

Dudo von Eckardstein / Helmut Kasper /  
Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.)

# Management

Theorien - Führung - Veränderung

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Management** : Theorien - Führung - Veränderung / Dudo von Eckardstein... (Hrsg.).  
- Stuttgart : Schäffer- Poeschel, 1999  
ISBN 3-7910-1387-4

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem, alterungsbeständigem Papier.

ISBN 3-7910-1387-4

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 1999 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern . Recht GmbH & Co. KG  
Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt  
Druck und Bindung: Franz Spiegel Buch GmbH, Ulm  
Printed in Germany

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

## **B-5 Teamarbeit und Teamentwicklung in Organisationen**

*Margret Beisheim, Monika Frech*

### **Inhalt**

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>287</b>
<b>2 Die Teamidee in Organisationen</b> .....	<b>288</b>
2.1 Gruppe oder Team - eine Abgrenzung.....	288
2.2 Das Spannungsfeld zwischen Gruppe und Team.....	290
2.2.1 Einleitende Reflexion zum Teambegriff .....	290
2.2.2 Die Perspektive des Managements .....	291
2.2.3 Die Perspektive der MitarbeiterInnen .....	292
2.2.4 Januskopf Team? .....	292
<b>3 Die Entwicklung von Teams</b> .....	<b>294</b>
3.1 Organisationale und personale Rahmenbedingungen für Teamarbeit .....	295
3.1.1 Organisationale Voraussetzungen.....	296
3.1.2 Personale Voraussetzungen.....	299
3.1.3 Bereitschaft zur Arbeit im Team.....	300
3.2 Ansatzpunkte zur Teamentwicklung.....	304
3.2.1 Theoretische Fundierung.....	304
3.2.2 Teamentwicklung „on the job“ (Kontinuierliche Teamentwicklung) .....	306
3.2.3 Teamentwicklungsmaßnahmen „off the job“ (Teamtraining) .....	310
3.3 Zwischenresümee und Ausblick .....	311
<b>4 Teamentwicklung in der Praxis</b> .....	<b>312</b>
4.1 Teamarbeit in einer internationalen Bank .....	312
4.2 Teamentwicklung bei einem deutschen Automobilhersteller .....	315
4.3 Analyse der Teamentwicklung in der Praxis .....	316
<b>5 Resümee und Ausblick</b> .....	<b>317</b>
5.1 Resümee.....	317
5.2 Ausblick: 5 Spannungsfelder der Teamarbeit .....	317
<b>Literatur</b> .....	<b>318</b>

*Eine Gruppe von 5 Männern und Frauen, gekleidet wie Bundesheersoldatinnen im Einsatz, schleppt gemeinsam schwere Baumstämme zu einem Fluss hinunter. Ist dies eine neue Form der Freizeitbeschäftigung? Nein, die Gruppe hat im Rahmen eines Outdoor-Trainings die Aufgabe, vor Mitternacht einen auf der Landkarte genau bezeichneten Ort zu erreichen. Auf ihrer Etappe sind sie an einen Fluss gekommen - und keine Brücke weit und breit. Da sie einiges an Gepäck mitführen müssen, bleibt ihnen die Wahl, durch das Wasser zu waten, mit dem Gepäck auf den Köpfen, oder aber mit einem Floß überzusetzen. Sie entschließen sich für letzteres und gehen eifrig ans Werk. Hierbei sind sie alle aufeinander angewiesen, brauchen die Kraft und den Ideenreichtum jedes einzelnen Gruppenmitglieds. Als die Gruppe spät in der Nacht erschöpft und müde am vereinbarten Treffpunkt eintrifft, ist der Stolz über ihre gemeinsame Leistung deutlich zu spüren. Sie können sich nun auch in Zukunft aufeinander verlassen, denn sie haben bei diesem Training Grenzerfahrungen gemacht, die sie am Arbeitsplatz so nicht erleben können. Gegenseitiges Unterstützen, Halt geben - dies wurde hier im wahrsten Sinne des Wortes geübt.*

*Szenenwechsel.*

*Die Mitglieder einer Abteilung (drei Frauen, vier Männer, darunter der Abteilungsleiter) sitzen an einem Montagmorgen zusammen, um die diesjährige Urlaubsplanung vorzunehmen. Jeder bringt seine Wünsche ein, aber es wird auch darauf geachtet, dass die Interessen der Kolleginnen berücksichtigt werden. Frau Huber hat es heute übernommen, die Runde zu moderieren. Sie stellt das Ziel der Zusammenkunft heraus und fragt dann nach Vorschlägen zur Vorgehensweise. Die Gruppe einigt sich nach einer kurzen Diskussion darauf, dass jeder seine Wünsche formulieren sollte, diese übersichtlich auf das Flipchart geschrieben und mit den Abteilungszielen abgeglichen werden. Frau Huber achtet darauf, dass jeder ausreichend zu Wort kommt und niemand unterbricht. Es stellt sich schnell heraus, dass es bei den Urlaubswünschen zeitliche Überschneidungen geben würde, die mit dem Ziel der Abteilung kollidieren, dass auch in Urlaubszeiten immer mindestens drei Personen als Notbesetzung da sind. Wird der Wunsch des kinderlosen Abteilungsleiters berücksichtigt, mitten in den Sommerferien nach Südamerika zu reisen, oder aber gelingt es dem Abteilungältesten, der schon einige Male hat zurückstecken müssen, endlich einmal mit den Enkeln an die Nordsee zu fahren? Die Gruppe erarbeitet nun auf Vorschlag eines Mitarbeiters Auswahlkriterien, nach denen eine Prioritätenliste erstellt werden kann. Es geht immer wieder hoch her, wenn die Bewertungen auseinanderdriften: Was wollen wir stärker berücksichtigen - gute Leistungen oder lange Betriebszugehörigkeit? Früher hätte es sich die Gruppe leichter gemacht und den Abteilungsleiter um eine Entscheidung gebeten. Heute aber wissen alle, dass die gemeinsam erarbeitete, konsensuelle Entscheidung zwar langwieriger, aber dafür auch tragfähiger ist und keine „Verlierer“ zurücklässt. In einer knappen Stunde ist die Abteilung am Ziel. Der Urlaubsplan steht, die Abteilungsmitglieder gehen an ihre Arbeitsplätze zurück.*

## 1 Einleitung

An die obigen Beispiele lassen sich etliche Fragen anknüpfen: Kann Teamfähigkeit erlernt werden und wenn ja, wie? Sind dazu bereits spezifische Sozialisationserfahrungen erforderlich? Welche Rahmenbedingungen müssen in Organisationen gegeben sein, damit (die in der Ausnahmesituation eines Team-Trainings erworbene) Teamfähigkeit auch gelebt werden kann? Und: Was ist Teamfähigkeit überhaupt? Diese Fragen stehen im Zentrum des vorliegenden Beitrags, in dem auch ein kritischer Blick hinter die „Teamidee“ geworfen werden soll.

Fest steht, dass heute eine Auseinandersetzung mit Teams unumgänglich ist: Die Forderung nach Teamfähigkeit ist fixer Bestandteil von Stellenanzeigen, in der Realität von Organisationen scheinen Teams die „gute, alte“ Gruppe abzulösen - (beinahe) alles ist ein Team. Aber was ist das Besondere an Teams? Welche Vorstellungen sind mit dem Begriff verknüpft? Welche Hoffnungen schwingen mit, wenn sich ein soziales Gebilde als Team etikettiert? Ist Gruppenarbeit „schlechter“ und Teamarbeit das anzustrebende Ideal?

Ein kurzer Blick zurück soll die Grundideen von Gruppen- und zunehmend auch Teamarbeit in Erinnerung rufen: Seit rund fünfzehn bis zwanzig Jahren setzen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen vermehrt zahlreiche Formen der Gruppen- und zunehmend Teamarbeit ein, in denen die MitarbeiterInnen mehr Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten für ihr Arbeitsumfeld erhalten. Die Einsatzfelder umspannen die gesamte Organisation: von der Ebene der ausführenden Beschäftigten, die häufig in Form von Qualitätszirkeln oder Lernstatt-Gruppen zusammenkommen oder aber als teilautonome Gruppen im Arbeitsalltag organisiert sind, über die untere und mittlere Führungsebene, auf der in Projektgruppen und Workshops organisationale Änderungen größerer Tragweite erarbeitet werden, bis hin zum Topmanagement, das sich beispielsweise in strategischen Teams zusammenfindet, um visionäre Vorstellungen für die Unternehmenszukunft zu entwickeln.<sup>1</sup> Gruppenarbeit ist Ausdruck eines Verständnisses von Arbeit, das Zusammenarbeit und Partizipation in besonderer Weise betont.

Unter bestimmten Bedingungen bieten Gruppenkonzepte für die beteiligten AkteurInnen - MitarbeiterInnen wie auch Führungskräfte - gewisse Vorteile: Für das Management beispielsweise zeigt sich der Vorteil in der Reduktion von Kontrolle, die im herkömmlichen System zur Leistungssicherung diente und die bei hierarchischer Koordination verstärkt erforderlich ist. Es entstehen aber auch Vorteile aus dem Selbstaktivierungspotential der Gruppenmitglieder. Für die MitarbeiterInnen eröffnet sich in gruppenorientierten Arbeitsformen vielfach die Möglichkeit, stärker eigene Ideen einzubringen, über erweiterte Handlungsspielräume zu verfügen und damit abwechslungsreichere und vielfältigere Tätigkeiten auszuüben. Allzu positiv und erwünscht erscheint Gruppen- und

---

<sup>1</sup> Vgl. eine Kurzcharakteristik dieser Gruppenkonzepte z.B. Frech, 1996; Wahren, 1994. Eine ausführliche Darstellung des Qualitätszirkel-Konzepts findet sich bei Breisig, 1990; Bungard, Wiendieck, 1986; Deppe, 1986. Zum Lernstatt-Konzept vgl. Kunstek, 1986; v. Rosenstiel et al., 1987; zu den teilautonomen Gruppen (selbststeuernden Arbeitsgruppen) vgl. Lattmann, 1972; Steinmann, Schreyögg, 1976; und zur Implementierung Keese, 1995.

insbesondere Teamarbeit, sodass Einwände dagegen rar sind und sich häufig auf leise Hinweise auf den potentiellen Machtverlust insbesondere für das Mittlere Management<sup>2</sup> beschränken. Die „Teamidee“ selbst wird dabei kaum kritisch hinterfragt (vgl. z. B. Sinclair, 1992).

Daher werden in Kapitel 2 nach den definitorischen und inhaltlichen Klärungen der Begriffe Gruppe und Team die Vor- und Nachteile sowie Chancen und Grenzen des „Konzepts Team“ für die beteiligten Akteurinnen diskutiert.

Danach werden in Kapitel 3 organisationale und personale Rahmenbedingungen von Teamarbeit und vor dem Hintergrund von „Entwicklungsphasen von Gruppen und Teams“ Ansatzpunkte zur Teamentwicklung vorgestellt. Wie gezeigt werden wird, sind mit dem Begriff Teamentwicklung zwei prinzipielle Vorstellungen denkbar: Zum einen die Entwicklung einer Gruppe zum Team und zum anderen die kontinuierliche Entwicklung eines bestehenden Teams (vgl. z. B. Niedermair, 1993).

In Kapitel 4 schließlich werden Erfahrungen und Konzepte zur Teamarbeit und Teamentwicklungsmaßnahmen aus der Praxis vorgestellt und in Bezug auf die dargelegten theoretischen Überlegungen und Modelle analysiert. Ein Resümee mit einem Blick auf „Team-Spannungsfelder“ und damit ein Ausblick auf künftige Entwicklungen in Sachen Team beschließen den Beitrag.

## 2 Die Teamidee in Organisationen

### 2.1 Gruppe oder Team - eine Abgrenzung

<p><b>Gruppe und Team:</b> zentrale <b>Gemeinsamkeiten</b></p>	<p>mehr als 2 Personen direkte Interaktion über längere Zeit hinweg spezifische Normen(-struktur) und Werte spezifische Rollenstruktur</p>
<p><b>Gruppe und Team:</b> zentrale <b>Unterschiede</b></p>	<p>Aufgabenorientierung Zielbezug Zusammengehörigkeitsgefühl funktionale Interdependenzen</p>

Abb. 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Gruppe und Team

<sup>2</sup> Zum Mittleren Management vgl. den Beitrag von Frech, Schmidt, Heimerl-Wagner in diesem Band.

Die zentralen Unterschiede zwischen Gruppe und Team bestehen somit ...

- in der *Aufgabenorientierung*: Im Idealfall weisen Teams eine starke Aufgabenorientierung auf; individuelle Ziele und interpersonelle Konflikte werden zugunsten von Teamzielen zurückgestellt (vgl. Sinclair 1992, S. 613). Meist sind mit der ausgeprägten Aufgabenorientierung klare, explizite Spielregeln und Belohnungsmechanismen für die Mitglieder verbunden.
- im *Zielbezug* der Mitglieder: Aus der Aufgabenorientierung lässt sich thesenhaft das zweite Unterscheidungsmerkmal ableiten: In Teams ist das gemeinsam angestrebte Ziel für alle Teammitglieder von extrem hoher Valenz, während in Gruppen durchaus andere Ziele im Vordergrund stehen können und auch berücksichtigt werden. Man könnte thesenartig in Worten der VIE-Theorie (vgl. z. B. Mayrhofer, 1996a) Teamziele zumindest mittelfristig als sogenannte *letzte Ziele* der Mitglieder bezeichnen, während Gruppenziele nur kurzfristig solche sind (wenn überhaupt) und schon von vornherein durch ausgeprägten Mittelcharakter gekennzeichnet sind.
- im *Zusammengehörigkeitsgefühl*, in der Intensität der Kohäsion: Teams sind durch eine sehr hohe Kohäsion (Teamgeist, Teamspirit) charakterisiert. Je höher die Kohäsion, desto größer ist das Ausmaß an Vertrauen, was die Kooperation begünstigt. Die Aussage von Homans (1960, S. 111, 133), dass eine positive Korrelation zwischen der Häufigkeit der Interaktion von Personen und ihren Freundschaftsgefühlen füreinander besteht (Interaction-Attraction-Hypothese), dass also häufige Interaktionen die Sympathie aufgrund wahrgenommener Ähnlichkeit erhöhen, ist bei Gruppenarbeit und insbesondere bei Teamarbeit in besonderem Maße zutreffend: Die Gruppe kann erst durch gemeinsame Aufgaben, die sich an einem gemeinsam getragenen Ziel orientieren, ihre Kohäsion entwickeln und stärken und sich damit zum Team entwickeln. Die Aufgabe/Zielsetzung ist dabei für die Teamentwicklung insofern der Dreh- und Angelpunkt, da durch sie die erforderlichen gemeinsamen Aktivitäten verbunden sind und gebündelt werden.
- in der *funktionalen Interdependenz*: Während Teammitglieder wechselseitig aufeinander angewiesen sind und ein Team daher einer funktionsgerechten Strukturierung bedarf, sind Gruppenmitglieder im Aufgabenvollzug lediglich lose aneinander gekoppelt (vgl. auch Fiedler in Beisheim, 1996, S. 27). D.h. für ein Team ist die Integration einzelner Individuen mit ihren spezifischen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in die übergeordnete „Teameinheit“ entscheidend (Neuberger, 1990, S. 317). Eine enge Verflechtung und ein enges Aufeinander-angewiesen-sein im Aufgabenvollzug charakterisieren die Teamsituation.

