

# BaRoS

Bayreuth Reports on Strategy

---

No. 11

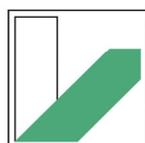
## Teamdynamiken 4.0

Die Digitalisierung führt zu neuen agilen Konzepten in der Arbeitswelt. Auch die Teamdynamiken sind von diesem Wandel betroffen.

Ricarda B. Bouncken  
Till M. Gantert



LEHRSTUHL  
für Strategisches Management und Organisation



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH

ISSN 2191-6306

# BaRoS - Bayreuth Reports on Strategy

The Bayreuth Reports on Strategy serve to promote and to publish research findings and outstanding undergraduate work of the chair of strategic management and organization.

The studies encompass the chair's central research topics in strategy and management. They often represent preliminary stages of future papers. Readers are asked to comment or criticize the presented content.

The "Bayreuth Reports on Strategy" are an electronic publication chronicled at:  
[https://epub.uni-bayreuth.de/view/series/BaRoS\\_-\\_Bayreuth\\_Reports\\_on\\_Strategy.html](https://epub.uni-bayreuth.de/view/series/BaRoS_-_Bayreuth_Reports_on_Strategy.html)



© 2020 by the authors. This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## Bayreuth Reports on Strategy

Chief-Editor:

Academic Advisory Board:

Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken

Prof. Dr. Jochen Pampel

Prof. Dr. Christian Lehmann

Dr. Andreas J. Reuschl

### Adress:

Universität Bayreuth  
Chair of Strategic Management and Organization  
Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken  
Prieserstraße 2  
95440 Bayreuth  
Tel: +49-921-55-4841  
Tel: +49-921-55-4842  
E-Mail: [Lehrstuhl.BWL6@uni-bayreuth.de](mailto:Lehrstuhl.BWL6@uni-bayreuth.de)



[Besuchen Sie uns auf Facebook!](#)



[Besuchen Sie uns auf Youtube!](#)



[Besuchen Sie uns auf Instagram!](#)

ISSN 2191-6306

## **Abstract**

In this publication we first lay the basic challenges of team work in the context of industry 4.0. and suggest solutions for overcoming these challenges. Furthermore, this text-book includes different dynamics and interdependencies, e.g. from emotions, team roles, and character-types. On this basis, we show specific problem constellations and provide the necessary concepts and tools for resolving the issues. Additionally, we practice established tools and concepts in an interactive way.

*Keywords: Agile Cooperation 4.0, Team-dynamics, Emotions*

## **Kurzfassung**

In dieser Publikation werden zunächst die Grundlagen der Herausforderung der Teamarbeit im Umfeld von Industrie 4.0 gelegt und ferner Lösungsvorschläge zur Überwindung dieser vermittelt. Darüber hinaus beinhaltet dieses Skript unter anderem verschiedene Dynamiken und Wechselwirkungen, z. B. von Emotionen, Teamrollen und Persönlichkeitstypen. Auf dieser Basis werden die Grundlagen und spezifischen Konstellationen von Herausforderungen und deren Lösungen mittels Team-Arbeitskonzepten erläutert. Zusätzlich werden durch Übungen bewährte Lösungskonzepte vermittelt und diese in interaktiver Form trainiert.

*Schlagwörter: Agile Zusammenarbeit 4.0, Teamdynamiken, Emotionen*

---

# Teamdynamiken 4.0

---



**Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken<sup>a</sup>**  
**Till Marius Gantert<sup>a</sup>**  
<sup>a</sup> *Universität Bayreuth*

bwl6@uni-bayreuth.de  
+49 (0) 921 / 55-48 41

Forschungsprojekt „Agile Zusammenarbeit 4.0“

Dieses Projekt wird aus dem europäischen Sozialfonds gefördert.



EUROPÄISCHE UNION  
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

ESF IN BAYERN  
WIR INVESTIEREN IN MENSCHEN





# INHALT

<b>NÄCHSTE TERMINE</b>	<b>I</b>
<b>LITERATURHINWEISE</b>	<b>II</b>
<b>ABBILDUNGEN</b>	<b>III</b>
<b>TABELLEN</b>	<b>IV</b>
<b>ABKÜRZUNGEN</b>	<b>V</b>
<b>1 EINFÜHRUNG</b>	<b>1</b>
1.1 Was ist eigentlich Teamarbeit? .....	2
1.2 Was versteht man unter Teamdynamik?.....	4
1.3 Was erwartet Sie?.....	5
<b>2 GRUNDLAGEN DER TEAMDYNAMIK</b>	<b>6</b>
2.1 Strukturelle Faktoren der Teamdynamik .....	7
2.1.1 Eigenschaften der Teamarbeit.....	7
2.1.2 Strukturen von Teams.....	13
2.1.3 Führung von Teams.....	19
2.1.4 Persönlichkeitstypen und Rollen im Team .....	22
2.1.4.1 Teamrollen nach Belbin .....	22
2.1.4.2 Rangdynamik-Modell nach Schindler .....	26
2.2 Emotionen und Konflikte bei der Teamarbeit .....	30
2.2.1 Einfluss von Emotionen auf die Teamarbeit.....	30
2.2.2 Einfluss von Konflikten auf die Teamarbeit .....	39
<b>3 TEAMDYNAMIKEN GESTALTEN UND KONTROLLIEREN MITTELS TEAMENTWICKLUNG</b>	<b>45</b>
3.1 Grundlagen der Teamentwicklung.....	46
3.2 Teamdynamiken herbeiführen und kontrollieren.....	50
<b>4 AKTUELLE EINFLÜSSE AUF DIE TEAMARBEIT</b>	<b>57</b>
<b>LITERATUR</b>	<b>LXII</b>



## NÄCHSTE TERMINE

— tba

# LITERATURHINWEISE

## Grundlagenliteratur

- Antoni, C. H. 1994. **Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven**: Beltz, allePsychologie-Verlag-Union.
- Antoni, C. H. 2017. Gruppen- und Teamarbeit, **Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation**: 161-172: Springer.
- Bühner, R. 2005. Personalmanagement. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. **München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH**.
- Gemünden, H. & Högl, M. (Eds.). 2000. **Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde**. Wiesbaden: Gabler.

## Weiterführende Literatur

- Bouncken, R., Ratzmann, M., Barwinski, R., & Kraus, S. 2020. Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy. **Journal of Business Research**, 114: 102-110.
- Bouncken, R. B. 2000. Dem Kern des Erfolges auf der Spur? State of the Art zur Identifikation von Kernkompetenzen. **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, 70(7/8): 865-886.
- Bouncken, R. B. & Pyo, S. 2002. Achieving Competitiveness Through Knowledge Management. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 3(3-4): 1-4.
- Bouncken, R. B. 2003. **Organisationale Metakompetenzen. Theorie, Wirkungszusammenhänge, Ausprägungsformen und Identifikation**. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bouncken, R. B. & Fredrich, V. 2016. Good fences make good neighbors? Directions and safeguards in alliances on business model innovation. **Journal of Business Research**, 69(11): 5196–5202.
- Bouncken, R. B., Görmar, L., & Reuschl, A. 2017. Coworking in der digitalisierten Welt. Vorstellung des Projektes "Hierda". **AWV-Informationen**(5): 16-19.
- Bouncken, R. B. & Reuschl, A. J. 2017. Coworking-spaces: Chancen für Entrepreneurship und business model design. **ZfKE–Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship**, 65(3): 151-168.
- Bouncken, R. B. & Reuschl, A. J. 2018. Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. **Review of Managerial Science**, 12(1): 317-334.
- Bouncken, R. B. & Winkler, V. A. 2010. National and cultural diversity in transnational innovation teams. **Technology Analysis & Strategic Management**, 22(2): 133-151.
- Bouncken, R. B., Hughes, M., Ratzmann, M., Cesinger, B., & Pesch, R. 2020. Family Firms, Alliance Governance, and Mutual Knowledge. **British Journal of Management**, 00: 1-23.
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. 2018. Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. **British Journal of Management**, 29(4): 750-768.
- Täuscher, K., Bouncken, R., & Pesch, R. 2020. Gaining legitimacy by being different: Optimal distinctiveness in crowdfunding platforms. **Academy of Management Journal**, in press.

# ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Ausgewählte Eigenschaften von Teamarbeit in Unternehmen.....	7
Abbildung 2: Typische klassische Unternehmensstruktur .....	14
Abbildung 3: Integration der Teamarbeit in die Unternehmensstruktur. ....	15
Abbildung 4: Teamstrukturen nach Grad der Autonomie und Variabilität.....	19
Abbildung 5: Rangdynamik-Modell nach Schindler .....	30
Abbildung 6: Abgrenzung zwischen Emotion und Stimmung. ....	31
Abbildung 7: Rad der Emotionen .....	32
Abbildung 8: Circumplex-Modell nach Watson und Tellegen .....	34
Abbildung 9: Ereignis-Emotion-Verhalten Modell .....	35
Abbildung 10: Effektivitäts-Kurve von Konflikten. ....	43
Abbildung 11: Personalausstattung von befristeter Teamarbeit im Zeitverlauf. ....	47
Abbildung 12: Beispiel eines Soll-Ist-Vergleichs.....	52
Abbildung 13: Typischer Verlauf der Akzeptanz von Neuem innerhalb Organisationen .....	56

# TABELLEN

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf das Wir-Gefühl eines Teams .....	11
Tabelle 2: Wünschenswerte Soft-Skills eines Teamleiters.....	21
Tabelle 3: Teamrollen nach Belbin .....	23
Tabelle 4: Erfolgsbasierte Arbeitserlebnisse und Emotionen.....	37
Tabelle 5: Negative affektive Erlebnisse am Arbeitsplatz .....	38
Tabelle 6: Verhaltensauswirkungen durch Emotionen .....	38

# ABKÜRZUNGEN

- bspw.** beispielsweise
- ggf.** Gegebenenfalls
- usw.** und so weiter



# 1 EINFÜHRUNG

## 1.1 Was ist eigentlich Teamarbeit?

Seit knapp einem Jahrhundert beschäftigen sich Unternehmen und Wissenschaft damit wie Teamarbeit in Unternehmen, aber auch in anderen Organisationen, möglichst effektiv und effizient durchgeführt werden kann. Teamarbeit erfährt in den letzten Jahrzehnten eine Art Renaissance und rückt für Unternehmen zunehmend in den Fokus. Nehmen wir das Beispiel von großen oder mittelständischen Unternehmen, die immer mehr Teamarbeit in Form von Projektarbeit implementieren, oder junge Start-ups, die bereits von Beginn an auf Teamarbeit setzen. Vor allem für junge Berufseinsteigende stellt die Arbeit in Teams ein wichtiges Kriterium an einen zukünftigen Arbeitsgebenden dar. Deshalb hat das Fortbildungspaket Teamdynamik 4.0 das Ziel den Teilnehmenden sowohl die Teamarbeit in der heutigen Zeit als auch die damit verbundenen Dynamiken und Wechselwirkungen in Teams näherzubringen. Bevor wir jedoch im weiteren Verlauf des Skripts in die Thematik der Teamarbeit und Teamdynamik eintauchen, ist es erst einmal wichtig beide Begriffe zu definieren und zu verstehen, was Teamarbeit und Teamdynamik eigentlich sind.

Mit dem Begriff Teamarbeit kann heutzutage jede Person etwas anfangen. Manche verstehen darunter Fortschritt oder gemeinsam etwas zu erreichen, das allein so nicht erreichbar gewesen wäre. Wiederum andere Personen assoziieren mit Teamarbeit Konflikt, Regeln, sich unterzuordnen oder auch Zwang. Jeder Mensch kommt bereits früh im Leben mit Teamarbeit in Berührung, bspw. während der Schulzeit durch Gruppenarbeiten oder in der Freizeit beim Sport wie beim Fußballtraining. Dabei sammelt jeder seine eigenen Erfahrungen und Eindrücke zu Teamarbeit, einerseits Positive andererseits auch Negative. Da Teamarbeit immer dann auftreten kann, sobald zwei oder mehrere Personen beschließen gemeinsam etwas zu vollrichten, gibt es zahlreiche Beispiele von Teamarbeit aus den unterschiedlichsten Bereichen des Lebens. Wie bereits erwähnt im Sport, bei dem das Team eine Mannschaft sein kann, oder in Unternehmen, in denen Teams aus Mitarbeitenden bestehen die gemeinsam einen bestimmten Zweck verfolgen. Allein aufgrund der vielfältigen Bedeutungen und möglichen Verwendungen von Teamarbeit kommt es oftmals zu Missverständnissen oder zu Problemen bei der Einführung und bei der Umsetzung von Teamarbeit in Unternehmen (Haug, 2016).

Aber was ist die Essenz der Teamarbeit, die für alle Formen und Ausprägungen gültig ist? Grundlegend setzt sich Teamarbeit aus den Begriffen Team und Arbeit zusammen (Duden, 2020a). Team ist ein Anglizismus und bedeutet den Zusammenschluss mehrerer Personen. Arbeit wird definiert als Tätigkeit mit einzelnen Verrichtungen bzw. die Ausführung eines Auftrags (Duden, 2020b). Kombiniert ergibt sich folglich, dass mehrere Personen sich zusammenschließen, um gemeinsam zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Ziels beizutragen. Im Laufe der Erforschung des Phänomens Teamarbeit haben sich aus der Wissenschaft allgemeingültige Hauptkriterien ergeben. So bestehen Teams aus mindestens zwei Mitgliedern, wobei die Mitglieder mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten dazu beitragen das gemeinsame Ziel zu erreichen. Dabei überprüfen Teams kontinuierlich ihre Effizienz. Teams bilden aber auch eine sogenannte Team-Identität, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheidet (Mabey & Caird, 1999). Weiterhin allgemeine Gültigkeit hat die Eigenschaft von Teamarbeit, dass Teams dann gebildet werden, wenn Aufgaben ein komplexes Verhalten oder eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordern. Unter interdisziplinär wird in diesem Kontext verstanden, dass die Teammitglieder aus unterschiedlichen Fachbereichen stammen und somit ein weitgefächertes Wissen im Team zur Verfügung steht, um die bevorstehenden Aufgaben zu bewältigen und um die festgelegten Ziele zu erreichen. Grundsätzlich können Zweck und Zielsetzung der Teams stark variieren, auch für welche zeitliche Dauer die Teams angelegt sind. Der übergeordnete Zweck der Teambildung in Unternehmen ist jedoch ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erstellen und auszuliefern (Wunderer, 2003). Teams können die Welt verändern, weil sie Kraft und Ressourcen vereinen, die ein Einzelner niemals aufbringen kann. Erfolgreiche Unternehmen investieren daher gezielt in eine nachhaltige Teamentwicklung. Teamentwicklung hilft dabei Teams langfristig zum Erfolg zu führen und sie für die alltäglichen Herausforderungen optimal aufzustellen.

## 1.2 Was versteht man unter Teamdynamik?

Auf die Frage hin, ob Sie bereits Erfahrungen mit Teamdynamiken gesammelt haben, würden womöglich viele von Ihnen mit Nein antworten oder wären sich nicht sicher. Dennoch hat jeder Mensch jahrelange, wenn nicht sogar jahrzehntelange, Erfahrung mit Teamdynamiken. Wir Menschen leben in Gruppen (Teams) und wir gelten gemeinhin als Gruppenwesen. Selbst unsere Familie ist nichts anderes als ein Team, genauso wie unser Freundeskreis oder das Team bei der Arbeit. Dabei handelt jede Person unterschiedlich in jedem Team. Gleichzeitig nimmt jedes Teammitglied das Team auf individuelle Art und Weise wahr. Ein Team ist nichts anderes als die Summe an Persönlichkeiten seiner Mitglieder. Dabei versucht jedes Teammitglied sein eigenes zufriedenstellendes Umfeld im Team zu schaffen. Sozusagen versucht jedes Teammitglied, mal mehr mal weniger, das Team nach seinen eigenen Bedürfnissen auszurichten, um für sich selbst ein Wohlbefinden zu schaffen. Das ist soweit menschlich und vollkommen normal. Wenn Sie sich nun aber vorstellen, dass jedes einzelne Teammitglied versucht seine eigenen Bemühungen im Team durchzusetzen, wird schnell deutlich, dass das so nicht für alle Teammitglieder möglich ist. Arbeiten Teams in Unternehmen lange genug zusammen wird idealerweise ein Zustand des Gleichgewichts aller Teammitglieder erreicht. Das bedeutet, dass jedes Teammitglied mit dem aktuellen Zustand zufriedengestellt ist und sich die Kräfte im Team auf ein Gleichgewicht einpendeln. Jedoch sind Teams selbst immer in Bewegung. Teams ändern sich stetig, wachsen oder schrumpfen, Aufgaben wechseln und Strukturen werden angepasst oder verschoben sich. Somit wird der Zustand eines Gleichgewichts im Team nur selten erreicht. Wird er erreicht, dann ist dieser Zustand oftmals nur von kurzer Dauer. Unter dieser Komplexität, die mit Teamarbeit einhergeht, und diesem ständigem Kräfteaustausch in Teams versteht die Wissenschaft die sogenannten Teamdynamiken (König & Schattenhofer, 2016). Teamdynamik ist sozusagen die Kraft innerhalb Teams, die zu Veränderungen führt, sowie Entwicklung oder Bewegung hervorruft. Damit gilt jedwedes Handeln der Mitglieder im Team als dynamisch. Entsprechend dieser Komplexität ist es wichtig, dass Dynamiken in Teams verstanden werden. Dementsprechend behandelt das vorliegende Skript die für das Verständnis von Teamdynamiken relevanten Bereiche.

### 1.3 Was erwartet Sie?

Nach dem einführenden Kapitel behandelt das vorliegende Skript im zweiten Kapitel die Grundlagen der Teamdynamik. Hierbei ist zwischen zwei wichtige Ebenen zu unterscheiden, die für das Fortbildungspaket Teamdynamiken 4.0 entscheidend sind. Einerseits die Struktur von Teams, die die organisatorische Ebene widerspiegelt und einen Rahmen für die Teamdynamiken schafft, und andererseits die Ebene der Teammitglieder, auf der die Dynamiken auf Basis der sozialen Beziehungen zwischen den Teammitgliedern entstehen.

Ein Team braucht eine Struktur, um Arbeitsprozesse und soziale Dynamiken gestalten zu können. Der selbstorganisatorische Charakter von Teams bedeutet hierbei nichts anderes, als im Rahmen vorgegebener Strukturen sich gemeinsam zu entfalten und das Team aufrecht zu erhalten. Wichtige Faktoren, die die Teamarbeit maßgeblich bestimmen, sind bspw. klare Ziele, Regeln und Normen sowie eine transparente Kommunikation der Mitglieder und die Entstehung eines Wir-Gefühls. Aber auch eine klare disziplinarische Führung und eine Verteilung von Rollen bzw. Aufgaben sind Faktoren, die mit der Struktur eines Teams einhergehen und die Stabilität und Effektivität von Teams beeinflussen. Auf Ebene der Teammitglieder ist es wichtig hervorzuheben, dass Teams aus mehreren Individuen bestehen, die eigene Eigenschaften, Werte, Einstellungen, Kenntnissen und Potentialen besitzen. Bei Teamarbeit spielen aber auch soziale Kompetenzen wie Kritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Zuverlässigkeit, Offenheit, Kontaktfreude, Toleranz und Flexibilität eine tragende Rolle. In diesem Abschnitt des Skripts wird der Fokus vorrangig auf Emotionen und Konflikte in Teams gelegt, die Hauptfaktoren darstellen, wie es überhaupt zu Dynamiken in Teams kommt.

Im dritten Kapitel behandelt das Skript Maßnahmen, wie Dynamiken in Teams kontrolliert und gezielt herbeigeführt werden können. Ein wichtiger Aspekt sind hier die Teamentwicklung und die Teamentwicklungsmaßnahmen. Im vierten und letzten Kapitel beschäftigt sich das vorliegende Skript mit den Einflüssen der Digitalisierung und der zunehmenden Erfordernis von Flexibilität und Schnelligkeit auf die heutige Teamarbeit.

## 2 GRUNDLAGEN DER TEAMDYNAMIK

## 2.1 Strukturelle Faktoren der Teamdynamik

### 2.1.1 Eigenschaften der Teamarbeit

Wie bereits im einführenden Kapitel dieses Skripts erläutert, treffen wir Menschen in vielen verschiedenen Lebensbereichen auf Teamarbeit – ganz nach dem Motto: Gemeinsam geht vieles besser. Anders als bei der Teamarbeit im herkömmlichen Leben unterscheidet sich die Teamarbeit in Unternehmen maßgeblich davon. So sind bspw. Teammitglieder aufgrund der Weisung eines Vorgesetzten an ein spezifisches Team und eine spezifische Aufgabe gebunden. Genauso unterliegt die Teamarbeit in Unternehmen weitaus mehr Regeln und Normen, aber auch die Tragweite ist um ein Vielfaches höher. So kann der Erfolg eines Unternehmens gänzlich von der Umsetzung der Teamarbeit im Unternehmen abhängen. Dabei führt nicht jede organisatorische Zusammenfassung von Mitarbeitenden gleich zu Teamarbeit. Essenzielles Kriterium für Teamarbeit ist, dass einer Zusammenfassung von Mitarbeitenden ein gemeinsamer Auftrag erteilt wurde (Hacker & Sachse, 1998). Folglich ist Teamarbeit eine Arbeitsform, bei der mehrere Personen über eine bestimmte Dauer nach gewissen Normen und Regeln eine aus mehreren Teilaufgaben bestehende Arbeitsaufgabe bearbeiten (Antoni, 1994). In diesem Unterkapitel sollen die Eigenschaften von Teamarbeit in Unternehmen dargelegt werden. Nachfolgende Abbildung 1 listet einige wichtige Eigenschaften der Teamarbeit auf, die im Folgenden weiter spezifiziert werden.

