Prävention und Intervention bei Teamalterung

Zwischenmenschliche Aspekte treten dann in den Vordergrund und verdrängen die eigentliche Aufgabe des Teams. Das können gemeinsame Interessen und Freizeitaktivitäten sein, aber auch Konflikte oder romantische Beziehungen am Arbeitsplatz.

- Außerdem entwickeln Teams meist **gewohnte Verhaltensweisen und Rollen**, was zunächst sinnvoll ist und Vorteile bringt.

Oftmals sind diese Verhaltensweisen und Rollen aber **träge** und können sich nur schwer verändern, wenn sich die Situation ändert. Teammitglieder verharren statisch in ihren Rollen und verteidigen diese sogar gegen Abtretung, Einflussnahme oder Veränderungen nach dem Motto „Dafür bin ich zuständig!“. Dann erstickt die Leistungsfähigkeit von Teams in einem starren Korsett aus Gewohnheiten und verkrusteten Rollen.

Es gelten Weisheiten wie: „Wir haben das schon immer so gemacht!“, oder „Das hat letztes Mal auch so funktioniert!“. Das hemmt Innovation und Veränderungsfähigkeit der Teams und schadet der Teamleistung.

- Darüber hinaus nimmt mit der Zeit das **Gruppendenken** (s. Abschn. 3.4) zu, soziale Normen, die auch viele Vorteile haben können, entwickeln dann eine veränderungsfeindliche Macht. Abweichende Meinungen werden sanktioniert und als Konsequenz nicht mehr geäußert bzw. gar nicht mehr gebildet. Mitglieder haben dann berechtigterweise Angst, Verhaltensweisen und Rollen überhaupt zum Thema zu machen.

Auch darunter leiden die Innovationskraft von Teams, die Qualität der im Team getroffenen Entscheidungen und die Leistung.

- Insbesondere bei den **sozialen Normen** zu Leistung, Entwicklung und Lernen sowie Veränderung und Innovation beginnt eine langsame **Erosion**; Selbstgerechtigkeit („Wir gehören ohnehin zu den Besten!“) und Bequemlichkeit („Das können wir auch später angehen!“) ziehen ein.

Will man der Alterung von Teams vorbeugen, besteht das Risiko, mit dem gesamten Team einen Konflikt einzugehen. Mit geeigneten Strategien zur **Prävention von und Intervention bei Teamalterung** lassen sich Konflikte jedoch vermeiden und Teamleistung erhalten.

Tipps

Wie können Führungskräfte und Teammitglieder der Alterung von Teams vorbeugen und entgegenwirken?

Als **Maßnahmen gegen Alterung von Teams** haben sich folgende Punkte bewährt:

- Die bisher im Text behandelten **Bedingungen für Teamleistung** wie das Umfeld der Teams, die Gestaltung der Aufgabe, die Zusammensetzung der Teams, aber auch die intensive Pflege von Aspekten auf Teamebene wie z. B. die Kohäsion sind eine wichtige Basis, um der Alterung von Teams vorzubeugen. Insbesondere externe Angriffe auf die Kohäsion von Teams können zu verringerter Teamleistung führen (Beal et al. 2003) und sollten von der Führungskraft als Risiko betrachtet werden.
- Zur Vorbeugung von Teamalterung ist ein **Konsens im Team über Ziele** und deren Prioritäten hilfreich (Iaquinto und Fredrickson 1997). Aufgabe der Führungskraft ist es, dies zu unterstützen, denn nur so kann eine Akzeptanz und sogar Bindung zu den Zielen hergestellt werden. Auf diese Weise kann das Team motiviert werden, sich mit der Aufgabe zu befassen anstatt nur mit sich selbst.
- Teams, die nicht lernen, altern schnell. **Teamlernen** hängt unmittelbar mit der Leistungsfähigkeit zusammen (Zellmer-Bruhn und Gibson 2006) und ist eines der Felder, auf die sich Teamführung konzentrieren sollte, um die Alterung von Teams zu begrenzen.
- Eine **Rotation von Mitgliedern** zwischen Teams kann dem Prozess der Alterung von Teams entgegenwirken.
So werden die Beschäftigung mit aufgabenfremden Inhalten und feste Rollen aufgebrochen. Lernen, Kreativität und Leistung werden durch Wissenszuwachs und den Austausch von Innovationen zwischen den Teams gefördert, starre Gewohnheiten werden dadurch in Frage gestellt. Der Austausch einzelner Teammitglieder ist unproblematisch für die Teamleistung, wenn kompetente Nachfolger eingesetzt werden (Naylor und Briggs 1965).
- Sinnvoll ist es auch, wenn Personen **gleichzeitig mehreren Teams zugeordnet** sind und auf diese Weise immer neue Ideen kennenlernen. So können Mitarbeiter beispielsweise an einem bestimmten Wochentag mit einem anderen Team an einer anderen Aufgabe arbeiten, um Innovationen zwischen den Teams zu transportieren.