Eine klare Begriffsverwendung ist u. E. erforderlich, da hinter Begriffen immer spezifische Vorstellungswelten stehen. Diese beeinflussen unser Denken und Handeln. Sie finden ihren Ausdruck letztlich in beobachtbaren Verhaltensweisen und organisationalen Phänomenen. Welche Vorstellungs- und Wirkungsmöglichkeiten sich im Zusammenhang mit den Etiketten Gruppe bzw. Team auf tun, analysiert das nachfolgende Kapitel.

## 2.2 Das Spannungsfeld zwischen Gruppe und Team

### 2.2.1 Einleitende Reflexion zum Teambegriff

Ein wesentliches Argument für die Etablierung von Teamarbeit bezieht sich auf die Leistungsvorteile von Teams. Allerdings: Die Schwierigkeit, Erfolg von Gruppen- und Teamarbeit vergleichend messen zu wollen, beginnt in der mehrdeutigen Grenzziehung zwischen diesen beiden Konstrukten.<sup>3</sup> Die Grenzziehung ist vage und muss es bleiben, da die Etikettierung „Gruppe“ oder „Team“ jeweils durch die Beteiligten selbst erfolgt. Der Teambegriff umreißt aber auch einen Arbeitsstil (vgl. Voigt, 1993, S. 44), der von gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung bestimmt wird. Wenn eine Arbeitsgruppe sich selbst als Team sieht (und wer wollte ihnen diese motivationsstiftende Selbstbeschreibung verwehren?), stellt sie gerade die kooperative und hierarchiefreie Zusammenarbeit in den Vordergrund. Viele Gruppen nehmen sich mit der Befriedigung individueller Bedürfnisse zurück und knüpfen in organisationalen Kontexten an Aufgaben an (und können dann durchaus als Team bezeichnet werden). Zu ihrer Bestandserhaltung und Funktionstüchtigkeit müssen Teams aber auch auf individuelle Interessen und Bedürfnisse Rücksicht nehmen. Sie werden diese phasenweise in den Vordergrund rücken und ihre hohe Aufgabenorientierung zurückstellen (und somit zur Gruppe werden). Thesenartig könnte daher festgehalten werden, dass Teams permanent zwischen dem Status als Team und jenem als Gruppe oszillieren.

Haug (1994, S. 13ff) betont in Zusammenhang mit Teams folgende relevante Dimensionen, die zur weiteren Konturierung der Frage Gruppe oder Team herangezogen werden können:

1. Die Erlebnis-Dimension, in der die gefühlsmäßige Verbundenheit der Teammitglieder im Zentrum steht.
2. Die Aufgaben-Dimension, in der eine herausfordernde Aufgabe das verbindende Element darstellt.
3. Die Image- oder auch Marketing-Dimension. Sie ist in engem Zusammenhang mit der Etikettierung einer Gruppe als Team zu sehen: „Es ist derzeit eben ‚in‘, sich als Team

---

<sup>3</sup> Selbst der Vergleich zwischen Einzel- und Gruppenarbeit ist - genauer betrachtet - ein schwieriges Unterfangen: Wo beginnt die Gruppe, wo endet die Einzelarbeit? Gruppenarbeit krankt im Vergleich zur Einzelarbeit nicht selten daran, daß unkonkrete Vorgaben betreffend Koordinationsform, Aufgabe und Befugnisse vorhanden sind, sie daher in der Praxis „erfolglos“ bleibt (vgl. Sinclair, 1992, S. 613).

darzustellen, auch wenn es nur ein strategischer Deckmantel ist, den sich eine Ansammlung von Einzelkämpfern umhängt (z. B. Geschäftsleitung)." (Haug, 1994, S. 13)

4. Die Krisen-Dimension zielt auf den Umstand ab, dass sich ein Team oftmals erst in schwierigen Situationen formiert. Häufig zerfällt das Team gleichzeitig mit dem Ende der Krise.
5. Die Prozess-Dimension betont die Prozessbedeutung von Teams für die Optimierung von Abläufen, insbesondere die bessere Bewältigung von Schnittstellenproblemen.
6. Die Ergebnis-Dimension schließlich zielt auf die „Faszination des gemeinsamen Zieles/ Ergebnisses" (Haug, 1994, S. 13f), die das Team trägt, und wobei die Einzelinteressen deutlich in den Hintergrund rücken müssen.

Während unter dem Begriff „Gruppe" daher meist eher eine Organisationsform wahrgenommen wird, in der ein loser Zusammenhalt der Mitglieder besteht, die ihre Einzelinteressen verfolgen („*Ich bin in einer Gruppe*"), wird ein Team eher assoziiert mit sportlicher, jugendlicher Dynamik, hohem Commitment der Organisation gegenüber sowie hoher Motivation und Begeisterung („*Wir sind ein Team*"). Insgesamt scheint der zeitgemäße Teambegriff den Gruppenbegriff zu verdrängen und - mehr noch - ihn abzuwerten. Die Hintergründe der Teamidee sind daher näher zu betrachten, und es ist zu fragen: Welche Interessen stehen hinter Teams? Für welche Gruppen von Beschäftigten hat die Teamidee welche Konsequenzen, welche nicht-intendierten Folgen treten auf?

### **2.2.2 Die Perspektive des Managements**

Die Entwicklung von der Gruppe zum Team ist immer mit der Erwartung erhöhter Leistungs- und Aufgabenorientierung verbunden. Wenn die Teamziele mit den Organisationszielen identisch sind, kann von hohem Commitment und hoher Selbstverantwortlichkeit ausgegangen werden. Ein solches Team - voller Begeisterung und Selbstmotivation - geht dann gemeinsam „durch dick und dünn". Die Führungskraft kann sich zurücknehmen, da die Gruppe selbststeuernd arbeitet und eine Philosophie der Spitzenleistung entwickelt hat. Sie kann sich darauf beschränken, für die Bereitstellung von Rahmenbedingungen und die organisationale Verankerung zu sorgen.

Es zeichnet sich ab, warum es aus Management-Sicht sinnvoll und wünschenswert ist, eine Gruppe zu einem Team zu entwickeln: damit Synergieeffekte besser genutzt, Selbststeuerung wirksam wird und Vorgesetzte ihre Kontrollfunktionen reduzieren können. Intrinsische Motivierung erfolgt durch selbstgesetzte Ziele des Teams!

Gleichzeitig verbirgt sich hinter der Teamidee aber auch ein „Gefahrenpotential" für das Management: Teams können sich verselbständigen und sich externen Steuerungsversuchen



entziehen. Mit der Durchdringung einer Organisation mit Teams werden vor allem mittlere Managementebenen obsolet: Die Integration in das Team und damit der Verzicht auf die herausgehobene Führungsposition ist dabei eine mögliche Perspektive. Für das Management von Teams ergeben sich aber auch Anforderungen an die Führungsfähigkeit: Delegation, Partizipation und damit ein „Sich-Zurücknehmen“ sind gefragt (vgl. Kapitel 3.2). Es heißt auch, Abschied von der ExpertInnenstellung zu nehmen und die Kompetenzen und Rechte auf eine Gruppe von MitarbeiterInnen zu übertragen.

### 2.2.3 Die Perspektive der MitarbeiterInnen

Aus der Sicht der MitarbeiterInnen erfordert Teamarbeit zwar mehr Verantwortung und Leistungsbereitschaft, bietet aber auch erweiterte Autonomiespielräume für die Teammitglieder, insbesondere im Hinblick auf die Arbeitsteilung und Vorgehensweise im Team, die zeitliche und organisatorische Strukturierung, aber auch auf die Sozialformen der Zusammenarbeit. Die hierarchiefreie, informelle Abstimmung fällt im Team oftmals leichter als die offizielle Berichterstattung bei den Vorgesetzten, zu denen die MitarbeiterInnen zumeist eine größere Distanz haben als zu ihrer „peer group“. Riskant ist allerdings ein möglicher Missbrauch von Autonomiespielräumen, was u. U. den Zusammenbruch der Teamorganisation zur Folge haben kann. Wenn sich die Gruppe verselbständigt, könnte die Führungskraft sich entmachtet und überflüssig wiederfinden.

Bei Teams mit starker Leistungsorientierung besteht auch die Gefahr, dass Leistungsgrenzen überschritten, Leistungsgeminderte ausgegrenzt und selbstausbeuterische Tendenzen spürbar werden. Dieser Wettbewerb in und vor allem zwischen Teams ist vermutlich vom Management durchaus beabsichtigt - sichert er doch eine kontinuierliche Leistungssteigerung. Der für Arbeitsstudien relevante Begriff der „Normalleistung“ wird damit jedoch ad absurdum geführt.

### 2.2.4 Januskopf Team?

Die durch Teamarbeit erweiterten Handlungsspielräume erhalten vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen einen janusköpfigen<sup>4</sup> Charakter: Einerseits bietet das Team seinen Teammitgliedern Möglichkeiten zur Entwicklung, Höherqualifizierung und Selbstverwirklichung, andererseits erfordert es die Bereitschaft zur Ein- und Unterordnung, die Übernahme von Verantwortung, Eigeninitiative und die Entwicklung altruistischer Verhaltensweisen, wenn es z.B. um die Vereinbarung von Arbeitszeiten, Arbeitsumfang und gemeinsamen Zielen geht. Eigene Interessen, die als Motor für intrinsische Motivation dienen könnten, sind hier zugunsten eines Teamziels zurückzustellen oder gar aufzugeben. Bei

---

<sup>4</sup> Janus galt in Rom als animistischer Geist der „Durchgänge“ (Januae) und „Bogengänge“ (Gani). Er wurde auch als Gott alles Beginnenden betrachtet und meist mit zwei Gesichtern abgebildet: eines, das nach vorne, eines, das nach hinten gewendet ist.

Interessenskollisionen geht das Management davon aus, dass das Team im Unternehmenssinne entscheidet und agiert. Das Teamkonzept ist daher nicht als partizipatives Geschenk an die MitarbeiterInnen, sondern auch als Forderung nach Höchst-/Bestleistung und Selbstaufgabe zu verstehen. Mit ungünstigen Rahmenbedingungen - so könnte argumentiert werden - wird das Team schon aufgrund seiner starken Kohäsion zurechtkommen; Problemsituationen soll es ohne Hilfe von außen meistern, Konflikte intern bereinigen.

An dieser Stelle dürfte deutlich werden, dass sich hinter dem Begriff Team ein Mythos von der hochkohäsiven, stets zu Höchstleistungen bereiten „Mannschaft“ verbirgt, der Interessengegensätze, Bedürfnisse nach Individualität und Abgrenzung sowie gruppeninterne wie -externe Konflikte ausblendet. Die positive Konnotation des Begriffs darf nicht überdecken, dass häufig spezifische unternehmerische Interessen damit transportiert werden. Der Teambegriff suggeriert den „pflegeleichten“ Umgang der Führungskraft mit den MitarbeiterInnen, die aufgrund ihrer Kohäsion und Leistungsorientierung geradezu „Selbstläuferinnen“ sind und wie von unsichtbarer Hand ständig zu neuen Herausforderungen und höher gesteckten Zielen gezogen werden. Während das Unternehmensziel für die meisten MitarbeiterInnen oftmals unbekannt oder zumindest recht abstrakt sein dürfte, ist das selbst gesetzte Teamziel greifbar nah und spornt zu höheren Leistungen an.

Letztlich besteht bei einem überhöhten Teamverständnis des Managements die Gefahr der Polarisierung von Beschäftigten in „Champions“ und „normale“ MitarbeiterInnen, was Auswirkungen haben könnte auf

- Personalentwicklung (intensive Förderung der Champions),
- Unternehmensklima (normale Mitarbeiterinnen fühlen sich in ihrer Leistung abgewertet),
- betriebliche Mitbestimmung (Spitzenleister benötigen nach ihrem Selbstverständnis keinen Betriebsrat mehr, sondern helfen sich selbst).

Angesichts der unbestreitbaren motivationsstiftenden Wirkung einer Leistungserbringung in einem Team, aber auch angesichts einer gewissen Sachnotwendigkeit von Teamarbeit (vor allem im Kontext komplexer Aufgaben, die das Zusammenwirken von SpezialistInnen erfordern) erscheint es trotz der hier thematisierten Schattenseiten sinnvoll, sich näher mit den Möglichkeiten für die Entwicklung von Teams zu befassen.

