

Rolf van Dick
Michael A. West



PRAXIS DER
PERSONAL-
PSYCHOLOGIE

Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

mit Arbeitsmaterialien
und Fallbeispielen

HOGREFE 

Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 8

Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung
von Prof. Dr. Rolf van Dick und Prof. Dr. Michael A. West

Herausgeber der Reihe:

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

Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung

von

Rolf van Dick und Michael A. West

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD
PRAG · TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM
KOPENHAGEN · STOCKHOLM · FLORENZ

Prof. Dr. Rolf van Dick, geb. 1967. Studium der Psychologie in Marburg. 1995 Promotion. Seit 2006 Professor für Sozialpsychologie an der Goethe Universität Frankfurt am Main. Davor Professor an der Aston University, Birmingham. Gastprofessuren in Tuscaloosa, USA (2001), auf Rhodos, Griechenland (2002) und in Katmandu, Nepal (2009). 2008-2011 Prodekan und seit 2011 Dekan am Fachbereich Psychologie und Sportwissenschaften. Direktor des Center for Leadership and Behavior in Organizations (CLBO). Arbeitsschwerpunkte: Intergruppenprozesse zwischen ethnischen Gruppen (Akkulturation, Kontakt und Vorurteile) und in Organisationen (Mergers & Acquisitions, internationale Zusammenarbeit, Stress).

Prof. Dr. Michael A. West, geb. 1951. Studium an der University of Wales, 1977 PhD. Seit 2011 Professor für Organisationspsychologie an der Lancaster University, davor Professor (und von 2007-2011 Dean) an der Aston Business School. Fellow der British Psychological Society (BPS), der American Psychological Association (APA), der APA Society for Industrial/Organizational Psychology und der Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce. Arbeitsschwerpunkte: Teamwork und Innovation in Organisationen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2005 und 2013 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto • Boston
Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm • Florenz
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

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

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagbild: © Bildagentur Mauritius, Mittenwald
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar

Format: EPUB

EPUB-ISBN: 978-3-8444-2481-2

eBook-Herstellung und Auslieferung:
Brockhaus Commission, Kornwestheim
www.brocom.de

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

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

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book - auch nicht auszugsweise - anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

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

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

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

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

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

1 Teamwork, Teamdiagnose und Teamentwicklung

- 1.1 Einführung und Begriffe
- 1.2 Definition
 - 1.2.1 Teams
 - 1.2.2 Teamdiagnose
 - 1.2.3 Teamentwicklung
- 1.3 Abgrenzung von ähnlichen Begriffen
- 1.4 Bedeutung für das Personalmanagement
- 1.5 Betrieblicher Nutzen
 - 1.5.1 Vorteile von Teamarbeit
 - 1.5.2 Nachteile von Teamarbeit

2 Modelle

- 2.1 Modelle der zeitlichen Entwicklung und Veränderung von Teams
- 2.2 Rollen im Team
 - 2.2.1 Der Teamrollenansatz von Belbin
 - 2.2.2 Die Rolle der Teamleitung
- 2.3 Das Input-Prozess-Output-Modell der Teamarbeit
 - 2.3.1 Inputs
 - 2.3.2 Prozesse
 - 2.3.3 Outputs
- 2.4 Die 4-Faktorentheorie der Innovation in Teams
- 2.5 Reflexivität
- 2.6 Virtuelle Teams und Telekooperation

3 Analyse und Maßnahmenempfehlung

- 3.1 Teamentwicklung und organisationale Unterstützung der Teamarbeit
- 3.2 Teamphasen
- 3.3 Teamrollen
- 3.4 Teamklima
- 3.5 Reflexivität

- 3.6 Führung im Team
- 3.7 Unterstützung der Teamarbeit
- 3.8 Ermittlung der Kompetenzen für virtuelle Teamarbeit und Telekooperation

