



Rolf van Dick
Michael A. West

Teamwork

Diagnose, Entwicklung und Führung

3., überarbeitete Auflage



DOWNLOAD

Praxis der
Personalpsychologie

 **hogrefe**

Teamwork

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 8

Teamwork

Prof. Dr. Rolf van Dick, Prof. Dr. Michael A. West

Die Reihe wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Jörg Felfe, Prof. Dr. Benedikt Hell, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Bettina Kubicek

Die Reihe wurde begründet von:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Rolf van Dick
Michael A. West

Teamwork

Diagnose, Entwicklung und Führung

3., überarbeitete Auflage

Prof. Dr. Rolf van Dick, geb. 1967. Studium der Psychologie in Marburg. 1995 Promotion. Seit 2006 Professor für Sozialpsychologie an der Goethe Universität Frankfurt am Main. Davor Professor an der Aston University, Birmingham (Großbritannien). Gastprofessuren in Tuscaloosa (USA), auf Rhodos (Griechenland), in Shanghai, Peking und Hongkong (China) sowie in Katmandu (Nepal). 2011–2015 Dekan am Fachbereich Psychologie und Sportwissenschaften und 2018–2021 Vizepräsident an der Goethe Universität Frankfurt am Main. Direktor des Center for Leadership and Behavior in Organizations (CLBO). Fellow der International Association of Applied Psychology. Arbeitsschwerpunkte: Intergruppenprozesse zwischen ethnischen Gruppen (Akkulturation, Kontakt und Vorurteile) und in Organisationen (Mergers & Acquisitions, internationale Zusammenarbeit, Stress).

Prof. Dr. Michael A. West, geb. 1951. Studium an der University of Wales. 1977 Promotion. Seit 2011 Professor für Organisationspsychologie an der Lancaster University; zuvor Professor (und von 2007–2011 Dekan) an der Aston Business School. Fellow der British Psychological Society, der American Psychological Association (APA) und der Academy of Social Sciences. Arbeitsschwerpunkte: Teamarbeit, Organisationskultur und Innovation.

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autor:innen bzw. den Herausgeber:innen große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskriptherstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autor:innen bzw. Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Alle Rechte, auch für Text- und Data-Mining (TDM), Training für künstliche Intelligenz (KI) und ähnliche Technologien, sind vorbehalten. All rights, including for text and data mining (TDM), Artificial Intelligence (AI) training, and similar technologies, are reserved.

Die erste und die zweite Auflage dieses Buches sind 2005 bzw. 2013 unter dem Titel „Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung“ erschienen.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
info@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com/kali9
Satz: Sina-Franziska Mollenhauer, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
Format: PDF

3., überarbeitete Auflage 2026
© 2005, 2013, 2026 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-3330-1; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-3330-2)
ISBN 978-3-8017-3330-8
<https://doi.org/10.1026/03330-000>

Nutzungsbedingungen:

Durch den Erwerb erhalten Sie ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das Sie zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere dürfen Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernt werden.

Das E-Book darf anderen Personen nicht – auch nicht auszugsweise – zugänglich gemacht werden, insbesondere sind Weiterleitung, Verleih und Vermietung nicht gestattet.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z. B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

Die Inhalte dürfen nicht zur Entwicklung, zum Training und/oder zur Anreicherung von KI-Systemen, insbesondere von generativen KI-Systemen, verwendet werden. Das Verbot gilt nicht, soweit eine gesetzliche Ausnahme vorliegt.

Inhaltsverzeichnis

1	Teamwork: Diagnose, Entwicklung und Führung	1
1.1	Einführung und Begriffe	1
1.2	Definition	3
1.2.1	Teams	3
1.2.2	Teamdiagnose	8
1.2.3	Teamentwicklung	9
1.3	Abgrenzung von ähnlichen Begriffen	10
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement	11
1.5	Betrieblicher Nutzen	16
1.5.1	Vorteile von Teamarbeit	17
1.5.2	Nachteile von Teamarbeit	21
2	Modelle	26
2.1	Modelle der zeitlichen Entwicklung und Veränderung von Teams	26
2.2	Rollen im Team	29
2.2.1	Der Teamrollenansatz von Belbin	29
2.2.2	Die Rolle der Teamleitung	32
2.3	Das Input-Prozess-Output-Modell der Teamarbeit	34
2.3.1	Inputs	35
2.3.2	Prozesse	39
2.3.3	Outputs	43
2.4	Die 4-Faktorentheorie der Innovation in Teams	44
2.5	Reflexivität	47
2.6	Virtuelle Teams und Telekooperation	49
3	Analyse und Maßnahmenempfehlung	54
3.1	Teamentwicklung und organisationale Unterstützung der Teamarbeit	54
3.2	Teamphasen	56
3.3	Teamrollen	57
3.4	Teamklima	58
3.5	Reflexivität	60
3.6	Führung im Team	60
3.7	Unterstützung der Teamarbeit	62
3.8	Ermittlung der Kompetenzen für virtuelle Teamarbeit und Telekooperation	63
4	Vorgehen bei der Teamentwicklung	65
4.1	Organisationsentwicklung als Vorbedingung für Teamarbeit und Teamentwicklung	65
4.2	Allgemeines Vorgehen	67