### 3 Die Entwicklung von Teams

Wie kann angesichts der dargestellten möglichen Konsequenzen eine Gruppe zum Team gemacht werden, ein Team kontinuierlich weiterentwickelt und so sein Bestand gesichert werden? Schematisch lässt sich die Zielrichtung der Teamentwicklung in einem zwei-stufigen Prozess darstellen (vgl. Abb. 2):

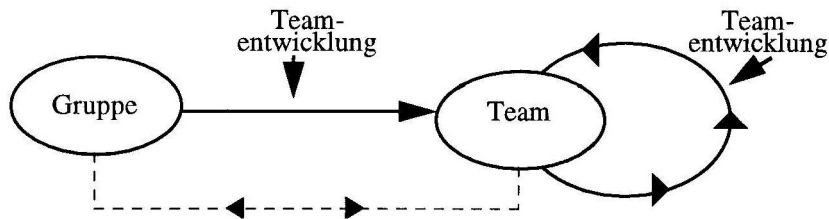


Abb. 2: Zielrichtungen der Teamentwicklung

Teams entstehen nicht allein dadurch, dass der oder die Vorgesetzte einer Anzahl von MitarbeiterInnen eine gemeinsame Aufgabe überträgt. Sie müssen sich erst durch die gemeinsame Interaktion entwickeln. Zu Beginn jeder Teamarbeit kann daher nur von einer Gruppe gesprochen werden, die sich erst „finden“, gemeinsame Arbeitsweisen, Regeln und Normen sowie ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln muss, um produktiv arbeiten zu können. Konflikte sind aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen der Gruppenmitglieder unausweichlich, insbesondere bei Aufgabenaufteilung und Rollenübernahme. Nur eine Gruppe kann sich zu einem Team entwickeln, d.h. ein Team kann nicht sofort aus einer Anzahl von Individuen entstehen, sondern hat gruppendynamische Prozesse zu durchlaufen.

Zur Erklärung dieses Entwicklungsprozesses existieren einige theoretische Modelle, die mit jeweils unterschiedlicher Akzentuierung den Entwicklungsprozess betrachten. Sie sind von ihrer Tradition her der Gruppendynamik zuzuordnen und haben daher als zentrale Gemeinsamkeit, dass sie ausschließlich auf das Geschehen innerhalb der Grenzen einer Gruppe oder eines Teams fokussieren (vgl. Kapitel 3.2.3). Dies ist unumstritten wichtig und notwendig, aber für eine befriedigende Entwicklung müssen auch Faktoren auf Seiten der Organisation und auf Seiten der Person berücksichtigt werden.

Nachfolgend werden daher in Kapitel 3.1 zuerst organisationale Rahmenbedingungen in Bezug auf Erfordernisse und ihren Beitrag zur Begünstigung der Entwicklung von Gruppen hin zu Teams beleuchtet. Dabei werden Organisationskultur, Organisationsstrukturen, Laufbahnkonzeptionen und Entlohnungsmuster betrachtet. Danach werden jene personalen Voraussetzungen näher analysiert, die unter dem Schlagwort „Teamfähig-

keit" bekannt sind. Was sie sind, wie sie begünstigt werden können und welche Bedeutung ihnen zukommt, sind dabei die relevanten Fragen. In Kapitel 3.2 schließlich werden Ansatzpunkte vorgestellt, um eine Gruppe zum Team zu machen: beim Aufbau eines Teams und während seines Bestehens.

### 3.1 Organisationale und personale Rahmenbedingungen für Teamarbeit

Werden Teams z. B. aus Marketingüberlegungen heraus (s. o.) lediglich als strategischer Deckmantel eingesetzt, bleibt dies nicht lange verborgen, und die Organisationsmitglieder werden alles andere als „teamorientiertes“ Verhalten zeigen. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Umgang mit Teams in eine Double-bind-Situation führt, die in einer Doppelmoral gipfelt, in der die Organisationsmitglieder „u. U. dazu gezwungen werden, nach außen hin kooperative, teamorientierte Einstellungen zu demonstrieren, um aber hinter der Fassade dennoch unter Beachtung der spezifischen Beförderungsbedingungen autoritär zu bleiben. Das Credo der Teamarbeit kann in diesen Fällen als Instrument eines impression management' demaskiert werden, gleichzeitig entpuppt sich aber die angeblich fehlende Teamfähigkeit einzelner Individuen als normale Reaktion auf die pathologischen Divergenzen zwischen postulierten und tatsächlichen Verhaltensweisen" (Neuberger, 1990, S. 317).<sup>5</sup> Konkurrenzorientiertes Verhalten kann also - trotz gegenteiliger Appelle - durch die Kultur einer Organisation und durch traditionelle Laufbahn- und Belohnungsmuster, die i.d.R. auf individuellen Selektionsentscheidungen fußen, gestützt und tradiert werden. Fehlende Teamfähigkeit muss keinesfalls ein individuelles Defizit sein, sondern kann als sichtbares Symptom struktureller Missstände und kultureller Konkurrenztradition in Erscheinung treten.

Wo kann und muss daher angesetzt werden, um die Entwicklung von Gruppen bzw. Teams zu fördern? Es reicht nicht aus, zur Teamentwicklung isolierte Einzelmaßnahmen zu setzen in der Hoffnung, dass sich die nicht betrachteten Aspekte von selbst verändern. Teamentwicklung kann niemals Allheilmittel für strukturelle Missstände sein, seien sie in der Entlohnung, der Organisationsstruktur, der Ressourcenausstattung oder der Unternehmenskultur gegeben (vgl. Hackman, 1987). Da aber jede Veränderung Ausgangspunkte benötigt, sind für die Gesamtorganisation entscheidende Bereiche auszuwählen, in denen erste Maßnahmen getroffen werden.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Vor diesem Hintergrund ist „unkooperatives“ Verhalten als sozial kompetent einzustufen.

<sup>6</sup> Zur Etablierung von Teams werden im allgemeinen Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt, häufig in Form von Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen (Job enrichment, Bildung teilautonomer Gruppen) und begleitenden Trainings (off the job in Seminaren, on the job durch Moderation)

### 3.1.1 Organisationale Voraussetzungen

#### *Entwicklungsfördernde Organisationskulturen*

Der Organisationskultur kommt als wichtiger Rahmenbedingung für das Geschehen in Teams Bedeutung zu (vgl. Kasper, 1987). Sie kann als Kittmasse fungieren, die den Teams Sinn und Anerkennung gibt. Eine Organisation, deren Teamarbeit großflächig und dauerhaft funktioniert, kann durch das Herausstellen dieser Teams (z. B. in der Firmenzeitschrift) nicht nur das eigene Image verbessern, sondern auch zur Corporate Identity der MitarbeiterInnen beitragen. Ein Klima des „kooperativen Wettbewerbs“ zwischen den unterschiedlichen Teams in der Organisation kann eine „Teamkultur“ entwickeln helfen. Gemeinsam entwickelte und konsensuell getragene Ziele sowie Visionen der Organisationsmitglieder von der Art und Form der zukünftigen Arbeit und der Produkte in dieser Organisation werden leichter möglich. Aus der Perspektive der Zusammenarbeit in Gruppen und Teams spielt dabei Vertrauen eine zentrale Rolle.

Vertrauen kann als Erwartung interpretiert werden, dass die andere Person kooperativ eingestellt ist, wobei sich diese Erwartung meist aufgrund von Vorerfahrungen mit dem/der InteraktionspartnerIn entwickelt (vgl. Bierhoff, Müller, 1993, S. 44). Vertrauen „kann sich im Verhalten äußern, das gegenüber dem anderen gezeigt wird, zielt jedoch als theoretisches Konstrukt auf die mehr oder minder bewusste, subjektive Vermutung, wie wahrscheinlich es sei, dass der andere einen ausnutzt. Somit entspricht die eigene Haltung des Vertrauens der vermuteten Vertrauenswürdigkeit des Partners“ (Feger, 1979, S. 298). Vertrauen kann daher auch als riskante Vorleistung (Luhmann, 1989, S. 23) bezeichnet werden und stellt eine stabilisierende Variable in Organisationen dar. Vertrauen bedeutet, eine Leistung in der Hoffnung darauf zu erbringen, später eine Gegenleistung zu erhalten. Diese „Reziprozität“ spielt gerade in Teams eine zentrale Rolle und stellt ein wichtiges Risiko-Element dar, das weder erzwungen noch gefordert, jedoch gefördert werden kann durch Verhaltensweisen, die sich umschreiben lassen mit (vgl. Lindsfold, 1981, S. 241ff):

- Responsivität (Ansprechbarkeit für Ideen und Meinungen, „ein offenes Ohr haben“)
- Erfüllung von Versprechen (Verlässlichkeit) und
- Fairness (Vertrauen nicht missbrauchen)<sup>7</sup>.

Vertrauen kann also zum einen Personen, zum anderen aber auch (sozialen) Systemen - wie Gruppen/Teams oder Organisationen - entgegengebracht werden und kann dann als Systemvertrauen in die allgemeine Anerkennung von Regeln verstanden werden. Vertrauen

---

<sup>7</sup> Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, daß „eine Disposition, jemandem zu vertrauen, auch aus so irrationalen Faktoren wie Hoffnungslosigkeit, Naivität, Impulsivität und Gutgläubigkeit erwachsen kann“ (Lilge, 1981, S. 244). Ein von Vertrauen gekennzeichnetes Verhalten jedoch allein auf dieser Basis zu zeigen, erhöht das Risiko, ausgenutzt zu werden

wird dadurch fast „immun gegen einzelne Enttäuschungen, die stets speziell abgeklärt oder abreagiert werden können, während das persönliche Vertrauen durch verräterische Kleinigkeiten zum Platzen gebracht werden kann. Das Systemvertrauen braucht nicht immer neu gelernt zu werden" (Luhmann, 1989, S. 63f). Die Konsequenzen dieser Erkenntnis sind weitreichend, denn durch die Präsenz von Vertrauen in der Kultur einer Organisation wird es Störungen gegenüber weniger anfällig. Zwar lassen die Erkenntnisse aus der Organisationskultur-forschung berechnete Zweifel an einer direkten Machbarkeit von Organisationskultur durch das Management aufkommen (vgl. Kasper, 1987). Dennoch sollte versucht werden, durch eine bewusst (team)gerechte Gestaltung von z.B. Belohnungs- und Laufbahnstrukturen vertrauensbildende Akzente zu setzen. Damit entsteht ein Vertrauen, „das es einem gestattet, die eigene Aufgabe zu erfüllen in der Gewissheit, dass auch die anderen ihren Verpflichtungen nachkommen; ein Vertrauen, das den Wettbewerb um individuellen Ruhm mit anderen Mitgliedern ausschließt" (Handy, 1993, S. 124).

### ***Entwicklungsfördernde Organisationsstrukturen***

Welche Organisationsstrukturen sind gruppen- bzw. „team-freundlich"? Vernetzte Kommunikationsmöglichkeiten im Sinne einer Vollstruktur sollten gegeben sein, wie dies in Matrix- oder Projektorganisationen der Fall ist, damit die Teammitglieder nicht nur innerhalb ihrer Kleingruppen, sondern auch mit anderen Abteilungen und Bereichen unter Ausschaltung hierarchischer Hindernisse interagieren können. Die Grundideen von Likerts Konzept der „linking pins" (vgl. Likert, 1961, zit. in Staehle, 1991, S. 703ff) und die „vermaschten Projektteams" nach Schnelle (1966, zit. in Staehle, 1991, S. 713f) sind dazu angetan, die Vernetzung der Strukturen in Organisationen voranzutreiben. Ziel ist es jedenfalls, eine flexible (den jeweiligen Anforderungen angepasste) Kommunikation zu ermöglichen, bürokratische Hemmnisse - wie Vorschriften und detaillierte Verfahrensanweisungen - weitgehend abzubauen und verstärkt Verantwortung auf die Teams zu übertragen. Die Selbstverantwortlichkeit der Teams wird dabei durch „Empowerment"<sup>8</sup> unterstützt.

Der Aufgabenbereich sowie die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Teams sind klar zu definieren, insbesondere die Abgrenzung zu anderen Abteilungsbereichen und zur Führungskraft. Der räumliche Zusammenhalt des Teams muss ermöglicht werden, damit face-to-face-Kommunikation stattfinden kann. Ressourcen und Arbeitsmittel sollten nach Möglichkeit in ausreichender Menge bereitgestellt werden, damit etwaige Verteilungskämpfe innerhalb eines Teams wenn schon nicht gänzlich verhindert, so doch reduziert werden können.

---

<sup>8</sup> Dieser häufig im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement verwendete Begriff, der dem Partizipationsbegriff ähnlich ist, umschreibt einen erweiterten Autonomiespielraum der Beschäftigten, um unternehmerisches Handeln zu induzieren. Zu Theorie und Forschung über Empowerment auf der Ebene des Individuums sowie auf Gruppenebene vgl. Liden, Tewksbury, 1995, S. 388ff.

Regelmäßige Zielvereinbarungen zwischen (externer) Führungskraft und Team sowie Erfolgskontrollen im Hinblick auf das Erreichte sichern den Leistungsstand des Teams. Die Leistungsbeurteilung ist demzufolge ebenfalls für das gesamte Team vorzunehmen. Die Beurteilungskriterien sind konsequenterweise auch auf die Teamfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Problemlösungsfähigkeit und Kreativität der Beschäftigten abzustellen (vgl. Schneider, Knebel, 1995, S. 115f).

### ***Entwicklungsfördernde Laufbahnkonzeptionen***

Ebenso wie Elemente der Organisationskultur und -struktur haben Laufbahnkonzeptionen - auch unter Bedachtnahme auf die Frage der Beurteilung von Leistungen von Teams und Teammitgliedern - massiven Einfluss auf das Gedeihen und die Effizienz von Teams.

Wird in einer Organisation vermehrt auf gruppenorientierte Formen der Arbeitsorganisation umgestellt, so geht damit eine Verflachung der Hierarchien einher. Dies zieht als eine wesentliche Konsequenz die Reduktion von Aufstiegsmöglichkeiten nach sich. Nach Schein (1971, zit. Mayrhofer, 1996b, S. 459f) sind jedoch neben einer klassischen, „vertikalen“ (über Hierarchiestufen aufwärts gerichteten) Karrierebewegung noch horizontale und zentrale Karrierebewegungen in Betracht zu ziehen. D.h. es müssten vermehrt Chancen zur Weiterqualifizierung und Bewegung in andere Bereiche genutzt werden. Werden statt hierarchischer Laufbahnen Chancen zur Entwicklung und zum Ausbau von Fachkompetenz gegeben, so können diese Fachleute Teams durch Expertisen unterstützen.