- Außerdem kommt eine generelle Stärkung von **Kommunikation zwischen Teams** im Unternehmen (und auch mit Personen und Teams außerhalb der eigenen Organisation) dem Lernen, der Leistungsfähigkeit und Innovation zugute.
Ideen und Innovationen können so von einem Team ins andere gelangen.
- Warum nicht auch die **Teammitglieder für die Erscheinungen der Alterung sensibilisieren** und ggf. entsprechende Trainings und Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten? Auf dieser Basis kann man gemeinsam mit den Teammitgliedern Maßnahmen entwickeln und einsetzen. Derartige Trainings können im Bereich von Kreativität, Kommunikationsfertigkeiten, Projektmanagement, Persönlichkeitsentwicklung etc. angeboten werden, um über die einzelnen Mitglieder neue Impulse in das Team zu tragen.
- Der **Glaube an die eigene Macht** und die Möglichkeit „es schaffen zu können“ ist ein zentraler Motivator für Teams (Hyatt und Ruddy 1997). Führungskräfte sollten diesen Glauben robust entwickeln, sodass einzelne Misserfolge ihn nicht gefährden. Gleichzeitig muss darauf geachtet werden, dass dieser Glaube nicht zu Selbstgerechtigkeit führt nach dem Motto „Wir sind ohnehin die Besten und müssen uns nicht mehr anstrengen!“. Insbesondere nach Rückschlägen muss der Glaube an die Macht des Teams oft wieder aufgebaut werden.
- Ein generell **innovations- und leistungsfreundliches Klima**, in dem sich die Teams selbst beobachten und weiterentwickeln, ist ebenfalls hilfreich gegen den Alterungsprozess in Teams.
- Das **Gefühl als Team ungerecht behandelt zu werden** ist eine häufige Ursache für Teamalterung (Colquitt et al. 2002). Die Leistung bricht dann oftmals ein, ebenso wie die Zufriedenheit. Fehlzeiten und Fluktuation der Mitglieder nehmen zu. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, ein **Gerechtigkeitsklima** aufrechtzuerhalten und das Team gegen externe Angriffe auf das Gerechtigkeitsempfinden zu verteidigen.

Es folgt eine Zusammenfassung des Themenbereiches.

5.5 Zusammenfassung

Bisher wurden als maßgebliche Aspekte der Teamleistung die Gestaltung des Umfeldes, die Auswahl und Gestaltung von Aufgaben für ein Team und die Zusammenstellung eines Teams an sich beschrieben. Teamführung geht darüber hinaus. Dieser Themenbereich behandelt daher die **Pflege und Entwicklung vorhandener Teams**. Dabei konzentriert er sich auf folgende zentrale Elemente: Kohäsion und Zusammenhalt, soziale Normen im Team, Teamentwicklungsphasen und die Auffrischung gealterter Teams.

