

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

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

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

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

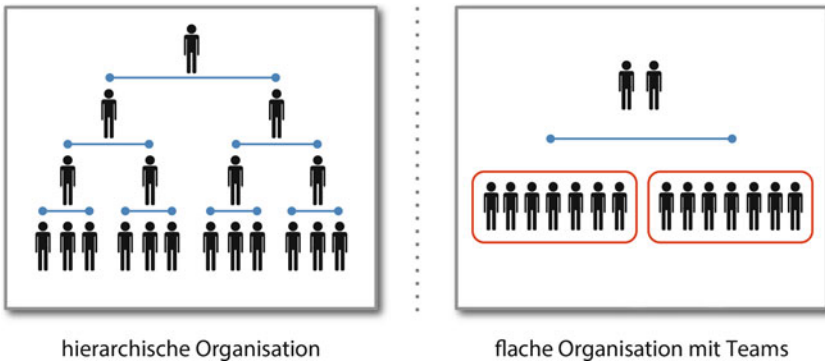


Abb. 1.1 Trend zu flachen Organisationen mit Teams

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

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

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

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

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

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

Tipps

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

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

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

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

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

Wichtige **Fragen in der Praxis** sind:

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

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

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

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

Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung

So führen Sie Teams!

Becker, F.

2016, XII, 96 S. 22 Abb. in Farbe.,

ISBN: 978-3-662-49427-1