

Lantz/Ulber/Friedrich

Effektive Teamarbeit

Probleme erkennen, einschätzen
und lösen

Kohlhammer

Kohlhammer

Die Autor*innen



Annika Lantz ist Diplom-Psychologin und Psychotherapeutin und lehrt als Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Stockholm. Ihre Hauptforschungsinteressen sind Teamentwicklung, Führung und Innovationsprozesse. Daneben arbeitet sie als Beraterin für Fritz Change AB und war als Psychotherapeutin in eigener Praxis tätig.



Daniela Ulber ist Diplom-Psychologin, Kommunikationswirtin und systemische Therapeutin und als Professorin für Institutionsentwicklung und Management an der HAW Hamburg tätig. Ihre Interessen liegen in den Bereichen Qualitätssicherung, Organisationsdiagnostik, Führung sowie Organisations- und Teamentwicklung. Darüber hinaus ist sie freiberuflich als Coach und Dozentin für Führungskräfte im Bildungsbereich tätig.



Peter Friedrich, Dr. Ing., ist Senior Consultant bei Fritz Change AB, Schweden, mit Expertise in den Bereichen Organisationsentwicklung, Aktionsforschung und interkulturelle Studien zu Innovationsprozessen. Er ist Diplom-Wirtschaftsingenieur (Maschinenbau) und war 20 Jahre lang als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Swedish National Institute of Occupational Health and Safety und an der Wiesbaden Business School tätig.

Annika Lantz, Daniela Ulber, Peter Friedrich

Effektive Teamarbeit

Probleme erkennen, einschätzen und lösen

Verlag W. Kohlhammer

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

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

1. Auflage 2021

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-035689-4

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-035690-0

epub: ISBN 978-3-17-035691-7

mobi: ISBN 978-3-17-035692-4

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Probleme mit Teamarbeit – und effektive Lösungen	11
I Gründe für Teamarbeit – welche Vorteile haben Teams?	13
1 Warum sollte in Teams gearbeitet werden?	13
1.1 Das »soziale Gehirn« und die soziale Natur von Menschen	13
1.2 Effektivere Arbeit	14
2 Was unterscheidet Teams von anderen Arten von Gruppierungen?	15
2.1 Definition von Team	16
2.2 Jedes Team ist anders	17
3 Was ist Teamarbeit?	17
3.1 Teamarbeit beinhaltet Engagement in interperso- nellen und Arbeitsaufgaben-bezogenen Prozessen	18
3.2 Prozesse generieren emergente Zustände	18
3.3 Effektive Teams wechseln zwischen Handlungs- und Übergangsphasen	18
4 Ergebnisse von Teamarbeit	19
4.1 Was bedeutet Arbeit in Teams für Individuen?	19
4.2 Outcomes für das Team	21
4.3 Outcomes für die Organisation	23
4.4 Outcomes auf verschiedenen Ebenen sind miteinander verbunden	23
4.5 Die Outcomes hängen vom organisationalen Kontext ab	25
4.6 Negative Seiten von Teamarbeit	25
5 Was bedeuten Leistung, Effektivität und Effizienz eines Teams?	26
6 Ein Modell zur Beschreibung effektiver Teamarbeit	27
7 Ziel und Konzept des Buches	31
II Das Problem mit der Problemlösung	33
Der Problemlösungszyklus	35
Schritt 1: Aktuelle Situation beschreiben	36
Schritt 2: Kernprobleme identifizieren	38
Schritt 3: Ursachenanalyse	39
3.1 Vereinfachende Erklärungen	40
3.2 Mangel an validierten Erhebungsverfahren	40

3.3	Kognitive Barrieren behindern die Problemlösung ...	41
	Schritt 4: Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	42
	Schritt 5: Lösungen identifizieren	43
	Schritt 6: Intervention(en) planen	44
	Schritt 7: Intervention(en) implementieren	45
	Schritt 8: Evaluieren	46
	Schritt 9: Intervention(en) beenden	47
III	Wir haben zwar Teams, aber wenig Teamarbeit	48
	Schritt 1: Aktuelle Situation beschreiben	50
	Schritt 2: Kernprobleme identifizieren	52
	Schritt 3: Ursachenanalyse	52
3.1	Kein Konsens über das erwartete Ergebnis der Teamarbeit	53
3.2	Es fehlen grundlegende Voraussetzungen für die Arbeit im Team	55
3.3	Mangelnde Passung der Merkmale der Arbeit und der Organisation	63
3.4	Diagnose der Teamziele und der Arbeitsgestaltung ..	64
	Schritt 4: Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	67
	Schritt 5: Lösungen identifizieren	68
	Schritt 6: Intervention(en) planen	69
	Schritt 7: Intervention(en) implementieren	69
	Schritt 8: Evaluieren	69
	Schritt 9: Intervention(en) beenden	69
IV	Teamzusammensetzung – die Teammitglieder profitieren nicht voneinander	71
	Schritt 1: Aktuelle Situation beschreiben	71
	Schritt 2: Kernprobleme identifizieren	72
	Schritt 3: Ursachenanalyse	72
3.1	Teammitgliedern fehlen Eigenschaften guter »Teampayer«	74
3.2	Die Zusammenstellung der Teammitglieder ist ungünstig für die Teameffektivität	80
3.3	Diagnose der Teamzusammensetzung	83
	Schritt 4: Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	85
	Schritt 5: Lösungen identifizieren	85
5.1	Wie kann das richtige Individuum für ein Team gefunden werden?	87
5.2	Wie kann die richtige Zusammenstellung eines Teams gefunden werden?	88
5.3	Wie können Individuen bei der Entwicklung teamrelevanter Kompetenzen unterstützt werden? ...	89
5.4	Wie können Teams bei Problemen unterstützt werden, die aus der Teamzusammensetzung resultieren?	90