Darüber hinaus wären unter Bedingungen von Gruppen- und Teamarbeit die Möglichkeiten zentraler Karrierebewegungen vermehrt in Betracht zu ziehen, welche sich beispielsweise auf mehr Zeitautonomie, auf die Teilnahme an informellen Zusammenkünften etc. erstrecken könnten. Nicht zuletzt ist in diesem Zusammenhang die Option „doppelter Karrieresysteme“ wahrzunehmen. Deren Hintergrund bildet der Gedanke, Anerkennung und Ansehen nicht ausschließlich über (klassische) Beförderungen zu erhalten - womit häufig der Wechsel von einer Fachlaufbahn in die Führungslaufbahn verbunden ist - sondern sie auch bei einem Verbleib in der Fachlaufbahn zu ermöglichen (vgl. Heimerl-Wagner, 1994).

### ***Teamgerechte Entlohnungsmodelle***

Eine in diesem Kontext wichtige Komponente stellt die Entlohnung von Gruppen- und Teamleistungen dar. Als Basis der Entlohnung wird häufig die anforderungsorientierte Einzelleistung herangezogen. Sollen die Mitglieder zu einer leistungsorientierten Zusammenarbeit angereizt werden, so ist eine ausschließlich an der Person (Qualifikation, Leistung) orientierte Lohnform jedoch denkbar ungünstig. Um die Teamorientierung und -leistung zu fördern, ist daher auch das Entgeltsystem auf Teamarbeit abzustellen. Dies könnte geschehen durch eine Kombination von auf Einzelleistungen und Qualifikationen

basierenden Entlohnungsmodellen (vgl. von Eckardstein, Greife et al., 1988) und teamorientierten Prämien, die Kriterien wie Teamleistung, Qualität und Engagement berücksichtigen. Für diese teambezogenen Qualitäts- und Leistungsprämien ist ein Verteilungsschlüssel auszuhandeln, der auf die spezifische Situation im Unternehmen abstellt. In der Praxis wird erst seit wenigen Jahren mit teamorientierten Vergütungskonzepten experimentiert (vgl. ebd.). Die Akzeptanz der Beschäftigten, die ja zum Großteil als „EinzelkämpferInnen“ sozialisiert wurden, ist hierfür erst zu gewinnen. Ebenso sind - bedingt durch die Höherqualifizierung der MitarbeiterInnen - vordergründig steigende Lohnkosten anzunehmen, die allerdings durch höhere Leistungsbeiträge ausgeglichen werden (vgl. auch das Konzept der Beteiligungsgruppen bei Hoesch: Lichte, Reppel, 1987).

Gerade die Bewältigung des Spannungsfeldes von Teamarbeit und Belohnung (in Form von Selektionsentscheidungen und Bezahlung) ist ein kritischer Faktor für eine dauerhafte Etablierung von Teamarbeit. Für die verantwortlichen Managerinnen kommt die Handhabung dieser Faktoren einem Balanceakt zwischen einerseits legitimen Bedürfnissen nach individueller Belohnung und andererseits Rücksichtnahme auf die Einheit Team gleich. Ungerechtigkeiten (auch subjektiv empfundene) in der Belohnungsstruktur einer Organisation wirken sich nachteilig auf das Gesamtklima für Teamarbeit aus. „Die Mitarbeiter selbst sollten entscheiden können, ob sie eine mehr individuelle oder mehr gruppenbezogene Belohnung bevorzugen.“ (Ueberschaer, 1998, S. 21)

### **3.1.2 Personale Voraussetzungen**

Die für das gute Funktionieren von Teamarbeit erwünschten individuellen Verhaltensweisen und Fähigkeiten sind weder selbstverständlich vorhanden noch kurzfristig hervorzurufen. Sowohl während schulischer und universitärer Ausbildung als auch während des Berufslebens werden in unserem Kulturkreis traditionell Einzelleistungen belohnt. Verhaltensweisen, die gemeinsame Leistungen einer Gruppe begünstigen sollen, werden dadurch nicht gefördert, sondern es wird ein grundlegendes Konkurrenzdenken induziert. Diese sozialisationsbedingten Verhaltensmuster werden schließlich in Unternehmen eingebracht und finden dort trotz Bekenntnissen zu Zusammenarbeit, Teamgeist etc. mitunter noch immer ideale Bedingungen vor. Was die personalen Einflussfaktoren betrifft, so ist die Bereitschaft zur Teamarbeit von der Fähigkeit zur Arbeit im Team zu unterscheiden.

### **3.1.3 Bereitschaft zur Arbeit im Team**

Wie Verhaltensbereitschaft (Motivation) entsteht, ist die zentrale erkenntnisleitende Fragestellung der Prozesstheorien der Motivation (vgl. Mayrhofer, 1996b; von Rosenstiel 1988). Allerdings gibt es über diese Erkenntnis des Zustandekommens von Motivation auch Befunde zu jenen generalisierbaren Einstellungen, die ganze



Individuengruppen kennzeichnen.<sup>9</sup> Solche sozialen Einstellungen motivieren interpersonelles Verhalten und bilden sich im Zuge der Sozialisation durch Erfahrungen heraus. „Zu den personalen Faktoren zählen die motivationale Orientierung, die in bestimmten Werthaltungen (wie individualistische Orientierung, Streben nach Gleichheit der Belohnungen) zum Ausdruck kommt, Erwartungen, die sich auf der Grundlage früherer Erfahrungen entwickelt haben und die Vertrauen oder Misstrauen beinhalten, Konflikttoleranz und Responsivität, die Ansprechbarkeit und Sensibilität im interpersonellen Kontakt ermöglichen" (Bierhoff, Müller, 1993, S. 2). Diese motivationalen Orientierungen sind insofern von Bedeutung, als Belohnungen nicht nur aufgrund absoluter Werte, sondern im Verhältnis zu den Belohnungen, die andere für gleiche Leistungen/Handlungen erhalten, gesehen werden. Kriterien wie Fairness und Gleichheit spielen dabei eine Rolle. Die wichtigsten Grundeinstellungen in Bezug auf Zusammenarbeit sind die

- individualistische Einstellung (Verhalten: Maximierung des eigenen Vorteils)
- Wettbewerbsorientierung (Verhalten: andere übertreffen wollen, absolute Gewinnwerte sind dabei zweitrangig)
- kooperative Orientierung (Verhalten: Interesse auch am Wohlergehen der anderen)
- altruistische Orientierung (Verhalten: anderen wohl wollen - auch zu Lasten eigener Interessen) und eine
- Orientierung, die sich im Streben nach Gleichheit äußert (Bierhoff, Müller, 1993, S. 42f).

Frauen sind dabei eher unter den kooperativen und den gleichheitsorientierten Personen zu finden, Männer mehr unter den wettbewerbsorientierten. In größeren Gruppen haben wettbewerbsorientierte Personen eine dominierende Stellung im Interaktionsverlauf, wenn sie auf kooperative Personen treffen (Bierhoff, Müller, 1993, S. 43, unter Bezugnahme auf Knight, Dubro, 1984). Kooperatives Verhalten ist stets störanfälliger als wettbewerbsorientiertes Verhalten, sodass der Missbrauch von Zusammenarbeit in eine Eskalation von Wettbewerb und Konkurrenz münden kann. Dabei gilt, dass für den weiteren Verlauf einer Interaktion die am Beginn gezeigte Verhaltensweise ausschlaggebend ist („tit for tat") (Marr, 1991, Sp. 1163).

Das bedeutet für Teamarbeit, dass insbesondere zu Beginn einer Teamentwicklungsmaßnahme großer Wert auf Vertrauensbildung gelegt werden sollte, damit ein kooperatives Grundmuster in der Teamarbeit von Anfang an aufgegriffen werden kann.

---

<sup>9</sup> So gehen z.B. Herzberg et al. in ihrem Konzept von bestimmten Hygienefaktoren und Motivatoren aus, die - so die Grundaussage - alle Individuen gemeinsam haben. Eine individuelle Differenzierung findet nicht statt; die Arbeit im Team zu unterscheiden.

Da die sozialen Grundhaltungen zumindest kurzfristig nicht zu verändern sind, könnte bei der Zusammenstellung eines Teams versucht werden, darauf zu achten, und beispielsweise Mitarbeiterinnen mit einer ausgeprägten individualistischen Orientierung besser mit Aufgaben zu betrauen, die weitgehend allein zu bewältigen sind. Es könnte auch angebracht sein, wenn dem nicht formale, inhaltliche oder soziale Gründe entgegenstehen, extrem individualistische oder extrem konkurrenzorientierte Mitglieder nicht länger in einem Team zu belassen (vgl. Grunwald, 1996, S. 748). Optionen ergeben sich darüber hinaus auch in der Anreizgestaltung.

### Fähigkeit zur Arbeit im Team (Teamfähigkeit)

Neben der Bereitschaft zur Zusammenarbeit werden bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten für eine gute Zusammenarbeit im Team meist unter dem simplifizierenden Schlagwort der „Teamfähigkeit“ (seltener: Teamorientierung) reklamiert. Der Erkenntnisstand hinsichtlich einer Operationalisierung von Teamfähigkeit, also welche spezifischen Qualifikationen<sup>10</sup> dazu denn nun erforderlich sind und in welchen Verhaltensweisen sich Teamfähigkeit konkretisiert, ist allerdings gering: „Bestenfalls bleibt es bei einer Enumeration abstrakt formulierter Eigenschaften und Fähigkeiten.“ (Neuberger, 1990, S. 320) Die Schwierigkeiten einer Konkretisierung dieses Schlagworts stehen dabei möglicherweise mit der ebenfalls noch nicht eindeutigen Konkretisierung des Teambegriffs in Zusammenhang.

Meist ist mit „Teamfähigkeit“ als Schlüsselqualifikation die Befähigung, ein Team führen und moderieren zu können, aber auch sich in ein Team fachlich und sozial integrieren zu können, gemeint. Sie beinhaltet ein ganzes Bündel sozialer Qualifikationen, die entwickelt sein müssen, damit ein Teammitglied zu Synergieeffekten beitragen kann. Solche Anforderungen sind beispielsweise:

- Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit (Beziehung herstellen, zuhören können)
- Konfliktfähigkeit (Konflikte ansprechen und konstruktiv lösen können)
- Kooperationsfähigkeit (eigene Interessen zurückstellen, eigene Leistung einbringen, Meinungen anderer anerkennen können)
- Methodische Kompetenz (das Team strukturieren und moderieren können)
- Flexibilität und Innovationskraft (eigene Standpunkte aufgeben und neue aufnehmen können)

---

<sup>10</sup> Zu Qualifikationen vgl. den Beitrag von Mayerhofer in diesem Band.

Als wichtige Kernbereiche werden weiters angesehen (vgl. Simoleit et al., 1991, S. 44f):

- Befähigung zu Selbständigkeit und autonomer Aufgabenbewältigung,
- mittelbar arbeitsbezogene Verhaltensweisen wie
  - hoher Grad an Identifikation mit der Aufgabe und
  - intrinsische Arbeitsmotivation,
- reflexive Fähigkeiten
  - Zusammenhänge von Aufgaben sehen können,
  - Aufgabengebiete und Bedingungen zur Aufgabenerfüllung zum Thema machen, vergleichen, infragestellen, bewerten, verändern, antizipieren und planen können sowie ein Bündel an
- Meta-Qualifikationen - Fähigkeit zum Erwerb und zur Erweiterung von Qualifikationen und
  - kompetenter Umgang mit Information, was Auswahl, Beschaffung und Verwertung betrifft.

Bei eingehender Betrachtung enthält diese „Liste“ an Anforderungen und Fähigkeiten außer fachlichen all jene, die im Lichte ausgeweiteter Handlungsspielräume zunehmend auch an anspruchsvolleren Einzelarbeitsplätzen gestellt werden. Welche davon sind in ihrem Kern teamspezifisch? Es läuft letztlich wohl auf die Integration dieser Elemente hinaus („Handlungskompetenz“) und damit auf die Vision von lauter sozial - kompetenten MitarbeiterInnen.

Sozial-, Methoden- und persönliche Kompetenzen können jedenfalls nur langfristig entwickelt werden und bedürfen eines geeigneten situativen Umfeldes am Arbeitsplatz. Sie können sich in einem hierarchischen Arbeitsklima, das durch eine Vielzahl von Vorschriften und Regelungen charakterisiert ist, wohl kaum entfalten. Teamfähigkeit kann sich am besten an Arbeitsplätzen herausbilden, die Kooperation ermöglichen bzw. erfordern.

## **3.2 Ansatzpunkte zur Teamentwicklung**

### **3.2.1 Theoretische Fundierung**

In der Literatur wird als Maß zur Einschätzung des entwicklungsmäßigen Standortes eines sozialen Systems wie einer Gruppe oder eines Teams häufig mit dem idealtypischen Konstrukt „Reifegrad“ operiert. Dabei soll der Reifegrad stets die Leistungsfähigkeit und den emotionalen Zustand repräsentieren und verantwortlichen Managerinnen dadurch Hinweise auf erforderliche Führungsaktivitäten (z. B. aktive Unterstützung, sich zurück-

nehmen etc.) geben. Diese Sichtweise ist instrumentell und lässt außer Acht, dass sich soziale Beziehungen höchst selten linear und vorhersehbar entwickeln, diesbezügliche Checklisten und Ratschläge daher mit Bedacht und Vorsicht zu betrachten und einzusetzen sind.

Andererseits wirken Überlegungen, die sich an eine (neuere) systemische Sichtweise anlehnen und stärker auf Funktionen von sozialen Systemen fokussieren, schwer umsetzbar, da sie - aus ihrem Verständnis heraus - nicht rezepthaft sind, sondern sich als „Anregungen“ verstehen und (Interventions-)Möglichkeiten aufzeigen. Das heißt, Reifegradmodelle können als Annäherung an die Entwicklung von Gruppen und Teams aus analytischer Perspektive durchaus hilfreich sein; gezielte Eingriffe in den Entwicklungsprozess sind - nach heutiger Kenntnis - jedoch mit systemischen Befunden zu kombinieren, um Enttäuschungen, Frustrationen und unerwünschte Effekte zu vermeiden. Die Autorinnen halten es aber für sinnvoller, statt des normativen Reifegrad-Begriffs von Phasen der (Team-) Entwicklung zu sprechen (vgl. die Übersicht in Abb. 3). So unterscheidet Tuckman (zit. Staehle, 1994, S. 261f) die vier typischen Phasen des Forming, Storming, Norming und Performing (vgl. Sbandi, 1973, S. 134ff; Argyle, 1972, S. 215).