4.2.1	Grundregeln bei der Einführung von Teamarbeit	67
4.2.2	Stufen und Regeln bei der Teamentwicklung.....	71
4.3	Spezielle Verfahren.....	73
4.3.1	Visionen und Leitbilder	74
4.3.2	Entwicklung der Teamidentität	76
4.3.3	Entwicklung und Umsetzung konkreter Ziele	79
4.3.4	Klärung der Rollen für die einzelnen Teammitglieder	79
4.3.5	Individuelle Entwicklung	81
4.3.6	Gestalten von Teammeetings und Tagesordnungen	83
4.3.7	Stakeholderanalyse	85
4.3.8	Umgang mit schwierigen Teammitgliedern	87
4.3.9	Die Stufenleitertechnik zur Reduktion von Gruppendenken	88
4.3.10	Minderheiten einbeziehen	89
4.3.11	Diversitätsmanagement	91
4.4	Mögliche Probleme	92
4.4.1	Probleme durch Fehler bei der Einführung von Teamarbeit.....	92
4.4.2	Probleme bei Teamentwicklungsmaßnahmen	94
5	Fallbeispiele	99
5.1	Eine Abteilung der Aston Business School	99
5.2	Arbeiten in echten Teams versus „Pseudo“-Teams im britischen Gesundheitssystem	106
5.3	Wie umgehen mit Remote Work und Homeoffice?	109
6	Literaturempfehlungen	112
7	Literatur	113
8	Anhang	125
	Hinweise zu den Online-Materialien	125
	Fragebogen zur Teamarbeit.....	126
	Fragebögen zur Reflexivität in Teams	128
	Fragebogen zur Effektivität der Teamleitung	130
	Fragebogen zur Unterstützung der Teamarbeit	133
	Fragebogen zur identitätsbasierten Führung	135
9	Sachregister	137

1 Teamwork: Diagnose, Entwicklung und Führung

1.1 Einführung und Begriffe

„Elf Freunde müsst ihr sein!“, so die Forderung des Bundestrainers Sepp Herberger. Mannschaftsgeist galt ihm als Schlüssel zum Erfolg. Und in der Tat: Elf Freunde waren sie, die Elf der 54er Weltmeisterschaft, die Helden von Bern.

„Der Star ist die Mannschaft“, lautete die harmonische Parole von Bundestrainer Berti Vogts, mit der die deutsche Fußballnationalmannschaft 1996 den Europameistertitel gewann.

„Atmosphäre schaffen wir nicht durch irgendwelche Teambuilding-Maßnahmen. Jeder im Fußball weiß, dass es eh nur gemeinsam geht. Es ist ein Team sport.“ (Julian Nagelsmann vor seinem Debüt als Bundestrainer der Fußballnationalmannschaft)

Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam an der Erreichung geteilter Ziele arbeiten, dabei verschiedene Rollen übernehmen, und die miteinander kommunizieren, um so ihre Anstrengungen erfolgreich koordinieren zu können. Diese Fähigkeit zur Zusammenarbeit war der Schlüsselfaktor in der menschlichen Evolutionsgeschichte (von Hippel, 2018). Indem sich bereits die ersten Menschen zu Gruppen zusammenschlossen, waren sie erfolgreicher bei der Jagd, konnten größere Mengen an Nahrung sammeln und Vorräte anlegen und sich leichter verteidigen (vgl. West, 2004). Aber auch in unserer jüngeren und jüngsten Vergangenheit wurden durch Arbeit im Team erstaunliche Ergebnisse erzielt, von Erfindungen in der Luft- und Raumfahrt bis zur Erforschung des menschlichen Genoms – zum Beispiel dadurch, dass weltweit Dutzende von Menschen in einem großen Team parallel an der Entschlüsselung der Erbinformationen arbeiteten. Teams ermöglichen aber nicht nur schnellere Prozesse in Produktion oder Entwicklung. Die Arbeit im Team trägt auch zur individuellen Persönlichkeitsentwicklung und zur Entwicklung von Gemeinschaften bei. In der Arbeit mit anderen lernen wir, eigene Interessen zurückzustellen, uns gegenseitig zu helfen; wir lernen effektiv zu kommunizieren und müssen Wege finden, Konflikte zu lösen. Wir bekommen Anregungen durch die Ideen der anderen und können unsere Fehler korrigieren und uns gegenseitig vor Irrtümern warnen. Wenn wir also mit anderen zusammenarbeiten, lernen wir mehr, als wenn wir allein arbeiten würden, und wir profitieren von gegenseitiger praktischer, aber auch emotionaler Unterstützung. Die Erfahrung, erfolgreich zusammenzuarbeiten, schmiedet die Mitglieder eines Teams zusammen und führt dadurch zum Erleben so wichtiger Gefühle wie Zugehörigkeit und Bindung. In erfolgreichen Teams können wir nicht nur unsere individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen und weiterentwickeln, sondern wir erhalten gleichzeitig auch eine weitere, eine kollektive Identität, die wichtig für unser Selbstkonzept ist.