V	Dem Team gelingt es nicht, seine Aufgaben reibungslos zu koordinieren	93
	Schritt 1: Die aktuelle Situation beschreiben	94
	Schritt 2: Kernprobleme identifizieren	95
	Schritt 3: Ursachenanalyse	96
	3.1 Fehlendes gemeinsames Verständnis darüber, was wie zu tun ist	97
	3.2 Es gibt Mängel beim emotionalen Klima	102
	3.3 Es gibt Mängel dabei, wie das Team Routineaufgaben ausführt	102
	3.4 Diagnose bei Problemen mit der Bearbeitung von Routineaufgaben	108
	Schritt 4: Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	109
	Schritt 5: Lösungen identifizieren	109
	5.1 Entwicklung von mentalen Teammodellen (TMM)	109
	5.2 Entwicklung des Teamklimas	111
	5.3 Entwicklung eines transaktiven Gedächtnisses	112
	5.4 Entwicklung von Vertrauen und psychologischer Sicherheit	113
	5.5 Entwicklung von Kommunikation	113
	5.6 Entwicklung von Kooperation	113
	5.7 Entwicklung von Koordination	114
VI	Ein ungünstiges Teamklima und zahlreiche Konflikte beeinträchtigen die Kooperation im Team	116
	Schritt 1: Aktuelle Situation beschreiben	116
	Schritt 2: Kernprobleme identifizieren	117
	Schritt 3: Ursachenanalyse	118
	3.1 Das Teamklima ist nicht offen, vertrauensvoll und unterstützend	119
	3.2 Dysfunktionale Konflikte reduzieren die Teameffektivität	122
	3.3 Diagnose von Teamklima und Konflikten	128
	Schritt 4: Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	130
	Schritt 5: Lösungen identifizieren	130
	5.1 Präventive Strategien	130
	5.2 Reaktive Strategien – bestehende Konflikte konstruktiv lösen	132
VII	Das Team kann sich nicht anpassen	136
	Schritt 1: Aktuelle Situation beschreiben	138
	Schritt 2: Kernprobleme identifizieren	140
	Schritt 3: Ursachenanalyse	140
	3.1 Bestimmte Voraussetzungen schränken das Anpassungsvermögen des Teams ein	142

3.2	Es gibt Mängel bei Prozessen der Handlungsphase ...	145
3.3	Es besteht ein Mangel an adaptiven Prozessen	148
3.4	Wissenstrukturen und affektive Zustände behindern Adaptionsprozesse	150
3.5	Diagnose der Anpassungsfähigkeit von Teams und von Adaptionsprozessen	152
	Schritt 4: Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	153
	Schritt 5: Lösungen identifizieren	153
VIII	Dem Team fehlt eine gute Führung	157
	Schritt 1: Aktuelle Situation beschreiben	158
	Schritt 2: Kernprobleme identifizieren	159
	Schritt 3: Ursachenanalyse	159
3.1	Die Teamführung unterstützt das Team nicht angemessen in der Handlungs- wie auch in der Übergangsphase	160
3.2	Führungsstil bzw. -verhalten sind inadäquat	165
3.3	Die Führungsstruktur ist unklar oder unangemessen	170
3.4	Diagnose der Teamführung	173
	Schritt 4: Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	175
	Schritt 5: Lösungen identifizieren	175
5.1	Führungskräftecoaching	176
5.2	Führungskräftetraining	177
5.3	360-Grad-Feedback	178
IX	Organisationales Lernen durch Teamlernen	180
	Was ist Organisationales Lernen und wie entsteht es?	181
	Ein Modell für Organisationales Lernen	181
	Schritt 1: Aktuelle Situation beschreiben	190
	Schritt 2: Kernproblem(e) identifizieren	193
	Schritt 3: Ursachenanalyse	193
3.1	Teams verfügen über keine klaren Ziele für ihren Beitrag zum Organisationalen Lernen	194
3.2	Mangel an Team-Aktivitäten zur Verknüpfung von Teamlernen und Organisationalem Lernen	201
3.3	Diagnose des Teambeitrags zu OL	206
	Schritt 4: Zieldimensionen auswählen und Ziele setzen	208
	Schritt 5: Lösungen identifizieren	209
5.1	Angabe von Zielen für das Team, um zu OL beizutragen	209
5.2	Spezifikation von Aktivitäten des internen und externen Teamlernens	213