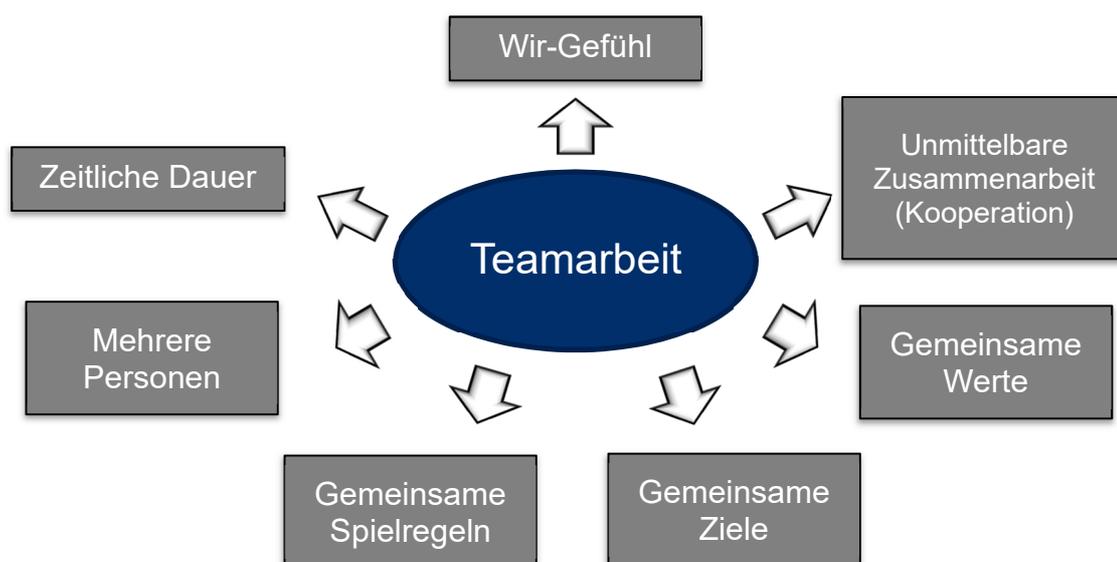


Abbildung 1: Ausgewählte Eigenschaften von Teamarbeit in Unternehmen  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Antoni 1994

## **Gemeinsame Ziele**

Ein gemeinsames Ziel ist der Hauptgrund weshalb Teams überhaupt gebildet werden. Das Ziel, das erreicht werden soll bzw. die zu erledigende gemeinsame Aufgabe, ist bei der Teamarbeit in Unternehmen das wichtigste Hauptkriterium. Ohne gemeinsame Ziele kann man faktisch nicht von Teamarbeit sprechen. Durch die Zusammenarbeit soll eine Aufgabe erledigt werden, die im Einzelnen so nicht möglich wäre. In Abhängigkeit der Hauptaufgabe von Teams bzw. was mit der Teamarbeit erreicht werden soll, wird infolgedessen auch bestimmt, wie Teams zusammengesetzt werden, für welche zeitliche Dauer das Team gebildet wird, welche Werte, Rollen, Persönlichkeitstypen usw. sowohl förderlich zur Aufgabenbewältigung sind und welche nicht. Teams unterscheiden sich demnach stark voneinander, immer abhängig vom jeweiligen Zweck der Teambildung (Antoni, 1994).

## **Mehrere Personen**

Für die Zusammenarbeit im Team sind mindestens zwei Personen notwendig. Darüber hinaus ist der Anzahl an Personen im Team keine Grenze gesetzt. Zumindest nicht aus definitorischer Sicht. In der Praxis variieren Teamgrößen stark voneinander, die wiederum vom zu erreichendem Ziel, aber auch von weiteren Einflussgrößen, abhängig sind. Entsprechend ist es möglich Teams aus weitaus mehr als 20 Personen zu bilden, jedoch spielt hier vor allem der Begriff der *Wirtschaftlichkeit* eine tragende Rolle. Bspw. werden einzelne Teammitglieder mit zunehmender Teamgröße dazu verleitet weniger zu leisten, wodurch die Leistungsbereitschaft im Team sinkt. Diesen Effekt, bei dem Teammitglieder glauben die Leistung der anderen würde zur Erreichung der Ziele ausreichen und deshalb weniger arbeiten, wird Trittbrettfahrer-Effekt genannt. Auch die Kommunikation in großen Teams wird zunehmend komplexer und schwieriger. Demgegenüber sollten Teams aber auch nicht zu wenige Mitglieder zugewiesen werden, sodass die generelle Leistungsfähigkeit gefährdet wird, da das Team mit den zu bearbeitenden Teilaufgaben überfordert ist. Dementsprechend sollten nur so viele Mitglieder einem Team zugeordnet werden, dass jedes Teammitglied eine normale Arbeitsauslastung aufweist, die Teammitglieder also nicht unter- oder überfordert sind. In der Praxis hat sich dabei gezeigt, dass eine Teamgröße von 8 Personen oftmals ausreichend ist, um sowohl

anstehende Aufgaben adäquat bearbeiten als auch die Nachteile einer zu hohen Teamgröße kompensieren zu können (Liang et al., 2008).

### **Zeitliche Dauer**

Wiederum ein Kriterium von Teamarbeit, das je nach Ziel und Aufgabe verschieden sein kann, ist die zeitliche Dauer. Teamarbeit kann hierbei auf Dauer angelegt oder befristet sein. Auf Dauer angelegte Teamarbeit kann bspw. in Form eines Fertigungsteams oder eines Kundenbetreuungsteams auftreten. Fix festgelegte Teams verfolgen hierbei wiederkehrende Ziele bzw. Aufgaben. Dabei kann es dennoch zu einem Wechsel einzelner Teammitglieder kommen. Somit sind diese Teams zwar auf Dauer angelegt, unterliegen aber dennoch einer gewissen Mitgliederfluktuation. Im Gegensatz dazu haben befristete Teams oftmals einen Problemlösungsauftrag oder das Ziel der Bewältigung von nicht wiederkehrenden Aufgaben, wie bspw. die Entwicklung von neuartigen und innovativen Produkten.

### **Unmittelbare Zusammenarbeit**

Wie bereits erwähnt wird bei der Teambildung in Unternehmen darauf geachtet, dass nicht unnötiger Weise zu viele Mitarbeitende den einzelnen Teams zugeordnet werden, um Ressourcen zu sparen und die Leistungsfähigkeit des Teams aufrechtzuerhalten. Dementsprechend ist es für Teams notwendig, dass zur Erreichung des Ziels die Beiträge und Kompetenzen aller Mitglieder benötigt werden. Anders als bei der Einzelarbeit liegt die Stärke der Teamarbeit im Kollektiv, in der arbeitsteiligen Kooperation. Ob Teammitglieder gut zusammenarbeiten können, ist wiederum stark von einer Vielzahl an Einflussfaktoren abhängig. Vor allem die Persönlichkeitstypen der einzelnen Teammitglieder spielen hierbei eine tragende Rolle. Aber auch, dass bei der Teambildung darauf geachtet wurde, dass die Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder sich gegenseitig ergänzen und es nur wenige Überschneidungen gibt. Decken die Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder relevante Bereiche nicht ab, die für die Zielerreichung jedoch notwendig sind, kann dies den Erfolg der Teamarbeit stark beeinträchtigen. Um schließlich die unmittelbare Zusammenarbeit im Team zu ermöglichen wird großen Wert auf die direkte Kommunikation gelegt. Also dass es nur wenige festgelegte Kommunikationspfade gibt, an die sich die Teammitglieder halten müssen, wie bspw. zuerst den Teamleiter in Kenntnis zu setzen bevor ein anderes Teammitglied um Hilfe gebeten wird (Antoni, 2017).

## **Gemeinsame Spielregeln**

Die Teams müssen sich an die Regeln und Normen des Unternehmens halten, dem diese zugehörig sind. Des Weiteren können Teams eigene Regeln festlegen, die ausschließlich für das jeweilige Team gelten. Das Ausmaß der selbstbestimmten Regeln kennt dabei kaum Grenzen. Jedoch ist hier anzumerken, dass sowohl zu wenige als auch zu viele Regeln und Verhaltensnormen für die Arbeit im Team schädlich sein können. Bei zu wenigen Regeln ist der Grad der Selbstbestimmung einzelner Teammitglieder höher, es herrscht eine gewisse Autonomie. Entsprechend kann es häufiger zu Konflikten im Team kommen oder die Findung einer gemeinsamen Entscheidung wird erschwert. Zu viele Regeln hingegen bedrohen die Vorteile der Arbeitsform Teamarbeit an sich. Zu strikte Regeln können zu Hierarchie und zu strikter Regelverfolgung führen, sodass die Kreativität der Teammitglieder gehemmt wird sowie etwaige Verbesserungsvorschläge oder neue Lösungswege der Teammitglieder kaum an Vorgesetzte kommuniziert werden und somit keine Anwendung finden. Neben den Regeln treten in Teams auch gemeinsame Normen auf. Normen sind Leitlinien für Verhalten und Einstellungen, die folglich das Verhalten innerhalb des Teams regulieren und damit vorhersehbar machen. Bei einem Verstoß gegen Teamnormen treten oftmals negative Reaktionen aus dem Team heraus auf, die Sanktionen nach sich ziehen können wie bspw. der Ausschluss aus dem Team. Eine Androhung dieser Sanktionen ist eine wirksame Methode Normen durchzusetzen. Normen sind allgemein anerkannte und verbindlich geltende Regeln, die nicht zwangsläufig formal niedergeschrieben sein müssen. Ein Beispiel ist, dass man sich entschuldigt, wenn man zu spät zu einem Team-Meeting kommt. Diese Regel muss nicht niedergeschrieben sein, findet aber dennoch Anwendung, da es die Verhaltensnorm so vorsieht (Jones & Bouncken, 2008).

## **Wir-Gefühl**

Unter Wir-Gefühl werden die Bindung und der Zusammenhalt zwischen den Beteiligten eines Teams verstanden. Dieses Zugehörigkeits- oder Gemeinschaftsgefühl wird auch Kohäsion eines Teams genannt (Arnscheid, 1999). Teams haben dabei eine eigene Identität, die es einerseits von den individuellen Identitäten der Mitglieder und andererseits vom Rest des Unternehmens unterscheidet. Ein hohes Wir-Gefühl eines Teams bewirkt für gewöhnlich einen starken Teamgeist, sodass die

einzelnen Teammitglieder ihre eigenen Bedürfnisse zu Gunsten des Teams zurückstellen (Ratzmann et al., 2018). Sei es die Bewältigung einer gemeinsamen Aufgabe oder die Erreichung eines gemeinsamen Ziels. Jedoch unterliegt dies oftmals einem gewissen Nutzenkalkül der Teammitglieder selbst, die sich durch die Zugehörigkeit zum jeweiligen Team Vorteile für sich selbst versprechen (Auer-Rizzi, 2013). Des Weiteren entsteht bei einem hohen Maß an Kohäsion im Team das sogenannte *Phänomen des Gruppendenkens*. Durch hohe Solidarität und Loyalität der Mitglieder zum Team entsteht der Wunsch nach Einheit. Es wird vieles dafür getan, um Teil der Gemeinschaft sein zu dürfen, das oftmals die realistische Bewertung von Alternativen beeinträchtigt und die Entscheidungsfindung maßgeblich beeinflusst. Hat sich bspw. ein ausschlaggebender Teil des Teams für eine Alternative ausgesprochen, so fallen etwaige Bedenken der Gruppenstimmung zum Opfer und werden nicht geäußert (Surowiecki, 2017). Folgende Tabelle 1 fasst einige Faktoren zusammen, die sich auf das Ausmaß des Wir-Gefühls eines Teams auswirken.

Faktor	Einflussnahme auf das Wir-Gefühl eines Teams
<b>Attraktivität der Mitgliedschaft</b>	Das Wir-Gefühl der Teammitglieder steigt, wenn die Mitgliedschaft des Teams wertgeschätzt wird. Bspw. Mitglied eines besonders leistungsstarken Teams zu sein, das im ganzen Unternehmen bekannt ist.
<b>Gegenseitige Abhängigkeit</b>	Das Wir-Gefühl der Teammitglieder steigt, wenn sie ihrer gegenseitigen Abhängigkeit bewusst sind. Ist den Teammitgliedern bspw. bewusst, dass das Scheitern oder der Erfolg der gemeinsamen Teamarbeit sich auf die individuelle Karriere der Mitglieder im Unternehmen auswirkt, steigt die Kohäsion.
<b>Häufigkeit der Interaktion</b>	Das Wir-Gefühl der Teammitglieder steigt, umso häufiger und intensiver im Team interagiert wird.
<b>Homogenität der Gruppe</b>	Das Wir-Gefühl der Teammitglieder steigt, wenn die Teammitglieder relativ ähnlich und einander sympathisch sind.
<b>Konkurrenz gegenüber anderen Teams</b>	Das Wir-Gefühl der Teammitglieder steigt mit zunehmendem Bewusstsein über die Konkurrenz zu einem anderen Team im Unternehmen. Dies tritt bspw. ein, wenn ein Unternehmen mehrere Teams bildet, die auf unterschiedliche Weise dasselbe Ziel erreichen sollen und nur das erfolgreiche Team dafür belohnt wird.

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf das Wir-Gefühl eines Teams

Quelle: Eigene Darstellung

Weiterhin lässt sich das Wir-Gefühl nach unterschiedlichen Arten unterteilen. Einerseits gibt es die soziale Kohäsion in Teams und andererseits die aufgabenorientierte Kohäsion. Bei der sozialen Kohäsion fühlen sich die Teammitglieder vor allem auf Basis sozialer Aspekte einander zugehörig, das Team versteht sich sozusagen menschlich gut und harmonisiert. Bei der aufgabenorientierten Kohäsion fühlen sich die Teammitglieder durch das gemeinsame Ziel bzw. die gemeinsame Aufgabe einander zugehörig. Das Vorhandensein einer sozialen Kohäsion bedeutet nicht, dass keine aufgabenorientierte Kohäsion, oder andersherum, vorherrscht. Beide Kohäsionen können gemeinsam auftreten. Darüber hinaus kann die Kohäsion in Teams in eine vertikale oder horizontale Kohäsion unterschieden werden. Eine hohe vertikale Kohäsion bedeutet, dass die Teammitglieder zur Teamleitung ein starkes Zugehörigkeitsgefühl besitzen, wohingegen eine starke horizontale Kohäsion bedeutet, dass die Teammitglieder sich untereinander stark zugehörig fühlen (Biehl et al., 2000).

### **Gemeinsame Werte**

Eng verknüpft mit dem Wir-Gefühl sind die gemeinsamen Werte eines Teams. Dadurch, dass mit der Teamarbeit ein gemeinsames Ziel verfolgt wird, das den einzelnen Teammitgliedern ein Gruppenzugehörigkeitsgefühl vermittelt, entsteht oftmals ein Kanon aus gemeinsamen Werten im Team. Ein gemeinsames Wertesystem stiftet Identität, es beschreibt für was das Team steht, gibt Entwicklungstendenzen vor und gilt zugleich als Kompass für die Teammitglieder. Diese Werte, wie bspw. Vertrauen, Ehrlichkeit, Termintreue usw., können festgelegt und formal erfasst werden. Gemeinsame Werte fördern die Teamarbeit, führen zu Einklang und Harmonie sowie auch zu Konfliktvermeidung. Teammitglieder, die sich über gemeinsame Werte mit dem Team und dem Unternehmen verbunden fühlen, bleiben tendenziell länger im Unternehmen, zeigen mehr Eigenverantwortung und kommen darüber hinaus auch noch gerne zur Arbeit. Ein gemeinsames Wertesystem ist die Basis für eine Team- bzw. Unternehmenskultur, die als wichtiges strategisches Instrument gilt. Eine Teamkultur ist somit eine Grundgesamtheit aller gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Teammitglieder prägen (Gabler 2020).

### 2.1.2 Strukturen von Teams

Teamarbeit in Unternehmen kann sich teilweise stark voneinander unterscheiden. Vor allem das gemeinsame Ziel einer Teamarbeit bestimmt hier maßgeblich wie die Teamarbeit ablaufen soll, aber auch wie die Teamarbeit im Unternehmen strukturiert wird. Die verschiedenen Teamstrukturen können, je nach Charakter, verschiedenen Grundtypen zugeordnet werden. Die für das vorliegende Skript relevanten Grundtypen von Teamarbeit sind:

- Klassische Arbeitsteams
- Teilautonome Arbeitsteams
- Aufgabenteams
- Optimierungsteams
- Projektteams

Eine Möglichkeit die verschiedenen Grundtypen von Teams zu unterscheiden ist danach, ob die Teamstruktur in die Unternehmensstruktur integriert ist oder nicht (Antoni, 1994). Für ein besseres Verständnis soll an dieser Stelle kurz erklärt werden, was eine Unternehmensstruktur überhaupt ist und weshalb diese besonders wichtig für Unternehmen ist. Eine Unternehmensstruktur verkörpert den Aufbau bzw. die innere Gliederung eines Unternehmens. Aufgaben und Weisungsbefugnisse sind darin festgelegt und es wird kontrolliert, wie Menschen ihre Aktivitäten koordinieren und wie sie Ressourcen nutzen, um die Ziele des Unternehmens zu erfüllen. Hauptziel einer Unternehmensstruktur ist die Bildung eines Rahmens und die Entfaltung direkter sowie indirekter Kontrolle (Jones & Bouncken, 2008). Folgende Abbildung 2 veranschaulicht eine typische klassische Unternehmensstruktur. An der Spitze des Unternehmens steht die Unternehmensführung, die vor allem plant, sowie Entscheidungen und Handlungen in der Hierarchie nach unten weiterdelegiert. Eine hierarchische Ebene darunter bilden oftmals die verschiedenen Hauptabteilungen eines Unternehmens, wie bspw. die Fertigung oder der Vertrieb. Hauptabteilungsleiter wiederum haben Weisungsbefugnis gegenüber den einzelnen Abteilungen, die der jeweiligen Hauptabteilung zugeordnet sind (Jones & Bouncken, 2008). Im Beispiel der Fertigung wären das bspw. die Arbeitsvorbereitung, der Werkzeugbau und so weiter.

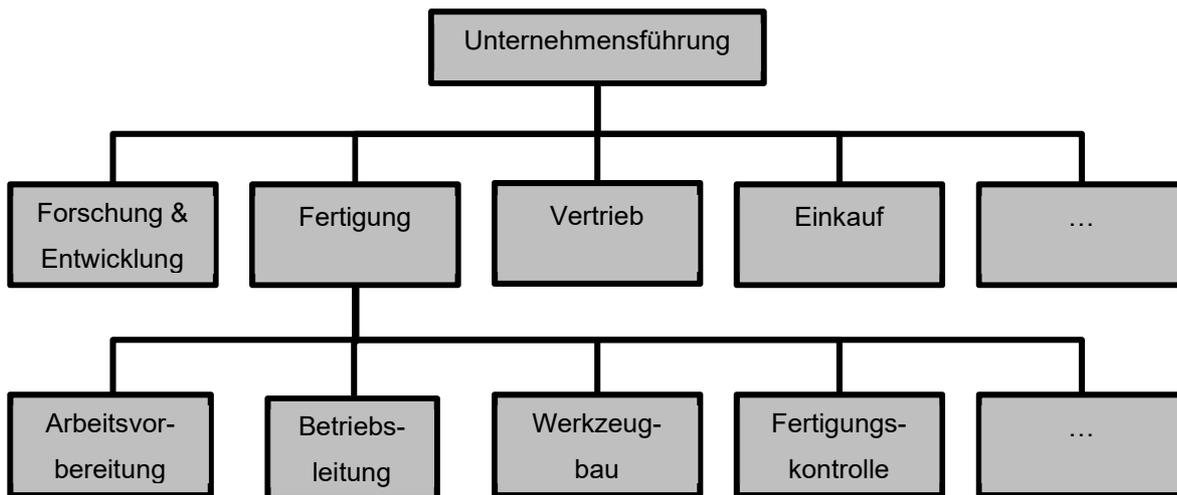


Abbildung 2: Typische klassische Unternehmensstruktur  
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Jones und Bouncken (2008).

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass es sich hierbei um eine typische klassische Unternehmensstruktur handelt. Heutzutage gibt es verschiedene weitere Unternehmensstrukturen, auf die im Rahmen dieses Fortbildungspakets nicht weiter eingegangen wird.

Für ein Unternehmen mit einer typischen klassischen Unternehmensstruktur gilt folglich, dass Teams, die in die Unternehmensstruktur eingebettet sind, durch eine kontinuierliche Zusammenarbeit im Rahmen täglicher Arbeit geprägt sind. Die Teams sind demnach auf Dauer angelegt. Ist ein Team nicht Teil der bestehenden Organisationsstruktur und findet sozusagen parallel und unabhängig von der alltäglichen Arbeit statt, dann sind die Teams befristet und nicht auf Dauer angelegt (Antoni, 1994). Sicherlich stellen Sie sich nun die Frage, weshalb eine Unterscheidung, ob eine Teamstruktur in die Unternehmensstruktur integriert wurde oder nicht, wichtig ist. Dies hat nämlich einen unmittelbaren Einfluss auf die Teamarbeit selbst. Sind Teamstrukturen in die Unternehmensstruktur eingebettet, dann haben diese Teams oftmals festgelegte Vorgesetzte. Der Grad der Autonomie in solchen Teamstrukturen ist geringer. Zudem bedeutet die Einbettung in die Unternehmensstruktur, dass die Teamarbeit oftmals einen langfristigen Charakter besitzt, da es bspw. wiederkehrende Aufgaben sind, die im Team bearbeitet werden sollen. Teamarbeit, die nicht eingebettet ist, weist tendenziell einen kurzfristigen und einen endlichen Charakter auf. Stark ausgeprägt ist hier die Autonomie des Teams, das selbstbestimmt ohne direkte Vorgaben von Vorgesetzten anstrebt das Ziel zu erreichen oder die Aufgabe zu erledigen (Antoni, 1994).

Autonomen Teams wird oftmals eine gewisse Kreativität unterstellt, die vor allem zur Entwicklung von Innovationen hilfreich ist. Da autonome Teams grundsätzlich nicht Teil der klassischen Unternehmensstruktur sind, sind diese in ihrer Gestaltung agil und können sich flexibel und schnell an Umweltzustände anpassen. Dementsprechend findet derartige agile Teamarbeit vor allem in Unternehmen Anwendung, die auf Innovationen setzen und in dynamischen Märkten agieren, die sich stetig wandeln und in denen sich Kundenbedürfnisse schnell ändern können (Pereira & Osburn, 2007). Auf diese Thematik soll aber ein späteres Fortbildungspaket genauer eingehen, der sogenannte Entwicklungsworkshop 4.0.

Die genannten Grundtypen von Teamarbeit können folglich, wie in folgender Abbildung dargestellt, nach der Integration in die Organisationsstruktur unterschieden werden.

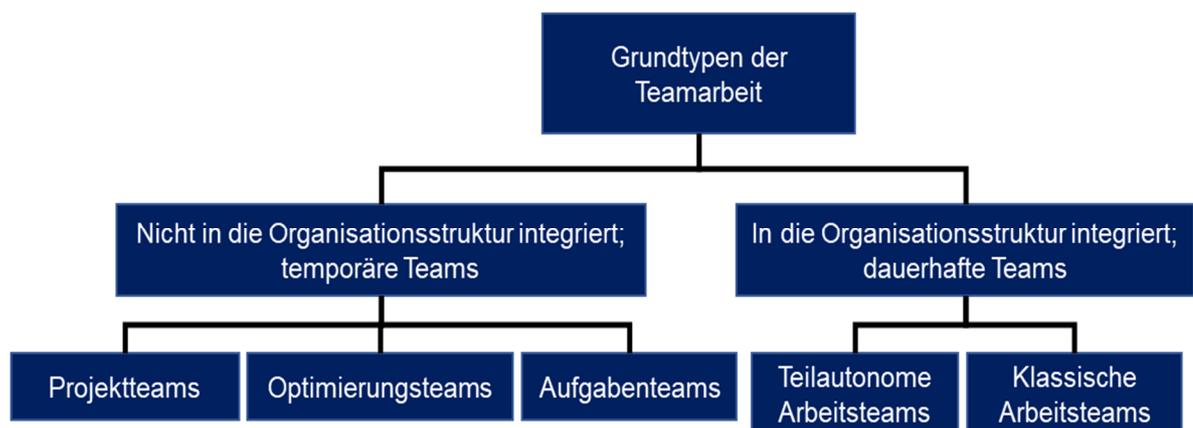


Abbildung 3: Integration der Teamarbeit in die Unternehmensstruktur.  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Antoni (1994).