Teamarbeit findet heutzutage nahezu überall statt – in öffentlichen Verwaltungen, in der Autoproduktion, im Management von Banken und Versicherungen, in Krankenhäusern, Schulen oder im Sport. Bereits vor 30 Jahren hat Antoni (1994) eine regelrechte Gruppenarbeitseuphorie ausgemacht. Der Trend zur Teamarbeit ließ sich nach Antoni allerdings weniger auf rationale Faktoren, sondern vielmehr darauf zurückführen, dass Manager in Unternehmen Teamarbeit als Mode – ähnlich wie Lean Production, Total Quality Management, Six Sigma oder Kaizen – einsetzten, weil sie glaubten, damit die Wünsche und Bedürfnisse von Angestellten und Kunden besser befriedigen zu können. Gleichzeitig hat es laut Antoni aber auch strukturelle Bedingungen gegeben, die Anfang der 90er Jahre zu vermehrtem Einsatz von Gruppenarbeit geführt haben, wie zum Beispiel den Wandel von Verkäufermärkten zu Käufermärkten. In Verkäufermärkten stehen einem geringeren Angebot viele Käufer gegenüber, was den Verkäufer (also den Produzenten, den Dienstleister usw.) in eine relativ privilegierte Position versetzt – er kann die Spielregeln weitgehend selbst bestimmen. In Käufermärkten gibt es dagegen einen Angebotsüberhang. Nun muss der Produzent oder der Dienstleister schnell und effizient auf Kundenwünsche reagieren. Zwei Beispiele seien hier genannt: Die Telekommunikation und die Automobilindustrie.

Bis Mitte der 90er Jahre gab es in Deutschland im Prinzip nur einen Anbieter für Telefone und die damit verbundenen Dienstleistungen (Endgeräte, Anschlüsse, Einträge in Telefonbüchern), nämlich die Deutsche Bundespost. 1995 ging aus deren Bereichen Telekommunikation und Fernmeldedienst die Deutsche Telekom AG hervor. Anfangs unterschied sich jedoch für den Verbraucher der Service kaum. Der Telefonanschluss musste mit Formularen beantragt werden und der Antrag wurde dann in einer hierarchischen Behördenstruktur bearbeitet. Die Auswahl an Vertragsoptionen und Endgeräten war klein und alternative Anbieter waren praktisch nicht vorhanden. Dementsprechend konnte ein einzelner Mitarbeiter in einer Filiale der Telekom die Anträge annehmen und, den üblichen Schritten der Hierarchie folgend, relativ langsam bearbeiten. Nicht selten dauerte es mehrere Wochen, bis tatsächlich ein Telefonanschluss freigeschaltet und benutzbar war. Heute ist die Deutsche Telekom nur einer von sehr vielen Anbietern und der Verbraucher kann aus einer unüberschaubar großen Vielfalt von Endgeräten und Verträgen wählen und dabei noch Festnetz-, Mobilfunk- und Internetdienstleistungen nahezu beliebig kombinieren. Dies bedeutet für die Mitarbeiterin in der Filiale aber auch, dass sie sich schnell mit ihren Kolleginnen und Kollegen abstimmen und koordinieren muss. Alle Kunden haben individuelle Vorstellungen und Bedürfnisse, und sie erwarten, das neue Telefon innerhalb von maximal einigen Stunden benutzen zu können. Die Mitarbeiterin muss dazu mit anderen Mitarbeitenden in der Filiale, vor allem aber mit virtuell „zugeschalteten“ Kolleginnen und Kollegen in Zentrale und Regionalbüros kommunizieren und über moderne Computertechnik schnell das für den Kunden passende Angebot zusammenstellen und verfügbar machen – geschieht dies nicht schnell genug, geht der Kunde zum nächsten Anbieter.

Für die Automobilindustrie und ihre Zulieferer bedeutet der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt zum Beispiel neuere Modelle in schnelleren Abständen auf den Markt bringen zu müssen und somit immer kürzere Produktlebenszyklen – und dies ließ sich nach Antoni (1994) mit teambasierten Strukturen wesentlich besser bewältigen als mit herkömmlichen, individualbasierten Arbeitsformen mit starren Hierarchien. Wir werden auf diese und andere Gründe für Teamarbeit in Abschnitt 1.5 noch detaillierter eingehen. Damals wie heute ist aber in den meisten Bereichen das Potenzial, das effektives Teamwork bietet, nicht annähernd ausgeschöpft. In diesem Buch wollen wir zeigen, wie erstens die Organisation durch die Bereitstellung optimaler Ressourcen, zweitens Führungskräfte durch optimales Teammanagement und drittens einzelne Teammitglieder durch ein angemessenes Verständnis und die Entwicklung bestimmter Fähigkeiten zu einer besseren Nutzung des Potenzials von Teamarbeit beitragen können.

1.2 Definition

In diesem Abschnitt werden zunächst der Begriff des Teams und seine Komponenten näher betrachtet. Wir diskutieren dabei auch verschiedene Arten von Teams und gehen anschließend auf die Begriffe Teamdiagnose und Teamentwicklung ein.