X	Anforderungskatalog für systematische Teamentwicklungsmaßnahmen	218
1	Was sind Teamentwicklungsmaßnahmen (TEM)?	219
1.1	Systematische Teamentwicklungsmaßnahmen und der Problemlösungszyklus	219
1.2	Was Teamentwicklungsmaßnahmen nicht sind	221
2	Entwicklung des TEM-Inhalts mithilfe der Schritte 1 bis 4 des Problemlösungszyklus: Bedarfspezifikation	222
3	Veränderungen in Angriff nehmen: Empfehlungen für die Gestaltung einer logischen Vorgehensweise der Schritte 5 bis 9	226
3.1	Identifizierung von Lösungen in unterschiedlichen Domänen	226
3.2	Umsetzung von Lösungen für die Teamentwicklung	227
3.3	Mechanismen, die Teams bei ihrer Entwicklung durch TEM unterstützen	242
3.4	Empfehlungen für die Gestaltung von TEM	244
4	Planung (Schritt 6) und Implementation der TEM (Schritt 7)	248
5	Evaluieren (Schritt 8)	249
6	Abschluss der TEM (Schritt 9)	250
XI	Effektivität von Teams im Zeitverlauf	252
1	Teamentwicklung im Zeitverlauf: Verschiedene Modelle dafür, wie Teams sich entwickeln	252
2	Teamentwicklung durch Feedback, Interventionen, Anpassung im Team und systematisches Monitoring	254
2.1	Wie Aspekte der Teameffektivität (Output) als zweiter Input die Teamentwicklung vorantreiben	254
2.2	Teamentwicklungsmaßnahmen in einer zeitlichen Perspektive	255
3	Das Monitoring des zeitlichen Verlaufs von Teamarbeit	259
4	Unsere Botschaften	262
	Literaturangaben	265

Einleitung: Probleme mit Teamarbeit – und effektive Lösungen

In diesem Buch wird beschrieben, wie mithilfe einer systematischen und auf wissenschaftlichen Erkenntnissen aufbauenden Vorgehensweise häufig auftretende Probleme bei der Teamarbeit gelöst werden können. Das Buch basiert auf einer umfassenden Übersicht über Forschungsergebnisse auf dem Gebiet der Teamarbeit. Im Hinblick darauf, dass die Verfasser*innen selbst auf diesem Gebiet forschend tätig sind, mag dies selbstverständlich erscheinen. Dennoch stellt evidenzbasierte Praxis bei der Einführung und Entwicklung effektiver Teamarbeit leider eher die Ausnahme als die Regel dar. Ausgangspunkt des Buchs sind häufig auftretende Probleme, mit denen Teams und ihre Führung konfrontiert sind. Diese Herangehensweise ist das Ergebnis unserer langjährigen konsultativen Arbeit und der Erfahrung, dass es ein Problem damit gibt, wie Probleme der Teamarbeit angegangen werden, d. h. mit dem eigentlichen Problemlösungsprozess. Wir möchten mit fundiertem Wissen dazu beitragen, Problemursachen auf Basis von Erkenntnissen der empirischen Forschung zu erkennen, und aufzeigen, wie man Schritt für Schritt diese Ursachen bearbeiten und das Problem lösen kann. Außerdem möchten wir Wissen darüber vermitteln, wie Teams funktionieren und wie Teambearbeitung auf der Basis ethischer und professioneller Standards erfolgen kann. Darüber hinaus werden Interventionen zur Teamentwicklung und Problemlösung beschrieben, die das Ziel verfolgen, die Arbeit von Teams so zu verändern, dass sie in ihrem Zusammenspiel ihre Ressourcen optimal nutzen können.

Zielgruppe dieses Buchs sind Studierende, die mit den Themen Teamarbeit befasst sind, wie auch Praktiker*innen, die in und mit Teams arbeiten oder Teams beraten. Es umfasst sowohl grundlegendes und erklärendes Wissen über den theoretischen Hintergrund als auch konkrete Hinweise zur systematischen Entwicklung von Teamarbeit mittels gezielt ausgewählter und gestalteter Interventionen.

Organisationen, die auf Beratungsleistungen zurückgreifen, um Teamarbeit einzuführen und zu optimieren, müssen wissen, worauf es bei qualitativ guter Beratung ankommt. Das vorliegende Buch stellt auch eine Art Anforderungsliste dar, wie gute Teambearbeitung aussieht, so dass Kriterien für die Auswahl einer adäquaten Beratungsleistung bekannt sind und an Beratungsfirmen kommuniziert werden können. Es gibt leider meist keine schnellen, einfachen Lösungen, die im Handumdrehen greifen.