Der **Zusammenhalt** von Teams (Kohäsion) bezeichnet die Attraktivität der Mitgliedschaft im Team für die einzelnen Mitglieder. Bedeutsam ist Kohäsion, da sie mit vielen relevanten Einstellungen und Verhaltensweisen zusammenhängt, z. B. Zufriedenheit, Absentismus, Fluktuation und Arbeitsleistung. Kohäsion hat in bestimmten Situationen auch ihre Schattenseiten, v. a. wenn die Teammitglieder die Ziele der Organisation bzw. der Führungskraft nicht teilen und sich geschlossen dagegenstellen. Es bestehen zahlreiche Maßnahmen, mit denen der Zusammenhalt in Teams gesteigert, aber auch gesenkt werden kann. Dazu gehören etwa Förderung von Interaktion und Nähe, Sichtbarmachen der Teamzugehörigkeit, Erschwerung des Zuganges zum Team, Wettbewerb und gemeinsames Feiern von Erfolgen.

Jedes Verhalten in Teams ist durch **soziale Normen** geregelt. Daher sind diese höchst bedeutsam für Arbeitsleistung, Konfliktverhalten, soziales Miteinander und weitere relevante Verhaltensweisen. Je höher der Zusammenhalt in Teams ist, desto stärker zwingen Normen die Mitglieder zu einer Konformität des Verhaltens. Jedes Verhalten, das außerhalb eines Toleranzbereiches liegt, wird sanktioniert und damit wegsozialisiert. Für Führungskräfte und Mitglieder von Teams ist es daher sehr relevant zu analysieren: Welche Normen gelten in meinen Teams? Zu welchen Konsequenzen im Verhalten führen diese Normen? Sind diese so in meinem Interesse? Es gibt zahlreiche Ansatzpunkte, um diesen wichtigen psychologischen Aspekt der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Teams aktiv zu gestalten. Maßnahmen sind beispielsweise, Teams um einen ersten Kern aus Mitgliedern mit sinnvollen Normen langsam aufzubauen, eine Mitwirkung der Teammitglieder bei der Gestaltung von Verhaltenszielen sowie Personen mit hohem Status auszustatten, die gewünschte Normen vertreten.

Teams entwickeln sich – aber nicht immer zum Guten. Daher sollten Führungskräfte dies dem Team nicht selbst überlassen, sondern ihm unterstützend zur Seite stehen. Bei dieser Herausforderung ist die Kenntnis von **Teamentwicklungspha-**

sen ein ganz wesentliches Gerüst zur Orientierung. Durch die Kenntnis der einzelnen Phasen und ihrer spezifischen Herausforderungen für das Team können Führungskräfte ihren Führungsstil anpassen und das Team begleiten. Teammitglieder, welche die Phasen kennen, können ihr Team ebenfalls dabei unterstützen, erfolgreich in die Leistungsphase zu kommen und dort zu bleiben.

In jeder Organisation gibt es Teams, die gealtert sind, sich überwiegend mit sich selbst beschäftigen, mit veralteten Prozessen arbeiten und nicht mehr besonders veränderungswillig und -fähig sind. Hier sind Kenntnisse zur **Auffrischung gealterter Teams** hilfreich. Teammitglieder und Führungskräfte können ein breites Portfolio an Maßnahmen einsetzen, um einer Teamalterung vorzubeugen und ggf. erfolgreich zu intervenieren und „Problemteams“ zurück auf die Erfolgsspur zu bringen.