**Klassische Arbeitsteams** sind Gruppen an Mitarbeitenden, die funktions- und arbeitsteilig organisiert sind. Das Team wird klassisch von einem Vorgesetzten geleitet und bearbeitet nach dessen Anweisungen einen gemeinsamen Arbeitsauftrag. Klassische Arbeitsteams sind in die Unternehmensstruktur integriert und auf Dauer angelegt. Je nach Unternehmen können ganze Abteilungen auf Basis von klassischen Arbeitsteams organisiert sein. Bspw. Teams in der Fertigung, die das Ziel verfolgen einzelne Baugruppen einer Maschine zusammenzusetzen. Ganz klassisch wurde das Konzept zur Umsetzung dieser Aufgabe bereits geplant und mit dem Fertigungsleiter sowie ggf. mit dem Betriebsleiter abgesprochen. Die sich daraus ergebenden Teilaufgaben werden an einzelne Teammitglieder vergeben, die diese dann pflichtbewusst umsetzen sollen und dabei alle vom Abteilungsleiter

festgelegten Rahmenbedingungen einhalten sollen. Der Grad der Autonomie ist hier gering, der Grad an Routineaufgaben ist hingegen hoch (Antoni, 2017).

Von den klassischen Arbeitsteams sind die **teilautonomen Arbeitsteams** abzugrenzen, die einen weiteren Strukturtyp von Teamarbeit darstellen und grundsätzlich in die reguläre Arbeitsorganisation eingebettet sind. In diesen Teams werden die Aufgaben (teil)autonom verteilt und gelöst. Auch die Ressourcen- und Zeiteinteilung liegt in der eigenständigen Verantwortung des Teams. Zwar übernehmen und steuern die Teammitglieder den Großteil der Tätigkeiten im Team selbst, dennoch muss sich an einen vorab festgelegten Rahmen gehalten werden. Dieser Rahmen kann wiederum unterschiedlich durch übergeordnete Instanzen festgelegt werden, bspw. durch Abteilungsleiter. Üblicherweise wird einer der Teammitglieder als Teamleiter bestimmt, der zwar die Leitung übernimmt, aber noch immer Gleichberechtigter des Teams ist. Das heißt aufgrund der hohen Selbstverantwortung im Team gibt es keinen direkten Vorgesetzten, der über das Team bestimmt. Teilautonome Teams bestehen aus drei bis zehn Mitgliedern, die bestenfalls verschiedene Qualifikationen mitbringen und zur Interdisziplinarität des Teams beitragen (Antoni, 2017). Ein Beispiel hierfür ist ein Marketing-Team, das bspw. eine Marketing-Kampagne organisieren und gestalten soll. Das Ziel ist bekannt, das Budget festgelegt und die Unternehmensführung hat ihre groben Vorstellungen mitgeteilt. Nun kann das teilautonome Team die Kampagne eigenständig umsetzen. Mit Hilfe von Dokumentation und Berichterstattung ist es möglich, dass Vorgesetzte noch während der Aufgabendurchführung eingreifen und eine weisende Richtung vorgeben können.

**Aufgabenteams** werden oftmals für eine befristete Dauer in Unternehmen aufgestellt, um bereichsübergreifende, komplexe oder schwierige Probleme und Fragen von Abteilungen oder des gesamten Unternehmens zu analysieren und zu lösen. Dies ist vor allem dann notwendig, wenn die Mitarbeitenden einer Abteilung nicht selbst zu einer Lösung des Problems beitragen können oder die Gesamtheit an Kompetenzen einer Abteilung schlichtweg nicht für die Problemlösung ausreicht. Fällt in der Fertigung bspw. eine Maschine aus und die Mitarbeitenden der Fertigung können den Fehler nicht selbst identifizieren oder beheben, dann werden entweder Spezialisten zur Lösung des Problems aus anderen Bereichen des Unternehmens mit dieser Aufgabe betraut oder externe Fachkräfte werden angeworben (Bouncken et al., 2013). In beiden Fällen wird ein Aufgabenteam zusammengestellt, das folglich

das Maschinenproblem beheben soll. Nach Problemlösung bzw. Erledigung der Aufgabe wird das Team wieder aufgelöst. Das muss aber nicht zwangsläufig die Regel sein, denn es gibt auch Unternehmen, die Aufgabenteams permanent gebildet und in die Unternehmensstruktur integriert haben. Dies ist der Fall, wenn derartige Aufgaben wiederholt auftreten, bspw. in großen Fertigungsunternehmen (Brounstein, 2007).

**Optimierungsteams** sind Gruppen aus Mitarbeitenden die, wie der Begriff schon vermuten lässt, Dinge in Unternehmen verbessern sollen. Anders als bei den Aufgabenteams, die problemlösungsorientiert sind, sollen Optimierungsteams vorrangig Unternehmensprozesse optimieren und deren Effizienz steigern. Optimierungsteams können unternehmensintern aber auch aus externen Fachkräften gebildet werden. Unternehmensinterne Optimierungsteams sind grundsätzlich befristet angelegt, können aber auch, vor allem in größeren Unternehmen, dauerhaft angelegt sein. Unternehmensexterne Optimierungsteams, bspw. durch Unternehmensberater, sind nicht Teil der Unternehmensstruktur und demnach kurzfristig angelegt und in ihrer Tätigkeit (teil)autonom. Üblicherweise werden in den Optimierungsteams jene Mitarbeitende miteinbezogen, die sich täglich mit den zu optimierenden Tätigkeiten beschäftigen. Denn vor allem jene Mitarbeitende sind sich etwaigen Effizienzhindernissen zuerst bewusst und können wichtige Einblicke in den Ablaufprozess gewähren. Die Ergebnisse der Teamarbeit werden stetig dokumentiert und zuständigen Vorgesetzten zur Prüfung vorgelegt (Schuhmacher & Geschwill, 2009).

Schließlich ist der Strukturtyp der **Projektteams** zu nennen, die üblicherweise für eine befristete Dauer und nur zur Bewältigung einer Aufgabe gebildet werden. Ein Projekt ist ein einmaliges, befristetes, interdisziplinäres, organisiertes Vorhaben, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Rahmenbedingungen zu erzielen (IPMA, 2015). Um dies zu veranschaulichen, stellen Sie sich ein Projekt vor, beispielsweise der Bau eines Hochhauses. Das Projekt ist einmalig und befristet. Das bedeutet, dass das Projekt in seiner Konzeption und in seinem Ablauf einzigartig ist und einen Start- und Endtermin besitzt. Bei diesem Bauprojekt ist es notwendig, dass unter anderem Architekten, verschiedene Bauingenieure, ausführende Fachkräfte, Mitarbeitende aus dem Einkauf usw. am Projekt beteiligt sind. Die Zusammenarbeit aller Beteiligten setzt sich demnach aus

mehreren Disziplinen zusammen. Grundsätzlich sind Projekte sehr strukturiert und verfolgen vorab festgelegte Ziele. Ob die Projektergebnisse den festgelegten Zielen entsprechen, das Projekt sozusagen erfolgreich war, wird anhand vorab festgelegter Anforderungen und Rahmenbedingungen bewertet. Wichtiges Kriterium für die Bildung von Projektteams ist wiederum das zu erreichende Ziel bzw. die zu bewältigende Aufgabe. Sind die Aufgaben neuartig und unterliegen keiner Routine, haben eine hohe Bedeutung für das Unternehmen, nehmen viele Ressourcen in Anspruch und/oder sind bereichs- bzw. abteilungsübergreifend (Schuhmacher & Geschwill, 2009). Neben der parallel zur regulären Unternehmensstruktur ablaufenden Projektarbeit, die nicht in die Struktur integriert ist, gibt es auch Formen von Projektorganisationen, bei denen die Projektteams Bestandteil der Unternehmensstruktur sind (Brounstein, 2007). Diese Thematik soll an dieser Stelle jedoch nicht weiter ausgeführt werden, denn damit beschäftigt sich ein gesamtes noch folgendes Fortbildungspaket, der Entwicklungsworkshop 4.0.

Abschließend zum Unterkapitel veranschaulicht Abbildung 4 die Einordnung der verschiedenen Formen nach dem Grad der Autonomie und nach dem Grad der Variabilität. Der Grad der Variabilität drückt aus wie viele Tätigkeiten desselben Anforderungsniveaus die Teamarbeit mit sich bringt. Eine geringe Ausprägung bedeutet, dass wiederholend dieselbe Tätigkeit ausgeführt wird. Wohingegen eine hohe Ausprägung bedeutet, dass verschiedene Tätigkeiten abwechselnd durchgeführt werden. Das Ziel der Arbeitserweiterung sieht hierbei einen Belastungswechsel vor, um psychische und physische Eintönigkeit zu vermeiden, beispielsweise durch einen Wechsel aus einer sitzenden zu einer stehenden Tätigkeit. Die Arbeitsbereicherung hingegen drückt den Grad Autonomie aus, inwiefern die Teamarbeit selbstbestimmt durchgeführt wird. Eine geringe Ausprägung bedeutet hier, dass die Tätigkeit einfach ist und keine großen Anforderungen zur Durchführung notwendig sind. Bei hoher Ausprägung der Arbeitsbereicherung steigt das Anforderungsniveau und die Tätigkeit ist nicht routiniert durchführbar. Mitglieder, deren Tätigkeiten eine hohe Arbeitsbereicherung aufweist, müssen hochqualifiziert sein. Ein Beispiel ist die Verantwortung über die Betreuung eines Gesamtprojekts (Bühner, 2005).

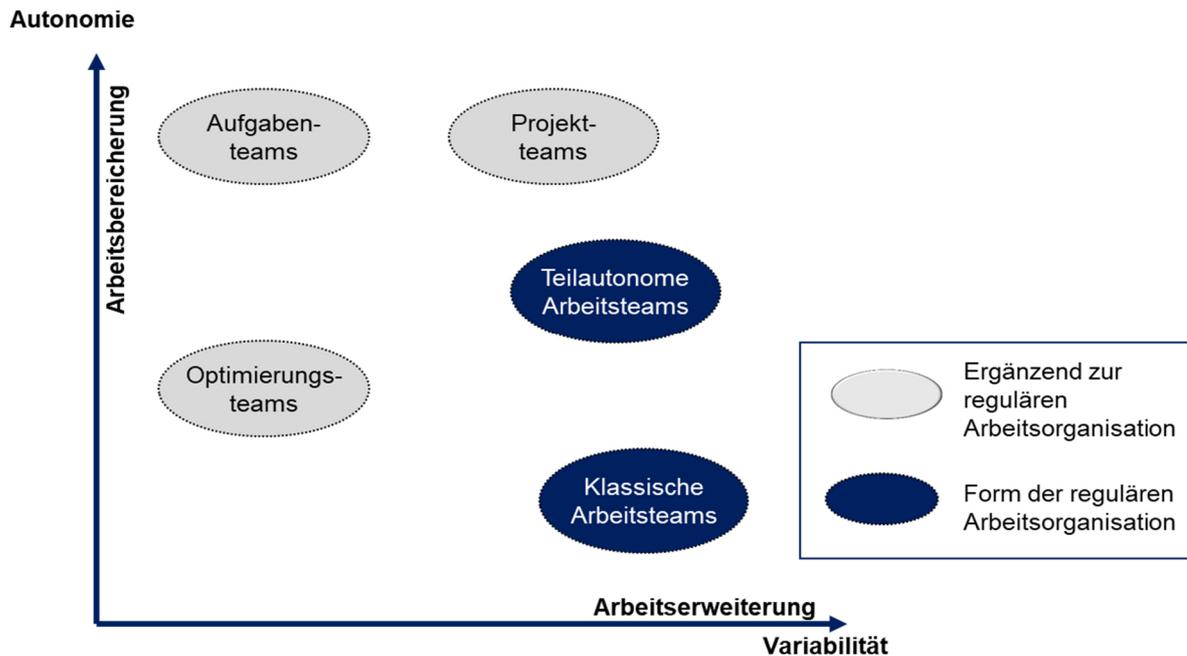


Abbildung 4: Teamstrukturen nach Grad der Autonomie und Variabilität.  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Antoni (1994) und Bühner (2005).

### 2.1.3 Führung von Teams

Jede Teamstruktur hat einen Teamleiter, der für die Überwachung und Steuerung der Teamarbeit hauptverantwortlich ist. Durch den Einsatz von Führungsinstrumenten beeinflusst die Teamleitung ein Team oder einzelne Mitglieder des Teams unter Berücksichtigung der jeweiligen Teamsituation (Gemünden & Högl, 2000). Dabei liegt das oberste Ziel darin, das Endprodukt oder die Dienstleistung unter Berücksichtigung von Zeit, Kosten und Qualität fertigzustellen. Dabei sollte die Teamführung einen Rahmen für das Team schaffen, damit das Team seine volle Leistungskraft entwickeln kann. Eine Einbettung der Teamarbeit in die Unternehmensstruktur ist für die Teamführung bedeutsam, da die Legitimität des Führens des Teams somit offiziell über die Unternehmensstruktur ersichtlich ist und die Teamführung im Unternehmen als solches wahrgenommen wird. Vor allem bei der unternehmensinternen Ressourcenbeschaffung kann dies hilfreich sein oder bei dem Zugriff auf die technische Infrastruktur des Unternehmens (Von Rosenstiel & Nerdinger, 1980). Darüber hinaus erstellen Teamleiter Prognosen, treffen Entscheidungen über Steuerungsmaßnahmen, kümmern sich um die Planung, sind verantwortlich für die Einhaltung vertraglich vereinbarter Ziele und des vorgegebenen Ressourceneinsatzes,

entscheiden über den Verlauf der Teamarbeit sowie sind Ansprechpartner für Teammitglieder und externe Gruppen (bspw. Kunden, Lieferanten). Damit kommt dem Teamleiter bei der Teamarbeit eine tragende Rolle zu. Zudem sollten Teamleiter ihr Führungsverhalten an die jeweiligen Anforderungen der Teams anpassen (Beulker & Freudling, 2008). Sind Teams autonomer und verfolgen kreative Problemlösungen und Innovationen, können Vorgesetzte insbesondere durch inspirierende Ideen und intellektuelle Stimulierung die Teamleistung verbessern. Demgegenüber steht Teamarbeit, die vorrangig standardisierte Aufgaben verfolgt, wobei der Vorgesetzte mehr auf die Einhaltung der Ziele und Standards achten sollte (Keller, 2006).

Schon allein angesichts der Menge an zu bewältigenden Aufgaben, ist es für den Erfolg einer Teamarbeit wichtig die richtige Wahl des Teamleiters und dessen Führungsqualität zu treffen. Teamleiter brauchen Fachkompetenz (Hard-Skills) aber sie müssen auch eine gewisse Generalität aufweisen, um die verschiedenen Fachkompetenzen und Perspektiven ihrer Teammitglieder verstehen zu können. Dazuhin genügt es oftmals nicht lediglich die relevanten Fakten zusammenzustellen und Handlungsoptionen vorzuschlagen, um Entscheidungen rechtzeitig herbeizuführen. Als Teamleiter müssen unterschiedliche Interessenslagen abgewogen und die Fachkompetenz möglichst vieler Personen moderiert werden, wobei auch die Intuition des Teamleiters eine tragende Rolle spielt (Hackman & Hackman, 2002).

Für die Umsetzung der Aufgaben ist es oftmals notwendig, dass Teamleiter auch über entsprechende Soft-Skills verfügen. Unter Soft-Skills werden dabei jene Fähigkeiten verstanden, die sich nicht durch eine Wissensprüfung nachweisen lassen und fachübergreifend sind. Dazu zählen unter anderem soziale, methodische, aber auch menschliche Aspekte (Kerzner, 2009). Eine Liste an wünschenswerten Soft-Skills finden Sie in Tabelle 3.

Wünschenswerte Soft-Skills für Teamleiter	
▪ Anpassungsfähigkeit	▪ Kontaktfähigkeit
▪ Begeisterungsfähigkeit	▪ Kreativität
▪ Diplomatie	▪ Motivationsfähigkeit
▪ Eigenmotivation	▪ Persönliche Integrität
▪ Entscheidungsfreudigkeit und Entscheidungsfähigkeit	▪ Standvermögen
▪ Fähigkeit und Wille zur Planung und Kontrolle	▪ Überzeugungskraft
▪ Fähigkeit zur Problemlidentifikation und -lösung	▪ Verhandlungsgeschick
▪ Große Bandbreite persönlicher Interessen	▪ Vorliebe für Initiative und Führungsstärke
▪ Initiativekraft	▪ Wille zur Realisation

Tabelle 2: Wünschenswerte Soft-Skills eines Teamleiters

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kerzner (2009).

So sollten Teamleiter planen und organisieren können und dabei die Balance zwischen unternehmerischem Denken und administrativen Tätigkeiten finden können. Angesichts der Führungsrolle innerhalb der Teamarbeit ist es weiterhin notwendig, dass Teamleiter ein gutes Gespür bzw. sich ausreichend Informationen und Erfahrung angeeignet haben, wie Teams optimal gebildet und geführt werden. Dabei spielt auch die Fähigkeit des Konfliktmanagements eine zentrale Rolle. Dabei sollte immer das langfristige Ziel verfolgt werden, dem Team adäquate Rahmenbedingungen zu schaffen, damit diese während einer ganzen Teamarbeit produktiv und effizient gemeinsam arbeiten können. Eine hohe soziale Kompetenz, eine gute Kommunikationsfähigkeit, eine generelle Teamfähigkeit, sowie eine gewisse Flexibilität sind zwingend erforderlich. Die Flexibilität ist deshalb wichtig, da Teamarbeiten immer wieder anders ablaufen als gedacht und neue Lösungen oft kreativ gefunden werden müssen. Teammitglieder und Teamleiter müssen dabei proaktiv mit Lösungen umgehen können (Kerzner, 2009).

## 2.1.4 Persönlichkeitstypen und Rollen im Team

### 2.1.4.1 Teamrollen nach Belbin

Jeder Mensch ist ein Individuum, das seine eigenen Meinungen vertritt, individuelle Werte und Eigenschaften verkörpert sowie individuell handelt. Jedes Individuum handelt in jedem Team anders und das gemeinsame Handeln der Individuen im Team unterscheidet sich wiederum davon. Hier hat schon früh die Psychologie angesetzt und versucht verschiedene Persönlichkeitstypen zu identifizieren. Somit haben sich im Zuge der Erforschung von Teams und Teamarbeit Wissenschaftler damit befasst, welche verschiedenen Persönlichkeitstypen in Teams vorherrschen, welche Eigenschaften den verschiedenen Persönlichkeitstypen zuordenbar sind und welche Rollen diese folglich im Team tendenziell einnehmen. Eine Rolle im Team ist eine Funktion, eine Position oder eine Aufgabenstellung, die ein Mitglied innerhalb des Teams zugewiesen wird oder sich im Laufe einer Teamdynamik herausgebildet hat. Mit einer Rolle kommen Rechte und Pflichten mit sich, die wiederum mit Erwartungen einhergehen, was ein Teammitglied tun wird oder tun soll. Jeder Träger einer Rolle findet sich zwangsläufig mit unterschiedlichen Verhaltensnormen konfrontiert, die verbindlich sind. Verhaltensnormen sind nicht immer Muss-Normen, sondern können auch Kann- oder Soll-Normen sein (Soziologie, 1992).

Auf jeden Menschen wirken sich verschiedene und sich gegenseitig beeinflussende Faktoren vollkommen unterschiedlich ein. Aus wissenschaftlicher Sicht ist dies der Grund, weshalb Menschen unterschiedliche Eigenschaften der Persönlichkeit und individuelle Verhaltensweisen herausbilden. Zur Kategorisierung der verschiedenen Eigenschaften und Verhaltensweisen von Individuen in Teams (sowohl in Schulklassen, Familien, aber auch in Unternehmen) entwickelten sich im Laufe der Erforschung einige Modelle mit unterschiedlichen Ansätzen und Rollenverteilungen. Ein weit bekanntes Modell sind die Teamrollen nach Meredith Belbin (Belbin, 2011). Folgende Tabelle 2 gibt einen groben Überblick über die verschiedenen Teamrollen, den Persönlichkeitseigenschaften, die den einzelnen Teamrollen zugrunde liegen und welchen Beitrag diese Rolle im Team leistet.

Teamrolle	Persönlichkeits- eigenschaften	Beitrag im Team
<b>Macher</b>	Dynamisch, arbeitet gut unter Druck.	Hat Mut Hindernisse zu überwinden.
<b>Umsetzer</b>	Diszipliniert, verlässlich, effektiv.	Setzt Pläne in die Tat um.
<b>Perfektionist</b>	Gewissenhaft, pünktlich	Vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher.
<b>Koordinator</b>	Selbstsicher, vertrauensvoll.	Fördert Entscheidungsprozesse.
<b>Teamarbeiter</b>	Kooperativ, diplomatisch.	Verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab.
<b>Weichensteller</b>	Kommunikativ, extrovertiert.	Entwickelt Kontakte.
<b>Erfinder</b>	Unorthodoxes Denken	Bringt neue Ideen ein
<b>Beobachter</b>	Nüchtern, strategisch, kritisch.	Untersucht Vorschläge auf Machbarkeit.
<b>Spezialist</b>	Selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt.	Liefert Fachwissen und Informationen.

Tabelle 3: Teamrollen nach Belbin

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Belbin (2011) und Belbin (2012).

Diese neun verschiedenen Teamrollen lassen sich zu drei Hauptkategorien zusammenfassen:

- Die handlungsorientierten Rollen: Macher, Umsetzer und Perfektionist.
- Die kommunikationsorientierten Rollen: Koordinator, Teamarbeiter und Weichensteller.
- Die wissensorientierten Rollen: Erfinder, Beobachter und Spezialist.

Die Rolle des **Machers** ist charakterisiert durch ein hohes dynamisches und energiegeladenes Auftreten. Der Macher lehnt ungenaue und unklare Angaben oder Aussagen strikt ab, konzentriert sich auf die wesentlichen Inhalte und möchte Fortschritte machen. Dieser Antrieb verleiht dem Macher Mut Hindernisse zu überwinden, sorgt für eine produktive Stimmung im Team und motiviert Teammitglieder. Dies bevollmächtigt den Macher oftmals zur Übernahme von Verantwortung im

Team. Jedoch neigen Macher zu Provokation und geraten leicht in Streit mit anderen Teammitgliedern. Optimaler Einsatzbereich eines Machers ist in einem Team aus anderen Machern. Sobald Macher Führungsaufgaben übernehmen, sollten deren Tätigkeiten verstärkt kontrolliert und koordiniert werden.