In diesem Buch werden häufig im Kontext von Teamarbeit auftretende Probleme behandelt, z. B. dass es ein Team gibt, aber keine Teamarbeit, Konflikte in Teams oder dass sich ein Team nicht an neue Situationen anpasst. Die einzelnen Problembereiche werden mit authentischen Fallstudien illustriert. Wir haben

Fälle mit ganz unterschiedlichen Teamtypen ausgewählt, z. B. heterogene Teams, die mit sozial benachteiligten Jugendlichen arbeiten, Führungsteams und virtuelle Teams. Theoretische Grundlagen werden mit praktischer Umsetzung gekoppelt und für die Ursachen konkreter Probleme werden Hinweise in den Ergebnissen aktueller Forschungsprojekte gesucht. Dabei ergibt sich in jedem Kapitel eine kognitive Landkarte zu möglichen Ursachen für Probleme im Themenbereich dieses Kapitels. Dies ist dann Ausgangspunkt dafür, effektive Interventionen auszuwählen und durchzuführen. Die Ausführungen zur Ursachenanalyse enthalten Zusammenstellungen aktueller Forschungsergebnisse und mögen mehr Geduld, Ausdauer und Entdeckerlust erfordern als herkömmliche Beratungsliteratur, die vereinfachte, rezeptartige Lösungsschemata enthält, die dann aber häufig nicht zur Komplexität der organisationalen Wirklichkeit passen. In diesem Buch wird Teamarbeit nicht unkritisch als Allheilmittel für alle Probleme betrachtet, sondern es wird aufgezeigt, was für effektive Teamarbeit wichtig ist und wie sie entwickelt werden kann.

Es ist unser Wunsch, dass die Lektüre dieses Buches – trotz seines theoretischen Tiefgangs – stimulierend für alle ist, die sich mit der schwierigen Kunst der Entwicklung von Teamarbeit befassen.

Initiatorin und Hauptautorin des Buches ist Annika Lantz, sie ist hauptverantwortlich für die Kapitel I, II, III, V und VII sowie Mitverfasserin von Kapitel XI. Daniela Ulber ist hauptverantwortlich für die Kapitel IV, VI und VIII sowie Mitverfasserin von Kapitel XI. Hauptverantwortlich für die Kapitel IX und X ist Peter Friedrich, er ist zudem Mitverfasser von Kapitel XI.

Besonderer Dank gilt den vielen Teams und Manager*innen, die mit uns kooperiert und uns dabei die Gelegenheit gegeben haben, Beispiele für Teamarbeit im wirklichen Leben zu finden. Unser Dank gilt zudem Claudius Riegler, der mit seinem enormen Wissen über den Stand der Forschung und die Forschungspolitik auf unserem Gebiet in Deutschland und Europa sowie durch eine sorgfältige Lektorierung größerer Teile des Buches zur inhaltlichen und sprachlichen Qualität beigetragen hat.

I Gründe für Teamarbeit – welche Vorteile haben Teams?

Häufig wird der Leitsatz »Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile« zur Begründung für die Implementierung von Teamarbeit herangezogen. Aber führt Teamarbeit zu besseren Ergebnissen für die Organisation, das Team und die Mitarbeiter*innen als individualisierte Arbeit? Dies ist eine zentrale Fragestellung, da die folgenden Kapitel auf der Annahme basieren, dass sich die Einführung und Förderung von Teamarbeit lohnt. Das allgemeine Ziel des Buches ist es, darzustellen, wie effektive Teamarbeit umgesetzt und unterstützt werden kann. In diesem Kapitel werden zuerst Gründe für Teamarbeit und deren Effekte beschrieben. Dann wird das Konzept der Teameffektivität diskutiert, dabei wird zwischen effektiveren und weniger effektiven Teams unterschieden. Jedes Team ist anders und Teamarbeit ist ein dynamischer Prozess sozialer Interaktion, der in einem organisationalen Kontext stattfindet. Deshalb kommt ein Modell für effektive Teamarbeit zur Darstellung, das diesen Kontext berücksichtigt. Das Modell wird auch in späteren Kapiteln genutzt, um unterschiedliche Kernprobleme der Teamarbeit zu behandeln und adäquate Lösungen aufzuzeigen.

1 Warum sollte in Teams gearbeitet werden?

Im Folgenden werden zwei Begründungsmuster für organisationale Teamstrukturen ausgeführt: die evolutionsbedingte soziale Natur des Menschen sowie Effektivitätsgesichtspunkte.

1.1 Das »soziale Gehirn« und die soziale Natur von Menschen

Im Laufe der gesamten Evolution haben Menschen in Familien und Gruppen gelebt und gearbeitet. Es hat sich gezeigt, dass es lohnender und effektiver ist, gemeinsam statt isoliert zu handeln – sei es bei der Jagd, beim Bau von Behausungen oder bei der Erziehung von Kindern. Maslow (1943) hat grundlegende

menschliche Bedürfnisse, z. B. nach Liebe und Wertschätzung, als Motive identifiziert. In der von ihm entwickelten *Bedürfnispyramide* bilden physiologische und sicherheitsbezogene Bedürfnisse die Basis. Soziale und selbstwertbezogene Bedürfnisse sind höher in der Pyramide situiert, an der Spitze steht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Diese höheren Bedürfnisse sind gemäß dem Modell nicht überlebensnotwendig. Lieberman, ein Psychologe und Neurowissenschaftler, argumentiert dagegen: »Our biology is built to thirst for connection because it is linked to our most basic survival needs.« (Lieberman 2013, S. 43). Der Autor erläutert, wie drei zentrale Adaptionen im Gehirn dazu führen, dass Individuen mit der sozialen Welt verbunden sind, Vorteile aus sozialen Verbindungen ziehen und Gruppen bilden sowie in ihnen arbeiten. Im Laufe der Evolution haben sich Säugetiere so entwickelt, dass sie positive und negative soziale Emotionen empfinden. Auch das menschliche Wohlbefinden ist mit dem Wunsch gekoppelt, sozial verbunden zu sein. Primaten haben die Fähigkeit entwickelt, Gedanken und Gefühle anderer zu erkennen. Diese Fähigkeit ermöglicht es, strategisch zu interagieren und die Bedürfnisse anderer zu antizipieren – ein wesentlicher Bestandteil von emotionaler Intelligenz. Neuronale Anpassungen im Laufe der Evolutionsgeschichte ermöglichen es Menschen, von anderen beeinflusst und sozialisiert zu werden. Harmonisierung ist für die Interaktion in Gruppen unerlässlich.