- Zu Beginn der Zusammenarbeit befindet sich jede Gruppe in einer Orientierungsphase, in der starke Abhängigkeit von Strukturen und bislang praktizierter Führung gegeben ist. Diese Phase könnte auch als *Entwicklungsphase 1* bezeichnet werden. Es besteht noch kein gemeinsames Leistungsziel und keine einheitliche Sichtweise.
- In *Phase 2* beginnt die Gruppe sich zu organisieren, Pläne aufzustellen und eine Rollendifferenzierung vorzunehmen. Es bilden sich beispielsweise informelle FührerInnen, Unterstützungs- und ExpertInnenrollen heraus, und es kommt aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen und Vorstellungen über die Vorgehensweise häufig zu Konflikten. Diese kritische Phase muss durch Klärung der Konflikte und offenes Feedback überwunden werden, damit eine Weiterentwicklung erfolgen kann zu
- *Phase 3*, die auch als Organisationsphase bezeichnet wird (vgl. Voigt, 1993, S. 49). Hier ist die Kohäsion bereits ausgeprägt, die Kommunikation ist harmonisch, offen und intensiv, Informationen werden nicht mehr zurückgehalten, sondern für die gemeinsame Aufgabe bereitgestellt. Ein Team, eine Leistungseinheit, ist in dieser Phase entstanden.
- In der *Entwicklungsphase 4* sprechen z.B. Katzenbach/Smith (1993, S. 127) schließlich von einem „Hochleistungsteam“. Hier hat sich das Team die erforderliche Handlungskompetenz erworben, um Probleme und Aufgaben und die damit verbundenen sozialen Prozesse erfolgreich zu bewältigen und eine hohe Leistung zu erbringen. Es sind klare Verhaltensstandards entwickelt worden. In dieser Phase ist aber auch eine hohe wechselseitige Abhängigkeit der Teammitglieder entstanden. Häufig sind die privaten Kontakte der Mitglieder stark ausgeprägt und stützen so den Zusammenhalt.

Phasen der Teamentwicklung <i>Merkmale</i>	Entwicklungsphase 1 <i>Gruppe</i>	Entwicklungsphase 2 <i>Arbeitsgruppe</i>	Entwicklungsphase 3 <i>Team</i>	Entwicklungsphase 4 <i>Hochleistungsteam</i>
Tätigkeit	Orientierung (Abhängigkeit von alten Standards)	Kampf, Konflikt (Untergruppenbildung und Kampf um Anerkennung)	Organisierung (Harmonisierung, Idealisierung)	Output, Innovation (starkes Wir-Gefühl, Verantwortung füreinander, Feedback)
Leistungsbezug/ Leistungshöhe	gering/niedrig	gering/niedrig	stark/mittel	stark/hoch
Motivation	geringe/mäßige Motivation, pos. Erwartungshaltung	stark schwankend, auf Gruppenprozesse gerichtet	zunehmend auf Aufgabenvollzug gerichtet	hohe Motivation starke Kohäsion
Verhältnis zur/zum Vorgesetzten	starke Bindung	Konflikte auch mit der Führungskraft	beginnende Ablösung von der Führungskraft	Loslösung Selbständigkeit
(Umgang mit) Konflikten	Konflikte noch nicht zugelassen	Auftauchen von Diskrepanzen indiv. Ziele	Klärung der Konflikte, Vertrauen	Bündeln aller Kräfte auf gemeinsame Ziele
Kommunikation	abtastend, vorsichtig (auf Orientierung gerichtet)	Kommunikation zur Etablierung von Regeln	offene Kommunikation über fachliche/ soziale Zusammenhänge	offen und funktional /zielgerichtet

Abb. 3: Phasen der Teamentwicklung und ihre Merkmale

Mit dem Blick auf Entwicklungsphasen von Teams wird nur auf das Team selbst abgestellt, die Systemumwelt bleibt unberücksichtigt. Als relevante Variablen werden entweder nur die Reife der geführten MitarbeiterInnen oder aber der Führungsstil des bzw. der Vorgesetzten herangezogen. Organisationale Rahmenbedingungen, die gleichfalls großen Einfluss auf die Leistung, den Zusammenhalt und die Entwicklung einer Gruppe nehmen, bleiben in einer solchen Betrachtungsweise ausgeblendet. Zudem ist sie stark normativ ausgerichtet. Dies

wird insbesondere im Johari-Modell deutlich, mit dem postuliert wird, dass eine große Offenheit des Individuums wünschenswert ist und angestrebt werden sollte.<sup>11</sup>

Auch was Funktionen und Aufgaben der Führung betrifft, sind durchaus unterschiedliche Haltungen denkbar: So muss Phase 1 nicht auch gleichzeitig Führung durch Anweisung bedeuten. Hersey/ Blanchard (vgl. Steyrer, 1996, S. 208ff) sehen dies zwar so, weil sie hier einen den MitarbeiterInnen einen geringen Reifegrad unterstellen, aber es lassen sich auch sozialpsychologisch ausgerichtete Sichtweisen heranziehen, nach denen die Gruppe auch in Phase 1 partizipieren kann und soll (vgl. z. B. den Lernstatt-Ansatz) und - im Gegenteil - Führung im Hintergrund bleiben müsste.

Im folgenden Kapitel sollen deshalb relevante Ansatzpunkte, die geeignet sind, eine Gruppe zu einem Team zu entwickeln, problematisiert und diskutiert werden. Insbesondere die Führungsrolle und Funktionen der Führung von Teams und jener innerhalb eines Teams werden näher beleuchtet.

### **3.2.2 Teamentwicklung „on the job“ (Kontinuierliche Teamentwicklung)**

Die Teamentwicklung am Arbeitsplatz selbst erfolgt im Gegensatz zu externen Teamtrainings (siehe Kapitel 3.2.3) eher „beiläufig“. Das Team entwickelt und verändert sich permanent durch die gestellte Aufgabe (Erfahrungslernen), durch Krisen und Probleme, die es meistert, aber auch durch die Art, wie es geführt wird. Diese kontinuierliche Teamentwicklung erfordert auch entsprechende Kontinuität und Stetigkeit der gesetzten Maßnahmen (z. B. Teamcoaching-Gespräche), personelle Stabilität in der Konstellation Team - Führungskraft und Sensibilität in Bezug auf soziale Prozesse.

Während der Teamarbeit bilden sich unterschiedliche Rollen heraus, die freiwillig übernommen, aber auch explizit zugewiesen werden können. Die besondere Initiative eines Einzelnen beispielsweise lässt ihn die Rolle des Organisators oder des Experten in der Gruppe übernehmen. Es zeigen sich Gruppenstars, Schüchterne, aber auch solche, die die Führungsrolle beanspruchen.

#### ***Führungsfunktionen im Team***

Die Führungsrolle verdient in Zusammenhang mit Teams schon deshalb stärker beachtet zu werden, da sie besondere Implikationen für den Teamerfolg und die Teamentwicklung mit sich bringt. Sie kann auf sehr unterschiedliche Art und Weise wahrgenommen werden: zum einen durch Vorgesetzte, die außerhalb des Teams stehen, zum anderen durch Moderatorinnen, Teamsprecherinnen bzw. Teamleiterinnen innerhalb des Teams (vgl. Manz, Sims,

---

<sup>11</sup> Ein hilfreiches Konzept zur graphischen Darstellung von Selbst- und Fremdwahrnehmung, aber auch zur Analyse der Entwicklung von Gruppen stellt das Johari-Fenster dar. Es wurde 1969 von Joseph Luft und Harrington Ingham entwickelt (vgl. Ross, Ross, 1982, S. 42ff).

1987, S. 1806). Es ist also sinnvoll, auf einer analytischen Ebene zu unterscheiden zwischen *Vorgesetzten*, die das Team disziplinarisch führen, mit ihm Ziele vereinbaren und seine Leistungen und Verhaltensweisen beurteilen, und speziellen *Teamleiterinnen*, die aktiv im Team mitarbeiten und darüber hinaus mit Koordinations- und Moderationsaufgaben betraut sind. Sie gelten nicht als Vorgesetzte, sondern als „primus/prima inter pares“, da sie nicht nur Führungsfunktionen, sondern auch aufgabenbezogene Funktionen übernehmen. Auch vertreten sie das Team nach außen. Ein Kennzeichen von Teams ist ja die prinzipielle Hierarchiefreiheit, so dass die Teamsprecherinnen in der Regel keine disziplinarischen Kompetenzen haben. Im günstigsten Fall werden die TeamsprecherInnen/Teamleiterinnen nicht von der oder dem Vorgesetzten ernannt, sondern von den Teammitgliedern selbst bestimmt.

Nach Bales (1958, zit. in Reber, 1992, Sp. 990) muss in Teams für die Erfüllung von zwei zentralen Funktionen gesorgt werden: zum einen, dass geeignete Beiträge zur Aufgabenerfüllung geliefert werden, und zum anderen, dass die Sozialbeziehungen im Team gepflegt bzw. verbessert werden. Danach ist eine Führungskraft dann effizient, wenn sie sowohl aufgabenorientiert als auch mitarbeiterorientiert bzw. prozessorientiert vorgeht. Hare (1964, S. 236f) spricht von einem „social emotional leader“ und einem „task oriented leader“.

Aufgabenorientierte Funktionen (Antoni, 1994, S. 122ff):

- interne Koordination des Teams
- Mitarbeit im Team
- Moderation von Teambesprechungen<sup>12</sup>

Prozeß- bzw. beziehungsorientierte Funktionen:

- Harmonisierung
- Ermutigung und Unterstützung, Beiträge der Teammitglieder wertschätzen
- Umgang mit Konflikten, Spannung abbauen, Konsens oder Kompromiss erarbeiten
- Aufstellen von Regeln und Standards zum gemeinsamen Umgang in der Gruppe<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Folgende Aspekte fallen darunter: Aktivitäten initiieren, Vorgehensweisen oder Lösungsideen vorschlagen; Informieren und Meinungen einholen, Ideen anderer weiterentwickeln, Alternativen aufzeigen; Anregen und Klären von Kommunikationsprozessen; Koordinieren, auf die Aufgabe/die Zielsetzung fokussieren; Visualisieren und Dokumentieren, Arbeitsergebnisse festhalten; Zusammenfassen, einzelne Meinungen integrieren und den Stand der Arbeit verdeutlichen; Ermitteln von Konsensbedingungen. (vgl. Reber, 1992, Sp. 990)

<sup>13</sup> Eine Orientierung an den Grundideen der Moderation ist hierbei hilfreich: Die primäre Funktion eines Moderators/einer Moderatorin besteht darin, den Kommunikationsprozess zu strukturieren (vgl. auch Klebert, Schrader, Straub, 1980). Diese Funktion erfordert hohe soziale und methodische Kompetenz, um die Arbeit in der Gruppe/im

- Durchführen von Prozessanalysen, Meta-Kommunikation (vgl. Reber, 1992, Sp.990; aber auch Yukl, 1981).

Aufgabenorientierte wie auch soziale Funktionen können im Idealfall von allen Teammitgliedern wahrgenommen werden, doch wird hier zunächst die Teamleitung die Initiative und das methodische Vorgehen in einem sozialen Prozess bei den Teammitgliedern entwickeln helfen müssen. Hier entscheidet das Selbstverständnis der Führungskraft in einem großen Maße über die Entwicklung des Teams. Autoritäre Führungskräfte beispielsweise neigen dazu, dem Team Regeln und Normen vorzugeben und den Gruppenprozess durch Anweisungen, Vorgaben und gesetzte Ziele zu beeinflussen. Demokratische bzw. partizipative Führungskräfte beziehen das Team in Entscheidungsprozesse ein und lassen ihm ausreichend Autonomiepielräume zur Bewältigung der gestellten Aufgabe. Nach Schwarz (1974) richtet sich die „Reife“ einer Gruppe primär nach der Fähigkeit, die relevanten Funktionen selbst ausfüllen zu können. Nach seinem Verständnis agiert eine Führungskraft dann autoritär, wenn sie zu sehr eingreift und „Gruppenfunktionen monopolisiert“ (S. 123). Allerdings hält Schwarz auch fest: „Autorität ist, wer die in einer Situation notwendigen Funktionen für eine Gruppe ausübt oder anregt.“ (1974, S. 121)

### ***Führungsfunktionen teamexterner Vorgesetzter***

Die primäre Aufgabe der „externen“ Führungskraft ist es, die Zielsetzungen mit dem Team gemeinsam zu entwickeln und zu vereinbaren, dem Team Rückmeldung und Unterstützung bei seinen Aufgaben zu geben und vor allem günstige Rahmenbedingungen (z.B. Anreize, Arbeitsplatzgestaltung, Qualifizierung) zu schaffen. Manz, Sims (1987, S. 1875) bezeichnen diese Rolle als „super-leadership“. Ein solcher „Superführer“ ist danach jemand, der ein Team dazu bringt, selbststeuernd zu arbeiten und damit sich selbst zu führen.