**Umsetzer** in Teams sind zuverlässig, diszipliniert und tendenziell konservativ. Ihre Arbeitsweise ist von Effizienz, methodischem Vorgehen und Systematik geprägt. Vor allem bei der Umsetzung bereits entwickelter Ideen und Konzepte kann er seine Stärken ausspielen. Der Aufbau von Strukturen und Abläufe liegt ihm. Als Schwäche ist vor allem die Inflexibilität zu nennen, das ihn in schneller und agiler Teamarbeit, bei der es auf Reaktionsschnelligkeit und Flexibilität ankommt, eher ungeeignet macht.

**Perfektionisten** in Teams gelten als zuverlässig, perfektionistisch, pünktlich und genau. Die Vermeidung von Fehlern ist ihnen wichtig, genauso wie die Einhaltung von Vorgaben und das Beachten von Details. Außerhalb ihrer Komfortzone wirken Perfektionisten schnell ängstlich und unsicher. Sie haben zudem Angst wichtige Details übersehen zu haben und kontrollieren sowie überprüfen daher gerne persönlich, als es an andere Teammitglieder abzugeben.

**Koordinatoren** sind grundsätzlich aufgrund ihrer Eigenschaften als Teamleiter geeignet. Die Koordination und Zuweisung von Aufgaben liegen ihnen. Koordinatoren sind selbstsicher, kommunikativ, entscheidungsfreudig und können gut zuhören. Neben der Koordination eignet sich der Koordinator auch zur Delegation von Aufgaben und Überprüfung der Einhaltung von Regeln und Zielvorgaben innerhalb des Teams. Eine der Hauptschwächen, denen Koordinatoren nachgesagt werden, ist, dass sie als Manipulatoren wahrgenommen werden. Das führt vor allem dazu, dass sich Teammitglieder auf persönlicher Ebene distanzieren, das nochmals durch die Neigung zur Delegation von Aufgaben des Koordinators verstärkt wird.

**Teamarbeiter** sind tendenziell beliebt, kommunikativ, sympathisch, einsichtig und kennen ihre Teammitglieder gut. Ein gesundes Arbeitsklima und Harmonie bei der Arbeit liegen ihnen am Herzen, so setzen sie sich auch in Konfliktsituationen für eine diplomatische Lösung ein. Sie tauschen sich gerne im Team aus und vermeiden Rivalitäten. Darüber hinaus versuchen sie andere Teammitglieder zu motivieren. Wichtige Entscheidungen überlassen sie hingegen gerne anderen.

Die Rolle der **Weichensteller** ist die letzte der drei kommunikationsorientierten Rollen nach Belbin. Dementsprechend liegen die Stärken des Weichenstellers auch in der Kommunikation und im Knüpfen neuer Kontakte. Weichensteller haben einen enthusiastischen und extrovertierten Charakter, der zu Geselligkeit einlädt. Deshalb ist es ihnen auch möglich die geknüpften Kontakte zu pflegen und diese als Quelle zur Findung neuer Ideen zu nutzen. Als Schwäche ist hingegen anzuführen, dass Weichensteller trotz anfänglichem Optimismus und Enthusiasmus oft nach kurzer Zeit das Interesse verlieren. Des Weiteren neigen sie dazu sich mit Irrelevantem zu beschäftigen und vom Kernthema abzuweichen.

**Erfinder** in Teams sind Hauptverantwortliche für die Generierung neuer Ideen und Strategien zur Lösung komplexer Probleme oder Aufgaben. Sie gelten als äußerst kreativ und finden oftmals unkonventionelle Lösungen. Weiterhin können Erfinder Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten und Lösungsansätze finden, an die anderen Teammitglieder niemals gedacht hätten. Ihre Stärke liegt in der Entwicklung neuer Ideen und neue Wege zu finden. Problematisch wird es für Erfinder bei Aufgaben, bei denen kleinste Nebensächlichkeiten wichtig sind. Erfinder neigen nämlich dazu diese zu ignorieren, das Flüchtigkeitsfehler zur Folge haben kann. Erfinder brauchen die richtige Teamleitung, um sicherzustellen, dass sie bei einer Teamarbeit kein Chaos verursachen.

Teammitglieder in **Beobachter-Rollen** haben oftmals die Eigenschaften ruhig, nüchtern, analytisch und strategisch zu sein. Aufgrund einer emotionalen Distanz zum Team ist es dem Beobachter möglich aus der Distanz sich einen guten Überblick über Problem- und Aufgabenstellungen zu verschaffen. Dabei berücksichtigt er alle relevanten Möglichkeiten und verfügt über ein gutes Urteilsvermögen. Schwächen des Beobachters sind auf dessen Introvertiertheit zurückzuführen. So fällt es ihm schwer andere zu motivieren und neigt dazu das Interesse gänzlich zu verlieren, sobald Kritik an seinen Vorschlägen geäußert wird.

Schließlich ist die Rolle des **Spezialisten** zu nennen. Spezialisten besitzen ein umfangreiches Expertenwissen sowie Hintergrundinformationen und Fähigkeiten, die die anderen Teammitglieder nicht besitzen. Aufgrund ihrer Fachkenntnis sind Spezialisten oft selbstbezogen, engagiert und auf einen spezialisierten fachlichen Teil

konzentriert. Jedoch neigen Spezialisten dazu, sich in technischen Einzelheiten zu verlieren und leisten daher eher nur informative Beiträge.

Wichtig ist, dass nicht alle Rollen zwingend in Teams vorhanden sein müssen. Das Fehlen einer Teamrolle muss zudem auch nicht nachteilig sein. Jedoch ist anzumerken, dass es Kombinationen aus Teamrollen gibt, die vorteilhafter sind als andere Kombinationen. Abschließend ist hervorzuheben, dass es sich hierbei um eine Kategorisierung von Persönlichkeitseigenschaften und der Zuordnung von Rollen aus wissenschaftlicher Perspektive handelt. Die Grenzen zwischen den einzelnen Rollen sind fließend. Somit ist es auch möglich, dass Teammitglieder, auf Basis ihrer Eigenschaften, mehr als einer Rolle zuordenbar sind. Zudem bedeutet diese individuelle Teamrollenzuordnung nicht zwangsläufig, dass diese mit der funktionalen bzw. organisationalen Zuordnung im Unternehmen (über die Unternehmensstruktur) übereinstimmt (Belbin, 2011).

#### 2.1.4.2 Rangdynamik-Modell nach Schindler

Eine weitere Möglichkeit der Kategorisierung der verschiedenen Eigenschaften und Verhaltensweisen von Individuen in Teams entwickelte der Psychoanalytiker Raoul Schindler mit seinem sogenannten Rangdynamik-Modell. Das Modell besagt, dass ab einer Teamgröße von 3 Personen es immer drei bis vier unterschiedliche Positionen zu besetzen gibt. Diese Zuweisung geschieht laut Schindler immer und überall, auch ohne, dass die Teammitglieder sich darüber bewusst sind. Ein wesentlicher Unterschied beim Rangdynamik-Modell von Schindler zu anderen Rollen-Modellen ist, dass es hierbei vorrangig um Macht, Einfluss und Führung innerhalb der Gruppe geht. Somit verfolgt dieses Modell den Ansatz die Beziehung und Interaktion der verschiedenen Teamrollen zueinander zu erklären und legt besonders Wert auf die daraus resultierende Dynamik dieser Rollenbeziehungen (Schindler, 1957). Die Positionen bzw. Rollen des Rangdynamik-Modells sind die

- Alpha Position (Teamleiter),
- Gamma Position (Gefolge des Alphas),
- Omega Position (Gegenpol zum Alpha)
- und Beta Position (neutrale Position).

Die **Alpha Position** im Team ist gleichzusetzen mit der Position des Teamleiters. Das Alpha gibt die Richtung vor, in die sich das Team bewegen soll. Dazu werden vom Alpha gemeinsame Teamziele formuliert sowie Regeln festgelegt, die für alle Teammitglieder bindend und einzuhalten sind. Weiterhin fallen in den Aufgabenbereich des Alphas das Team nach außen zu repräsentieren, Verhandlungen zu führen und schließlich die Entscheidungen im Team zu treffen. Laut Schindler gilt das Alpha im Team als Ideenträger, der aktiv handelt und ein dominantes Verhalten aufweist. Wenn das Alpha spricht, schweigen die anderen und es gibt nur selten Widerspruch gegen das Alpha. Jedoch ist nicht jeder Teamleiter ein dominantes Alpha, das narzisstisch seine eigenen Vorstellungen und Ziele im Team durchsetzt und nicht auf die Bedürfnisse des Teams eingeht. Neben dem narzisstischen Alpha existieren gruppenorientierte Alphas und heroische Alphas. Gruppenorientierte Alphas sind sensibel für die Interessen sowie Bedürfnisse des Teams und geben auch mal Verantwortung an die Teammitglieder ab. Das heroische Alpha hingegen versucht durch Imponiergehabe zu beeindrucken, das sich durch dessen Leidenschaft ausdrückt. Vor allem die Individuen der Gamma-Positionen (Gefolge des Alphas) werden von diesem Verhalten überzeugt, auch wenn sich das Handeln des Alphas gegen die Gammas selbst richtet.

In Teams kann es mehrere Mitglieder geben, die eine **Gamma Position** einnehmen. Gammas sind grundsätzlich auf der Seite des Alphas, identifizieren sich mit dem Alpha und unterstützen dessen Richtungsweisungen durch Zuarbeit. Oftmals imitieren Gammas das Verhalten des Alphas. Sie identifizieren sich mit den vorgegebenen Zielen und passen sich nach den Vorgaben des Alphas an. Entsprechend haben Gammas keinen eigenen Führungsanspruch und meiden die öffentliche Bühne. Sie sind Teil der Gemeinschaft und nutzen diese auch, um nicht im Vordergrund stehen zu müssen. Für die Loyalität verlangen die Gammas hingegen vom Alpha beschützt zu werden. Gammas möchten den aktuellen Stand beibehalten und sind von Veränderungen, die nicht vom Alpha ausgehen, kritisch und ablehnend eingestellt. In einem Team stellen die Gammas meist die Mehrheit.

Die **Omega Position** ist der Gegenpol der Alpha Position. Sozusagen der größte Kritiker des Alphas. Omegas drücken ihren Widerstand gegen die Ziele und Richtungsweisungen des Alphas offen aus und hinterfragen Entscheidungen kritisch. Im Team reagieren Omegas am stärksten gegen Alphas und ziehen gegebenenfalls in

die Gegenrichtung. Das bedeutet nicht, dass Omegas grundsätzlich gegen alle Entscheidungen oder Handlungen des Alphas sind, sie sehen berechnete Risiken oder Gefahren und machen diese zum Thema des Teams. Das ist zwar einerseits wichtig für Teams, führt jedoch oftmals dazu, dass Omegas als Störenfriede empfunden werden. Gammas wollen Omegas für ihre mangelnde Alpha-Treue bestraft sehen. Je nach Persönlichkeit gibt es drei verschiedene Unterrollen, die ein Omega im Team einnehmen kann. Wird die Kritik des Omegas als gerechtfertigt aufgefasst, dann wird ein Omega schnell zum „Querulanten“ im Team, der ein heroischen Auftreten aufweist. Ein Omega kann aber auch als Versager aufgefasst werden. Das Versager-Omega ist ängstlich, ambivalent und zögerlich. Schließlich, als dritte Variante, sind die Omega-„Hofnarren“ oder „Witzbolde“ zu nennen, die durch ihren gemeinen, hinterhältigen, bössartigen, zynischen und verletzenden Humor Kritik am Alpha und am Team äußern, grundsätzlich aber als schwach und nicht als übermäßig kompetent angesehen werden.

Neben den drei Hauptpositionen, die in Teams so gut wie immer besetzt sind (Alpha, Gamma, Omega) gibt es eine weitere Position, die nicht unbedingt vertreten sein muss. Diese optionale Position ist die **Beta Position**. Betas nehmen im Team eine neutrale Rolle ein. Betas sind oftmals Fachkräfte oder Spezialisten, die gegebenenfalls mit emotionaler Zurückhaltung sachliche Einwände einwerfen und unabhängige fachliche Ratschläge erteilen. Sie besitzen eine unangefochtene Autorität bei der Erbringung von Leistungen und vertreten ihre Ansichten mit überzeugenden Argumenten. Deshalb konsultieren Alphas in schwierigen Situationen vor allem Betas um Rat. Da Betas sich oft auf ihre fachliche Kompetenz stützen, sind sie mit ihren neutralen Einstellungen nicht angreifbar und gelten aufgrund ihrer Unabhängigkeit zu Alpha oder Omega als geeignete Kandidaten für eine Alpha-Nachfolge im Team.

Schließlich, nach Vorstellung der verschiedenen Positionen des Rangdynamik-Modells, ist die von Schindler im Modell etablierte **G Position** näher zu betrachten. Die G Position verkörpert das Ziel des Teams, die gebündelte Kraft sich in eine Richtung zu bewegen (meist vom Alpha bestimmt). G kann aber auch für *Gegner* oder das *dynamische Gegenüber* stehen. Das bedeutet, dass der aktuelle Zustand eines Teams immer auch eine Momentaufnahme ist, die einer gewissen Dynamik unterworfen ist. Der aktuelle Zustand kann, muss aber nicht, aufrechterhalten werden.

So können sich Ziele des Teams ändern, aber auch Teammitglieder können im Laufe der Zeit ihre Position ändern. Ein Gamma kann zu einem Beta werden oder ein Beta wird zum neuen Alpha.

Für ein besseres Verständnis der Beziehungen der einzelnen Positionen soll auf ein Beispiel von Schindler zurückgegriffen werden: Stellen Sie sich vor ein Team befindet sich auf einer Almhütte auf einem Berg. Dabei entsteht die Idee, dass das Team auf die Bergspitze wandern könnte, um das Panorama der Berge besser bewundern zu können. Dieses Ziel ist folglich G. Die Person, die sich am stärksten mit dieser Idee identifiziert bekleidet die Alpha-Position. Diejenigen Teammitglieder, die mitgehen wollen, sind die Gammas. Wie in jedem Team gibt es eine Person, die vor allem die möglichen Gefahren hervorhebt, wie bspw. Schlechtwetter oder die Unsicherheit über die Öffnungszeit der Gipfelhütte. Diese Person nimmt die Omega-Position ein. Da die Einwände von Omega berechtigt sind, engagiert das Team einen erfahrenen Bergführer, der die Position des Betas einnimmt. Mit fortschreitendem Projekt, bzw. Wanderung, gehen Unsicherheiten und Dynamiken einher, die die Konstellation der Positionen ändern kann. Tritt bspw. Schlechtwetter auf, nachdem Alpha die berechtigte Kritik des Omegas nicht berücksichtigte, kann dies die Führungsrolle der Alpha-Person negativ beeinflussen. Auch durch die fachliche Überlegenheit des Betas (Bergführer) könnte das Team dazu veranlasst werden die Kompetenz und die Legitimation des aktuellen Alphas anzuzweifeln (Wieso sollte nicht der Bergführer die Alpha-Position einnehmen?). Diese Dynamik berücksichtigt Schindler im Modell durch die Position G. Folgende Abbildung 5 veranschaulicht die beschriebene Beziehung zwischen den einzelnen Positionen des Rangdynamik-Modells nach Schindler.

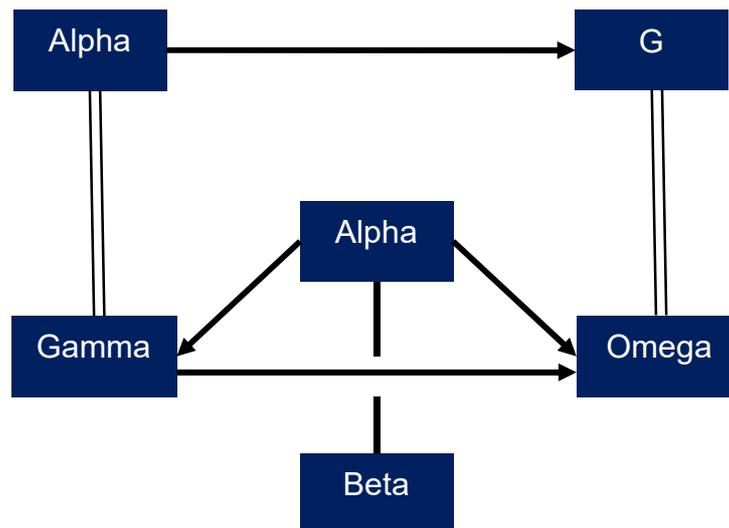


Abbildung 5: Rangdynamik-Modell nach Schindler

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schindler (1957).

## 2.2 Emotionen und Konflikte bei der Teamarbeit

### 2.2.1 Einfluss von Emotionen auf die Teamarbeit

Ob man sich über den Erfolg einer gemeinsamen Teamleistung freut oder ob man sich über Teamkollegen ärgert, beides sind Verhaltensweisen, die auf den psychischen Zustand des einzelnen Individuums im Team schließen lassen. Grundsätzlich sprechen wir dabei von Stimmungen, Gefühlen oder von Emotionen. Dabei ist es nicht immer leicht den richtigen Begriff zu finden (Rohracher, 1971). Auch sind sich Wissenschaftlicher weitestgehend uneinig darüber, wie genau Emotionen zu definieren sind. Konsens ist hingegen, dass Emotionen bewusst als auch unbewusst durch die Wahrnehmung von Situationen oder Ereignissen ausgelöst werden. Emotionen gelten heutzutage als starke Gefühle, die das Verhalten beeinflussen und nach Bedeutsamkeit der Situation in ihrer Ausprägung stark variieren können. Emotionen gehen oftmals mit einer heftigen Erregung und einem Zustand großer psychischer Angespanntheit (dem sogenannten Affekt) einher und sind meist nach außen gerichtet. Damit gelten nicht alle Gefühle als Emotionen.

Zudem sind Emotionen und Stimmungen zu differenzieren. Im Gegensatz zu Emotionen dauern Stimmungen länger an, sie sind weniger intensiv und daher unklarer. Emotionen sind zeitlich relativ kurz, aber dafür intensiv (Morris & Feldman, 1997).

Zudem beziehen sich Stimmungen nicht immer auf Ereignisse oder Situationen, sondern können sich auch auf einen grundsätzlichen Gefühlszustand einer Person beziehen, wie bspw. die einer Depression. Folgende Abbildung 6 veranschaulicht den Unterschied zwischen Affekt (Emotion) und Stimmung auf Basis der Faktoren Intensität und Dauer (Küpers & Weibler, 2005).

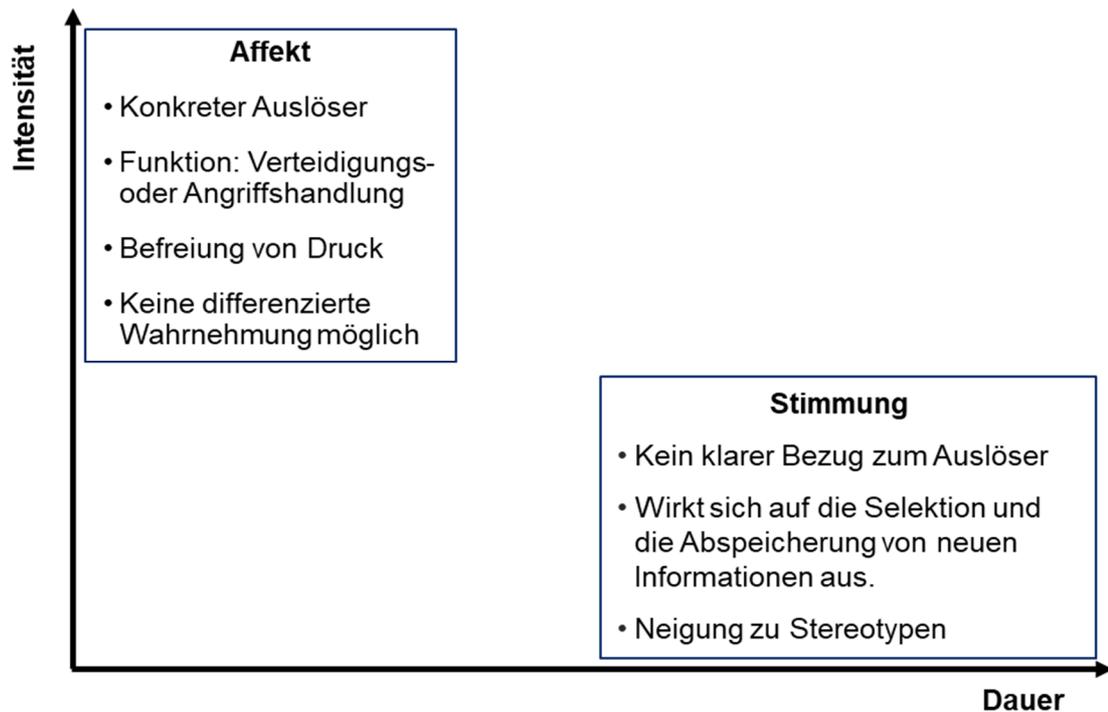


Abbildung 6: Abgrenzung zwischen Emotion und Stimmung.  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Küpers und Weibler (2005).

Für den weiteren Verlauf dieses Fortbildungspakets werden Emotionen definiert als „zeitlich datierte, konkrete einzelne Vorkommnisse von bspw. Freude, Traurigkeit, Ärger [...]“, die den aktuellen psychischen Zustand widerspiegeln und auf ein Ereignis oder eine Situation gerichtet sind (Meyer et al., 2001).

Weiterhin nehmen wir für Emotionen an, dass sie aufgrund der Bewertung einer Vielzahl persönlicher Erfahrungen im Team entstehen. Die Emotionen äußern sich in einer auf das Team bezogenen Befindlichkeit und sind stark von konkreten Situationen abhängig. Ein Beispiel soll hier Klarheit bringen. Ein Team hat eine wichtige Aufgabe und die Frist, bis dahin die Arbeit erledigt sein muss, steht unmittelbar bevor. Die grundlegende Stimmung im Team ist angespannt. Einige Teammitglieder verspüren hierbei mehr Stress als andere. Plötzlich meldet sich der Teamleiter im Team und verkündet, dass die Frist um einige Wochen verlängert wurde. Die Teammitglieder verspüren zuerst große Erleichterung und Freude. Nach einigen Stunden

flachen diese Emotionen allmählich ab, da bis zur Frist noch eine große Menge an Arbeit zu erledigen ist. Dieses Beispiel verdeutlicht aber auch, dass Emotionen und Stimmungen gleichzeitig eintreten können, manchmal sogar einander beeinflussen können. Wäre die Stimmung im Team nicht angespannt gewesen, hätte das Ereignis der Fristverlängerung auch zu keiner intensiven und großen Freude geführt.