1.2 Effektivere Arbeit

Viele Organisationen strukturieren ihre Arbeit in Teams – auf Basis der Annahme, dass dies für die Effektivität des Unternehmens förderlich ist. Die Gründe für die Implementation von Teamarbeit lassen sich in drei Hauptkategorien zusammenfassen:

- *(Leistungs-)intensivere Arbeit*: Die Gruppendynamik in Teams kann dazu führen, dass die Teammitglieder von sich aus mehr arbeiten, da Zusammenarbeit auf ein gemeinsames Ziel hin motivierend wirkt. Zu sehen, was andere tun, und sich gegenseitig zu beobachten, kann zudem den Wunsch hervorrufen, sich selbst positiv darzustellen. Gruppendruck kann sich auch negativ auswirken, denn eine enge Kooperation kann dazu führen, dass sich die Teammitglieder gegenseitig überwachen und starken Druck aufeinander ausüben (Goodwin, Blacksmith & Coats, 2018).
- *Kompetentere Arbeit*: Salas, Burke und Cannon-Bowers (2000) argumentieren, dass Teamarbeit effizientere Arbeit ermöglicht. Teams können komplexere Aufgaben übernehmen als Einzelpersonen. Die Teammitglieder ergänzen sich und bringen unterschiedliche und sich ergänzende Kompetenzen und Fertigkeiten mit, sie helfen sich gegenseitig, stellen gegenseitige Unterstützung sicher, überwachen den gemeinsamen Arbeitsfortschritt und gleichen die Arbeitsbelastung der Einzelnen aus. Die Teammitglieder können zudem die Situation im Auge behalten sowie die Umgebung beobachten und auf dieser Basis bei Bedarf ihre Arbeitsabläufe anpassen (Goodwin et al., 2018). West

(2012) argumentiert, dass Teamarbeit Innovationen und Veränderungen unterstützt, da die Teammitglieder unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten haben. Eine teamorientierte Organisation kann so zu Effizienzsteigerungen führen (z. B. geringere Kosten und Prozesszeiten). Auf dieser Grundlage können Entscheidungen, Vorschläge und Prozesse aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert und zudem neue Ansätze und Verfahrensweisen entwickelt werden.

- *Organisationale Veränderungen und Entwicklungen:* In den letzten Jahrzehnten sind Organisationsumwelten turbulenter und dynamischer geworden. Organisationen müssen flexibel agieren, um sich an neue Anforderungen anzupassen. Eine Teamstruktur passt gut zu diesen Anforderungen, da Teams bedarfsgerecht zusammengesetzt und eingebunden werden können. Durch die Dezentralisierung von Entscheidungen in Teams kann die Anzahl der Vorgesetzten und mittleren Führungskräfte reduziert werden. Eine flachere Hierarchie hat wiederum positive Auswirkungen auf die Reaktionszeit auf externe Veränderungen. Darüber hinaus können Teams bevorstehende Veränderungen im externen Umfeld erkennen und sich anpassen, um proaktiv sicherzustellen, dass Reaktionen auf diese Änderungen realisiert werden. Auch Lean-Management basiert auf der Idee, dass Teamarbeit eine zentrale Grundlage für Prozessinnovationen ist (Netland & Aspelund, 2013).

2 Was unterscheidet Teams von anderen Arten von Gruppierungen?

Manchmal wird die Bezeichnung *Team* auch für Mitarbeiter*innen gewählt, die lose miteinander verbunden sind, bei ihrer Arbeit kaum miteinander kommunizieren und die Arbeitsaufgaben individuell ausführen. Zwar verlaufen die Arbeitsabläufe der verschiedenen Personen auch dann häufig koordiniert, dennoch hängen die Mitarbeiter*innen bei der Ausführung der Aufgaben nicht voneinander ab. In solchen Fällen bedeutet »ein Team sein« oft, dass individuell ausgeführte Tätigkeiten zusammengefasst werden, oder aber, dass die Mitarbeiter*innen sich gegenseitig helfen. Es ist wichtig, Arbeitsteams von anderen Gruppierungen in Organisationen zu unterscheiden, da lockere Gruppierungen von Individuen mit geringer Interaktionsnotwendigkeit (z. B. Mitarbeiter*innen einer Vertriebsabteilung) keine Interaktionsmuster entwickeln, um die oben beschriebenen positiven Resultate von Teamarbeit zu erzielen. Zunächst geht es deshalb um die Definition des Begriffs *Team*.