4 Vorgehen bei der Teamentwicklung

- 4.1 Organisationsentwicklung als Vorbedingung für Teamarbeit und Teamentwicklung
- 4.2 Allgemeines Vorgehen
 - 4.2.1 Grundregeln bei der Einführung von Teamarbeit
 - 4.2.2 Stufen und Regeln bei der Teamentwicklung
- 4.3 Spezielle Verfahren
 - 4.3.1 Visionen und Leitbilder
 - 4.3.2 Entwicklung der Teamidentität
 - 4.3.3 Entwicklung und Umsetzung konkreter Ziele
 - 4.3.4 Klärung der Rollen für die einzelnen Teammitglieder
 - 4.3.5 Individuelle Entwicklung
 - 4.3.6 Gestalten von Teammeetings und Tagesordnungen
 - 4.3.7 Stakeholderanalyse
 - 4.3.8 Umgang mit schwierigen Teammitgliedern
 - 4.3.9 Die Stufenleitertechnik zur Reduktion von Gruppendenken
 - 4.3.10 Minderheiten einbeziehen
 - 4.3.11 Diversitätsmanagement
- 4.4 Mögliche Probleme
 - 4.4.1 Probleme durch Fehler bei der Einführung von Teamarbeit
 - 4.4.2 Probleme bei Teamentwicklungsmaßnahmen

5 Fallbeispiele

- 5.1 Eine Abteilung der Aston Business School
- 5.2 Arbeiten in echten Teams versus „Pseudo“-Teams im britischen Gesundheitssystem

6 Literaturempfehlung

7 Literatur

Karten:

Fragebogen zur Teamarbeit

Wird Teamarbeit durch die Organisation optimal unterstützt?

1 Teamwork, Teamdiagnose und Teamentwicklung

1.1 Einführung und Begriffe

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

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

Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam an der Erreichung geteilter Ziele arbeiten, dabei verschiedene Rollen übernehmen und die miteinander kommunizieren, um so ihre Anstrengungen erfolgreich koordinieren zu können. Diese Fähigkeit zur Zusammenarbeit war der Schlüsselfaktor in der menschlichen Evolutionsgeschichte. Indem sich bereits die ersten Menschen zu Gruppen zusammenschlossen, waren sie erfolgreicher bei der Jagd, konnten größere Mengen an Nahrung sammeln und Vorräte anlegen und sich leichter verteidigen (vgl. West, 2004). Aber auch in unserer jüngeren und jüngsten Vergangenheit wurden durch Arbeit im Team erstaunliche Ergebnisse erzielt, von Erfindungen in Luft- und Raumfahrt bis zur Erforschung des menschlichen Genoms – zum Beispiel dadurch, dass weltweit Dutzende von Menschen in einem großen Team parallel an der Entschlüsselung der Erbinformationen arbeiteten. Teams ermöglichen aber nicht nur schnellere Prozesse in Produktion oder Entwicklung. Die Arbeit im Team trägt auch zur individuellen Persönlichkeitsentwicklung und zur Entwicklung von Gemeinschaften bei. In der Arbeit mit anderen lernen wir,

eigene Interessen zurückzustellen, uns gegenseitig zu helfen, wir lernen effektiv zu kommunizieren und müssen Wege finden, Konflikte zu lösen. Wir bekommen Anregungen durch die Ideen der anderen und können unsere Fehler korrigieren und uns gegenseitig vor Irrtümern warnen. Wenn wir also mit anderen zusammenarbeiten, lernen wir mehr, als wenn wir allein arbeiten würden und wir profitieren von gegenseitiger praktischer, aber auch emotionaler Unterstützung. Die Erfahrung, erfolgreich zusammenzuarbeiten schmiedet die Mitglieder eines Teams zusammen und führt dadurch zum Erleben so wichtiger Gefühle wie Zugehörigkeit und Bindung. In erfolgreichen Teams können wir sowohl unsere individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen und weiterentwickeln, wir erhalten aber gleichzeitig eine weitere, eine kollektive Identität, die wichtig für unser Selbstkonzept ist.