1.2.1 Teams

Es gibt eine ganze Reihe etablierter Teamdefinitionen, zum Beispiel von Hackman (1987) oder Sundstrom, DeMeuse und Futrell (1990), die von Thompson folgendermaßen zusammengefasst werden:

„ein Team ist eine Gruppe von Individuen, die wechselseitig voneinander abhängig und gemeinsam verantwortlich sind für das Erreichen spezifischer Ziele für ihre Organisation“ (2004, S. 4, Übersetzung der Verfasser).

Eine weitere etablierte, etwas ausführlichere Definition geben Mohrman, Cohen und Mohrman (1995):

Ein Team ist eine Arbeitsgruppe von Individuen,

- die zusammen ein bestimmtes Produkt herstellen oder einen bestimmten Service anbieten und
- die sich für die Qualität dieser Leistung gegenseitig Rechenschaft ablegen.

Mitglieder eines Teams

- haben geteilte Ziele,
- für deren Erreichung sie gemeinsam verantwortlich sind.
- Sie sind wechselseitig abhängig von der Leistung der anderen Teammitglieder.
- Sie beeinflussen ihre Ergebnisse durch Interaktion miteinander.

Weil das Team als Ganzes verantwortlich für das Endergebnis seiner Arbeit ist, besteht eine der zentralen Aufgaben für jedes einzelne Teammitglied in der Vernetzung mit den anderen Mitgliedern des Teams.

Wir haben diese Definitionen bewusst ausgewählt, da sie die Begriffe Arbeit und Arbeitsgruppe als kennzeichnende Merkmale beinhalten. Natürlich ist auch eine Ansammlung von Spielerinnen im Fußball ein Team, dieses Buch richtet sich aber vor allem an diejenigen, die Teams in Arbeitskontexten verstehen und optimieren wollen. Zusätzlich zu diesen Bestimmungsstücken der Teamdefinition seien noch drei weitere Eigenschaften von Teams genannt, die West, Borrill und Unsworth (1998) aus weiteren Teamdefinitionen extrahiert haben (z. B. Hackman, 1987) und die relevant für unsere weiteren Ausführungen sind:

- Teammitglieder haben mehr oder weniger klar definierte Rollen (z. B. in einem Operationsteam die OP-Krankenschwester, die Chirurgin, der Anästhesist usw.).
- Teams haben innerhalb ihrer Organisation eine klare Identität mit einem klaren Auftrag bzw. einer definierten Funktion (z. B. die Marketingabteilung, das Entwicklungsteam usw.).
- Teams sind weder zu klein, d. h. sie haben mindestens zwei bis drei Mitglieder, noch sind sie zu groß. Teams, die mehr als ungefähr 20 Mitglieder haben, erlauben in der Praxis bereits wieder die Differenzierung in Untergruppen und lassen sich besser als Abteilungen oder Organisation klassifizieren. Teams haben also in der Regel zwischen 3 und 20 Mitglieder.

Wir wollen diese Definitionen nun anhand einiger Beispiele veranschaulichen. Betrachten wir zunächst eine Fußballmannschaft: Zehn Feldspieler auf verschiedenen Positionen in Abwehr, Mittelfeld und Angriff sowie ein Torwart haben ein gemeinsames, von allen geteiltes Ziel – sie wollen das Fußballspiel gewinnen. Die Größe einer Fußballmannschaft ist prototypisch für ein Team, aber auch inklusive der Ersatzspieler hat ein Teamkader nicht mehr als 20 bis 22 Spieler. Die Spieler können das gemeinsame Ziel erreichen, indem sie selbst möglichst viele Tore erzielen und möglichst wenige Gegentore bekommen. Um Tore zu erzielen, müssen Mittelfeldspieler und Stürmer miteinander kommunizieren – sie müssen sich zum Beispiel durch Zuruf oder Handzeichen verständigen. Und sie müssen auf vielfältige Weise miteinander interagieren, indem sie sich gegenseitig den Ball zuspielen, gegnerische Spieler abblocken, sich freilaufen usw. Entscheidend an der obigen Definition ist die wechselseitige Abhängigkeit und die gegenseitige Verantwortlichkeit. Kein Einzelspieler, auch wenn er noch so gut ist, könnte allein ein Fußballspiel gewinnen, wenn die anderen Teammitglieder sehr schlecht sind, die Koordination nicht stimmt oder der „Teamgeist“ fehlt, also das Zusammengehörigkeitsgefühl und der gemeinsame Wille zum Erfolg. Jeder ist verantwortlich für seinen Teil der Aufgabe. Gleichzeitig ist aber das Ergebnis auch immer ein Gemeinschaftsprodukt des ganzen Teams. Auch wenn es z. B. durch einen Torwart-

fehler eine individuelle (Fehl-)Leistung ist, die vielleicht zur Niederlage führt, ist es eine Niederlage des gesamten Teams – es ist die Mannschaft, die in der Tabelle nach unten rutscht, nicht der Torwart als einzelner.

Die Leistung des Teams hängt dabei auch von der Art der Aufgabe ab – bei einem Bergsteigerteam ist es das schwächste Teammitglied, das – wenn es das Seil loslässt – zum Misserfolg des gesamten Teams beiträgt. Bei anderen Aufgaben ist es das stärkste Mitglied (das zum Beispiel am längsten durchhält) und manchmal ist es der Durchschnitt aller Teammitglieder, der den Gruppenerfolg definiert.