Einerseits gibt es sogenannte Basis- oder Primärgefühle. Zu diesen gehören bspw. Wut, Schmerz, Trauer, Ekel, Freude, Verachtung und Angst. Gefühle sind nicht immer gleich intensiv und variieren daher in ihrer Intensität (Ekman, 1984). Wenn wir bspw. von Wut in geringer Intensität sprechen, nutzen wir Adjektive wie gereizt oder verärgert. Bei hoher Intensität hingegen sprechen wir von wütend. Zudem ist es möglich, dass sich Basisgefühle zu Mischvarianten kombinieren. Bspw. Liebe ist eine Mischung aus Begeisterung und Bewunderung (Krell et al., 2001). Folgende Abbildung 7 fasst im sogenannten Rad der Emotionen alle verschiedenen Basisgefühle sowie die verschiedenen Mischvarianten zusammen.

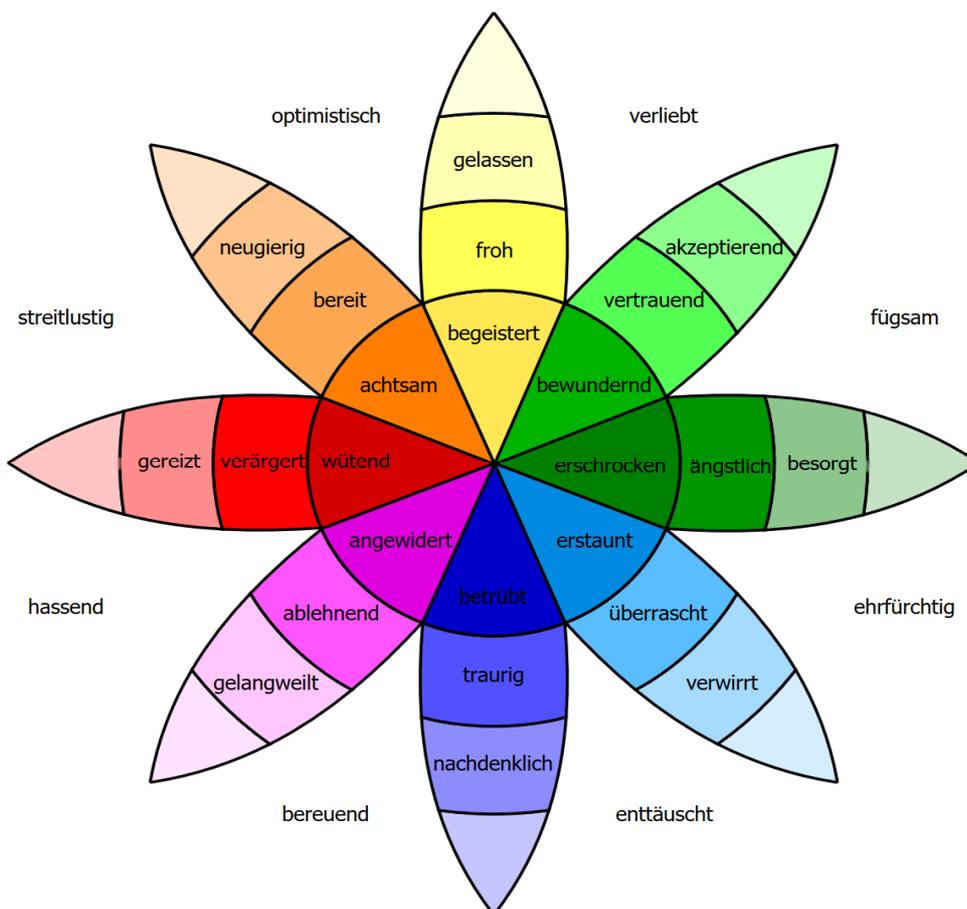


Abbildung 7: Rad der Emotionen  
Quelle: Plutchik (1980).

Die Wissenschaft hat sich im Laufe der Zeit eingehend damit beschäftigt, wie Emotionen sinnvoll zu klassifizieren sind. Dabei entstanden zahlreiche Emotionsklassifizierungs-Modelle. Hervorzuheben ist das Modell nach Traxel (1983), das die Emotionen nach den vier Faktoren *angenehm*, *unangenehm*, *dominant* und *unterwürfig* klassifiziert. Aber auch das Modell von Schmidt-Atzert (1996), das die Emotionen nach den vier Faktoren *Erregung*, *Ruhe*, *Lust* und *Unlust* klassifiziert, findet heutzutage oft Anwendung. Für die Klassifizierung der Emotionen von Teammitgliedern sowie deren Einfluss auf die Teamarbeit eignet sich vor allem das Circumplex-Modell nach Watson und Tellegen (1985). Dieses Modell affektiver Zustände stellt eine grundlegende Struktur von Gefühlen auf einem höheren Ordnungsniveau dar (Tellegen et al., 1999). Es kann dazu verwendet werden die Beziehungen zwischen unterschiedlichen Gefühlszuständen zu identifizieren. Das Modell macht somit erkennbar, welche Gefühle sich ähnlich und welche unterschiedlich sind. Das Modell klassifiziert die Emotionen nach den Hauptfaktoren *Affektivität*, *Valenz* und *Aktivierung*. *Affektivität*, wie bereits zu Beginn dieses Unterkapitels erklärt, ist ein Zustand einer heftigen Erregung und einer großen psychischen Angespanntheit. *Valenz* ist ein Synonym für Wertigkeit. Im Kontext dieses Modells bedeutet Valenz folglich welchen Wert eine Emotion besitzt. Schließlich versteht *Aktivierung* einen Zustand der Erregtheit bzw. Aktiviertheit für normale psychische Funktionen. Hier wird vor allem zwischen einer hohen Aktivierung (erregt bzw. aktiv) und einer niedrigen Aktivierung (inaktiv bzw. untätig) unterschieden. Folgende Abbildung 8 veranschaulicht diese Klassifizierung des Circumplex-Modells.

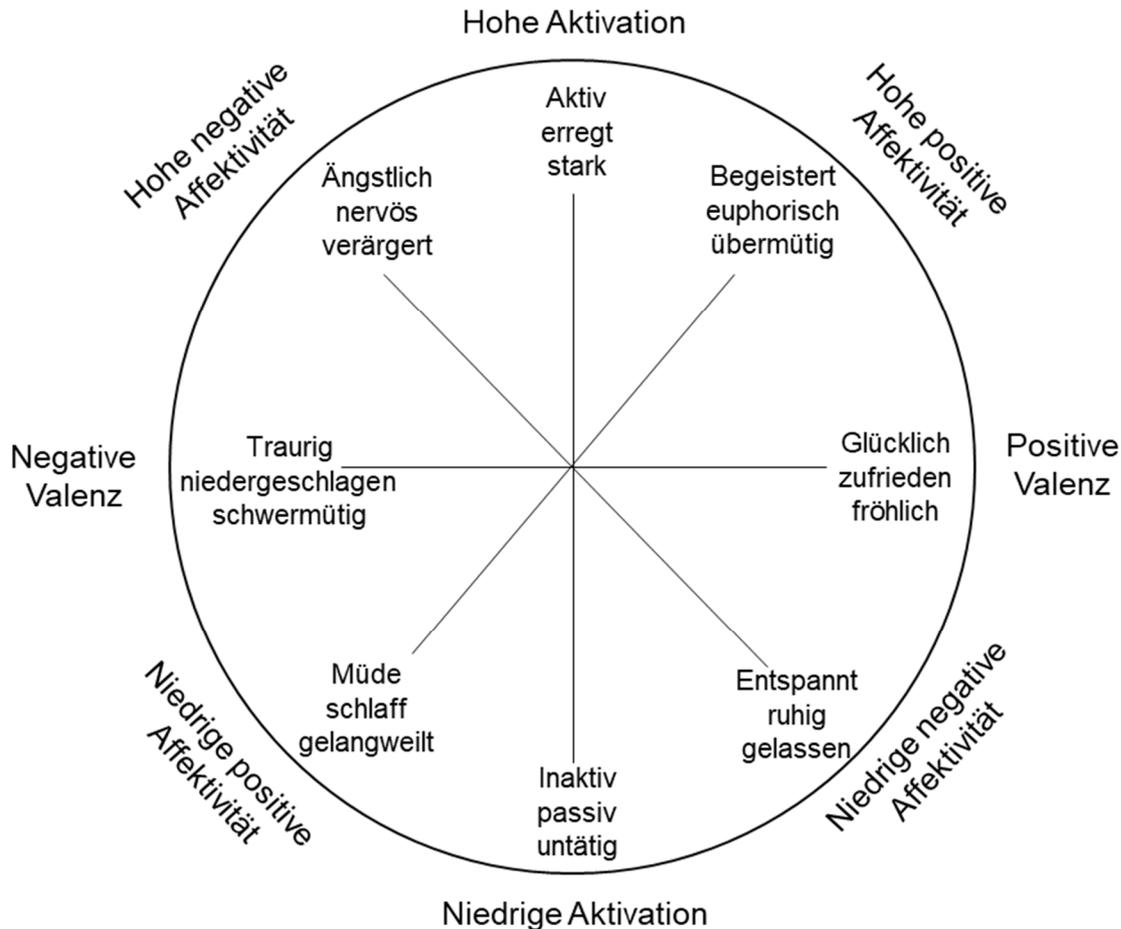


Abbildung 8: Circumplex-Modell nach Watson und Tellegen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Watson und Tellegen (1985) und Tellegen et al. (1999)

Diese Klassifizierung verdeutlicht, dass Emotionen, die eine hohe Affektivität aufweisen, gleichzeitig eine hohe Aktivierung besitzen. Emotionen mit hoher negativer Affektivität, wie bspw. Angst oder Nervosität, führen dazu, dass Personen aktiv werden. Dasselbe gilt für Emotionen mit hoher positiver Affektivität wie Begeisterung oder Euphorie. Auf Basis dieser Emotionen reagiert die betroffene Person mit Handlungen auf das Ereignis oder die Situation, die diese Emotionen hervorgerufen hat. Dem gegenüber stehen die Emotionen mit niedriger Affektivität, die gleichzeitig eine niedrige Aktivierung aufweisen. Müdigkeit, Langeweile, Entspantheit oder Gelassenheit sind Emotionen, die zu Untätigkeit neigen. Das Aufkommen dieser Emotionen hat folglich keine direkten Handlungen zur Konsequenz. Die Valenz bewertet die Emotionen schließlich nach ihrer Wertigkeit. So gelten Emotionen mit hoher positiver (Begeisterung, Euphorie) und niedriger negativer Affektivität (Entspantheit, Gelassenheit) als positiv wertig. Dem gegenüber stehen die Emotionen mit hoher

negativer (Wut, Angst, Nervosität) und niedriger positiver Affektivität (Müdigkeit, Langeweile), die eine negative Wertigkeit besitzen.

Im Fall Teamarbeit ist es erstmal wichtig zu unterscheiden, dass es einerseits Situationen, Ereignisse oder andere Personen gibt, die Emotionen auslösen können. Andererseits können Emotionen zu einem Verhalten führen, das wiederum eine Situation ändert oder ein neues Ereignis begründet. Diese geänderte Situation oder das neue Ereignis ruft unter Umständen wieder Emotionen bei andere Teammitglieder hervor. Je nach Affektivität und Aktivierung der hervorgerufenen Emotionen reagieren diese Teammitglieder auch mit einem emotionsbasierten Verhalten. Diese Abfolge von Ereignis-Emotion-Verhalten führt zu maßgeblichen Veränderungen in Teams. Dadurch, dass sich diese Abfolge beliebig oft wiederholt, entstehen in Teams starke Dynamiken. Emotionen sind folglich ein großer Faktor der Teamdynamiken. In folgender Abbildung 9 wird die Abfolge von Ereignis-Emotion-Verhalten exemplarisch veranschaulicht.

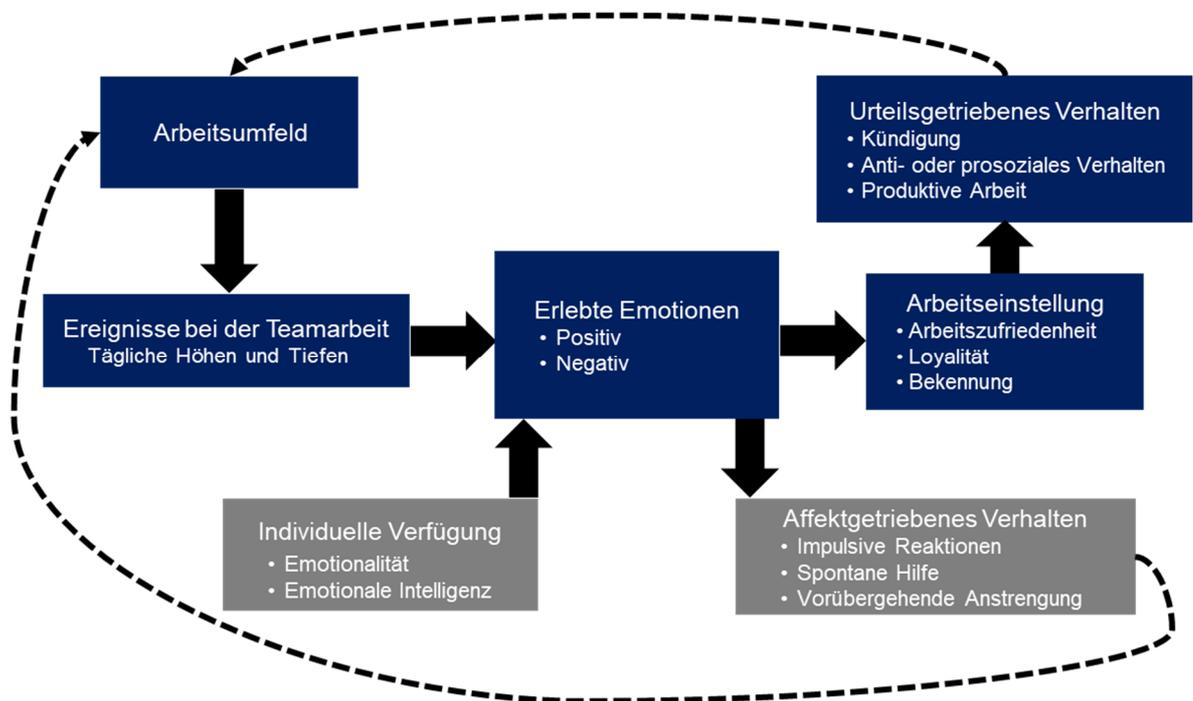


Abbildung 9: Ereignis-Emotion-Verhalten Modell

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Weiss und Cropanzano (1996) & Ashkanasy und Daus (2002)

Für ein besseres Verständnis erinnern Sie sich an das Beispiel, bei dem ein Team kurz vor einer Frist steht und das Team im Stress ist. Das Arbeitsumfeld ist dementsprechend geprägt von Zeitdruck, Effizienz, kurzen Pausen und von Überstunden. Dieses Arbeitsumfeld führt zu Ereignissen bei der Teamarbeit. Bspw. das Ereignis, dass der Teamleiter eine Fristverlängerung der Teamarbeit erwirken konnte. Dieses Ereignis führt zu Emotionen. In Abhängigkeit der individuellen Verfügbarkeit, also bspw. der Emotionalität einzelner Teammitglieder bedingt durch den Stress, sind diese Emotionen positiv oder negativ. Es ist davon auszugehen, dass für einen Großteil des Teams dieses Ereignis positive Emotionen hervorruft, wie Euphorie oder Langeweile. Langeweile tritt vor allem bei denjenigen Mitgliedern auf, die ihre Teilaufgaben der Teamarbeit bereits erledigt haben. Es ist aber auch möglich, dass dieses Ereignis negative Emotionen hervorruft, wie Wut oder Gelassenheit. Einige der Teammitglieder, die bereits mit ihren Teilaufgaben fertig sind, könnten die Fristverlängerung als unfair werten, bspw. wenn diese Mitglieder bereits viele Bemühungen aufgebracht haben ihre Teilaufgaben rechtzeitig zu beenden. Diese Fristverlängerung könnte aber auch zu Gelassenheit führen. Je nach Grad der Affektivität der Emotionen kommt es unmittelbar zu affektgetriebenem Verhalten. Vor allem die Teammitglieder, die Wut oder Euphorie verspüren. Die anderen Teammitglieder, deren Emotionen einen niedrigeren Affektivitätsgrad aufweisen (Langeweile, Gelassenheit), gleichen dieses Ereignis und ihre Emotionen mit der eigenen Einstellung zur Teamarbeit ab. Ist das Teammitglied grundsätzlich zufrieden? Ist das Teammitglied dem Team und dem Teamleiter gegenüber loyal? Positive Emotionen verbessern diese Arbeitseinstellung, negative hingegen verschlechtern sie. Schließlich führt dies zu urteilsgetriebenem Verhalten. Die gestrichelten Pfeile vom affektgetriebenen und vom urteilsgetriebenen Verhalten zurück zum Arbeitsumfeld sollen die stetige Wiederholung dieser Abfolge symbolisieren. Wichtig ist dabei, dass das Verhalten im Team nicht zwangsläufig zu Änderungen führt. Auch bedeutet es nicht, dass alle Änderungen, Ereignisse usw. immer auf teaminternem Verhalten basieren. Externe Veränderungen, wie bspw. ein Börsencrash gefolgt von einer Inflation und einem Stellenabbau im Unternehmen, oder aber Handlungen des Unternehmens selbst, wie bspw. die Entlassung vieler älterer Mitarbeitende, kann das Arbeitsumfeld in Teams maßgeblich beeinflussen.

Bei der Erforschung welche Emotionen durch welche Arbeitsumfelder tendenziell ausgelöst werden, hat sich folgendes ergeben. Sowohl die Breite des erforderlichen Könnens, die Aufgabenwichtigkeit, die Identifikation mit der Aufgabe (Hackman & Oldham, 1980), das Aufgabenfeedback, klare Ziele als auch sofortiges Feedback führen zu positiven Emotionen und zu einer gesteigerten Effizienz des Teams (Csikszentmihalyi, 1997). Einfache und sich wiederholende Aufgaben, von Maschinen vorgegebene Arbeitsgeschwindigkeiten, geringe Kontrollmöglichkeiten der Arbeitsleistung und langes Warten führen zu negativen Emotionen wie Langeweile, Frustration oder Feindseligkeit (Fisher, 2000). Ein wichtiger Faktor, der zu Emotionen bei der Teamarbeit führt, ist die Arbeitsleistung. Sind Teammitglieder erfolgreich, gehen damit oftmals positive Emotionen einher. Die Intensität der Emotionen kann sich hierbei steigern, wenn der Erfolg einzelner Mitglieder im ganzen Team wahrgenommen wird. Folgende Tabelle 4 gibt einige Beispiele durch welche erfolgsbasierten Arbeitserlebnisse welche positiven Emotionen hervorgerufen werden können. Tabelle 5 gibt einen Überblick über affektive Erlebnisse am Arbeitsplatz, die zu negativen Emotionen führen können.

Erfolgsbasierte Arbeitserlebnisse	Emotion
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolg, der durch eigenes Verhalten eintritt.</li> <li>• Wenn Anstrengung belohnt werden.</li> <li>• Bei Leistungen über dem normalen Standard.</li> <li>• Öffentliches Lob.</li> </ul>	Stolz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn Erfolg als möglich, aber auch als unwahrscheinlich wahrgenommen wird und eintritt.</li> </ul>	Freude
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn Erfolg als unmöglich wahrgenommen wird und eintritt.</li> <li>• Wenn negative Konsequenzen vermieden werden.</li> </ul>	Erleichterung

Tabelle 4: Erfolgsbasierte Arbeitserlebnisse und Emotionen  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Fisher (2000).

Negative affektive Erlebnisse am Arbeitsplatz	Emotion
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abweichungen bei den individuellen Zielen.</li> <li>• Unfaire Behandlung (fälschlicherweise des Lügens/ Stehlens beschuldigt werden).</li> <li>• Moralisch verwerfliche Verhaltensweisen: Faulheit, Unehrlichkeit, Lockerheit.</li> <li>• Zielfrustration: Inkompetenz, Langsamkeit, Dummheit.</li> </ul>	Ärger
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immoralische Verhaltensweisen.</li> <li>• Unberechtigtes Einmischen.</li> <li>• Mangel an Sensibilität.</li> <li>• Verletzung der Normen und abweichendes Verhalten.</li> </ul>	Ekel

Tabelle 5: Negative affektive Erlebnisse am Arbeitsplatz  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Fisher (2000).

Diese Beispiele geben einen groben Überblick über die Vielfalt an Ereignissen und Erlebnissen bei der Teamarbeit und welche Emotionen sich daraus ergeben können. Zur Verdeutlichung wie sich Emotionen auf das affektgetriebene und urteilsgetriebene Verhalten der Teammitglieder auswirken kann, soll folgende Tabelle 6 einige Beispiele anführen.

Emotion	Wirkung
Wut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobbing, bedrohende Verhaltensweisen, verbale Ausfälle, Vergeltungsmaßnahmen. Vandalismus, Diebstahl und Sabotage, Brandstiftung, Mord.</li> </ul>
Feindseligkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress, geringere Moral, rachsüchtige Verhaltensweisen, verringerte Produktivität, Rechtsstreitigkeiten.</li> </ul>
Ärger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlorenes Vertrauen.</li> <li>• Rache (Langsamkeit, Sabotage, Lästern).</li> <li>• Richtendes und strafendes Verhalten.</li> <li>• Sich selbst als mächtig und fähig wahrnehmen.</li> <li>• Über längere Zeit: Aggression am Arbeitsplatz.</li> </ul>
Ekel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidende Verhaltensweisen (Absentismus, Kündigung).</li> </ul>

Tabelle 6: Verhaltensauswirkungen durch Emotionen.  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Fisher (2000).

Die vorgestellten Auswirkungen von Emotionen auf das Verhalten einzelner Teammitglieder muss nun in den Gesamtkontext des Teams gesetzt werden. Denn ein Team besteht nicht aus Einzelgängern, sondern aus mehreren Mitgliedern, die gemeinsam eine Gemeinschaft bilden. Dementsprechend haben auftretende Emotionen einzelner Teammitglieder Auswirkungen auf das gesamte Team. In der Wissenschaft hat sich vor allem der Begriff der *emotionalen Ansteckung* etabliert. Dabei weisen Teammitglieder die Tendenz auf Ausdrücke, Wortwahl, Gesten und Bewegungen mit denen einer anderen Person zu imitieren, zu synchronisieren und in der Konsequenz sich emotional einander anzunähern. Bspw. können negative Emotionen eines Mitglieds dazu führen, dass diese direkt auf andere Teammitglieder übertragen werden. Das geschieht auch mit Teammitgliedern, die auf die zugrundeliegende Situation zu Beginn überhaupt nicht emotional reagiert haben. Signale positiver Emotion können bspw. in einer teamarbeitsgefährdenden Situation die Emotionen entschärfen (Saavedra, 2008).

### 2.2.2 Einfluss von Konflikten auf die Teamarbeit

Grundsätzlich werden mit Dynamiken in Teams Vorteile gesehen, wie der Austausch von Wissen oder die generelle Anpassungsfähigkeit der Teams im Laufe der Zeit. Der höhere Grad an Selbstverantwortung führt dazu, dass das Selbstbewusstsein und die Motivation der Teammitglieder steigen. Dennoch ist Teamarbeit nicht ausschließlich vorteilhaftig, sondern birgt auch gewisse Risiken und zieht Nachteile mit sich. Ein großer Aspekt spielen hierbei die Konflikte bei der Teamarbeit.