Literatur

- Adams, R., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Adolph, L. (2000). *Soziale Konflikte bei verschiedenen Formen industrieller Gruppenarbeit und ihre Auswirkungen*. Frankfurt: Lang.
- Allen, R. E., Lucero, M. A., & Van Norman, K. L. (1997). An examination of the individual's decision to participate in an employee involvement program. *Group. Organization Management*, 22(1), 117–143.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5, 239–253.
- Apesteguia, J., Azmat, G., & Iriberri, N. (2012). The impact of gender composition on team performance and decision-making: Evidence from the field. *Management Science*, 58(1), 78–93.
- Apgar, M. (1997). The alternative workplace: changing where and how people work. *Harvard Business Review*, 76(3), 121–136.
- Aronson, E., & Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 177–181.
- Asendorpf, J. (2007). *Psychologie der Persönlichkeit* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49–68.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377–391.
- Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82, 62–78.
- Bass, B. M. (1980). Individual capability, team performance, and team productivity. In E. A. Fleischman, & M. D. Dunnette (Hrsg.), *Human performance and productivity* (S. 179–232). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.
- Baugh, S. G., & Graen, G. B. (1997). Effects of team gender and racial composition on perceptions of team performance in cross-functional teams. *Group. Organization Management*, 22(3), 366–383.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004.
- Becker, F. (2015). *Psychologie der Mitarbeiterführung*. Wiesbaden: Springer.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 595–615.
- Bond, C. F., & Titus, L. J. (1983). Social facilitation: a meta-analysis of 241 studies. *Psychological Bulletin*, 94(2), 265–292.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31, 305–327.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. A. (2002). Comparing alternate conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance. *Academy of Management Journal*, 45, 875–893.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288–307.
- Cartwright, D. (1968). The nature of group cohesiveness. In D. Cartwright, & A. Zander (Hrsg.), *Group dynamics: Research and theory* (3. Aufl., S. 91–109). New York: Harper & Row.
- Champion, M. A., Papper, E. M., & Medsher, G. (1996). Relations between work-team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 429–453.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83–109.
- Dennis, A. R., Valacich, J. S., Carte, T. A., Garfield, M. J., Haley, B. J., & Aronson, J. E. (1997). Research report: The effectiveness of multiple dialogues in electronic brainstorming. *Information Systems Research*, 8(2), 203–211.
- Devine, D. J., & Phillips, J. L. (2001). Do smarter teams do better? A meta-analysis of cognitive ability and team performance. *Small Group Research*, 32, 507–532.
- Earley, P. C. (1999). Playing follow the leader: Status-determining trait in relation to collective efficacy across cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80, 192–212.
- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 755–780.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271–282.

- Festinger, L., Back, K. W., & Schachter, S. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. Stanford, California: Stanford University Press
- Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 3–34.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139–1155.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322.
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698–709.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *The Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30, 453–470.
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499–517.
- Gollwitzer, P. M., & Bargh, J. A. (Hrsg.). (1996). *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*. New York: Guilford Press.
- Graziano, W. G., Hair, E. C., & Finch, J. F. (1997). Competitiveness mediated the link between personality and group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1394–1408.
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*, 26, 497–520.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Hrsg.), *Handbook of organizational behaviour* (S. 315–342). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (Bd. 16, S. 171–214). Greenwich, Conn: JAI Press.
- Hamilton, B., Nickerson, J., & Owan, H. (2012). Diversity and Productivity in Production Teams. In A. Bryson (Hrsg.), *Advances in the economic analyses of participatory & labor-managed firms* (Bd. 13, S. 99–138). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Heywood, J. S., & Jirjahn, U. (2004). Teams, Teamwork and Absence. *The Scandinavian Journal of Economics*, 106(4), 765–782.
- Hofstätter, P. R. (1957). *Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie*. Hamburg: Rowohlt.

- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869–879.
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553–585.
- Iaquinto, A. L., & Fredrickson, J. W. (1997). Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, 18, 63–75.
- Jackson, J. (1965). Structural Characteristics of Norms. In I. D. Steiner, & M. Fishbein (Hrsg.), *Current studies in social psychology* (S. 301–309). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 187–213.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D Project Groups. *R&D Management*, 12(1), 7–19.
- Keck, S. L. (1997). Top management team structure: Differential effects by environmental context. *Organization Science*, 8, 143–156.
- Kinlaw, D. (1991). *Developing superior work teams: Building quality and the competitive edge*. Toronto: Lexington Books.
- Kirchler, E., & Schrott, A. (2003). *Entscheidungen in Organisationen*. Wien: facultas.wuv.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58–74.
- Kirkman, B. L., Gibson, C. B., & Shapiro, D. L. (2001). „Exporting“ teams: Enhancing the implementation and effectiveness of work teams in global affiliates. *Organizational Dynamics*, 30(1), 12–29.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams. In I. W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Bd. 12, S. 333–375). London: Wiley.
- Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936–941.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Stevens, C. K. (2005). When opposites attract: A multi-sample demonstration of complementary person–team fit on extraversion. *Journal of Personality*, 73, 935–958.
- Lau, D., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48, 645–659.
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: The effects of team composition in terms of members’ cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 27–39.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ma, X., & Becker, F. (2015). *Business-Kultur in China*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Magjuka, R. J., & Baldwin, T. T. (1991). Team-based employee involvement programs: Effects of design and administration. *Personnel Psychology*, 44, 793–812.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Taylor, S. R., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2007). An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance: A meso-mediational model. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 891–910.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 586–595.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Inglewood, N. J.: Prentice Hall.
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. A. Guzzo, & E. Salas (Hrsg.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (S. 9–45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Michalisin, M. D., Karau, S. J., & Tangpong, C. (2004). Top management team cohesion and superior industry returns: An empirical study of the resource-based view. *Group & Organization Management*, 29, 125–140.
- Milliken, F. J., & Martines, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402–433.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2003). Personality heterogeneity in teams: Which differences make a difference for team performance? *Small Group Research*, 34, 651–677.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1015–1039.
- Molleman, E. (2005). Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: Do faultlines affect team functioning? *Group Decision and Negotiation*, 14(3), 173–193.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210–227.
- Naylor, J. C., & Briggs, G. E. (1965). Team-training effectiveness under various conditions. *Journal of Applied Psychology*, 49(4), 223–229.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organizational Science*, 7, 615–631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.

- Reilly, R. R., Lynn, G. S., & Aronson, Z. H. (2002). The role of personality in new product development team performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 39–58.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10. Aufl.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- von Rosenstiel, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmidt, F. L. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate. *Human Performance*, 15, 187–210.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48, 1017–1032.
- Schuler, H. (1975). *Sympathie und Einfluss in Entscheidungsgruppen*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Seashore, S. E. (1954). *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Institute for Social Research.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 332–349.
- Sessa, V. I. (1993). *Why team demographics have an influence on team effectiveness: Conflict as a mediating variable*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA.
- Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in performance groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin*, 113(1), 67–81.
- Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., & Brannick, M. T. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of Applied Psychology*, 86, 279–292.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709.
- Steers, R. M. (1977). Individual differences in participative decision-making. *Human Relations*, 30(9), 837–847.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29–55.
- Stewart, G., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135–148.
- Strozniak, P. (2000). Teams at work. *Industry Week*, 249(15), 47–49.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133.

- Tschan, F. (2000). *Produktivität in Kleingruppen: was machen produktive Gruppen anders und besser?* Bern: Verlag Hans Huber.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384–399.
- Urban, J. M., Bowers, C. A., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1995). The importance of team architecture in understanding team processes. *Advances in Interdisciplinary Studies in Work Teams*, 2, 205–228.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145–180.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 12, 559–577.
- Warr, P. (1999). Job performance and the ageing workforce. In N. Chmiel (Hrsg.), *Introduction to work and organizational psychology* (S. 411–428). Oxford, England: Blackwell.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelson, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590–602.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance. *Journal of Management*, 27, 141–162.
- Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K. H., & Kanfer, R. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: the role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301–1313.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Wilpert, B. (1998). A view from psychology. In F. Heller, E. Pusic, G. Strauss, & B. Wilpert (Hrsg.), *Organizational participation. Myth and reality* (S. 40–64). New York: Oxford University Press.
- Winquist, J. R., & Larson Jr, J. R. (1998). Information pooling: When it impacts group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 371–377.
- Yetton, P., & Bottger, P. (1983). The relationship among group size, member ability, social decision schemes, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 145–159.
- Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43(1), 1–25.
- Zellmer-Bruhn, M., & Gibson, C. (2006). Multinational organization context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49(3), 501–518.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587–596.
- Zysno, P. (1998). Von Seilzug bis Brainstorming: Die Effizienz der Gruppe. In E. H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie der Gruppenleistung* (S. 184–210). Lengerich: Pabst.