Wie sieht dies in einer Arbeitsgruppe z. B. in der traditionellen Autoindustrie aus? Das folgende Beispiel kommt natürlich nicht annähernd der Realität nahe, in der zum Teil Tausende von Menschen nur an der Entwicklung und Montage des Motors arbeiten, es soll aber die grundsätzlichen Mechanismen veranschaulichen. Ein Auto herzustellen, erscheint zunächst als das gemeinsame und geteilte Ziel der Personen, die die Teile des Autos zusammensetzen, und natürlich wird es am Ende nur dann ein Auto geben, wenn die einzelnen Mitarbeitenden vier Räder, einen Motor, eine Karosserie usw. hergestellt haben. Solange die Arbeit aber nicht als Teamarbeit gestaltet wurde, werden sich die einzelnen Mitarbeitenden nicht als Teammitglieder verstehen. Mitarbeiter 1 bekommt vielleicht morgens von seiner Vorarbeiterin gesagt, er soll vier Reifen montieren; Mitarbeiter 2 erhält den Auftrag, eine Karosserie zusammenzuschweißen und Mitarbeiterin 3 hat den Motor zusammenzusetzen. Es erfordert keinerlei Interaktion unter den Mitarbeitenden, um ihre jeweiligen Aufträge auszuführen. Solange die Vorarbeiterin die Arbeit effektiv so koordiniert, dass am Ende eines Tages alle Teile bereitstehen, können die Mitarbeitenden 4 und 5 diese schließlich zu einem Auto zusammensetzen. Man kann sich leicht vorstellen, dass die einzelnen Mitarbeitenden 1, 2 und 3 ihre Teile in verschiedenen Bereichen der Fertigungshalle produzieren und nicht miteinander interagieren oder kommunizieren, sich vielleicht nicht einmal sehen. Verantwortlich für das Endresultat sind nicht die Mitarbeitenden, sondern die Vorarbeiterin. Die Mitarbeitenden erhalten ihren Lohn für die ordnungsgemäße und fehlerfreie Produktion ihrer jeweiligen Komponenten.

Nun stellen wir uns vor, die Produktion wird auf Teamarbeit umgestellt. Jetzt liegt es in der gemeinsamen Verantwortung aller Teammitglieder inklusive der Teamleiterin, ein Auto zu produzieren. Sie müssen sich koordinieren und abstimmen und sie können selbst entscheiden, wer welche Komponenten allein oder gemeinsam herstellt. Es könnte zum Beispiel vereinbart werden, dass Mitarbeiter 1, wenn er seine vier Räder produziert hat, anschließend Mitarbeiterin 3 bei der Zusammensetzung des Motors unterstützt oder eher Mitarbeiter 2 bei der Karosseriemontage hilft. Sie müssen möglicherweise entscheiden, wann und wie sie die Teile am Ende zusammensetzen und sie werden nach der Anzahl der Autos, die sie in einem Monat gemeinsam herstellen, bezahlt. Auch wenn die Tätigkeiten, die der individuelle Mitarbeitende ausführt, sich in den beiden Beispielen vielleicht nur unwesentlich unterscheiden (Mitarbeiter 1 montiert nach wie vor die

Räder usw.), ist die Art der Zusammenarbeit eine fundamental andere. Im zweiten Beispiel wird das Team für die Erreichung des gemeinsamen Ziels bezahlt und um dieses Ziel zu erreichen, müssen sich die einzelnen Mitglieder koordinieren und sie müssen interagieren. Angemerkt sei an dieser Stelle, dass Interaktion nicht nur aus Kommunikation besteht (vgl. Brodbeck, 2004). Jede Form von direkter Kommunikation, wie persönlich miteinander sprechen, telefonieren, E-Mail-Kontakte haben usw. ist eine Interaktion, aber Teammitglieder interagieren auf weitaus vielfältigere Arten und Weisen. Sie tauschen zum Beispiel Produkte aus, sie kommunizieren mit Dritten usw. Insbesondere in modernen Arbeitskontexten werden die Formen von Kommunikation und Interaktion erweitert durch Medien wie Inter- und Intranet, durch Videokonferenzen, Groupware, mit der mehrere Personen gleichzeitig z. B. an einem Text arbeiten können, usw.

In der Praxis ist es nicht immer einfach zu sagen, wann es sich um ein „echtes“ Team handelt, und wann man eher von einer Gruppe als loser Ansammlung von Individuen sprechen kann. Betrachten wir dazu einige mögliche Arten von Gruppen in Organisationen (siehe Abbildung 1).