Teamarbeit findet heutzutage nahezu überall statt - in öffentlichen Verwaltungen, in der Autoproduktion, dem Management von Banken und Versicherungen, in Krankenhäusern, Schulen oder im Sport. Bereits vor fast 20 Jahren hat Antoni (1994) eine regelrechte Gruppenarbeitseuphorie ausgemacht. Der Trend zur Teamarbeit ließ sich nach Antoni allerdings weniger auf rationale Faktoren, sondern vielmehr darauf zurückführen, dass Manager in Unternehmen Teamarbeit als Mode - ähnlich wie Lean Production, Total Quality Management, Six Sigma oder Kaizen - einsetzten, weil sie glaubten, damit die Wünsche und Bedürfnisse von Angestellten und Kunden besser befriedigen zu können. Gleichzeitig hat es laut Antoni aber auch strukturelle Bedingungen gegeben, die Anfang der 90er Jahre zu vermehrtem Einsatz von Gruppenarbeit geführt haben, wie zum Beispiel den Wandel von Verkäufermärkten zu Käufermärkten. In Verkäufermärkten stehen einem geringeren Angebot viele Käufer gegenüber, was den Verkäufer (also den Produzenten, den Dienstleister

usw.) in eine relativ privilegierte Position versetzt – er kann die Spielregeln weitgehend selbst bestimmen. In Käufermärkten gibt es dagegen einen Angebotsüberhang. Nun muss der Produzent oder der Dienstleister schnell und effizient auf Kundenwünsche reagieren. Zwei Beispiele seien hier genannt: Die Telekommunikation und die Automobilindustrie.

Bis Mitte der 90er Jahre gab es in Deutschland im Prinzip nur einen Anbieter für Telefone und die damit verbundenen Dienstleistungen (Endgeräte, Anschlüsse, Einträge in Telefonbüchern), nämlich die Deutsche Bundespost. 1995 ging aus deren Bereichen Telekommunikation und Fernmeldedienst die Deutsche Telekom AG hervor. Anfangs unterschied sich jedoch für den Verbraucher der Service nur kaum. Der Telefonanschluss musste mit Formularen beantragt werden und der Antrag wurde dann in einer hierarchischen Behördenstruktur bearbeitet. Die Auswahl an Vertragsoptionen und Endgeräten war klein und alternative Anbieter waren praktisch nicht vorhanden. Dementsprechend konnte ein einzelner Mitarbeiter in einer Filiale der Bundespost die Anträge annehmen und (den üblichen Schritten der Hierarchie folgend) relativ langsam bearbeiten. Nicht selten dauerte es mehrere Wochen, bis tatsächlich ein Telefonanschluss freigeschaltet und benutzbar war. Heute ist die Deutsche Telekom nur einer von sehr vielen Anbietern und der Verbraucher kann aus einer unüberschaubar großen Vielfalt von Endgeräten und Verträgen wählen und dabei noch Festnetz-, Mobilfunk- und Internetdienstleistungen nahezu beliebig kombinieren. Dies bedeutet für die Mitarbeiterin in der Filiale aber auch, dass sie sich schnell mit ihren Kollegen abstimmen und koordinieren muss. Jeder Kunde hat seine individuellen Vorstellungen und Bedürfnisse und erwartet, sein neues Telefon innerhalb von maximal einigen Stunden benutzen zu können. Die Mitarbeiterin muss dazu mit anderen

Mitarbeitern in der Filiale, vor allem aber mit virtuell „zugeschalteten“ Kollegen in Zentrale und Regionalbüros kommunizieren und über moderne Computertechnik schnell das für den Kunden passende Angebot zusammenstellen und verfügbar machen – geschieht dies nicht schnell genug, geht der Kunde zum nächsten Anbieter.