Sachverzeichnis

A

Abwechslung, 36
Advocatus Diaboli, 42
Akzeptanzbedingung, 38
Alter, 52
Alterung
 Symptome, 79
Alterungsphase, 77, 79
Anforderungen, 45
Anreizsystem, 28
Aufgabe
 Merkmale, 30
 Motivation, 33
Aufgaben, 17
Auflösungsphase, 77
Außengruppe, 13
Autonome Gruppen, 11
Autonomie, 11, 14, 36, 37

B

Basisressourcen für Teamleistung, 25
Bedeutsamkeit, 36
Bezugsgruppe, 11
Big-Five, 59

C

Crossfunktionales Grundverständnis, 57

D

Diversität, 50

E

Egalitär, 52

Eigenverantwortung, 57
Eignung, 45, 55
Einstellung, 70
Emotionale Grundstimmung, 62
Emotionale Stabilität, 61
Empowerment, 26
Entscheidung
 Akzeptanz, 38, 39
 Bewertung, 37
 Kriterien, 37
 Probleme, 40
 verbessern, 41
Extraversion, 60

F

Fauler Apfel, 62
Flache Hierarchien, 1
Flache Strukturen, 1
Fließarbeit, 58
Fluktuation, 51
Formelle Gruppen, 11
Formung, 75
Freiraum, 15
Fremdgruppen, 11
Führung
 teamorientiert, 26

G

Gemeinsame Aufgabe, 6
Gemeinsame Identität, 9
Generalistische Kompetenz, 57
Generation, 49
Gerechtigkeitsklima, 82

Geschlecht, 51
Geselligkeit, 61
Gesellschaft, 49
Gewissenhaftigkeit, 60
Globalisierung, 49
Grenzen, 9
Gruppe
 Definition, 6
 Formalität, 11
 Risiken, 12
Gruppen, 11
Gruppendenken, 41, 80
Gruppengröße, 46
Gruppenkohäsion, 47, 66

H

Heterogene Teams, 51
Homogene Teams, 51

I

Identität, 7
Individualistisch, 52
Information, 26
Informationsverarbeitung, 19
Informelle Führungsperson, 12
Informelle Gruppen, 11
Informelle Struktur, 12
Innengruppe, 13
Innovation, 74
Intelligenz, 56
Interaktion, 6
Introversion, 60

K

Kleidungsnormen, 70
Kohäsion
 Effekte, 67
 Leistung, 72
 Maßnahmen, 68
Kommunikation, 53
Kommunikationsfähigkeit, 57
Kompetenz
 kritische, 58
Komplementär, 56
Komplexität, 30
Konfiguration, 55

Konflikt, 19, 61, 76
Konfliktlösefähigkeiten, 57
Konformität, 67, 71
Konformitätsdruck, 40
Konfrontationsphase, 75
Konjunktive
 Aufgabe, 58
Koordinationsverluste, 19
Krankenstand, 51
Kulturelle Herkunft, 52

L

Leistung, 23
 Aufgaben, 29
 Umfeld, 25
Leistungsniveau, 59
Leistungsnorm, 72
Leistungsphase, 76

M

Matrixorganisation, 10
Meinung, 70
Mitgliedsgruppen, 11
Mitteilungsbedingung, 38
Motive, 19
Multikulturelle Teams, 49