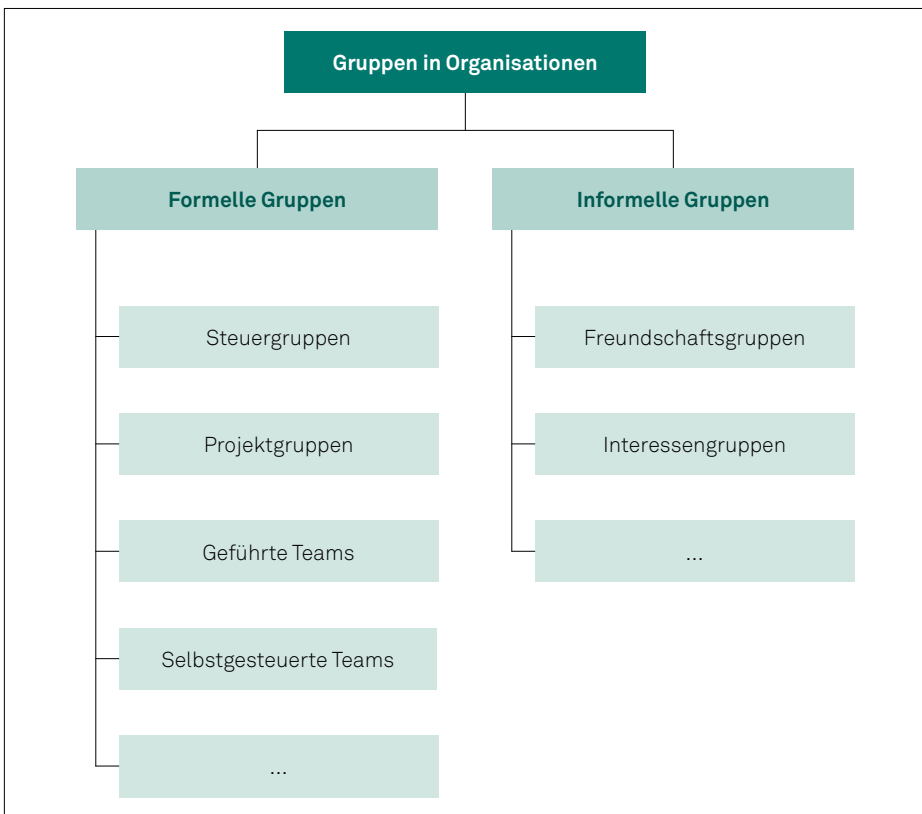


Abbildung 1: Arten von Gruppen in Organisationen (vgl. Robbins & Judge, 2021)

Zunächst kann man zwischen formellen, von der Organisation eingesetzten Gruppen und informellen Gruppen unterscheiden. Letzteres kann zum Beispiel eine Freundschaftsgruppe von Mitgliedern der Organisation sein, die sich nach Feierabend und am Wochenende treffen oder einen gemeinsamen Urlaub miteinander verbringen. Eine Interessengruppe könnte zum Beispiel die unternehmenseigene Freizeit-Fußballmannschaft sein oder ein Zusammenschluss mehrerer Eltern in der Organisation, die eine Kinderbetreuung organisieren. Auch wenn diese Gruppen durchaus im Unternehmensinteresse sein können, weil sie positive Einflüsse auf das Betriebsklima haben, stellen sie im Sinne der o.g. Definition keine Teams dar, weil kein geteiltes Ziel auf Organisationsebene vorliegt, an dem alle gemeinsam arbeiten. Formelle Gruppen können Steuergruppen oder Projektgruppen sein, die über Abteilungsgrenzen hinweg zusammenkommen, um zum Beispiel eine Mitarbeitendenbefragung zu koordinieren oder ein Angebot abzugeben. Es handelt sich hierbei durchaus um Teams im Sinne unserer Definition: Es liegt ein geteiltes Ziel vor, die Gruppenmitglieder müssen sich abstimmen usw. Allerdings haben solche Gruppen häufig nur eine begrenzte Lebensdauer – sobald die Mitarbeitendenbefragung durchgeführt und ausgewertet ist, wird die Steuergruppe aufgelöst. Aus diesem Grunde sind viele der im Verlauf dieses Buches besprochenen Maßnahmen zur Diagnose und Entwicklung von Teams zwar durchaus geeignet, um Potenziale auszuschöpfen – in der Regel wird man aber in Ad-hoc-Gruppen mit definierter Lebensdauer weniger Zeit und Geld investieren als in die letzten beiden Teamarten, die den dauerhaften Kern von Organisationen bilden. Zu bedenken ist allerdings, dass erstens befristete, für einen konkreten Auftrag oder ein Projekt zusammengestellte Teams ebenfalls gute Leistungen erbringen sollen und zweitens anfängliche Befristungen in der Teamlebensdauer sich häufig auflösen. Dies könnte zum Beispiel der Fall sein, wenn die Arbeitsgruppe, die die Einführung einer neuen Software beraten soll, anschließend als dauerhafte IT-Kommission eingerichtet wird oder die Steuergruppe der Mitarbeitendenbefragung zur dauerhaften Einrichtung wird, wenn die Mitarbeitendenbefragung in jährlichen Abständen wiederholt wird. Aus diesen Gründen sollten auch bei diesen Gruppen die Grundsätze der Teamzusammensetzung und Teamentwicklung berücksichtigt werden. Teams sind die Gruppen in Produktion und anderen Bereichen, die dauerhaft zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen, und deren Entwicklung nachhaltigen Nutzen für die Organisation bringt. Die Differenzierung in Teams und selbstgesteuerte Teams ist insofern wichtig, als im letzten Fall eine formale Führungsperson fehlt, die Teamentwicklungsprozesse initiiert und koordiniert – hier ist es das Team, das seine Arbeit selbst steuert und daher auch selbst für seine Entwicklung verantwortlich ist. Es gibt eine ganze Reihe weiterer Teamarten, die aber zum Teil lediglich Spezialfälle der in Abbildung 1 genannten Arten darstellen, wie z. B. self-governing teams (z. B. ein Unternehmensvorstand, vgl. Thompson, 2004) oder „crews“ wie Flugzeugbesatzungen (Guzzo & Dickson, 1996). Zunehmend gibt es auch virtuelle Teams (Konradt & Hertel, 2002; siehe Abschnitt 2.6), so arbeiten in den USA bereits 16 % der Unternehmen ausschließlich virtuell, und im Jahr 2024 finden weltweit ca. 75 % der Meetings virtuell statt (Handke & Wesche, 2024).