Konflikte können auf unterschiedliche Art und Weise auftreten. Die Wissenschaft liefert dementsprechend unterschiedliche Kategorisierungsmöglichkeiten von Konflikten. Eine Kategorisierung von Konflikten ist aus der Sicht des Managements wichtig, um einen Überblick über die verschiedenen Konfliktarten zu erhalten und um bestmöglich Konflikten vorbeugen zu können. Für das vorliegende Fortbildungspaket Teamdynamiken 4.0 differenzieren wir zwischen Konflikten auf drei verschiedenen Ebenen: (1) Konflikte, die Teammitglieder mit sich selbst führen, (2) Konflikte, die zwischen einzelnen Teammitgliedern auftreten, und (3) Konflikte, die innerhalb des gesamten Teams auftreten.

**(1)** Konflikte, die Teammitglieder mit sich selbst führen, sind vor allem auf die jeweiligen Rollen des Teammitglieds bezogen, die sogenannten Rollenkonflikte. In

Teams nimmt jedes Mitglied seine eigene Rolle ein. Oft kann es dazu kommen, dass eine Person im Team mehr als nur eine Rolle innehat. Hier kann ein Inter-Rollen-Konflikt auftreten, also eine Person hat unterschiedliche Rollen und diese stehen in Konflikt miteinander. Nehmen wir bspw. die Rollenverteilung nach dem Rangdynamik-Modell nach Schindler. Ein Teammitglied ist normalerweise ein Gamma, jedoch auf ein speziell eintretendes Ereignis im Team, und nur auf dieses bezogen, nimmt das Teammitglied die Rolle des Omegas ein. Die grundsätzliche Loyalität zum Alpha wird durch das Ereignis gebrochen, das Teammitglied steht im Inter-Rollenkonflikt mit sich selbst. Die zweite Kategorie ist der Intra-Rollen-Konflikt, bei dem innerhalb derselben Rolle die Person unterschiedliche Erwartungen hat und dementsprechend im Konflikt mit sich selbst steht, welche Erwartung nachgegangen wird und welcher nicht. Dieser Intra-Rollenkonflikt tritt in Teams sehr oft auf, da Teammitglieder die Erwartungen verschiedener Bezugspersonen gleichzeitig erfüllen wollen / sollen / müssen, die zwangsläufig nicht miteinander im Einklang stehen. Grundsätzlich haben derartige Konflikte, die Teammitglieder mit sich selbst führen, zwangsläufig auch einen Einfluss auf das Team und auf die Teamarbeit selbst. Darüber hinaus spielen auch Emotionen eine große Rolle (Schimank, 2000). Dieser Einfluss wird durch das Verhalten der Teammitglieder, die einen inneren Konflikt führen, bestimmt. Anhand der Ausführungen aus dem vorangegangenen Emotions-Unterkapitel und der Abbildung 9, das Ereignis-Emotion-Verhaltens-Modell, kann dies verdeutlicht werden. Konflikte, die Teammitglieder mit sich selbst führen, können einen Einfluss auf die individuelle Verfügung und auf die Arbeitseinstellung haben (Ashkanasy & Daus, 2002). Der innere Konflikt kann bspw. zu einer emotionalen Instabilität führen, die wiederum die Emotionalität stark beeinflusst. Beim Auftreten von Ereignissen reagieren Teammitglieder somit schneller und intensiver emotional, was folglich zu affektgetriebenem Verhalten führt. Innere Konflikte können aber auch Einfluss auf die Arbeitseinstellung haben, vor allem wenn diese zu Unzufriedenheit führen. Dies ist bspw. der Fall, wenn auf Basis eines Intra-Rollenkonflikts das Teammitglied große Unzufriedenheit über die verschiedenen Erwartungen an dessen Arbeitsleistung verspürt. Dies hat folglich Einfluss auf das urteilsbezogene Verhalten.

**(2)** Neben den inneren Konflikten von Teammitgliedern gibt es auch Kategorisierungsmöglichkeiten für Konflikte, die zwischen Teammitgliedern auftreten.

Besonders hervorzuheben ist die Kategorisierung der Konflikte nach dem Konflikthalt (Solga, 2011). Dabei ist zwischen

- Aufgaben-Konflikten,
- Prozess-Konflikten und
- Beziehungs-Konflikten zu unterscheiden.

Aufgaben-Konflikte sind jene, die durch unterschiedliche Ansichten, wie Aufgaben gelöst werden sollen, entstehen. Prozess-Konflikte sind jene, die aufgrund unterschiedlicher Ansichten über Lösungen und Verantwortungsbereiche entstehen. Die Beziehungs-Konflikte schließlich basieren auf zwischenmenschlicher Unverträglichkeit. In Teams herrscht immer eine Tendenz Einzelner, andere Teammitglieder rational und emotional von ihren Einstellungen und Ansichten zu überzeugen. Dies ist ein Hauptgrund, weshalb es überhaupt zu Konflikten in Teams kommt. Diese Konflikte zwischen Teammitgliedern kann einzelne Teammitglieder, aber auch ganze Gruppen an Teammitglieder, umfassen. Auch bei Konflikten zwischen Teammitgliedern spielen Emotionen und das daraus resultierende Verhalten eine große Rolle (Schimank, 2000). Wie bereits beim inneren Konflikt spezifiziert haben diese Konflikte zwangsläufig einen Einfluss auf das affektgetriebene und urteilsbezogene Verhalten der Teammitglieder. Teams können als die Summe an Eigenschaften, Fähigkeiten und Einstellungen aller Teammitglieder gesehen werden. Dabei prägen Teams meist selbst teambezogene Eigenschaften, Fähigkeiten und Einstellungen aus. Besonders wichtige Kriterien für Teams sind ein ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl, Zugehörigkeit und Loyalität. Sind diese vorhanden, entsteht in Teams ein Zustand von Sicherheit und Stabilität. Jedoch müssen diese Aspekte erst im Laufe der Zeit in Teams entwickelt werden. Dazuhin unterstehen diese Aspekte gewissen Schwankungen, die durch veränderte Umweltzustände oder andere Ereignisse beeinflusst werden. Ein Beispiel für ein solches Ereignis wäre, wenn plötzlich mehreren langjährigen Teammitgliedern gekündigt wird. Das verbliebene Team würde sich zunehmend unsicher in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit fühlen. Das wiederum kann einerseits zur Instabilität im Team (jeder kämpft für sich, um den Job zu behalten), aber auch zur Steigerung der Stabilität im Team führen (das Team vereint sich gegen Team- und Unternehmensführung). Gemeinschaftsgefühl, Zugehörigkeit und Loyalität lassen sich durch Rituale, Belohnungs- aber auch

Strafsysteme sowie durch die Bildung von Teamkulturen festigen. Werden diese etablierten Systeme in Teams in Frage gestellt, entstehen Konflikte (Möller, 2013). Eine weitere Kategorisierung kann daher nach der Konfliktart erfolgen, wie folgende Konfliktarten exemplarisch verdeutlichen (Meyer & Züger, 2007):

**1. Integrationskonflikte:** Vorrangig entsteht diese Art von Konflikten bei Außenseitern im Team oder durch die Aufnahme neuer Teammitglieder. Außenseiter akzeptieren etablierte Systeme im Team nicht, wohingegen neue Teammitglieder diese Systeme erst kennenlernen müssen und besonders oft anecken. Es ist die Aufgabe der Teamleitung, dafür zu sorgen, dass die Integration möglichst reibungslos abläuft. Dabei ist eine klare Definition der Rolle im Team sowie der Tätigkeit des neuen Mitglieds von Vorteil.

**2. Loyalitätskonflikte:** Wenn Teammitglieder in gewissen Situationen den Bestand des Teams benötigen bzw. diesen sogar aktiv fordern, das Team sich jedoch nicht hinter das Teammitglied stellt, sprechen wir von Illoyalität. Dadurch wird die Einheit des Teams gefährdet und der notwendige Zusammenhalt ist nicht mehr gegeben. Loyalitätskonflikt können entstehen.

**3. Normierungskonflikte:** Ein Normierungskonflikt tritt dann auf, wenn ein Mitglied gegen Normen verstößt. Ähnlich wie im Rechtssystem von Staaten, kann durch eine Bestrafung das Teammitglied wieder integriert werden.

**4. Rangkonflikte:** Sowohl die Ausführungen zu den verschiedenen Teamstrukturen als auch zur Rollenverteilung in Teams nach dem Rangdynamik-Modell nach Schindler verdeutlichen, dass in Teams eine Unter- und Überordnung vorherrscht. Durch diese Rangpositionen (Hierarchien) wird Ordnung in Teams und Unternehmen gebracht. Dennoch führen die Schaffung und Veränderung von Rangordnungen zu Konfliktpotentialen. Oft treten Rangkonflikte durch den Eintritt neuer Mitglieder auf.

(3) Die letzte Ebene an Konflikten, die in Teams auftreten können, sind die Teamkonflikte. Anders als bei den Konflikten zwischen Teammitgliedern treten Teamkonflikte erst ab drei Beteiligten auf. Hierbei darf nicht vernachlässigt werden, dass Kategorie (2) und (3) nicht trennscharf voneinander sind. Es können auch zwischen größeren Untergruppen in Teams bspw. Aufgabenkonflikte oder Beziehungskonflikte auftreten. Bei den Teamkonflikten betrachten wir die Konflikte in Teams jedoch

nochmal von einer größeren Perspektive. Das Verhalten einzelner Teammitglieder steht hier nicht im Fokus, sondern das Verhalten von Gruppen im Team. Ein Beispiel sind hier Untergruppenkonflikte. In Abhängigkeit der Teamgröße ist es keine Seltenheit, dass sich Untergruppen bilden. Treten diese Untergruppen im Team in Konflikt, sprechen wir von Untergruppenkonflikten. Diese Konfliktart gefährdet besonders die Zielerreichung der Teamarbeit. Werden diese Konflikte nicht schnell abgewendet, kann der Konflikt bis zum Zerfall des ganzen Teams führen. Denn Untergruppenkonflikte involvieren schrittweise immer mehr Teammitglieder, bis der Konflikt das gesamte Team umfasst.

Anders als herkömmlich angenommen, sind Konflikte in Teams nicht immer negativ. Konflikte können auch positiv sein, das ist jedoch abhängig von der Konfliktgröße. Kleine Konflikte, die nur einzelne Mitarbeitende betreffen, sorgen nicht für einen ausreichenden Konfliktlevel, um in Teams effektiv Trägheit zu überwinden oder Informationen wie neue Ansichten, Perspektiven und Denkweisen im Team zu verbreiten. Dabei darf nicht vergessen werden, sollte der Konfliktlevel zu groß werden, dann sinkt die Effektivität des Konflikts wiederum, da zu intensiv gegeneinander gearbeitet wird. Folglich ergibt sich in Bezug auf Konfliktlevel und Konflikteffektivität eine Kurve, wie sie in Abbildung 10 dargestellt ist.

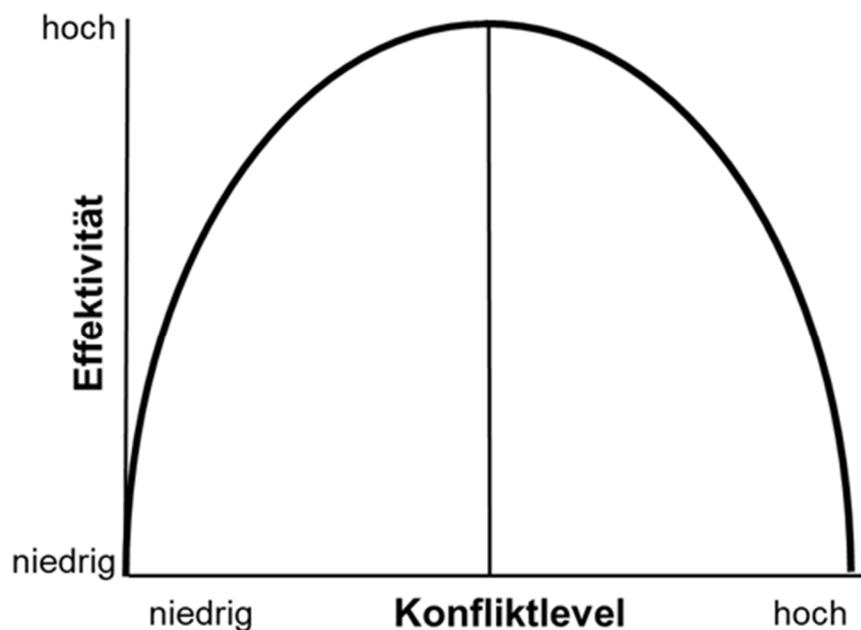


Abbildung 10: Effektivitäts-Kurve von Konflikten.  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Högl und Gemünden (1999).

Ein niedriges Konfliktlevel gilt als ineffektiv, genauso wie ein zu hohes Konfliktlevel. Ist der Konfliktlevel jedoch so ausgeprägt, dass es einerseits dem Team nicht schadet und gleichzeitig zu einem Wandel im Team führt, dann gilt die Effektivität des Konflikts als hoch. Der Konflikt ist demnach positiv für das Team (Högl & Gemünden, 1999).

# **3 TEAMDYNAMIKEN GE- STALTEN UND KON- TROLLIEREN MITTELS TEAMENTWICKLUNG**

### 3.1 Grundlagen der Teamentwicklung

Aus organisatorischer Sicht sind Teams eine ressourcenorientierte Zusammenstellung von fähigen und kompetenten Mitarbeitenden. Idealerweise verfügt ein Team, durch dessen Mitglieder, über alle erforderlichen Kompetenzen, um die anstehende Aufgabe zu erledigen und das Ziel der Teamarbeit selbstständig zu erreichen. Neben der wichtigen Fachkompetenz gibt es weitere Kriterien, die den Erfolg der Teamarbeit mitbestimmen. Kompetenzen, wie bspw. die soziale Kompetenz oder die Kompetenz der Teamfähigkeit, machen in Teams oftmals den Unterschied zwischen soliden und erfolgreichen Teamergebnissen (Wunderer, 2003). Die Teamzusammenstellung wird üblicherweise nicht dem Zufall überlassen. Aus diesem Grund verfolgt die Teamentwicklung sowohl die optimale Zusammenstellung verschiedener harmonisierender und fachlich kompetenter Mitarbeiter als auch das Ziel ein positives Arbeitsklima zu schaffen und eine konfliktfreie, zielorientierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gewährleisten (Weiland, 2011).

Bei der Teambildung ist die Zusammensetzung eines Teams zu beachten. Dabei bestimmt das Ziel der Teamarbeit wesentlich, welche Kompetenzen (Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen) die Teammitglieder benötigen, um die Aufgabe bewältigen oder das Problem lösen zu können. Bei komplexen Aufgaben ist es erforderlich, dass die Kompetenzen zwischen den Teammitgliedern verteilt sind, die Teammitglieder besitzen demnach unterschiedliche Spezialisierungen. Im Zuge der Teamzusammensetzung stellt sich zwangsläufig auch die Frage, wie homogen oder heterogen ein Team sein sollte. Die Teamzusammenstellung kann hier auf einem Spektrum zwischen den beiden Extremen „Homogen“ und „Heterogen“ variieren. Vollkommen homogene Teams bestehen aus sehr ähnlichen Teammitgliedern. Der Koordinationsaufwand ist tendenziell gering und Konflikte treten kaum auf. Jedoch verfügen solche Teams über begrenzte Kompetenz und Vielfalt. Ausschließlich heterogene Teams weisen Leistungsvorteile auf, wenn es sich um komplexe und vielfältige Teamarbeit handelt (Bouncken & Pesch, 2011). Zudem ist die Innovationsfähigkeit in heterogenen Teams tendenziell höher (Bouncken & Winkler, 2008). Jedoch ist ein erhöhter Koordinationsaufwand notwendig und Konflikte stehen an der Tagesordnung (Neininger et al., 2010). Wie Teams folglich zusammengestellt werden, sollte in Abhängigkeit der zur adäquaten Bewältigung der Teamarbeit benötigten Kompetenzen erfolgen.

In Bezug auf die Personalausstattung von Teams kommt es während der Teamarbeit oftmals zu einem Wechsel. Vor allem für Teamarbeitsformen, die für eine befristete Dauer angelegt sind, wie bspw. bei Projektarbeit. Zur Anfangszeit der Teamarbeit nehmen typischerweise viele Beteiligte aus verschiedenen Fachgruppen und Fachdisziplinen des Unternehmens Teil und tragen mit ihrem Wissen zur Findung von Ideen und Realisierungsmöglichkeiten bei. Im weiteren Verlauf, vor allem gegen Ende der Projektarbeit, nimmt der Wissensfluss in das Team ab und der Wissensfluss aus dem Team in das Unternehmen nimmt zu, also hin zu anderen Teamarbeiten und Fachgruppen (Kerzner, 2009; Bouncken & Kraus, 2016). Veranschaulicht wird dies in folgender Abbildung 11.

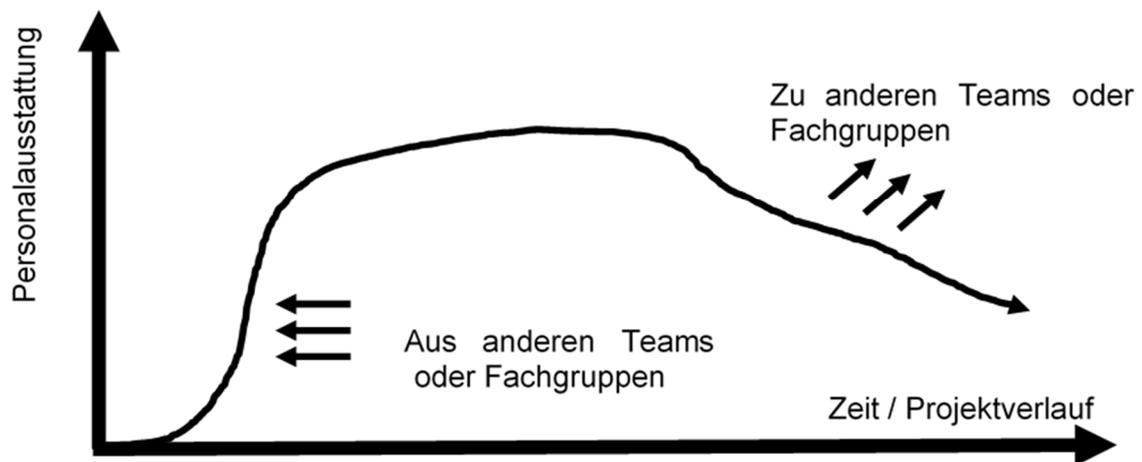


Abbildung 11: Personalausstattung von befristeter Teamarbeit im Zeitverlauf.  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kerzner (2009).

Ist das Team zusammengestellt wird der idealtypische Zustand, eines positiven Arbeitsklimas und einer konfliktfreien, zielorientierten und vertrauensvollen Zusammenarbeit zu gewährleisten, angestrebt. Damit dies erreicht wird, bedarf es der kontinuierlichen Teamentwicklung. Der Begriff Teamentwicklung bezeichnet einen phasenweisen Prozess, den ein Team durchläuft, um Abläufe und Strukturen innerhalb des Teams zu entwickeln und zu optimieren. Die Teamentwicklung fokussiert sich hier auf die Steigerung der Effizienz und der Effektivität einzelner Teammitglieder und des gesamten Teams. Wichtig ist, dass Teamentwicklung kein kurzfristiger Prozess ist, sondern eine langandauernde und kontinuierliche Entwicklung erfordert (Dick & West, 2005).

Ein weitverbreitetes Modell der Teamentwicklung geht auf Tuckman (1965) zurück, der das Phasenmodell für die Teamentwicklung entwarf. Das Phasenmodell nach Tuckman umfasst fünf aufeinanderfolgende Entwicklungsschritte eines Teams (Tuckman & Jensen, 1977):

- (1) Findungsphase
- (2) Konfliktphase
- (3) Übereinkommensphase
- (4) Kooperationsphase
- (5) Transformationsphase

**(1) Findungsphase:** Die erste Phase ist durch Unsicherheit und Verwirrung gekennzeichnet, in der sich das Team zusammenstellt und ein langsames Abtasten und Kennenlernen der Teammitglieder stattfindet. Erste Ziele und Regeln werden definiert, während sich die Mitglieder kennenlernen und erste Rollen verteilt werden. Die Beziehungen der Teammitglieder untereinander sind noch unklar. Gerade zu Beginn einer Teamarbeit ist der Einsatz von Teamentwicklungsmaßnahmen wichtig. In dieser Phase sollte sich das Team schnellstmöglich kennenlernen und Vertrauen aufbauen (Dick & West, 2005).

**(2) Konfliktphase:** Nachdem sich die Teammitglieder allmählich kennengelernt haben folgt eine Phase geprägt von Unstimmigkeiten und Konflikten. Die Teammitglieder sind noch nicht aneinander gewöhnt und verfolgen eigene Prioritäten. Zudem kann es zu Machtkämpfen um die Rolle des Teamleiters oder dem generellen Status im Team kommen, wodurch Spannungen zwischen den Teammitgliedern entstehen. In dieser Phase werden Rollen und Aufgaben unter Umständen neu verteilt. Trotz der eher geringen Leistung des Teams, ist diese Phase notwendig damit aus den Einzelpersonen ein Team mit hohem Reifegrad entstehen kann. Die Konfliktphase variiert in Konfliktgröße und -dauer, tritt jedoch in jedem Teamentwicklungsprozess auf. Teamentwicklungsmaßnahmen können diese Konflikte zum Anlass nehmen, um konstruktiv und offen über die Teamarbeit zu sprechen. Durch diesen Austausch gewinnt die Teamdynamik an Intensität (Dick & West, 2005).

**(3) Übereinkommensphase:** Nach der Konfliktphase folgt im Phasenmodell die Normierungsphase, oder auch Übereinkommensphase genannt. Während dieser Phase werden Aufgabenbereiche, Arbeitsmethoden und Spielregeln nach der Anlaufzeit und der damit verbundenen Eingewöhnung endgültig geklärt und fest vereinbart. Gemeinsame Ziele und Aufgaben werden im Dialog ausgetauscht. Die Teammitglieder haben ihre Rollen gefunden und es wird verstärkt kooperiert. Die Mitglieder streben gemeinsam Lösungen an, anstatt die Fronten verhärten zu lassen, wodurch ein Wir-Gefühl entsteht und gemeinsam beschlossene Regeln akzeptiert werden (Dick & West, 2005).

**(4) Kooperationsphase:** In der Kooperations- oder Leistungsphase pendelt sich die Leistung der Teammitglieder auf einer gleichbleibenden Ebene ein. Das Team ist ideenreich, flexibel, solidarisch und leistungsfähig. Hier liegt der Fokus auf der Ausführung der Arbeitsaufgabe. Es herrscht eine Atmosphäre von Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung, das sich positiv auf das gemeinsame Handeln und auf die Erreichung des gemeinsamen Ziels auswirkt. Trotzdem können die Rollen im Team weiterhin wechseln, führt jedoch mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit zu Konflikten, da offen miteinander kommuniziert und sich gegenseitig geholfen wird. Das Team hat in dieser Phase einen hohen Grad an Selbstorganisation erreicht und bewältigt Aufgaben konstruktiv und kooperativ (Dick & West, 2005).