Für die Automobilindustrie und ihre Zulieferer bedeutet der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt zum Beispiel neuere Modelle in schnelleren Abständen auf den Markt bringen zu müssen und somit immer kürzere Produktlebenszyklen – und dies ließ sich nach Antoni (1994) mit teambasierten Strukturen wesentlich besser bewältigen, als mit herkömmlichen, individualbasierten Arbeitsformen mit starren Hierarchien. Wir werden auf diese und andere Gründe für Teamarbeit in [Kapitel 1.5](#) noch detaillierter eingehen. Damals wie heute ist aber in den meisten Bereichen das Potenzial, das effektives Teamwork bietet, nicht annähernd ausgeschöpft. In diesem Buch wollen wir zeigen, wie (1) Organisationen durch die Bereitstellung optimaler Ressourcen, wie (2) Führungskräfte durch optimales Teammanagement, und wie (3) einzelne Teammitglieder durch ein angemessenes Verständnis und die Entwicklung bestimmter Fähigkeiten zu einer besseren Nutzung des Potenzials von Teamarbeit beitragen können.

1.2 Definition

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

1.2.1 Teams

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

Definition „Team“

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

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

Ein Team ist eine Arbeitsgruppe von Individuen,

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

Mitglieder eines Teams

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

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

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

Eigenschaften von Teams

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

Beispiel: Teams im Sport

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

Die Leistung des Teams hängt dabei auch von der Art der Aufgabe ab – bei einem Bergsteigerteam ist es das schwächste Teammitglied, das – wenn es das Seil loslässt – zum Misserfolg des gesamten Teams beiträgt. Bei anderen

Aufgaben ist es das stärkste Mitglied (das zum Beispiel am längsten durchhält) und manchmal ist es der Durchschnitt aller Teammitglieder, der den Gruppenerfolg definiert.

Beispiel: Teams in der Fertigung

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

Nun stellen wir uns vor, die Produktion wird auf Teamarbeit umgestellt. Jetzt liegt es in der Verantwortung der Teammitglieder, ein Auto zu produzieren. Sie müssen sich koordinieren und abstimmen und sie können selbst entscheiden, wer welche Komponenten allein oder gemeinsam herstellt. Es könnte zum Beispiel vereinbart werden, dass Arbeiter 1, wenn er seine vier Räder produziert hat, anschließend Arbeiter 3 bei der Zusammensetzung des Motors unterstützt oder eher Arbeiter 2 bei der Karosseriemontage hilft. Sie müssen möglicherweise entscheiden, wann und wie sie die Teile am Ende zusammensetzen und sie werden nach der Anzahl der Autos, die sie in einem Monat gemeinsam herstellen, bezahlt. Auch wenn die Tätigkeiten, die der individuelle Arbeiter ausführt, sich in den beiden Beispielen vielleicht nur unwesentlich unterscheiden (Arbeiter 1 montiert nach wie vor die Räder usw.), ist die Art der Zusammenarbeit eine fundamental andere. Im zweiten Beispiel wird das Team für die Erreichung des gemeinsamen Ziels bezahlt und um dieses Ziel zu erreichen, müssen sich die einzelnen Mitglieder koordinieren und sie müssen interagieren. Angemerkt sei an dieser Stelle, dass Interaktion nicht nur aus Kommunikation besteht (vgl. Brodbeck, 2004). Jede Form von direkter Kommunikation, wie persönlich miteinander sprechen, telefonieren, E-Mail-Kontakte haben usw. sind Interaktionen, aber Teammitglieder interagieren auf weitaus vielfältigere Arten und Weisen. Sie tauschen zum Beispiel Produkte aus, sie kommunizieren mit Dritten usw. Insbesondere in modernen Arbeitskontexten werden die Formen von Kommunikation und Interaktion erweitert durch Medien wie Inter- und Intranet, durch Videokonferenzen, Groupware, mit der mehrere Personen gleichzeitig z. B. an einem Text arbeiten können, usw.

In der Praxis ist es nicht immer einfach zu sagen, wann es sich um ein „echtes“ Team handelt, und wann man eher von

einer Gruppe als loser Ansammlung von Individuen sprechen kann. Betrachten wir dazu einige mögliche Arten von Gruppen in Organisationen (siehe [Abbildung 1](#)).