2.1 Definition von *Team*

In der organisationspsychologischen Literatur werden Teams meist in Einklang mit der Definition von Kozlowski und Bell (2013) als Gruppen beschrieben, die

- aus *zwei oder mehr Individuen* bestehen,
- ein oder mehrere *gemeinsame Ziele* teilen,
- gebildet wurden, um *relevante Aufgaben* der Organisation auszuführen, bei deren Bearbeitung die Teammitglieder gegenseitig *voneinander abhängig* sind,
- *sozial interagieren*,
- *abgegrenzt* und gleichzeitig in einen organisatorischen Kontext eingebettet sind, welcher das Team ein- und abgrenzt und die Interaktion mit anderen organisatorischen Einheiten beeinflusst.

West und Lyubovnikova (2012) haben vier Merkmale identifiziert, anhand derer Teams von »Pseudo-Teams« unterschieden werden können. »Pseudo-Teams« sind Gruppen, deren Mitglieder ihre Arbeit hauptsächlich individuell verrichten. Teams dagegen sind durch eine spezifische Art der Interaktion gekennzeichnet:

Reflexivität: Teams diskutieren, reflektieren, bewerten ihre laufende Arbeit und Kooperation. Sie überprüfen ihre Leistung systematisch, während sich die Kommunikation von Pseudo-Teams eher auf den Austausch von Informationen zur Koordination einzelner Aufgaben beschränkt. Teams reflektieren gewohnheitsmäßige Routinen, wie z. B. die Koordination der Arbeit und wie diese Routinen die Effektivität und Zufriedenheit beeinträchtigen. Dies beinhaltet auch die Möglichkeit, ein gemeinsames Verständnis der Aufgaben und der zu erbringenden Leistung zu entwickeln.

Interdependenz: Arbeitsaufgaben variieren stark in Bezug darauf, wie eng die Teammitglieder zusammenarbeiten müssen, um sie zu erfüllen (► Kap. III). Die Interdependenz der Aufgaben ist der Grad, in dem die Mitglieder des Teams gegenseitig voneinander abhängig sind. Hohe Aufgabeninterdependenz bedeutet, dass die Teammitglieder hauptsächlich in enger Zusammenarbeit an Teilaufgaben arbeiten, die koordiniert und auf die Gesamtziele ausgerichtet sind. Die Interdependenz der Aufgaben stellt Anforderungen an kollektive Regulationsprozesse und es bedarf eines gemeinsamen Verständnisses darüber, was zu tun ist und wie dabei vorzugehen ist. Eine geringe Interdependenz bedeutet, dass man während der Arbeit wenig gemeinsam handelt und es daher kaum Anlass gibt, ein gemeinsames Verständnis darüber zu entwickeln. In Kapitel III und V wird dieses Thema vertieft.

Geteilte Ziele: In Pseudo-Teams fehlt ein gemeinsames Verständnis darüber, was das Ziel ist und worauf das Team hinarbeiten sollte. Ein Team dagegen hat ein gemeinsames Verständnis von einem gemeinsamen Ziel, das reguliert, in welcher Art die verschiedenen Teammitglieder handeln.

Verbundenheit: In einem Team identifizieren sich die Mitglieder mit ihrem Team. Pseudo-Teams sind in so einem Maße durchlässig, dass Unsicherheit darüber besteht, wer Teil des Teams ist und wer nicht. Der Zusammenhalt ist gering. Wenn die Teammitglieder kein Gefühl der Zugehörigkeit zum Team ha-

ben, sind sie weniger motiviert, zum Teamerfolg beizutragen, und investieren weniger in den Aufbau von Beziehungen zu den anderen. Mit fließenden Grenzen und mehreren Teamzugehörigkeiten sind Teammitglieder in unterschiedlichem Maße an verschiedene Teams gebunden. Eine Bindung an mehrere Teams und zu mehreren Personen ist aber dennoch möglich.

2.2 Jedes Team ist anders

Manche Berater*innen verkaufen Produkte in Standardversionen, wie z. B. Interventionen, die als leistungssteigernd für jedes beliebige Team vermarktet werden. Das würde bedeuten, dass alle Teams sich mehr oder weniger gleichen und der Kontext keine Rolle spielt. Dem ist jedoch nicht so – Teams werden in ganz unterschiedlicher Art gebildet. Salas, Reyes und McDaniel (2018) weisen darauf hin, dass zahlreiche Faktoren Zusammensetzung und Interaktionen in Teams beeinflussen. Teams unterscheiden sich in mehreren Aspekten, was wiederum Auswirkungen auf deren Prozesse und Ergebnisse hat. Dies hat weitreichende Konsequenzen für die Lösung von Problemen und die Gestaltung von Interventionen in Teams. Jedes Team ist in individueller Weise zusammengestellt, damit es einen bestimmten Zweck in einem spezifischen Kontext erfüllt. Es ist deshalb nicht möglich, eine Auflistung aller Arten von verschiedenen Teams zu erstellen und dafür rezeptartig jeweils bestimmte Lösungen zu benennen. Es ergibt mehr Sinn, allgemeine Mechanismen für eine reibungslose Teamarbeit zu identifizieren.