N

Nährboden für Teamleistung, 25
Negative Synergie, 18, 19, 47
Norm
 Abweichung, 71
 Gestaltung, 73
 Leistung, 72
 Sanktion, 70
 Zustimmung, 70
Normen, 8, 70
Normierungsphase, 76

O

Offenheit, 59

P

Partizipation, 73
Personalauswahl, 61
Personalmanagement

- teamorientiert, 27
- Persönlichkeitsmerkmal, 59
- Persönlichkeitsstruktur, 64
- Positive Synergie, 18, 19
- Primärgruppen, 10
- Problemteams, 84
- Projektteam, 9
- Prozesse, 17
- Prozessverluste, 46
- Psychodiagnostik, 64

Q

- Quote, 49

R

- Rollendifferenzierung, 6, 9
- Rollenverteilung, 47
- Rotation, 81
- Rückmeldung, 35

S

- Säulen der Teamleistung, 24
- Schwarzes Schaf, 12
- Sekundärgruppen, 10, 14
- Selbstständigkeit, 57
- Seniorität, 70
- Soziale Kompetenz, 57
- Sozialisierung, 70
- Stabilität über die Zeit, 9
- Status, 71
- Synergieeffekte, 18

T

- Team
 - Arten, 9
 - Auffrischung, 79
 - Aufgabe, 29
 - Balance, 53
 - Bedeutung, 1
 - Besonderheiten, 8
 - Demographie, 49
 - Diversität, 50
 - Entscheidung, 37
 - Entwicklungsphasen, 74
 - geeignete Aufgaben, 30
 - Glaube an Überlegenheit, 2

- Größe, 46
- Kohäsion, 66
- Kompetenz, 55
- Kontext, 15
- Merkmale, 6
- Motivation, 33
- multiethnisch, 52
- multinational, 52
- Normen, 70
- Pflege, 65
- Teamleistung, 25
- Unterschiedlichkeit, 50
- Verhalten, 70
- Zeitgeist, 2
- zunehmende Verwendung, 2
- Zusammensetzung, 49
- Zusammenstellung, 45
- Teamalterung
 - Intervention, 80
 - Prävention, 80
- Teamarbeit
 - Kontext, 15
 - Ressourcen, 25
- Teamdesign, 62
- Teamentwicklung, 65
 - Individualebene, 66
 - Teamebene, 66
- Teamentwicklung im engeren Sinne, 65
- Teamentwicklungsphasen, 17, 74
 - Maßnahmen, 77
- Teamgröße, 46
- Teamklima, 76
- Teamkompetenz, 56
- Teamleistung, 23, 25, 29, 46
- Teamlernen, 81
- Teammitglieder, 45
- Teampersönlichkeit, 59
- Teamplayer, 59
- Teams, 51
- Teilautonome Gruppen, 11
- Testverfahren, 62
- Toleranzbereich, 70
- Transparenz, 49
- Trittbrettfahren, 49
- Trittbrettfahrer, 47
- T-Kompetenz, 57

U

Umwelt, [15](#)
Unabhängigkeitsbedingung, [38](#)
Ungerade Personenzahl, [48](#)
Ungerechtigkeitsgefühl, [58](#)
Unternehmenskultur
 teamfreundlich, [27](#)

V

Veränderung, [74](#)
Verantwortungsdiffusion, [40](#)
Verhalten
 antisozial, [74](#)
Verträglichkeit, [61](#)
Vielfalt, [50](#)
Virtuelle Teamarbeit, [10](#)
Virtuelle Teams, [10](#)

Vorphase, [75](#)

W

Wettbewerb, [59](#)
Wirtschaftspsychologie, [10](#)
Wunsch nach Teamarbeit, [2](#)

Z

Zeitplan, [32](#)
Zeitraahmen, [77](#)
Ziel, [32](#), [35](#)
Ziele, [28](#)
Zugehörigkeit, [53](#)
Zusammenhalt (Kohäsion), [13](#), [47](#), [66](#)
Zusammenstellung, [45](#)
Zwischenziele, [77](#)