**(5) Transformationsphase:** Die letzte Phase des Phasenmodells ist die Transformationsphase. Im ursprünglichen Modell nach Tuckman gab es diese Phase noch nicht. Sie wurde erst im Nachgang von Tuckman ergänzt. Es steht weitestgehend fest, dass diese fünfte Phase nicht für alle Teams von Relevanz ist. Diese Phase bezieht sich vorrangig auf Teams, die längerfristig zusammenarbeiten, jedoch nach Zielerreichung bzw. nach Bewältigung der Aufgaben getrennte Wege gehen (Dick & West, 2005). Als Beispiel sind hier Projektteams oder Optimierungsteams anzuführen, die nach Abschluss in ein anderes Projekt wechseln oder sich wieder ihrer ursprünglichen Aufgaben im Tagesgeschäft widmen. Deshalb wird diese Phase unter anderem auch Trennungsphase genannt. Weiterhin kann in dieser Phase eine sogenannte Retroperspektive eingenommen werden. Im Zuge dessen sollte sich das Team Fragen stellen wie bspw. Wie kann der Teamprozess künftig optimiert werden? Welche Erkenntnisse lassen sich auf zukünftige Situationen

Übertragen? Diese Erkenntnisse sollten dokumentiert werden (Stahl & von Thun, 2012).

Wichtige Anmerkungen zum Phasenmodell sind, dass das Modell nicht zwangsläufig ein linearer Prozess sein muss, indem jede einzelne Phase der Reihe nach durchlaufen werden muss. Teams entwickeln sich zyklisch, ein überspringen von Phasen, ein zurückfallen in vorherige Phasen oder das wiederholte Durchlaufen des Prozesses sind möglich. So gibt es Teams, die nie das Stadium der Leistungsphase erreichen oder wiederum andere Teams haben bspw. überhaupt keine Konfliktphase. Das Zurückfallen in vorangegangene Phasen oder die Wiederholung einzelner Phasen tritt vor allem dann ein, wenn Teammitglieder während des Prozesses hinzukommen oder das Team verlassen sowie wenn sich eine Änderung der Aufgabenstellung ergibt. Folglich bestimmt die Dynamik im Team, ob einzelne Phasen wiederholt oder einen Entwicklungsabschnitt in seiner Intensität und Dauer individuell angepasst werden muss. Prägenden Einfluss auf die Teamentwicklung haben hier vorrangig der Teamleiter, die Teammitglieder, die Aufgabe selbst und die Umwelt. Wichtig ist zudem, dass es sich hierbei um eine stark vereinfachende Beschreibung handelt. Die Teamentwicklung ist ein mühevoller Prozess. Grundsätzlich gilt, dass erst dann von einem gut funktionierenden Team gesprochen werden kann, wenn die Gemeinschaftsleistung die Summe der Einzelleistungen übersteigt.

### **3.2 Teamdynamiken herbeiführen und kontrollieren.**

Die Dynamiken in Teams können durch ein komplexes Zusammenspiel verschiedener Faktoren entstehen. Die grundlegenden Eigenschaften der Teams und der jeweiligen Teamarbeit (bspw. die Zielsetzung, gemeinsame Werte, gemeinsame Spielregeln usw.), aber auch die Struktur der Teams bilden den grundsätzlichen Rahmen für die verschiedenen Dynamiken im Team. Weiterhin haben Sie im Laufe des Skripts erfahren, wie Persönlichkeitstypen, die Rollen im Team, Emotionen und auch Konflikte zu Änderungen in Teams führen können. Dieses Unterkapitel befasst sich vorrangig damit, wie Dynamiken in Teams herbeigeführt und kontrolliert werden können. Es ist anzumerken, dass das vorliegende Skript auf eine vollständige Auflistung aller möglichen Maßnahmen zur Forcierung und Kontrolle von Teamdynamiken verzichtet. Eine vollständige Auflistung wäre im Rahmen dieses Fortbildungspakets kaum möglich, da sämtliche individuelle Faktoren eines Teams, sowie deren

Einflüsse untereinander, berücksichtigt werden müssten. Und dies folglich für alle verschiedenen Kombinationen an Faktoren der unzählig verschiedenen Teamarbeiten. Deshalb soll Ihnen im Folgenden ein Überblick darüber verschafft werden, wie Teamdynamiken im Allgemeinen herbeigeführt und kontrolliert werden können. Es ist darauf hinzuweisen, dass jegliche Art von Maßnahmen, die gewisse Teamdynamiken herbeiführen oder kontrollieren sollen, von Vorgesetzten des Teams ausgehen. Dabei kann es sich um Teamleiter oder um andere Führungskräfte aus dem Unternehmen handeln, bspw. Abteilungs-, Bereichs- oder Unternehmensleiter.

Dynamiken stellen relevante Kräfte in Teams dar, die auf Basis einer Vielzahl von Faktoren entstehen können. Grundsätzlich sind Teams komplexe Gebilde. Bei Veränderung einiger einflussreicher Faktoren, wie bspw. die Schlichtung eines teamweiten Konflikts, sind die Auswirkungen auf die Teamarbeit immens. Wiederum andere Faktoren beeinflussen die Teamarbeit indirekt, wie bspw. die schlechte Stimmung einzelner Teammitglieder, die in Kombination mit einer überraschenden Situation zu einem affektgetriebenen Verhalten neigen, das schließlich die Teamarbeit maßgeblich beeinflusst. In erster Linie werden Dynamiken herbeigeführt und kontrolliert, um die Bildung und Fortbildung des Teams zu ermöglichen sowie zur Ausbildung und Entwicklung des Einzelnen im Team beizutragen. Maßnahmen, wie bspw. teamdynamische Trainings oder Workshops, haben das Ziel soziale und emotionale Kompetenzen (Teamfähigkeit, Selbstbewusstsein, Selbstdarstellung, Empathie) auszubilden. Besonders wichtig ist hier, dass es nicht nur darum geht das einzelne Teammitglied zu qualifizieren, sondern zugleich darum, die einzelnen Teammitglieder mit dem gesamten Team in Beziehung zu bringen und sein Engagement für die Gesamtaufgabe zu gewinnen (König & Schattenhofer, 2016).

Der Ausgangspunkt von Teamentwicklungsmaßnahmen ist oftmals die Analyse der aktuellen Situation im Team. Diese aktuelle Situation kann auch als Ist-Zustand bezeichnet werden. Darüber hinaus gibt es einen sogenannten Soll-Zustand, der einem Referenzwert und somit dem idealtypischen Zustand entspricht. Nachdem der Ist-Zustand analysiert wurde findet ein Vergleich mit dem Soll-Zustand statt. Ergibt sich Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Zustand, entspricht die aktuelle Situation nicht dem idealtypischen Zustand. Durch Maßnahmen wird nun versucht den Soll-Zustand dem Ist-Zustand wieder anzunähern. Wie Sie bereits erfahren haben ist die Teamentwicklung ein kontinuierlicher Prozess, der stets anfällig für

auf tretende Dynamiken ist. Dies spiegelt sich im Ist-Zustand wieder. Ist dieser einmal erreicht, kann es im Laufe der Teamarbeit zu Abweichungen kommen (Reichmann, 1997). Ein Soll-Ist-Vergleich wird in folgender Abbildung 11 exemplarisch veranschaulicht.

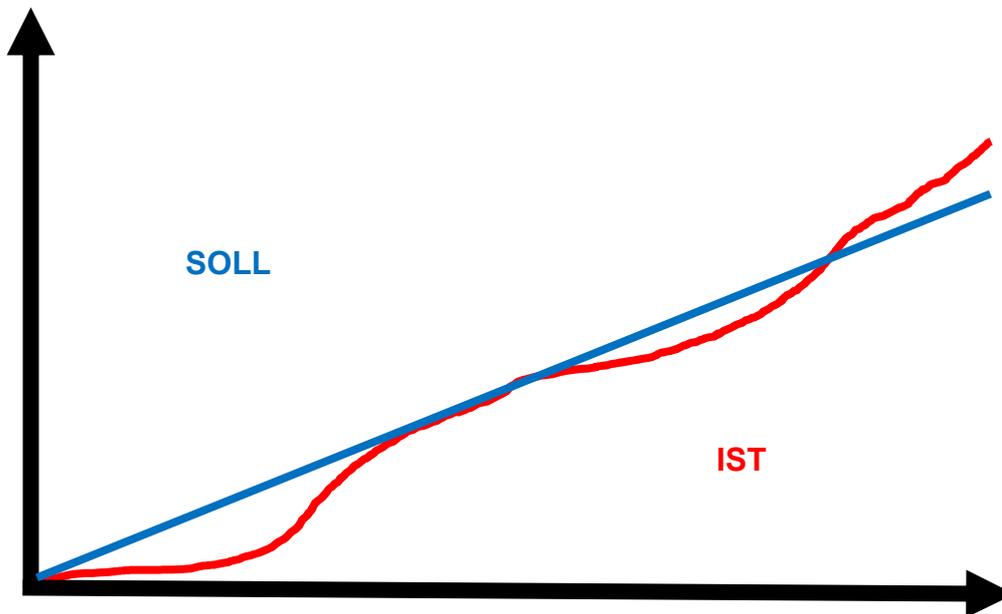


Abbildung 12: Beispiel eines Soll-Ist-Vergleichs.  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Reichmann (1997).

Dabei basiert der Soll-Ist-Vergleich auf Teamzielen und auf entsprechenden Kennzahlensystemen. Zugleich werden durch den Soll-Ist-Vergleich vorherrschende Teamdynamiken auf ihre Wirkung hin kontrolliert, indem der aktuelle Zustand im Team analysiert wird.

Auf Basis dieses Vergleichs werden Zustände im Team deutlich, die behoben werden sollten. In Abhängigkeit des Ist-Zustands und des zu erreichenden Soll-Zustands kann eine große Bandbreite an Maßnahmen angewandt werden. Darüber hinaus werden durch die Anwendung von Maßnahmen auch die verschiedenen Mechanismen und Dynamiken von Teams verdeutlicht. Zu ergreifende Maßnahmen, um Dynamiken gezielt herbeizuführen, können neben Trainings und Coachings auch moderierte Workshops sein (Schmidt et al., 2005). Oft werden durch diese Maßnahmen jedoch nicht nur Kompetenzen einzelner Teammitglieder optimiert, sondern derer des ganzen Teams, bspw. durch einen Workshop zur Verbesserung der teaminternen Kommunikation. Des Weiteren können Teamentwicklungsmaßnahmen auch dazu eingesetzt werden die Teams zu inspirieren und intellektuell zu

stimulieren, um neue Aspekte in den Arbeitsprozess des Teams einzubringen und ein innovationsförderliches Klima zu schaffen.

Der Ablauf von Teamentwicklungsmaßnahmen kann im Detail, je nach Konzept, sehr unterschiedlich sein. Dennoch haben Wissenschaftlicher Schritte identifiziert, die für einen Großteil der Maßnahmen gültig sind (Francis & Young, 1996):

- 1.** Zu Beginn herrscht ein Wunsch nach Veränderung, sei es aufgrund der Abweichung zwischen dem Soll- und Ist-Zustand oder aufgrund teaminterner Änderungswünsche, bspw. aufgrund vieler Teamkonflikte. Ist eine gute Zusammenarbeit im Team gefährdet oder schon nicht mehr möglich, beauftragt der Teamleiter einen internen oder externen Coach zur Durchführung der Teamentwicklungsmaßnahmen.
- 2.** Auf Basis eines Soll-Ist-Vergleichs und darauf aufbauender Analysen gilt es zu klären, wie das Team zusammengesetzt ist und wie es bisher arbeitet, welche Faktoren dem Team schaden und welche Ursachen dafür ausgemacht werden können. Durch diese Erkenntnisse wird ein Teamentwicklungskonzept erarbeitet. In Abstimmung mit der Teamleitung wird das Konzept bei Bedarf angepasst.
- 3.** Die identifizierten Probleme und Hindernisse werden anschließend gemeinsam mit dem Team definiert und die Ursachen werden weiter erforscht. Im Zuge dessen wird in Kooperation mit dem Team der zukünftige Soll-Zustand festgelegt. Hierbei kann es dazu kommen, dass der Soll-Zustand an die Bedürfnisse des Teams angepasst wird.
- 4.** Nach Festlegung der Ziele werden die Probleme im Team behandelt. Hierbei kann es zum Einsatz verschiedener Maßnahmenkonzepte kommen (Workshop, Fortbildung, Team-Training usw.).
- 5.** Schließlich folgt die Erfolgskontrolle hinsichtlich der festgelegten Ziele und der Erreichung des festgelegten Soll-Zustands. Diese Kontrolle findet oft erst nach einer gewissen Dauer nach der Teamentwicklungsmaßnahme statt.

Im Weiteren sollen Ihnen fünf verschiedene Formen von Teamentwicklungsmaßnahmen vorgestellt werden, die sich nach Zweck, Einsatz und Vorgehensweise voneinander unterscheiden (West, 2012):

- 1. Maßnahmen zu Beginn der Teamarbeit:** Diese Maßnahmen werden vorrangig zu Beginn der Teamarbeit eingesetzt. Das Team soll sich schnellstmöglich kennenlernen und Vertrauen aufbauen (Dick & West, 2005). Des Weiteren stehen Fragen im Fokus wie diese nach den Zielen, Arbeitsabläufen und Rollen im Team. Besonders relevant ist der Beginn der Teamarbeit, da hier die Basis für ein effizientes und effektives Team geschaffen wird. Wird das Team hier durch sinnvolle und effektive Teamentwicklungsmaßnahmen geschult und Teamdynamiken gezielt fokussiert, kann im Laufe der weiteren Entwicklung Konflikten und Krisen weitestgehend vorgebeugt werden (West, 2012).
- 2. Regelmäßige formale Überprüfung:** Da Teams kontinuierlich auftretenden Kräften ausgesetzt sind, die das Gefüge im Team verändern können, ist auch der temporär erreichte idealtypische Zustand der Teamarbeit Dynamiken unterlegen. Deshalb sollte in regelmäßigen Abständen dieser Zustand der Teamarbeit formal überprüft werden. Dabei wird empfohlen das zu überprüfende Team außerhalb der gewohnten Arbeitsumgebung auf Ziele, Rollen, Strategien, Konflikte und Prozesse, unter den Leitaspekten der Effektivität und Effizienz, zu analysieren. Um die Arbeitsprozesse der Teams während laufender Teamarbeiten nicht zu stören, ist ein angemessener Zeitpunkt nach Abschluss einer wesentlichen Arbeitsaufgabe (West, 2012).
- 3. Maßnahmen zur Lösung aufgabenbezogener Probleme:** Treten bei der Teamarbeit aufgabenbezogene Probleme auf sollte ein sogenannter Problemlösungs-Workshop stattfinden. Für den Erfolg des Workshops ist es zwingend erforderlich, dass das Team das aufgabenbezogene Problem genau definieren und beschreiben. Zur Erarbeitung von Lösungen und Verbesserungen sowie die Diskussion des Problems sollten Teammitglieder während des Workshops freigestellt werden. Das Hinzuziehen von Experten, bspw. aus anderen Abteilungen des Unternehmens oder unternehmensextern, sollte bedacht werden (West, 2012).
- 4. Maßnahmen zur Identifikation von Teamproblemen:** Wird die Teamarbeit von Teams von der Team- oder Unternehmensleitung als ineffektiv identifiziert, sind die Ursachen für diese Ineffektivität nicht immer bekannt. So sollten Maßnahmen ergriffen werden, die dazu beitragen, dass die Teammitglieder das Problem sowie deren Ursache identifizieren und eine entsprechende Lösungsstrategie gemeinsam

erarbeiten können. Einige Ursachen wie bspw. Konflikte mit einem hohen Konfliktlevel oder besonders negative Stimmungen im Team können schnell als Ursachen identifiziert werden. Wiederum andere Ursachen bedürfen einer tiefergehenden Analyse. Weiterhin gilt, dass nicht immer die offensichtlichen Ursachen auch gleich der Hauptgrund für die Ineffektivität des Teams sind. Zudem können verschiedene Ursachen einander beeinflussen und schließlich zur Ineffektivität führen (West, 2012).

**5. Maßnahmen zur Schaffung eines positiven sozialen Klimas:** Die Erzielung eines positiven sozialen Klimas im Team, bei dem sich die Teammitglieder wohlfühlen, gilt als besonders wichtig für den Teamerfolg. Dementsprechend gibt es zahlreiche Teamentwicklungsmaßnahmen, die diesen Zustand im Team herstellen sollen. Dabei konzentrieren sich die Inhalte dieser Maßnahmen auf die zwischenmenschlichen Beziehungen im Team. Ein großes Thema nimmt hier die Konfliktbewältigung ein, die unter Zuhilfenahme von Frage- und Moderationstechniken versucht Konflikte im Team zu identifizieren und zu lösen (West, 2012).

Werden Teamentwicklungsmaßnahmen dazu verwendet Dynamiken in Teams gezielt herbeizuführen, bedarf jedoch einer sehr guten Planung und Kenntnis der einzelnen Teammitglieder. Hier ist mit Bedacht vorzugehen, da schlimmstenfalls die durchgeführten Maßnahmen nicht zum zu erzielenden Effekt führen können, sondern andere unerwünschte Dynamiken hervorrufen können. Diese unerwünschten Dynamiken können genau das Gegenteil bewirken, als ursprünglich durch die Maßnahmen ergreifung angedacht. Wiederum in Abhängigkeit der spezifischen Situation und der jeweiligen Teammitglieder sind die Möglichkeiten groß, was durch die Durchführung von Teamentwicklungsmaßnahmen erzielt werden kann. Grundsätzlich ist es für Teams sinnvoll durch Maßnahmen ein klares Bewusstsein über Rollen und Aufgaben im Team zu schaffen, die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern zu verbessern, Arbeitsabläufe und -prozesse zu optimieren, den kooperativen Umgang mit Problemen und Herausforderungen zu schulen, soziale Kompetenzen herauszubilden und konstruktive, wert- und teamorientierte Lösung von Konflikten herbeizuführen.

Wenn auf Dynamiken bei der Teamarbeit reagiert wird, um den Soll-Zustand herbeizuführen, sehen sich Teams oftmals mit Änderungen konfrontiert. Dabei hat sich herausgestellt, dass zu Beginn das Neue sehr oft abgelehnt wird, das über eine sinkende Unterstützung der Änderung in einen generellen Widerstand mündet. Trotz mangelnder Unterstützung und Ablehnung des Neuen wird die Neugier der Teammitglieder geweckt, die jedoch unter Umständen zu noch mehr Widerstand führt. In günstigen Fällen wandelt sich der Widerstand gegen das Neue zu einer stark zunehmenden Akzeptanz der Änderung und somit zu einer Unterstützung der Änderung (Kerzner, 2009). Dieser Verlauf der Unterstützung von Änderungen ist in folgender Abbildung 13 skizziert.

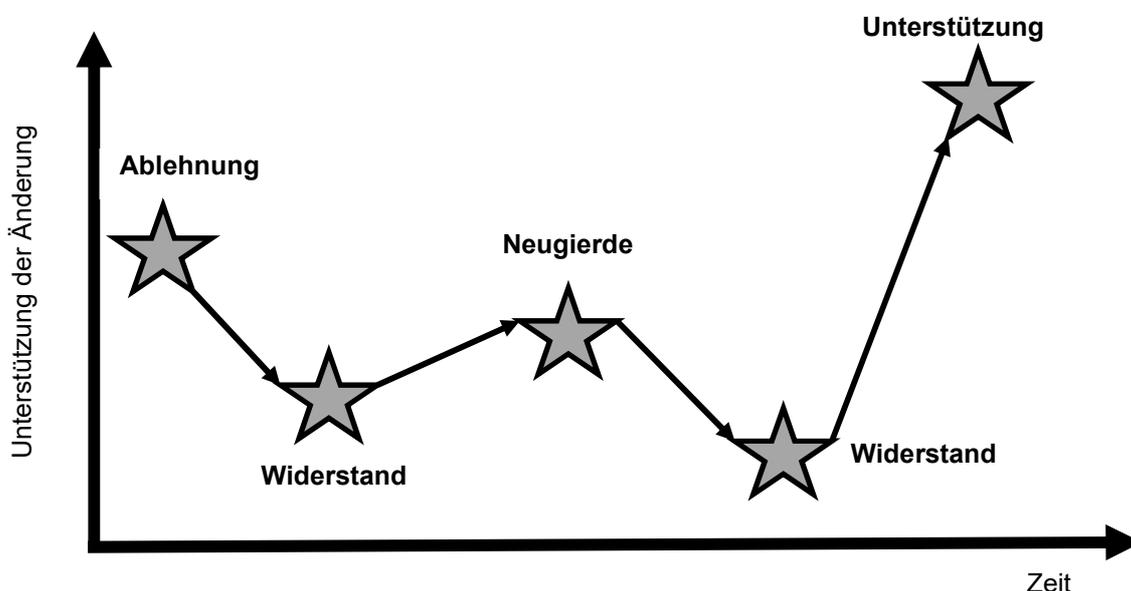


Abbildung 13: Typischer Verlauf der Akzeptanz von Neuem innerhalb Organisationen  
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kerzner (2009).

# 4 AKTUELLE EINFLÜSSE AUF DIE TEAMARBEIT

Abschließend möchten wir in diesem vierten Kapitel auf die Relevanz von Teamarbeit eingehen sowie auf die zunehmenden Einflüsse auf die Teamarbeit durch die Digitalisierung und der heutigen Notwendigkeit als Unternehmen sich immer schneller und dynamischer den stetigen Veränderungen anpassen zu müssen.

Die Erforschung der Teamarbeit hat ihren Ursprung in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Zu dieser Zeit war die zweite industrielle Revolution in vollem Gange und Wissenschaftler hatten es sich zur Aufgabe gemacht die Strukturen und Abläufe in Unternehmen zu optimieren und effizienter zu machen. Im Zuge dessen entwickelten sich in den 1930er Jahren erste teambasierte Strukturen in Unternehmen. Jedoch erst in den 1970er Jahren wurde die Teamarbeit in Unternehmen zunehmend zu einer beliebten Form (Weiss & Hoegl, 2015), um die Produktivität zu steigern und die negativen Folgen der bis dahin vorherrschenden Fließbandarbeit einzudämmen (Weiland, 2011). Aber auch die zunehmenden Demokratisierungstendenzen und der Wertewandel von Unternehmen zu weniger hierarchischen Strukturen haben den Aufbau teambasierter Aufbau zu dieser Zeit gefördert (Wiendieck, 1992). Seitdem hat Teamarbeit in Unternehmen weithin Fuß gefasst und erfuhr im letzten Jahrzehnt eine regelrechte Renaissance.