3 Was ist Teamarbeit?

Individuelle Arbeit bezieht sich auf die Leistungskomponente von Teammitgliedern, die keine wechselseitig voneinander abhängigen (interdependenten) Interaktionen mit anderen Teammitgliedern erfordert. Teamarbeit dagegen ist als *interdependente Leistungskomponente* definiert und beinhaltet kooperatives Handeln, das den Umgang mit den Aufgabenzielen erleichtert und eine koordinierte, angepasste Leistungserbringung ermöglicht (van der Haar, Segers & Jehn, 2013). Sie umfasst alle Arten von Teamprozessen, die sich aus zueinander in Beziehung stehenden individuellen Gedanken, Gefühlen und Handlungen ergeben, welche für das Funktionieren als Team erforderlich sind (Salas, Sims & Burke, 2005). *Schlüsselaspekte sind Koordination und Adaption*: Das Team muss die Aufgabe koordiniert ausführen und routinisierte Abläufe modifizieren, um sich an Veränderungen und neue Anforderungen anzupassen.

3.1 Teamarbeit beinhaltet Engagement in interpersonellen und Arbeitsaufgaben-bezogenen Prozessen

Die Teammitglieder sind im Arbeitsprozess bei der Aufgabenbearbeitung und Ergebnisbewertung voneinander abhängig. Deshalb müssen sie kooperieren, Informationen teilen, integrieren, synthetisieren, koordinieren, ihre Ergebnisse und Arbeitsprozesse reflektieren, und zwar sowohl während als auch im Anschluss an Leistungsepisoden. Dabei engagieren sie sich sowohl in *Arbeitsaufgaben-bezogenen* als auch in *interpersonellen Prozessen*. Aufgabenbezogene Arbeit besteht aus den Tätigkeiten des Teams zur Aufgabenerfüllung. Interpersonell bezieht sich auf zwischenmenschliche Prozesse, die sich im Laufe der Zeit entwickeln, wie z. B. der Aufbau von Vertrauen, Zuversicht und einer freundlichen Atmosphäre (► Kap. V, Kap. VI, Kap. VII).

3.2 Prozesse generieren emergente Zustände

Teams entwickeln routinisierte Interaktionsmuster in Bezug darauf, wie sie denken, fühlen und handeln. Nach und nach entstehen aus den Prozessen *emergente Zustände*: habitualisierte Denkweisen, relativ stabile affektive Zustände und typische Verhaltensmuster. Mit der Zeit verändern sich diese emergenten Zustände bzw. Phänomene: Wenn Teammitglieder und Teamleitungen in neue Situationen kommen, sich an diese anpassen und neue Informationen integrieren, denken, fühlen und verhalten sie sich anders. Kozlowski und Ilgen (2006) beschreiben emergente Zustände als Indikatoren für die Art und Qualität der Teamprozesse. Sie sind ein Echo wiederholter Prozessinteraktionen, wurden durch vergangene Prozesse geprägt, *regulieren die gegenwärtigen und formen zukünftige Prozesse*. De Church und Mesmer-Magnus (2010) definieren Teamprozesse als Art und Weise der Teaminteraktion, wohingegen emergente Zustände eine effektive Teamarbeit ermöglichen und regeln. Prozesse werden ebenso wie emergente Zustände meist in verhaltensbezogen, affektiv und kognitiv kategorisiert.

3.3 Effektive Teams wechseln zwischen Handlungs- und Übergangsphasen

Teamprozesse werden in der Organisationsforschung je nach Ansatz und theoretischem Fokus unterschiedlich kategorisiert. Ein Ansatz besteht darin, zwischen einer *Handlungs-* und einer *Übergangsphase* zu unterscheiden. Basierend auf Marks, Mathieu und Zaccaro (2001) beschreiben Maynard, Kennedy und Sommer (2015), was Teammitglieder in Handlungsphasen tun: Sie konzentrieren sich auf die Aufgabenerfüllung, überwachen dabei den Fortschritt, koordinieren sich untereinander und beobachten und unterstützen sich gegenseitig.

Übergangsphasen treten ein, wenn ein Team von einer Leistungsepisode zur nächsten wechselt und diese Phase für eine kritische Reflexion der bisherigen Er-

fahrungen der Zusammenarbeit nutzt, um sinnvolle Veränderungen herbeizuführen. Die Teammitglieder führen in diesen Zusammenhang Auftragsanalysen, Planungen, Zielklärungen und -spezifikationen durch und entwickeln Strategien für die Zukunft (Marks et al., 2001; Maynard et al., 2015). Diese Phasen können sequenziell nacheinander oder auch parallel erfolgen. Konradt, Otte, Schippers und Steenfatt (2016) argumentieren, dass Reflexivität als Prozess sowohl in der Übergangs- als auch in der Handlungsphase stattfindet.

Teamarbeit bedeutet, dass ein Team eine Aufgabe ausführt, indem es sie gemeinsam und interdependent bearbeitet. Psychosoziale Prozesse werden kombiniert, damit durch koordinierte und adaptive Leistungen Aufgabenziele erreicht werden, die zu wertschöpfenden Ergebnissen führen. Ein emergenter Zustand ist ein mehr oder weniger stabiles Merkmal des Teamprozesses, welches man zu einem bestimmten Zeitpunkt erfasst bzw. beobachtet. Emergente Zustände regulieren die gegenwärtigen und formen zukünftige Prozesse. Während der Übergangsphase ermöglichen spezifische Teamprozesse die Veränderung habitualisierter Routinen und eine Adaption an neue Anforderungen (► Kap. VII).