Damit man überhaupt von Teamarbeit sprechen kann und damit Teamarbeit effektiv ist, hat Hackman (1987) folgende Richtlinien aufgestellt:

1. Die Tätigkeit muss für Teamarbeit geeignet sein.
2. Die Teammitglieder sehen sich selbst als Team und das Team wird von anderen innerhalb der Organisation als Team wahrgenommen.
3. Das Team hat Entscheidungsbefugnisse über die Bewältigung der Aufgaben.
4. Die Teamstruktur, inklusive der Aufgabe, der Mitglieder und der Normen, muss Teamarbeit fördern.
5. Die Organisation muss die Bedürfnisse des Teams durch Routinen und Richtlinien unterstützen.
6. Rückmeldung und Coaching durch Experten sind verfügbar, wenn die Teammitglieder diese benötigen und einfordern.

1.2.2 Teamdiagnose

Im dritten Kapitel dieses Buches werden wir uns ausführlich mit verschiedenen Möglichkeiten befassen, Teams und ihre Mitglieder in Bezug auf ihre Rollen, ihre Effizienz und Effektivität usw. zu analysieren. Diese Methoden der Teamdiagnose erlauben es, Schwachstellen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzudecken bzw. sich der eigenen Stärken bewusst zu werden und diese – z. B. im Wettbewerb mit anderen Teams – auch zu nutzen. Nach Kauffeld und Grote (2003) stellt eine gute Teamdiagnose die Voraussetzung für jede Teamentwicklungsmaßnahme dar. Die Teamdiagnose kann Teammitglieder für bestimmte Prozesse und Störquellen sensibilisieren, sie kann Diskussionen auslösen und dazu führen, dass das Team über seine Ziele und Prozesse reflektiert. Die Fähigkeit zu reflektieren ist dabei eine entscheidende Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit. Reflexion bedeutet hier vor allem, über die Frage „Tun wir das, was wir tun, richtig?“ hinauszugehen und sich zu fragen „Tun wir das Richtige?“. In modernen Organisationen wird meist sehr effizient gearbeitet, in der Hektik des Arbeitsalltags bleibt aber oft nicht die Zeit, einen Schritt zur Seite zu machen und sich zu fragen, ob denn das, was das Team macht, noch mit den ursprünglichen Zielen übereinstimmt oder ob die ursprünglich vereinbarten Ziele in sich wandelnden Kontexten noch die richtigen Ziele sind. Selbstverständlich ist Reflexivität auch für Individuen hilfreich, die nicht in Teams arbeiten – in Teams gibt es aber zwei zusätzliche Aspekte von Reflexivität: Zum einen sind Teams prinzipiell eher in der Lage, Fehler zu entdecken und über veraltete Methoden kritisch zu reflektieren, weil mehrere Individuen unterschiedliche Perspektiven einbringen. Zum anderen muss dieser Vorteil aber erst einmal genutzt werden – es muss ein Klima für Kritik und Reflexivität geschaffen werden (siehe die Abschnitte 2.4 und 2.5) und gleichzeitig negatives „Gruppendenken“ (siehe Abschnitt 1.5.2) vermieden werden.

1.2.3 Teamentwicklung

Teamentwicklung hat zwei hier relevante Bedeutungen. Zum einen entwickeln sich Teams über die Zeit hinweg. Im zweiten Kapitel dieses Buches werden wir ein prominentes Modell der Teamentwicklung im Sinne des *team development* diskutieren, nämlich das Phasenmodell von Tuckman (1965). Tuckman postuliert in seinem Modell, dass jedes Team fünf Phasen durchläuft:

- *Forming*, die erste Phase, in der die Teammitglieder zum ersten Mal zusammenkommen und die vor allem durch Unsicherheit gekennzeichnet ist.
- *Storming*, die zweite Phase, in der es aufgrund von Unklarheiten über Rollen und Aufgaben zu Konflikten kommen kann.
- *Norming*, die dritte Phase, in der Regeln festgelegt und Rollen definiert werden und in der das Team zusammenwächst.
- *Performing* ist die vierte Phase, in der die Gruppe auf dem Höhepunkt ihrer Fähigkeiten arbeitet.
- *Adjourning*, die fünfte und letzte Phase, die nur vorübergehende Teams durchlaufen, bezeichnet die Auflösung des Teams.