### ***Teamführung als Balanceakt***

Die Hauptaufgabe (teamexterner) Vorgesetzter liegt in der Schaffung adäquater Rahmenbedingungen für Teams. Insbesondere der Autonomiegrad muss allen Beteiligten klar sein: Wo beginnen, wo enden die Kompetenzen des Teams? Teamexterne Vorge-

---

Team strukturiert und teilnehmerInnenzentriert voranzubringen. Eine unterstützende, geduldige und wohlwollende Haltung dem Team gegenüber berücksichtigt die Wünsche und Meinungen der Mitglieder. Agiert die Führungskraft selbst als ModeratorIn, um den sozialen Prozess im Team zu begleiten, stellt sie besser ihre hierarchischen Machtmittel zurück. Dominante Führungskräfte, die diese Rolle einnehmen wollen, geraten schnell in Gefahr, das Team durch Vorgaben und eigene Meinungen zu manipulieren. Die Moderatorrolle versteht sich jedoch als „verlängerter Arm“ oder „Werkzeug“ des Teams und stellt Eigeninteressen zurück. Die Akzeptanz des Moderators erfolgt bei Wahl durch das Team nicht über dessen hierarchische Stellung, sondern über seinen Sozialstatus. Eine wahrgenommene Ähnlichkeit („der Moderator ist einer von uns“) und das Gefühl der Teammitglieder, dass ihre Bedürfnisse und Wünsche vom Moderator oder Gruppenführer berücksichtigt werden, schaffen damit eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit.



setzte geraten schnell in das Dilemma, einerseits Unternehmensinteressen (vorgegebene Ziele), andererseits Team-interessen abwägen zu müssen. Arbeitet das Team nicht im Sinne des Unternehmensziels, so könnte die Führungskraft unter Druck geraten, in die Selbststeuerung des Teams einzugreifen, um Arbeitsprozesse zu beschleunigen oder in andere Bahnen zu lenken. Dies könnte durchaus erforderlich werden, lähmt andererseits die Eigenständigkeit des Teams und droht damit, kontraintentional zu werden. Der Impuls müsste dann schon vom Team selbst kommen, das sich Unterstützung, Coaching oder Informationen vom Vorgesetzten „holt“. Damit bleibt die Verantwortung für die Aufgabe beim Team, eine unzulässige „Rückdelegation“ findet nicht statt. Die zentralen teaminternen und teamexternen Funktionen - und die damit verknüpften Rollen - lassen sich abschließend wie folgt zusammenfassen:

#### *Teaminterne Funktionen*

- Als *Moderatorin*: Spielregeln erarbeiten, Meinungen einholen und diskutieren, positive Streitkultur fördern, Ergebnisse zusammenfassen und visualisieren, Maßnahmen planen, Teamgeist fördern, aber auch Differenzierung der Teammitglieder erlauben
- Als *Teamsprecherin*: Team nach außen vertreten, Kontakte nach außen verstärken
- Als *Teammitglied*: Offenheit herstellen, Vertrauen aufbauen, Spannung im Team abbauen, Konflikte mit dem Team konstruktiv lösen, Konsens/Kompromiss erarbeiten, Leistungsunterschiede ausgleichen, Feedback geben/nehmen

#### *Teamexterne Funktionen*

- Als *Vorgesetzte/r*: Ziel und Aufgaben vorgeben, Rahmenbedingungen und Ressourcen bereitstellen, Informationen geben, Fluktuation im Team vermeiden, als Experte/Expertin zur Verfügung stehen, das Team beaufsichtigen, aber nicht in seinen Arbeits- und Entwicklungsprozess eingreifen
- Als *Coach*: Teamgespräche führen, das Team beraten und betreuen
- Als *Führerin*: Sicherheit und Struktur geben, das Team lenken, Angst vor Fehlern nehmen, Gleichbehandlung aller Mitglieder sicherstellen, ermutigen und unterstützen, Anerkennung und Wertschätzung geben, Weiterbildung anbieten, neue Herausforderungen anbieten, Selbstorganisation des Teams fördern.

Der Wandel vom Vorgesetzten zum Coach und Trainer eines Teams, das sich weitgehend selbst koordiniert, ist mit einem Wechsel des Selbstverständnisses und der Aufgaben der Führungskraft verbunden. Durch einen partnerschaftlichen Umgang mit dem Team (partizipativer Führungsstil) entsteht eine Auflockerung der hierarchischen Über/Unterordnungsbeziehung auch außerhalb von Teamgrenzen.

Die Führungskraft kann durch die Übertragung gemeinsamer Aufgaben für eine stärkere Kohäsion im Team sorgen und durch vielfache Aktivitäten die Entwicklung von Normen unterstützen. Sie muss allerdings auch das Abgrenzungsbedürfnis des Teams anerkennen.

Die Teamleistung ist zu würdigen und durch Unterstützungsangebote der Führungskraft zu verbessern. Herausfordernde Aufgaben, die das Team genügend anreizen, aber nicht überfordern, sowie eine darauf abgestimmte Erweiterung des Handlungsspielraumes unterstützen es in seiner Entwicklung. Teams mit beratenden oder sozialen Aufgaben sollte die Möglichkeit zur Supervision und zum Teamcoaching geboten werden, um belastende Erfahrungen aufarbeiten zu können.

### **3.2.3 Teamentwicklungsmaßnahmen „off the job“ (Teamtraining)**

Anregungen zu expliziten Teamentwicklungsmaßnahmen gehen oftmals von Führungskräften aus, die einen Entwicklungsbedarf oder gar größere Konflikte in ihrer zu führenden Gruppe diagnostizieren. Comelli (1991, S. 296f) nennt als Hauptauslöser für Teamentwicklungsmaßnahmen grundlegende Störungen in der Zusammenarbeit (Konflikte, mangelndes Vertrauen), fehlende soziale oder methodische Kompetenzen der Teammitglieder (z.B. mangelnde Beherrschung von Kommunikations- oder Arbeitstechniken, unsystematische Vorgehensweise, Fehlen von normierenden Spielregeln usw.), Kommunikationsstörungen oder markanten Leistungsabfall. Teamentwicklung findet oftmals auch statt, wenn eine neue Arbeitsgruppe gebildet wird.

Teamentwicklungsmaßnahmen („team-building“) zielen darauf ab, die Teams (wieder) leistungsfähig zu machen und sie in ihrer Effizienz und ihrem sozialen Gefüge zu optimieren. Zur Entwicklung der sozialen Kompetenzen der Teammitglieder werden meist Simulationen ihrer Arbeitssituationen durchgeführt, in denen mit Videokamera und anschließender Feedback-Runde Erfahrungslernen induziert wird. Damit ist auch die Hoffnung verbunden, dass die Mitglieder nach Klärung ihrer Probleme wieder neue Kraft, Motivation und Begeisterung für ihre gemeinsame Aufgabe finden. Danach sollte das Team mit Supervisionssitzungen weiterbetreut werden, in denen aktuelle Probleme und Konflikte auf der Sozialebene aufgearbeitet werden (vgl. Warhanek, 1997, S. 60f).

Trainingsveranstaltungen zur Teamentwicklung sind kritisch darauf zu prüfen, ob die gesetzten Interventionen auch effektiv sind. Sind die im Training eingesetzten Übungen von der Realität des Arbeitsplatzes weit entfernt, entstehen Transferprobleme in die Praxis. Daher sind Teamentwicklungskonzepte dann am erfolgversprechendsten, wenn die Teammitglieder gemeinsam das Seminar besuchen, wenn die Übungen im Seminar so nah wie möglich an der Arbeitssituation der Teilnehmer orientiert sind und wenn die Trainingsmaßnahmen kontinuierlich (on the job) weitergeführt werden.

Über bestimmte Interaktionsübungen können im Teamentwicklungsseminar gezielte Erfahrungs- und Lernprozesse ausgelöst werden, die die Kohäsion und Zusammenarbeit des Teams verbessern. Bekannt sind hier vor allem bestimmte gruppendynamische Übungen wie z. B. die gemeinsame Planung einer Mission („NASA-Übung“) oder die Bearbeitung einer fiktiven Aufgabe, wobei die Seminargruppe Konsens erzielen soll.<sup>14</sup> In der Auswertungs- und Feedbackphase analysieren die TeilnehmerInnen ihr Verhalten während der Arbeitsphasen. Die Methode hilft so, neue Verhaltensweisen zu erproben und zu erlernen. Dabei können Handlungsabläufe reproduziert bzw. variiert werden, die in der sozialen Realität nur schwer erprobt werden können. Gerade der Experimentiercharakter der Interaktionsübungen erlaubt es den TeilnehmerInnen, verschiedene Handlungsalternativen sanktionsfrei auszuprobieren. Der Trainer bzw. die Trainerin hat hier die Aufgabe, mit bestimmten Interventionen das Erfahrungslernen der Teilnehmerinnen zu ermöglichen und zu unterstützen (vgl. Abb. 4).

Die Auswirkungen der eigenen Handlungen werden transparenter als im Arbeitsalltag (vor allem durch Feedback der KollegInnen). Das Spielerische der Interaktionsübungen hilft beim Abbau von Hemmungen und Angst (z. B. vor Blamage oder negativem Feedback).

<b>Intervention</b>	<b>→ Zielsetzung</b>
Zeitstruktur vorgeben	→ Beschränkung
Offene Fragen stellen	→ Ausweitung
Informationen erbitten	→ Kanalisierung
Ziel/Vorstellungen genau erläutern lassen	→ Konkretisierung
Reformulieren/Widersprüche klären	→ Verständnis gewinnen
Metadiskussion	→ Reflexion des Prozesses
Gefühle ansprechen/Vermutung äußern	→ Beziehungsebene stärken
Bedürfnisse offen artikulieren	→ Interessenausgleich herstellen
Wunsch nach Veränderungen vorantreiben	→ Aufgabenorientierung herstellen
Feedback geben/nehmen	→ Orientierungshilfe

Abb. 4: Beispiele für Interventionen in Teamtrainings und ihre Zielsetzungen

<sup>14</sup> Die einschlägige Trainerliteratur bietet zahlreiche Übungen an, vgl. z.B. Antons, 1992.

### 3.3 Zwischenresümee und Ausblick

Wie in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt wurde, ist eine Sichtweise, die einzig auf die Veränderung der Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern, also Personen, abzielt, verkürzt und unzureichend, wenn Teamarbeit dauerhaft etabliert und entwickelt werden soll - ebenso wie es zu kurz greift, nur das soziale System Team zum Zielpunkt von Entwicklungsmaßnahmen zu erklären. Deshalb wird aufgrund der isolierten Wirkung alleiniger Teamtrainings, Outdoor-Trainings u. ä. in der Literatur und betrieblichen Praxis zunehmend die Einführung und Entwicklung von Teamarbeit durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung gestützt und vorangetrieben. Es ist erforderlich, den Fokus über Personen hinaus auch auf organisationsstrukturelle und -kulturelle Aspekte bzw. Rahmenbedingungen zu richten, die Entwicklungen hemmen oder fördern können. Wie soll sich also Teamfähigkeit entwickeln, wenn Teamarbeit nicht strukturell angelegt ist? Wenn das Zeitbudget einer Abteilung knapp ist und kaum gegenseitige Abstimmung ermöglicht, machen die verdichteten Arbeitsinhalte, das Tagesgeschäft und der Zeitdruck alle Bemühungen zunichte. Die Organisationsstruktur und die Aufgabenzuschneide sind hier Hemmnis für die Entfaltung der zweifellos vorhandenen Potentiale der Teammitglieder. Persönliches Engagement, Spontaneität, Kreativität, Hilfsbereitschaft und ähnliche Eigenschaften und Verhaltensweisen bedürften der kontextuellen Unterstützung durch die Organisationsstruktur.

Neben all den bisher diskutierten Voraussetzungen für effektive Teamarbeit ist eines wichtig: Geduld - nicht nur im Team selbst, sondern insbesondere im Management, das sich oftmals zu schnell Erfolge aus der Teamarbeit verspricht. Wie verdeutlicht werden konnte, ist Teamarbeit hoch voraussetzungsvoll, weckt vielfältige Erwartungen und ist besonders anfällig für Störungen und Missbräuche. Ergebnisse in Form von Innovationen oder bahnbrechenden Einsparungen sind - wie auch in anderen Formen der Arbeitsorganisation - eher selten zu erzielen; die eigentlichen Leistungseffekte der Teamarbeit liegen auf motivationaler Ebene, oft im Bereich größerer Sorgfalt, im besseren Überblick und größeren Engagement der Teammitglieder.

## 4 Teamentwicklung in der Praxis

Nachfolgend werden zwei Vorgehensweisen zur Teamentwicklung und zur Gestaltung der Rahmenbedingungen für kontinuierliche Teamentwicklung anhand von zwei Beispielen aus der Praxis illustriert. Ein Beispiel zeigt die Erfahrungen mit Teamarbeit in einer internationalen Bank, das zweite Beispiel veranschaulicht die Maßnahmen zur Teamentwicklung, wie sie bei einem deutschen Automobilhersteller gesetzt wurden.

## 4.1 Teamarbeit in einer internationalen Bank

### *Die Organisation*

Die betrachtete Bank ist eine deutsche Tochtergesellschaft eines international tätigen, amerikanischen Bankkonzerns und die größte auf ihrem Sektor als Consumer Bank für Privatkunden. Sie hat 3.800 Beschäftigte und unterhält allein in Deutschland 302 hochtechnisierte Geschäftsstellen. Nach der Muttergesellschaft in den USA gilt die deutsche Tochterorganisation als ertragsstärkste Konzernbank der Welt. Die Bank zeigt sich nach außen hin als „kreatives Institut mit jungendlichem Image“ (vgl. o.V., 1993, S. 111) und hebt sich wie ein „buntes Knallbonbon“ von der eher farblosen Bankenszene ab. Durch eine Länder übergreifende Matrix-Organisation ist die Mutterbank in den USA weltweit mit ihren Tochtergesellschaften vernetzt. Das Ziel des Managements ist es, vor allem bei jungen Leuten Hausbank zu werden. Auf allen Ebenen der Organisation bestehen Gesprächskreise in Form von Projektgruppen, kurzfristig anberaumten Workshops und bereichsbezogenen bzw. bereichsübergreifenden Qualitätszirkeln. Letztere sind bereits 1987 eingeführt worden. Teamarbeit im Service- und Beratungsbereich der Geschäftsstellen wird seit 1990 praktiziert. Die Arbeit in der Hauptverwaltung und in den 300 Geschäftsstellen ist durch lockere Zusammenarbeit auf allen Ebenen mit aufgabenorientierter Zusammensetzung der Teammitglieder gekennzeichnet. Es besteht zwar formal eine Stab-Linien-Organisation, aber man arbeitet sehr vernetzt. Die MitarbeiterInnen aus der Geschäftsstelle bezeichnen die Hierarchie in der Bank als „traditionell flach“; das Empowerment of people ist seit langem Leitgedanke in der Bank. Die Interviews, die hier ausschnittweise wiedergegeben werden, sind mit MitarbeiterInnen (MA), Gruppenmitgliedern (GM) sowie VertreterInnen des Managements (M) geführt worden (vgl. die ausführliche Fallstudie in Beisheim, 1996, S. 171ff).