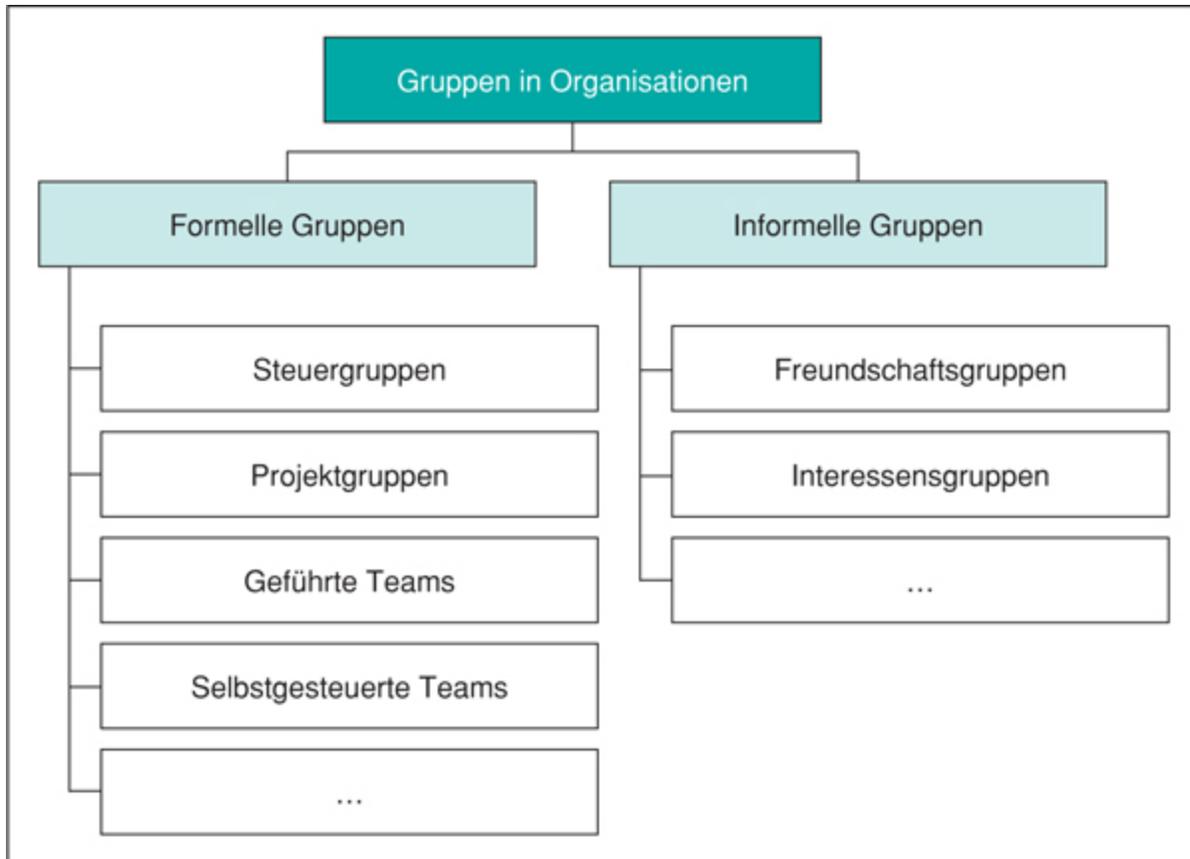


Abbildung 1:

Arten von Gruppen in Organisationen (vgl. Robbins & Judge, 2013)

Der Unterschied zwischen formellen und informellen Gruppen

Zunächst kann man zwischen formellen, von der Organisation eingesetzten Gruppen und von informellen Gruppen sprechen. Letzteres kann zum Beispiel eine Freundschaftsgruppe von Mitgliedern der Organisation sein, die sich nach Feierabend und am Wochenende treffen oder einen gemeinsamen Urlaub verbringen. Eine Interessensgruppe könnte zum Beispiel die unternehmenseigene Freizeit-Fußballmannschaft sein oder ein Zusammenschluss mehrerer Eltern in der Organisation, die eine Kinderbetreuung organisieren. Auch wenn diese