Im vierten Kapitel dieses Buches werden wir uns ausschließlich mit der Teamentwicklung in der anderen Bedeutung, im Sinne des *team building*, befassen.

Teamentwicklung in diesem Sinn – als aktive Maßnahme – enthält folgende Elemente:

- a) „... eine *Personalentwicklungsmaßnahme* zur Entwicklung einer Gruppe von Personen, die gegenwärtig oder zukünftig an einer *gemeinsamen Aufgabe* und/oder einem *gemeinsamen Ziel* arbeiten.
- b) *Übergeordnetes Ziel* dieser Maßnahme ist die Steigerung der Gruppenleistung und der Arbeitszufriedenheit der Gruppenmitglieder.
- c) *Die konkrete Zielsetzung* richtet sich nach der aktuellen Problemlage der Gruppe, die ebenso unterschiedlich sein kann wie der *Anlass* für diese Maßnahme.
- d) Die Teamentwicklung wird in der Regel von einem *neutralen Moderator* gesteuert, wobei sich *alle Gruppenmitglieder* an Problemlösungen und dem Finden von Problemlösungen *beteiligen*.
- e) Eine Teamentwicklung besteht aus mehreren *Phasen*.“

Quelle: Stumpf & Thomas, 2003, S. XIII–XIV, Hervorhebungen im Original

Wir werden hier nicht im Detail jeden einzelnen Punkt dieser Definition besprechen, die Punkte a) bis d) erklären sich weitgehend selbst, und sie werden im vierten Kapitel zum Teil noch ausführlich behandelt. An dieser Stelle soll aber kurz erläutert werden, was unter Punkt e) mit den Phasen von Teamentwicklung (in Abgrenzung zu den Phasen von Tuckman, 1965) verstanden wird. In Anlehnung an Stumpf und Thomas (2003) kann man folgende Phasen der Teamentwicklung unterscheiden:

Phasen der Teamentwicklung

1. In der *Einleitungsphase* wird sich das Team (das heißt eines oder mehrere seiner Mitglieder oder die Teamleitung oder andere Instanzen der Organisation) eines Problems bewusst und es wird eruiert, ob dieses Problem durch eine Teamentwicklungsmaßnahme angegangen werden soll. Das Team setzt sich in dieser Phase mit einem Experten innerhalb oder außerhalb der Organisation (z. B. Coaches, Moderatoren) in Verbindung.
2. In der *Diagnosephase* wird zunächst erfasst und analysiert, worin das eigentliche Problem besteht und auf welchen Stärken und Vorerfahrungen im Team man aufbauen kann. Wir werden hierauf in Kapitel 3 eingehen.
3. In der *Interventionsphase* werden dann ein oder mehrere Teamentwicklungsworkshops durchgeführt. Hiermit werden wir uns in Kapitel 4 befassen.
4. In der abschließenden *Evaluationsphase* wird festgestellt, ob mit der Teamentwicklungsmaßnahme die gewünschte Wirkung erzielt wurde.

Nach der vierten Phase kann der Prozess unter Umständen wieder in Phase 1 beginnen, wenn zum Beispiel im Rahmen der Evaluation neue Probleme entdeckt werden oder festgestellt wird, dass das ursprüngliche Problem noch nicht abschließend gelöst wurde. Anzumerken ist noch, dass die Phasen 2 und 3 nicht immer linear aufeinander folgen, sondern dass sich manchmal im Rahmen der Workshops neue Daten und Informationen ergeben (z. B. in Gruppendiskussionen), die wieder zur Neueinschätzung der Situation führen können.

1.3 Abgrenzung von ähnlichen Begriffen

Bei der Definition von Teams und Teamentwicklung wurde bereits deutlich, dass sich die Begrifflichkeiten nicht immer ganz sauber trennen lassen. Wir haben versucht, den Begriff des Teams klar dadurch auszuzeichnen, dass Menschen miteinander interagieren, um ein geteiltes Ziel zu erreichen, für das sie gemeinsam verantwortlich sind. Wie wir gesehen haben, trifft dies nicht auf alle Gruppen zu. Da sich aber im Deutschen die Bezeichnung Arbeitsgruppe (wie im Englischen der Titel *work group*) parallel zum Begriff des Teams eingebürgert hat, werden wir auch im Verlauf dieses Buches die Worte Team und Gruppe synonym verwenden. Wir möchten aber betonen, dass die Gruppen, von denen wir hier sprechen, immer der oben zusammengefassten Teamdefinition entsprechen. Antoni (1994, 2000) unterscheidet weitere Teamarten, wie Fertigungsteams, Fertigungsinseln, Projektgruppen, Qualitätszirkel, Verwaltungsinseln oder Rotationsgruppen, die den oben genannten Definitionen von echten Teams nur zum Teil entsprechen, weil sie entweder nur sehr geringe Variabilität in den Aufgaben oder sehr geringe Autonomie in der Aufgabenbewältigung haben. Von echten Teams kann man nach Antoni bei teilautonomen Arbeitsgruppen sprechen, während eine rein organisatorische Zu-