### *Arbeitsorganisation und Qualifizierung in einer Geschäftsstelle*

Alle MitarbeiterInnen dieser Geschäftsstelle sind ausgebildete Bankkaufleute. Sie nehmen ihre Arbeitsplätze entweder im Serviceteam - also am Empfang - oder im Beratungsteam wahr. Wenngleich die Mitglieder des Beratungsteams ihre Kundinnen quasi an Einzelarbeitsplätzen in den Beratungskojen betreuen, so verstehen sie sich doch als Team. Regelmäßige Abstimmungen und Vertretungen untereinander und mit dem Serviceteam sowie gruppenbezogene Leistungszulagen<sup>15</sup> stützen den Teamgedanken. Ein wichtiger Grundsatz in dieser Tochtergesellschaft des Bankkonzerns lautet, dass alle MitarbeiterInnen in der Geschäftsstelle breit qualifiziert sind und daher alle Arbeitsplätze einnehmen können. Das heißt, dass im Prinzip durch eine monatliche Rotation der Arbeitsplätze sichergestellt wird, dass alle MitarbeiterInnen in den Geschäftsstellen umschichtig Dienst am automatischen Kassentresor in der Schnellzone machen, als Service-Manager fungieren, aber auch im Beratungsbereich tätig sein können.

---

<sup>15</sup> Zusätzlich zur relativ einheitlichen tariflichen Entlohnung erhalten die MitarbeiterInnen auf die Gesamtleistung des Teams bezogene übertarifliche Leistungszulagen.

„Wöchentlich wollen wir nicht rollieren, es sollten schon vier Wochen minimal bis zu sechs Monaten an einem Stück praktiziert werden. Wenn der Mitarbeiter ein paar Wochen in der Beratung ist, kommt der wieder schnell hinein in seine Aufgabe. (...) Durch die Rotation ist auch mehr Unterstützung da, die Mitarbeiter helfen sich untereinander bei großem Kundenandrang.“ (MA)

Die Leistung der MitarbeiterInnen wird in dieser Bank nach den Umsatzzahlen und dem Verhalten beurteilt. In den Geschäftsstellen werden Leistungskontrollen im Hinblick auf die vereinbarten Vertriebsziele vorgenommen. Auch werden die Kundenbefragungen jeweils für die einzelnen Geschäftsstellen ausgewertet, „damit die wissen, wie wir im Service stehen, wie uns die Kunden bewertet haben? Die Mitarbeiter wissen immer um den aktuellen Leistungsstand der Zweigstelle: Wieviel neue Kunden haben wir, haben wir unsere Ziele erreicht etc.“ (MA) Eine Leistungs- und Verhaltensbeurteilung der MitarbeiterInnen erfolgt jährlich. Aber auch Peer Ratings, also Beurteilungen durch die KollegInnen, werden durch Cross Evaluation durchgeführt.

### ***Die Teamarbeit in der Bank: Qualitätszirkel, Vorschlagswesen und Projekte***

In der Bank werden drei zentrale Partizipationsformen zur Umsetzung und Etablierung von Teamarbeit genutzt: Qualitätszirkel, betriebliches Vorschlagswesen und Projektarbeit.

Die klassische Qualitätszirkel-Organisation mit Steuerkreis und Koordinator, wie sie zu Beginn der Zirkelarbeit noch bestanden hat, gibt es heute nicht mehr. Vielmehr wird ein unstrukturierter, wenig formalisierter Umgang mit diesem Konzept praktiziert: „Wenn Zeit ist, setzen wir uns in unserer Kaffeeküche zusammen und machen Qualitätszirkel. Wenn was ansteht. Aber nicht als Programm, das abgespult werden muss.“ (MA)

Da keine Protokolle erstellt werden und keine zentrale Koordination besteht, ist auch nicht bekannt, wieviel Qualitätszirkel im Unternehmen bestehen, zu welchen Themen sie arbeiten und wer ihre Mitglieder sind. Die MitarbeiterInnen in dieser Bank wollen keine verordneten Teams, sondern wollen sich spontan und freiwillig auf Zeit zusammensetzen, um Probleme zu lösen. Das geht bis zur Arbeit in internationalen Teams weit über die deutschen Grenzen hinaus. Die Qualitätszirkel werden jeweils in den Geschäftsstellen, aber auch bereichsübergreifend aus mehreren Geschäftsstellen gebildet und sollten nicht mehr als 8 Personen umfassen. Ein wichtiges Thema in der Qualitätszirkelarbeit einer Geschäftsstelle<sup>16</sup> ist z. B. der Umgang mit Vertriebszielen, die gemeinsam vereinbart und wöchentlich auf ihren Zielerreichungsgrad hin verfolgt werden: Das Beratungsteam hat seine Leistungsziele auf einer Wandtafel im Aufenthaltsraum festgehalten. Die gegen Ende der Woche erreichten Kontoeröffnungen (durchkreuzte Zahlen) markieren den Leistungsstand des Teams.

---

<sup>16</sup> Hier wurden im Rahmen einer Betriebsfallstudie Interviews mit den MitarbeiterInnen einer Geschäftsstelle durchgeführt (Beisheim, 1996, S. 171ff).

*„Wir setzen uns heute unsere Vertriebsziele selbst. Da sind wir manchmal sicher päpstlicher als der Papst und fordern uns mehr ab, als unser Geschäftsstellenleiter uns vorgeben würde.“ (GM)*

Der Teamgedanke wird auch über das betriebliche Vorschlagswesen verfolgt (bei dem u. a. Gruppenvorschläge aus den Qualitätszirkeln berücksichtigt werden). Dabei gibt die Bank 25 % der Einsparungen im ersten Jahr an die MitarbeiterInnen weiter - eine Quote, die angesichts der von anderen Unternehmen üblicherweise gezahlten 10 – 15 % recht hoch ausfällt.

Besonders intensiv betrieben wird jedoch Projektarbeit. Projekte können von allen MitarbeiterInnen angeregt und über die jeweilige Führungskraft in Gang gesetzt werden. Es finden nicht nur Projekte und Workshops in den Fachabteilungen, sondern auch mit den Geschäftsstellenleiterinnen statt. Werden auch Mitarbeiterinnen eingebunden? *„Ja, sehr stark! Wir gucken, wo haben wir gute und motivierte Mitarbeiter, die werden benannt und in einen Workshop integriert. In den meisten Fällen tritt man über die Vorgesetzten heran und fragt, ob man den Mitarbeiter einbinden kann. Dafür werden die natürlich freigestellt.“ (MA)*

Auch für die Projektarbeit existiert – wie schon für die Qualitätszirkel - keine Koordinationsstelle. Die Organisation und Koordination der Meetings nimmt jede Führungskraft selbständig vor. Bei gravierenden Entscheidungen spielt allerdings die Hierarchie wieder eine stärkere Rolle, weil das *Agreement* von oben benötigt wird. Organisationsanweisungen gibt es in dieser Bank nur, soweit sie unbedingt erforderlich sind. Die knapp 60 Seiten Geschäftsanweisung stehen den MitarbeiterInnen über EDV zur Verfügung. Eine weitere Gruppierung stellen die sogenannten *Service-Komitees* dar. Diese Arbeitsgruppen erarbeiten Vorschläge für kundenorientiertes Verhalten, das von allen Bankmitarbeiterinnen übernommen werden soll. Dem Management ist bewusst: Die neuen Verhaltensweisen, die in den Geschäftsstellen als sinnvoll angesehen und übernommen werden sollen, *„können nicht aufgedrückt werden“ (M).*

## **4.2 Teamentwicklung bei einem deutschen Automobilhersteller**

### ***Grundgedanken***

In einem deutschen Autokonzern ist vor einigen Jahren ein Trainingsprogramm zur Entwicklung der Führungskräfte und ihrer MitarbeiterInnen in den Niederlassungen und Handelsorganisationen konzipiert worden. Zielsetzung ist die bessere Zusammenarbeit innerhalb der Autohäuser und damit auch die leichtere Implementierung von Qualitätsmanagement-Konzepten. Insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb, Service und Disposition soll gestärkt werden. Die MitarbeiterInnen im Verkauf sollen sich von „Einzelkämpfern“ zu Teammitgliedern entwickeln. Zum Teil wird schon in Gruppen gearbeitet, der Teamgedanke ist jedoch noch stärker zu verinnerlichen.

### ***Konzept der Teamentwicklung***

In einem Zeitraum von mehr als drei Jahren wird mit sieben aufeinander aufbauenden Seminarmodulen (-bausteinen) dieses Ziel angestrebt. Ein Salzburger Trainings- und Beratungsunternehmen führt diese Seminarreihe mit verschiedenen Trainerinnen durch. Das Konzept umfasst mehrere Bausteine mit folgenden zentralen Elementen:

- Führung (Management und Selbstmanagement)
- Führen von Mitarbeitergesprächen
- Teamentwicklung
- Teamcoaching
- Veränderungsmanagement
- Qualitätsmanagement und
- Persönlichkeitsentwicklung

Zunächst waren nur Verkaufsleiterinnen für das Training vorgesehen, inzwischen sind auch Führungskräfte aus dem Service und dem technischen Bereich mit dabei. Der Grundgedanke der Veranstalter ist es, die Trainings in möglichst gleicher Zusammensetzung durchzuführen. Die Gruppen kennen sich dann bereits, wenn sie alle halbe Jahre wieder - aus ganz Deutschland verstreut - zu einem neuen Seminarbaustein zusammenkommen. Insbesondere das Teamcoaching-Seminar steht in engem Zusammenhang zur Teamentwicklung, da es besonders stark prozessorientiert ist. Auch die anderen Bausteine sind sehr teamorientiert angelegt. Die kognitiven Inhalte (Kommunikation und Kooperation, Projektarbeit im Team, Umgang mit Konflikten) werden nicht nur theoretisch bearbeitet, sondern den Teilnehmerinnen durch intensive Selbsterfahrung erschlossen. In diese Seminarreihe sind die eigentlichen Teams im Autohaus allerdings nicht involviert, sondern nur deren Vorgesetzte. In der Personalentwicklung des Konzerns verspricht man sich einen „Kaskadeneffekt“, wenn die Seminarerkenntnisse von den Führungskräften gelebt und an die Mitarbeiterinnen weitergegeben werden.

### **4.3 Analyse der Teamentwicklung in der Praxis**

Wie die obigen Beispiele zeigen, werden in den beiden Organisationen durchaus unterschiedliche Vorstellungen und Vorgehensweisen mit Teamarbeit verbunden: Die Bank verwendet das Teameticket für verschiedene Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Assoziation reicht dabei von losen Zusammenkünften in der Teeküche bis hin zur Arbeit der Projektteams. Die Teamidee scheint hier zu greifen und es zu erlauben, dass spontan mit hoher Motivation und Kraft an den sich gerade stellenden Aufgaben gearbeitet wird. Beteiligte MitarbeiterInnen und Expertinnen setzen sich bei Bedarf zusammen und bilden (so die



Diktion des Unternehmens) ein Team, manchmal nur für kurze Zeit. Aus diesem eher formlosen, aber (vielleicht sogar deshalb) gut funktionierenden Umgang mit der Teamidee können Rückschlüsse auf die Kultur des Unternehmens gezogen werden: Offensichtlich ist der Gedanke von Kooperation und Teamarbeit ein festes Kulturelement, und ein Klima des Vertrauens erlaubt ein angst- und druckfreies selbstorganisierendes Zusammenspiel. Obere Hierarchien greifen nur in „kritischen“ Situationen ein bzw. werden einbezogen. Explizite Teamentwicklungsmaßnahmen scheinen in diesem Unternehmen (bereits) entbehrlich zu sein.

Eine andere Vorgehensweise im Umgang mit der Teamidee zeigt das Beispiel des Autohauses: Über explizite Teamentwicklungsmaßnahmen - off the job - wird versucht, den Teamgedanken in die Köpfe und Verhaltensweisen der maßgeblichen Entscheidungsträgerinnen zu bringen. Top down soll er schließlich die Organisation durchdringen. Von „echter“ Teamentwicklung kann dabei allerdings nicht gesprochen werden, sind es doch lediglich die Vorgesetzten, die hier trainiert werden, und nicht das soziale System „Team“. Wie bereits in Kapitel 3.2.3 diskutiert, sind Teamentwicklungsmaßnahmen jedoch insbesondere dann besonders hilfreich und effektiv, wenn sie mit bestehenden Teams durchgeführt werden und das Zusammenwirken der Mitglieder reflektieren und verbessern. Möglicherweise werden solche teamzentrierten Maßnahmen zu einem späteren Zeitpunkt folgen (müssen).

## **5 Resümee und Ausblick**

### **5.1 Resümee**

Im vorliegenden Beitrag wurde versucht, einen Einblick in die intendierten, aber auch nicht-intendierten Folgen der Teamidee für die Beschäftigten einer Organisation zu geben. Angesichts der vielzitierten Komplexität von Aufgaben, für deren Bewältigung ein gutes Zusammenspiel von SpezialistInnen und ExpertInnen erforderlich ist, scheint es trotz möglicher latenter negativer Auswirkungen sachdienlich, auf Teams zurückzugreifen. Daher wurden im weiteren Verlauf des Beitrags organisationale und personale Rahmenbedingungen für Teamarbeit und Ansatzpunkte zur Teamentwicklung herausgearbeitet. Unter letzterem Aspekt wurden sowohl die Möglichkeiten einer Teamentwicklung „off the job“ (Teamtraining) wie auch jene einer kontinuierlichen „on the job“-Entwicklungsnotwendigkeit thematisiert. Zwei Beispiele illustrierten abschließend den Umgang mit und den Einsatz von Teams in der Praxis.

### **5.2 Ausblick: 5 Spannungsfelder der Teamarbeit**

Im Rahmen des Beitrags wurden mehrfach Spannungsfelder der Teamarbeit und -entwicklung herausgefiltert. Sie sollen hier in einer komprimierten Zusammenfassung zugleich einen Ausblick auf jene Felder geben, die einerseits weiterer Aufarbeitung durch

die Forschung bedürfen, die andererseits aber auch Hinweise auf zentrale „Stolpersteine und Fallstricke“ bei der Implementierung, Entwicklung und Etablierung von Teams in Organisationen geben mögen:

#### *Spannungsfeld 1: Wirkungen von Teams*

Teamarbeit und -entwicklung bedürfen geeigneter Rahmenbedingungen, der Interventionen und der Stimuli. Die im Training dafür eingesetzten Methoden (herausfordernde Aufgabe, Reflexion der Prozesse, Aufarbeiten von Konflikten, gegenseitiges Feedback über Verhalten usw.) gehen in ihrer Wirkung sehr häufig über Teamgrenzen hinweg und beeinflussen damit nicht nur das erweiterte Führungssystem Team - Vorgesetzte/r, sondern auch die Beziehungen zu anderen Abteilungen, höhergestellten Vorgesetzten und auch KundInnen. Auch eine Teamentwicklungsmaßnahme ist nie isolierte Intervention in das System „Team“, sondern gestaltet die organisationalen Beziehungen und damit die Organisationskultur.