Vor allem im Zuge des zunehmenden Drangs zur Flexibilität vieler Unternehmen hat sich die Teamarbeit maßgeblich verändert. Die Anforderungen an die heutige Teamarbeit sind um ein Vielfaches an Agilität und Schnelligkeit gestiegen. Agilität bedeutet die Fähigkeit flexibel, anpassungsfähig und schnell in einer sich ständig ändernden und dynamischen Umwelt zu sein. Für viele Unternehmen bedeutet dies zugleich kundenorientiert, selbst organisiert, schneller aber zugleich günstiger zu sein. Schnelle Änderungen sind oftmals nicht radikal, sondern eher inkrementell (in kleinen Schritten erfolgend). Agilität bedeutet somit häufige und inkrementelle Änderungen in kurzer Zeit.

Besonders wurde die zunehmende Notwendigkeit der Flexibilität durch die Digitalisierung hervorgerufen. Die Digitalisierung ermöglicht schnelle technologische Innovationen, geht aber auch mit ständig wechselnden Kundenpräferenzen einher, vor allem jene von den sogenannten „digital Natives“ (Personen, die mit den digitalen Technologien aufgewachsen sind und in deren Nutzung geübt sind) (Bouncken & Barwinski, 2020). Darüber hinaus treten immer wieder neue, oft auch kleine und

junge, Konkurrenten in den Markt ein oder es entstehen generell neue Märkte auf Basis neuer Technologien (Bouncken et al., 2018). Im Zuge der immer neuen Möglichkeiten digitale Lösungen im Internet zu etablieren werden neue Regularien entwickelt, denen es oftmals zu folgen gilt. Zudem ist der technologische Fortschritt heutzutage schneller als die Lernkurven mancher Unternehmen, das den Umgang mit wachsender Ungewissheit und Komplexität bedeutet. Neben den immer kürzeren Abständen in denen neue Technologien auf den Markt kommen, verkürzt sich auch zunehmend die Zeitspanne, die es braucht, bis neue Technologien einer breiten Masse zur Verfügung stehen. Nehmen wir das Beispiel des Computers. Nach Erfindung des Computers 1936 benötigte es 14 Jahre, bis weltweit rund 50 Millionen Menschen Computer nutzten. Das Internet, erfunden und öffentlich zugänglich gemacht 1991, benötigte 7 Jahre bis 50 Millionen Menschen es nutzten. Heutige Erfindungen erreichen Millionen von Nutzer innerhalb weniger Monate, wenn nicht sogar innerhalb weniger Tage. So wie beispielsweise das Smartphone-Spiel *Pokemon Go* aus dem Jahre 2016, das innerhalb von 19 Tagen 50 Millionen Nutzer verzeichnete. So zeigt sich, dass es vor allem reaktiven und agilen Unternehmen möglich ist im digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein.

Damit einher geht eine steigende Komplexität der Aufgaben in Unternehmen, ein höherer Leistungsdruck und sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse. Die Welt wird durch die voranschreitende Globalisierung und immer neuere Technologien zunehmend dynamischer. Aus diesen Gründen erfährt die Teamarbeit heutzutage immer größere Beliebtheit und Relevanz. Starre Teamarbeitsformen, die fix in die Unternehmensstruktur eingebunden sind, die auf Standardisierung und auf Arbeitsteilung setzen und routinierten Aufgaben nachgehen, gehören jedoch allmählich der Vergangenheit an. Starre Teamstrukturen ist es in einer dynamischen Welt kaum möglich wettbewerbsfähig zu bleiben. Jene Teamarbeit, die auf hochgradig heterogene, interdisziplinäre Teams setzt, scheint den heutigen Anforderungen deutlich besser gerecht zu werden. Dies liegt aber auch darin begründet, dass die Teams nach Zielerreichung aufgelöst werden, damit die jeweiligen Mitglieder wieder neuen Projektteams zugewiesen werden können. Dadurch werden Erkenntnisse und Fähigkeiten der Teamarbeit effektiv über Teams hinweg im Unternehmen gestreut und weitervermittelt, das schließlich das gesamte Unternehmen voranbringt (Pereira & Osburn, 2007). Deshalb entscheiden sich Unternehmen zunehmend für die flexiblen

und agilen Formen der Teamarbeit, speziell die Projektarbeit in Form von agilen Methoden wie bspw. SCRUM.

Seit ein paar Jahren bereits sind Teams nicht mehr nur national angelegt (Bouncken et al., 2008; Winkler & Bouncken, 2009). Teams in größeren Unternehmen, in globalen Unternehmen und auch in internationalen Allianzen arbeiten über nationale Grenzen hinweg und werden so durch die unterschiedliche kulturelle Prägung ihrer Mitglieder beeinflusst. Zur Erfassung kultureller Unterschiede liegen schon länger verschiedene Konzepte und Erklärungen vor (Hall & Hall, 1990; Hofstede et al., 1990; Hofstede, 1992; Jones & Bouncken, 2008; Shenkar, 2012). National oder kulturell geprägte Werte und Verhaltensunterschiede erlauben Vorteile, gerade für innovative Aufgaben (Bouncken & Fredrich, 2016b). Auch für neue ‚entrepreneurial‘ Projekte, Gründungsideen kann die Diversität ein Treiber darstellen (Bouncken, 2004; Covin et al., 2020; Hughes et al., 2018; Kraus et al., 2019). Sie stellen aber auch Herausforderungen aufgrund unterschiedlicher Erwartungen und Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Werte und Verhaltensunterschiede. Ein positiver „Vibe“ gestützt durch sensible Führung und Teamspirit sowie besseres Verstehen untereinander kann Konflikte reduzieren (Ratzmann et al., 2018; Bouncken & Barwinski, 2020). Dieses ist aber besonders schwierig, wenn die Zusammenarbeit eher virtuell als persönlich am selben Ort angelegt ist, so dass sich ein Gefühl der Gemeinsamkeit und Identität nur schwer entwickeln kann (Pesch & Bouncken, 2018). Virtuelle Teams arbeiten weitgehend an verschiedenen Orten und treffen sich nur temporär. Kulturelle Unterschiede und das Erfordernis die Teamarbeit entsprechend zu lenken werden zudem durch die Migrationswellen der letzten Jahre wichtiger. Neue Beschäftigte können die Kapazitäten und Kompetenzen des Unternehmens stärken, wenn Sie richtig eingearbeitet, geschult, und kulturell sensibel weiter gefördert werden (Bouncken, 2000). Die Integration erfordert das Verstehen von Kompetenzen der Individuen als auch der Organisation und Techniken zum Onboarding und kulturelle Trainings (Pesch & Bouncken, 2016).

Weiterhin entstehen durch die Digitalisierung und den damit einhergehenden informationstechnologischen Innovationen neue Formen der Teamarbeit, wie bspw. virtuelle Teamarbeit. In virtuellen Teams arbeiten die Teammitglieder oftmals räumlich voneinander getrennt und können darüber hinaus auch zeitlich getrennt voneinander arbeiten (Sulzbacher, 2003). Dies ist vor allem dann vorteilhaft, wenn dem Team

Personen angehören, die auf unterschiedlichen Kontinenten leben. So kann ein Teammitglied eines virtuellen Teams von Amerika und wiederum ein anderes Mitglied von Indien aus arbeiten. Eine Zusammenarbeit zur selben Zeit ist in diesem Fall schon aufgrund der unterschiedlichen Zeitzonen schwierig. Diese Form der Teamarbeit ist so nur möglich, wenn die einzelnen Teammitglieder nicht räumlich oder zeitlich aneinandergelassen sind. Die Aufgaben sind demnach mittels interdependenten Arbeitens durchzuführen, also unabhängig von anderen Teammitgliedern. Arbeitsweisen nach diesem Konzept sehen oftmals so aus, dass Teammitglieder an eigenen Aufgabenpaketen arbeiten und diese dann nach Beendigung den anderen Teammitgliedern weiterleiten, damit diese wiederum daran weiterarbeiten können. Virtuelle Teams wurden erst durch moderne Kommunikationstechnologien ermöglicht, ohne die eine zeitliche, räumliche oder organisatorisch getrennte Zusammenarbeit nicht möglich wäre. Zu Beginn wurden vor allem für die Softwareentwicklung virtuelle Teams eingesetzt. Mit zunehmender Verbesserung der Kommunikationstechnologien, mit voranschreitender Digitalisierung und einem breiteren Verständnis der Unternehmen und deren Mitarbeitenden für diese neuartigen Technologien, findet heutzutage eine immer größere Akzeptanz davon statt (Görmar & Bouncken, 2020). Aber auch durch sich verändernde Umweltbedingungen, wie die auftretende COVID-19-Pandemie Anfang des Jahres 2020, werden Unternehmen und deren Mitarbeiter zunehmend an diese neue Form der Teamarbeit gewöhnt.

Neben den strukturellen Änderungen gehen mit der zunehmenden Digitalisierung und Flexibilität auch Änderungen auf sozialer und persönlicher Ebene bei der Teamarbeit einher. Mitarbeiter, die mit der Digitalisierung aufgewachsen sind und jene mit einer besonderen technischen Affinität stellen die heutigen Anforderungen vor geringeren Herausforderungen als jene Mitarbeiter, die noch an klassische Teamarbeitsstrukturen gewöhnt sind. In jedem Fall machen sich unterschiedliche Ansprüche sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte geltend, die die Entwicklung neuer Fähigkeiten und Einstellungen notwendig macht, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Dies macht deutlich, dass die Digitalisierung und die zunehmende Flexibilität sowie Agilität eine Vielzahl an emotionalen und konfliktbasierten Dynamiken in Teams hervorrufen werden, die es bei der Teamarbeit zu kontrollieren gilt. Dies wird die Teamleitung vor neue Herausforderungen stellen, vor allem da es dafür weitere besondere Kenntnisse und Fähigkeiten bedarf.

# LITERATUR

- Antoni, C. H. 1994. **Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven**: Beltz, allePsychologie-Verlag-Union.
- Antoni, C. H. 2017. Gruppen-und Teamarbeit, **Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation**: 161-172: Springer.
- Arnscheid, R. 1999. **Gemeinsam sind wir stark?: zum Zusammenhang zwischen Gruppenkohäsion und Gruppenleistung**: Waxmann Verlag.
- Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. 2002. Emotion in the workplace: The new challenge for managers. **Academy of Management Perspectives**, 16(1): 76-86.
- Auer-Rizzi, W. 2013. **Entscheidungsprozesse in Gruppen: kognitive und soziale Verzerrungstendenzen**: Springer-Verlag.
- Belbin, R. M. 2011. Management teams: Why they succeed or fail. **Human Resource Management International Digest**.
- Belbin, R. M. 2012. **Team roles at work**: Routledge.
- Beulker, K. & Freudling, C. 2008. Gruppenarbeit heißt Führungsarbeit: Wie eine Führungsmannschaft im Changeprozess lernt, **Erfolgreiche Gruppenarbeit**: 217-226: Springer.
- Biehl, H., Hagen, U. v., & Mackewitsch, R. 2000. Die Motivation von Soldaten im Auslandseinsatz. Ein Problemaufriss in forschungspraktischer Perspektive. **Kümmel/Prüfert**, 2000: 345-378.
- Bouncken, R. & Kraus, S. 2016. Patterns of knowledge conversion: Effects on the degree of novelty in project-based alliances. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, 8(2): 119-142.
- Bouncken, R. & Barwinski, R. 2020. Shared digital identity and rich knowledge ties in global 3D printing - A drizzle in the clouds? **Global Strategy Journal**.
- Bouncken, R., Ratzmann, M., Barwinski, R., & Kraus, S. 2020a. Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy. **Journal of Business Research**, 114: 102-110.
- Bouncken, R. B. 2000. Dem Kern des Erfolges auf der Spur? State of the Art zur Identifikation von Kernkompetenzen. **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, 70(7/8): 865-886.
- Bouncken, R. B. 2001. **Organisationale Metakompetenzen. Eine Theorie organisationaler Kompetenzen**.
- Bouncken, R. B. 2004. Cultural Diversity in Entrepreneurial Teams: Findings of New Ventures in Germany. **Creativity and Innovation Management (CIM)**, 13(4): 240-253.
- Bouncken, R. B., Ratzmann, M., & Winkler, V. A. 2008. Cross-Cultural Innovation Teams: Effects of Four Types of Attitudes Towards Diversity. **International Journal of Business Strategy (IJBS)**, 8(2): 26-36.
- Bouncken, R. B. & Winkler, V. A. 2008. Global Innovation Teams: Cultural Team Composition, Language Capacities, and Experience as Success Factors. **European Journal of Management (EMJ)**, 8(2): 1-8.
- Bouncken, R. B. & Pesch, R. 2011. Divers und doch Produktiv? Zum Umgang mit kultureller Diversität bei Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn & K.

- Hadwich (Eds.), **Dienstleistungsproduktivität: Innovationsentwicklung, Internationalität, Mitarbeiterperspektive**, vol. Bd. 2: 241-261. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bouncken, R. B., Lehmann, C., & Ratzmann, M. 2013. Shades of gray: Effect of external work arrangements on firm performance under operational and strategic contingencies. **Journal of Business Economics**, 83(8): 863-900.
- Bouncken, R. B. & Fredrich, V. 2016a. Good fences make good neighbors? Directions and safeguards in alliances on business model innovation. **Journal of Business Research**, 69(11): 5196–5202.
- Bouncken, R. B. & Fredrich, V. 2016b. Business model innovation in alliances: Successful configurations. **Journal of Business Research**, 69(9): 3584–3590.
- Bouncken, R. B., Görmar, L., & Reuschl, A. 2017. Coworking in der digitalisierten Welt. Vorstellung des Projektes "Hierda". **AWV-Informationen**(5): 16-19.
- Bouncken, R. B. & Reuschl, A. J. 2017. Coworking-spaces: Chancen für Entrepreneurship und business model design. **ZfKE–Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship**, 65(3): 151-168.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. 2018. Coopetition in New Product Development Alliances: Advantages and Tensions for Incremental and Radical Innovation. **British Journal of Management**, 29(3): 391–410.
- Bouncken, R. B. & Reuschl, A. J. 2018. Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. **Review of Managerial Science**, 12(1): 317-334.
- Bouncken, R. B., Hughes, M., Ratzmann, M., Cesinger, B., & Pesch, R. 2020b. Family Firms, Alliance Governance, and Mutual Knowledge. **British Journal of Management**, 00: 1-23.
- Brounstein, M. 2007. **Erfolgreich Teams leiten für Dummies**: John Wiley & Sons.
- Bühner, R. 2005. Personalmanagement. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. **München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH**.
- Covin, J. G., Rigtering, J., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C.-F., & Bouncken, R. 2020. Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. **Journal of Business Research**, 112: 1-12.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. Flow and education. **NAMTA journal**, 22(2): 2-35.
- Dick, R. v. & West, M. A. 2005. **Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung**: Hogrefe.
- Ekman, P. 1984. Expression and the nature of emotion. **Approaches to emotion**, 3(19): 344.
- Fisher, C. D. 2000. Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 21(2): 185-202.
- Francis, D. & Young, D. 1996. Mehr Erfolg im Team. **Ein Trainingsprogramm mit**, 46.
- Gemünden, H. & Högl, M. (Eds.). 2000. **Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde**. Wiesbaden: Gabler.

- Görmar, L. & Bouncken, R. 2020. Gemeinsames Arbeiten in der dezentralen digitalen Welt. In M. Daum, M. Wedel, C. Zinke-Wehlmann, & H. Ulbrich (Eds.), **Gestaltung vernetzt-flexibler Arbeit**: Springer Vieweg.
- Hacker, W. & Sachse, P. 1998. **Allgemeine Arbeitspsychologie**: Bern: Huber.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1980. Work redesign.
- Hackman, J. R. & Hackman, R. J. 2002. **Leading teams: Setting the stage for great performances**: Harvard Business Press.
- Hall, E. & Hall, M. R. 1990. **Understanding Cultural Differences**. Yarmouth, Boston, London.
- Haug, C. V. 2016. **Erfolgreich im Team: praxisnahe Anregungen für effizientes Teamcoaching und Projektarbeit**: CH Beck.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, 35(2): 286-316.
- Hofstede, G. 1992. Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im Internationalen Management. In B. N. Kumar & H. Haussmann (Eds.), **Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit**: 303-324. München.
- Högl, M. & Gemünden, H. G. 1999. Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine theoretische und empirische Analyse, **Innovation und Absatz**: 35-62: Springer.
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. 2018. Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. **British Journal of Management**, 29(4): 750-768.
- Jones, G. R. & Bouncken, R. B. 2008. **Organisation - Theorie, Desing und Wandel** (5. ed.). München: Pearson Studium.
- Keller, R. T. 2006. Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. **Journal of Applied Psychology**, 91(1): 202-210.
- Kerzner, H. 2009. **Project Management-A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling** (10 ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- König, O. & Schattenhofer, K. 2016. **Einführung in die Gruppendynamik**.
- Kraus, S., Roig-Tierno, N., & Bouncken, R. B. 2019. Digital innovation and venturing: An introduction into the digitalization of entrepreneurship. **Review of Managerial Science**, 13(3): 519-528.
- Krell, G., Weiskopf, R., & Sydow, J. 2001. Leidenschaften als Organisationsproblem.
- Küpers, W. & Weibler, J. 2005. **Emotionen in organisationen**: Kohlhammer Stuttgart.
- Liang, P. J., Rajan, M. V., & Ray, K. 2008. Optimal team size and monitoring in organizations. **The Accounting Review**, 83(3): 789-822.
- Mabey, C. & Caird, S. 1999. Building team effectiveness. **Open University. Milton Keynes**.
- Meyer, C. B. & Züger, R.-M. 2007. **Konfliktbewältigung im Team-Leadership-Basiskompetenz: theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten**: Compendio Bildungsmedien AG.

- Meyer, W.-U., Reisenzein, R., & Schützwohl, A. 2001. Einführung in die Emotionspsychologie. Band I: Die Emotionstheorien von Watson, James und Schachter. **Huber, Bern Göttingen, Bd**, 1(2).
- Möller, S. 2013. **Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege**: Springer.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. 1997. Managing emotions in the workplace. **Journal of managerial issues**: 257-274.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. 2010. Effects of team and organizational commitment—A longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, 76(3): 567-579.
- Pereira, G. M. & Osburn, H. G. 2007. Effects of participation in decision making on performance and employee attitudes: a quality circles meta-analysis. **Journal of Business and Psychology**, 22(2): 145-153.
- Pesch, R. & Bouncken, R. 2016. Digitale Transformation in der Druck- und Druckmedienindustrie: Strategische und organisatorische Gestaltung: 8.
- Pesch, R. & Bouncken, R. B. 2018. How to achieve benefits from diversity in international alliances: Mechanisms and cultural intelligence. **Global Strategy Journal**, 8(2): 275-300.
- Plutchik, R. 1980. **Emotion. A psychoevolutionary synthesis**. New York: Harper&Row.
- Ratzmann, M., Pesch, R., Bouncken, R., & Martinez-Climent, C. 2018. The price of team spirit for sensemaking through task discourse in innovation teams. **Group Decision and Negotiation**, 27(3): 321-341.
- Reichmann, T. 1997. **Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten**: Vahlen-Verlag.
- Rohracher, H. 1971. **Einführung in die Psychologie**: Urban & Schwarzenberg Wien.
- Saavedra, R. 2008. Kindling fires and extinguishing candles: The wind of mood contagion in work groups.
- Schimank, U. 2000. Handeln und Strukturen. **München: Juventa**.
- Schindler, R. 1957. Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. **Psyche**, 11(5): 308-314.
- Schmidt-Atzert, L. 1996. **Lehrbuch der Emotionspsychologie**: Kohlhammer Stuttgart.
- Schmidt, J. M., Köppen, H., & Breimer-Haas, N. 2005. Teamorientierte Ansätze. **Ryschka, J./Solga, M./Solga, A.(2005): Praxishandbuch der Personal-entwicklung, S**: 159-180.
- Schuhmacher, F. & Geschwill, R. 2009. **Employer Branding**: Springer.
- Shenkar, O. 2012. Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. **Journal of International Business Studies**, 43(1): 1-11.
- Solga, M. 2011. Konflikte in Organisationen, **Arbeits-und Organisationspsychologie**: 111-124: Springer.
- Soziologie, A. 1992. **Denkweisen und Grundbegriffe der Soziologie: eine Einführung**: Campus Verlag.
- Stahl, E. & von Thun, F. S. 2012. **Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung**: Beltz Weinheim Basel.
- Sulzbacher, M. 2003. **Virtuelle Teams**: Tectum Verlag DE.
- Surowiecki, J. 2017. **Die Weisheit der Vielen: Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser**

**wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können:**  
Plassen Verlag.

- Täuscher, K., Bouncken, R., & Pesch, R. 2020. Gaining legitimacy by being different: Optimal distinctiveness in crowdfunding platforms. **Academy of Management Journal**, in press.
- Tellegen, A., Watson, D., & Clark, L. A. 1999. On the dimensional and hierarchical structure of affect. **Psychological science**, 10(4): 297-303.
- Traxel, W. 1983. Emotionsdimensionen. **Emotionspsychologie**: 19-27.
- Tuckman, B. W. 1965. Developmental sequence in small groups. **Psychological bulletin**, 63(6): 384.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. 1977. Stages of small-group development revisited. **Group & Organization Studies**, 2(4): 419-427.
- Von Rosenstiel, L. & Nerdinger, F. W. 1980. **Grundlagen der Organisationspsychologie**: CE Poeschel Verlag.
- Watson, D. & Tellegen, A. 1985. Toward a consensual structure of mood. **Psychological bulletin**, 98(2): 219.
- Weiland, A. 2011. **Personalentwicklung für die Praxis: Werkzeuge für die Umsetzung**: Schäffer-Poeschel.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.
- Weiss, M. & Hoegl, M. 2015. The history of teamwork's societal diffusion: A multi-method review. **Small Group Research**, 46(6): 589-622.
- West, M. A. 2012. **Effective teamwork: Practical lessons from organizational research**: John Wiley & Sons.
- Wiendieck, G. 1992. Teamarbeit. **Handwörterbuch der Organisation**, 3: 2375-2384.
- Winkler, V. A. & Bouncken, R. B. 2009. Cultural diversity in global innovation teams: Linking effects of cultural diversity to the innovation process, **Management of Engineering & Technology, 2009. PICMET 2009. Portland International Conference on**: 2284-2291.
- Wunderer, R. 2003. Führung und Zusammenarbeit Eine unternehmerische Führungslehre. 5. überarb. **Aufl, München und Neuwied**.



[www.campus-akademie.uni-bayreuth.de/de/forschung/  
Projekt-Agile-Zusammenarbeit-4\\_0](http://www.campus-akademie.uni-bayreuth.de/de/forschung/Projekt-Agile-Zusammenarbeit-4_0)

Das Vorhaben wird unter dem Förderkennzeichen StMAS-  
12-4.2-190057 aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds  
gefördert.



**EUROPÄISCHE UNION**  
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

**ESF IN BAYERN**  
WIR INVESTIEREN IN MENSCHEN