#### *Spannungsfeld 2: Teams und ihr Verhältnis zu Macht und Steuerung*

Gerade mit der Teamidee ist eine Abgabe von Macht und Kompetenzen „nach unten“ ebenso verbunden wie die Anforderung an ManagerInnen, auf Distanz zu Steuerungsvorstellungen zu gehen. Für die Führungskraft sind Teams daher nicht ohne Risiko, weil damit u.U. ihr Führungsverhalten und ihre Rolle in Frage gestellt werden kann, sie an Macht und Einfluss verlieren können. Wenn Vorgesetzte ihre MitarbeiterInnen in Teams organisieren und einsetzen, bedeutet dies auch, dass sie darauf vertrauen müssen, dass das Team Selbststeuerungskompetenzen entwickelt.

#### *Spannungsfeld 3: Teamleistung und Normalleistung*

Der Erfolgsdruck eines Teams ist nach dem Durchlaufen einer Teamentwicklungsmaßnahme besonders hoch. Die Teammitglieder müssten bei Erfolglosigkeit mit einer Rücknahme des Teamprojekts rechnen und würden zumindest mittel- und langfristig die gewonnenen Vorteile (Selbstorganisation, Entlohnung, Qualifizierungsmöglichkeiten und größeren Einfluss auf Entscheidungen) verlieren. Die Teamarbeit kann mit erheblichem internen Leistungsdruck und in Einzelfällen mit Selektionsentscheidungen verbunden sein. Einzelkämpferinnen und „Leistungsgeminderte“ können sich innerhalb von Teamkonzepten u. U. schwerer entfalten als innerhalb hierarchisch dominierender Arbeitszusammenhänge.

#### *Spannungsfeld 4: Teams und Entlohnung*

Bei der Entlohnungsfrage entsteht ein weiteres zentrales Spannungsfeld: Es ist zu entscheiden, in welchem Verhältnis individual-orientierter Grundlohn und teamorientierte Prämie stehen sollten. Einzelleistungen von Teammitgliedern könnten dem Team „geopfert“ werden. Oder aber das Team ist von seiner Leistung her heterogen, so dass die Leistungsstärkeren ihre Individualinteressen nach Berücksichtigung ihrer jeweiligen Leistung wieder in den Vordergrund stellen. Ist jedoch die Belohnungsverteilung für die Beteiligten transparent und wird ausbeuterisches Verhalten negativ sanktioniert, erhöhen

sich die Chancen für effektive Teamarbeit. Hoch kohäsive Teams sind zwar sehr leistungsfähig, aber aufgrund ihrer Normen und Regeln auf eine stabile Zusammensetzung angewiesen. Eine - z. B. durch Ungleichgewichte in der Anerkennung ausgelöste – Fluktuation einzelner Mitglieder könnte den Zusammenhalt und die Leistung empfindlich stören. Es müssten erneut Aushandlungsprozesse zur Rollenverteilung, zur internen „Hackordnung“ und zur Bestimmung des Status jedes einzelnen Teammitglieds geführt werden. Damit entstehen wieder Konflikte, die das Team auf der Beziehungsebene zu lösen hat, es fällt in die Entwicklungsphase 2 zurück, was mit Leistungseinbußen verbunden ist.

#### *Spannungsfeld 5: Teams und ihre Entwicklungsprozesse*

Bei der Gestaltung von Teamarbeit ist besonders daran zu denken, dass es sich bei dem sozialen System „Team“ um ein äußerst labiles Gefüge handelt, das auf Interventionen mitunter unvorhersehbar und eigendynamisch reagiert. In Krisensituationen und unter hohem Erfolgsdruck hat die Führungskraft möglicherweise den Impuls, in das Team „einzugreifen“ (es zu steuern) und die Aktivitäten zu beschleunigen. Jede Intervention von außen, insbesondere von Vorgesetzten, hat jedoch starken und dabei nicht unbedingt den gewünschten Einfluss auf das Gefüge und die Prozesse im Team, denn sie stellt die notwendigerweise mit der Teamidee verbundenen Kompetenzen in Frage und gefährdet diese nachhaltig. Insbesondere die für Teamarbeit zentralen vertrauensbildenden Prozesse können dabei durch Ungeduld zerstört werden.

## **Literatur**

### **B-5 Teamarbeit und Teamentwicklung in Organisationen**

*Monika Frech, Margret Beisheim*

- ANTONI, C.H., (1994) (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim.
- ANTONS, K., (1992): Praxis der Gruppendynamik, 5. überarb. Aufl., Göttingen.
- ARGYLE, M., (1972): Soziale Interaktion, Köln.
- AXELROD, R., (1991): Die Evolution der Kooperation, München.
- BEISHEIM, M., (1996): Gruppenarbeit in Banken - Eine organisationstheoretische Verortung von Gruppenkonzepten und empirische Evaluierung ihrer Wirkung auf Organisation und Akteure, Wien.
- BIERHOFF, H., MÜLLER, G., (1993): Kooperation in Organisationen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Jg., S. 42-51.
- BREISIG, T., (1990): It's Team Time: Kleingruppenkonzepte in Unternehmen, Köln.
- BUNGARD, W., WIENDIECK, G., (1986) (Hrsg.): Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung, Landsberg/Lech.

- COMELLI, G., (1991): Teamentwicklungstraining, Qualifikation für Gruppenarbeit, in: ROSENSTIEL, L.von, et. al.: (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, USW-Schriften für Führungskräfte, Band 20, Stuttgart, S. 295-316.
- DEPPE, J., (1986): Qualitätszirkel - Ideenmanagement durch Gruppenarbeit, Bern, Frankfurt, New York.
- ECKARDSTEIN, D. von, GREIFE, W., et al., (1988): Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen, Frankfurt/Main.
- ENDRESS, R., (1975): Strategie und Taktik der Kooperation: Grundlagen der zwischen- und innerbetrieblichen Zusammenarbeit, Berlin.
- FEGER, H., (1979): Kooperation und Wettbewerb, in: HEIGL-EVERS, A., (Hrsg.): Die Psychologie des 20. Jahrhunderts, Band VIII, Zürich, S. 290-303.
- FENGLER, J., (1979): Das Wirgefühel in der Gruppe, in: HEIGL-EVERS, A., (Hrsg.): Die Psychologie des 20. Jahrhunderts, Band VIII, Zürich, S. 443-450.
- FRECH, M., (1996): Arbeit in und mit Gruppen, in: KASPER, H., MAYRHOFER, W., (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien, S. 293-336.
- GRUNWALD, W., (1996): Psychologische Gesetzmäßigkeiten der Gruppenarbeit. Über die Grundbedingungen erfolgreicher Zusammenarbeit, in: Personalführung, 9. Jg., S.740-750.
- HACKMAN, R., (1987): The design of work teams, in: LORSCH, J.W., (Hrsg.): Handbook of organizational behavior, Englewood Cliffs, S. 315-342.
- HANDY, Ch., (1993): Im Bauch der Organisation: 20 Einsichten für Manager und alle anderen, die etwas bewegen wollen, Frankfurt/Main, New York.
- HARE, A.P., (1964): Interpersonal Relations in the Small Group, in: FARIS, R.E.L., (Hrsg.): Handbook of Modern Sociology, Chicago, S. 217-261.
- HAUG, C.V., (1994): Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen für effiziente Zusammenarbeit, München.
- HEIMERL-WAGNER, P., (1994): Integrierte Laufbahnplanung für Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 8. Jg., 2, S. 143-157.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B.S., (1959): The Motivation to Work, New York.
- HOMANS, C.G., (1960): Theorie der sozialen Gruppe, Köln, Opladen.
- KASPER, H., (1987): Organisationskultur. Über den Stand der Forschung, Wien.
- KASPER, H., HEIMERL-WAGNER, P., (1996): Struktur und Kultur in Organisationen, in: KASPER, H., MAYRHOFER, W., (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien, S. 9-108.
- KASPER, H., MAYRHOFER, W., (1996) (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien.
- KATZENBACH, J.R., SMITH, D.K. (1993): Teams: der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, Wien.

- KEESE, H., (1995): Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit: Probleme und Gestaltungshinweise. Diskussion konflikthafter Konstellationen und prozessbegleitender Maßnahmen, in: Arbeit, 4. Jg., 4, S. 349-370.
- KLEBERT K., SCHRADER, E., STRAUB W.G., (1980): Moderationsmethode. Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander leben, arbeiten und spielen, München.
- KNIGHT, G.P., DUBRO, A.F., (1984): Cooperative, Competitive, and Individualistic Social Values: An Individualized Regression and Clustering Approach, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 46, 1, S. 98-105.
- KUNSTEK, R., (1986): Das Konzept der Lernstatt im Industriebetrieb, Kritik eines Ansatzes der Organisationsentwicklung, Spardorf.
- LATTMANN, CH., (1972): Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppe, Bern.
- LICHTE, R., REPEL, R., (1987): Erfolge und Probleme der Beteiligung, in: Die Mitbestimmung, Heft 11, S. 686-689.
- LIDEN, R.C., TEWKSBURY, T.W., (1995): Empowerment and Work Teams, in: FERRIS, G.R., ROSEN, S.D., BARNUM, D.T., (Hrsg.): Handbook of Human Resource Management, Cambridge, Mass., S. 386-403.
- LINDSKOLD, S., (1981): Die Entwicklung von Vertrauen, der GRIT-Ansatz und die Wirkung von konzilientem Handeln auf Konflikt und Kooperation, in: GRUNWALD, W., LILGE, H.G., (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Stuttgart, S.241-250.
- LUHMANN, N., (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart.
- LUHMANN, N., (1991): Soziale Systeme, Frankfurt/Main.
- MANZ, C.C., SIMS, H.P., (1987): Schlagwort: Selbststeuernde Gruppen, Führung in, in: KIESER, A., REBER, G., WUNDERER, R., (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, S. 1873-1894.
- MARK, R. (1992): Kooperationsmanagement, in: GAUGLER, E., WEBER, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992, Sp. 1154-1164.
- MARR, R., (1992): Kooperationsmanagement, in: GAUGLER, E., WEBER, W., (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992, Sp. 1154-1164.
- MAYRHOFER, W., (1996a): Motivation und Arbeitsverhalten, in: KASPER, H., MAYRHOFER, W., (Hg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien, S. 225-256.
- MAYRHOFER, W., (1996b): Personalentwicklung, in: KASPER, H., MAYRHOFER, W., (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien, S. 451-491.
- NEUBERGER, O., (1990) (Hrsg.): Führen und geführt werden. Basistexte Personalwesen, 3. Aufl., Stuttgart 1990.
- NIEDERMAIR, G., (1993): Teamentwicklung im praktischen Kontext, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft, 18. Jg., 2, S.9-26.

- O.V., (1993): Online nach oben, in: Sonderdruck MONEY aus Forbes, 8. Jg., S. 111.
- REBER, G.: (1992) Führungstheorien, in: GAUGLER, E., WEBER, W., (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, Sp. 981-996.
- ROSENSTIEL, L. von, (1988): Motivationsmanagement, in: HOFMANN, M., ROSENSTIEL, L. von, (Hrsg.): Funktionale Managementlehre, Berlin 1988, S. 214264.
- ROSENSTIEL, L. von, EINSIEDLER, H., STREICH, R., RAU, S., (Hrsg.) (1987): Motivation durch Mitwirkung, Stuttgart.
- ROSS, R.S., ROSS, M.G., (1982): Relating and Interacting, Englewood Cliffs, New Jersey.
- SBANDI, P., (1973): Gruppenpsychologie - Einführung in die Wirklichkeit der Gruppendynamik aus sozialpsychologischer Sicht, München.
- SCHNEIDER, H., KNEBEL, H., (1995): Team und Teambeurteilung, Köln.
- SCHWARZ, G., (1974): Die Autorität in der Gruppe, in: Das ist Gruppendynamik. Eine Einführung in Bedeutung, Funktion und Anwendbarkeit, München, S. 117-128.
- SIMOLEIT, J., FELDHOFF, J., JACKE, N., (1991): Schlüsselqualifikationen - betriebliche Berufsausbildung und neue Produktionskonzepte, in: BRACZYK, H.J.(Hrsg.): Qualifikation und Qualifizierung - Notwendigkeit, Chance oder Selbstzweck?, Berlin, S. 43-66.
- SINCLAIR, A., (1992): The Tyranny of Team Ideology, in: Organization Studies, Vol. 13, 4, S. 611-626.
- STAEHLE, W., (1991): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Aufl., München.
- STEINMANN, G., HEINRICH, M., SCHREYÖGG, G., (1976): Theorie und Praxis selbststeuernder Arbeitsgruppen. Eine Analyse der Erfahrungen in Skandinavien, Köln.
- STEINMANN, H., SCHREYÖGG, G., (1991): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden.
- STEYRER, J., (1996): Theorien der Führung, in: KASPER, H., MAYRHOFER, W., (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien, S. 153-225.
- TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W.H., (1958): How to choose a leadership pattern, in: Harvard Business Review, Vol. 3-4, S. 95-101.
- UEBERSCHAER, N., (1998): Leistung, Motivation und Vergütung in der Team- und Gruppenarbeit, in: Personalführung, Band 4, S. 14-21. VOIGT, B., (1993): Team und Teamentwicklung, in: Organisationsentwicklung, Band 3, S.34-49.
- WAHREN, H.K., (1994): Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen, Berlin, New York.
- WARHANEK, CH., (1997): Trainings: Professionell planen, auswählen, durchführen, Qualität sichern, Wien.
- YUKL, G.A., (1981): Leadership in organizations, Englewood Cliffs.