4 Ergebnisse von Teamarbeit

Menschen unterscheiden sich in ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten, Qualifikationen, Erfahrungen, Persönlichkeitsmerkmalen und anderen individuellen Faktoren. Wenn sie kooperieren, können sie sich ergänzen und diese Ressourcen gemeinsam nutzen. Aber ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile? Ermöglicht Teamarbeit bessere Ergebnisse auf den Ebenen der Organisation, des Teams und der einzelnen Personen als individuelle Arbeit?

4.1 Was bedeutet Arbeit in Teams für Individuen?

In der Arbeitspsychologie ist das Prinzip der sozialen und gesellschaftlichen Einbindung in Form von Kommunikation, sozialer Kooperation und unmittelbaren sozialen Kontakten ein wichtiges Kriterium für humane Arbeitsbedingungen (Ulich & Weber, 1996; Volpert, 1992).

Es gibt zahlreiche empirische Studien, die positive Auswirkungen sozialer Unterstützung bei der Arbeit auf die psychische Gesundheit und die allgemeine Qualität des Arbeitslebens belegen (de Lange, Taris, Kompier, Houtman & Bongers, 2003; Stansfeld & Candy, 2006; Taris & Kompier, 2014). Andererseits kön-

nen soziale Bedürfnisse auf unterschiedliche Weise erfüllt werden. An den meisten Arbeitsplätzen unterstützen Mitarbeiter*innen einander, unabhängig davon, ob sie in Teams arbeiten oder nicht. Mehrere Studien aus den letzten Jahrzehnten belegen konkrete Ergebnisse von Teamarbeit auf der individuellen Ebene anhand unterschiedlicher Kriterien wie *Produktivität* (z. B. O'Reilly & Roberts, 1977), individuelle *Beiträge zum Team* (z. B. Price, Harrison & Gavin, 2006), *Hilfeverhalten* (z. B. Gonzalez-Mulé, DeGeest, McCormick, Seong & Brown, 2014) und reduzierte *Abwesenheitsquote* (z. B. Duff, Podolsky, Biron & Chan, 2014; Mathieu & Kohler, 1990).

Reaktionen der Teammitglieder wie veränderte arbeitsbezogene Einstellungen werden häufig zusammen mit den Ergebnissen von Teamarbeit untersucht, beispielsweise *Arbeitszufriedenheit* (z. B. Pritchard, Jones, Roth, Stuebing & Ekeberg, 1988; Rasmussen & Jeppesen, 2006; van der Vegt, Emans & van de Vliert, 2001), *die Absicht, die Stelle zu wechseln* (z. B. Chen, Sharma, Edinger, Shapiro & Farh, 2011) und reduzierte *Depressionssymptome* (z. B. Parker, 2003). Viele Studien werden im Gesundheits- und Pflegesektor durchgeführt, da funktionierende Kooperation essenziell für gute Pflege ist. Z. B. zeigen Kristensen et al. (2015) in ihrer Studie, dass Teamarbeit die Wahrnehmung der *allgemeinen Arbeitsqualität* von Pflegepersonal beeinflusst. Fay, Shipton, West und Patterson (2014) belegen konsistent, wie sich Teamarbeit im Zusammenspiel mit Personalentwicklungsmaßnahmen auf Outputs in Form von Einstellungen im Gesundheitsbereich auswirkt.

In Übereinstimmung mit früheren Untersuchungen fördert die gegenseitige Unterstützung in Teams die Gesundheit und *reduziert Stress* sowie *Burnout-Raten* (van Dick & Haslam, 2012). Für teilautonome Arbeitsgruppen berichten Ulich und Weber (1996) eine Verbesserung von Fertigkeiten und Qualifikationen, eine Reduzierung von einseitigen Belastungen und Stress sowie als Reaktion eine hohe intrinsische Motivation.

Arbeitsmotivation ist ein psychologischer Prozess, der beeinflusst, wie persönliche Anstrengungen und Ressourcen im Arbeitshandeln eingesetzt werden, was auch Ausrichtung, Intensität und Ausdauer des Handelns beinhaltet (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008). *Intrinsische Motivation* ist der individuelle und selbstbestimmte Wunsch, etwas zu tun, Herausforderungen zu suchen und Kompetenzen zu erlangen. Sie wird durch das Interesse an der Aufgabe selbst und nicht durch externen Druck oder Belohnungen (wie bei der *extrinsischen Motivation*) ausgelöst. In der Untersuchung von Gillet, Morin, Ndiaye, Colombat und Fouquereau (2020) über den Einfluss unterschiedlicher Arten von Motivation auf die Arbeitsleistung wurde gezeigt, dass von extrinsischer Motivation gesteuerte Mitarbeiter eine niedrigere Arbeitsleistung und ein größeres maladaptives Verhalten zeigen als solche mit intrinsischer Motivation. Bacon und Blyton (2003) belegen in einer Längsschnittstudie, dass sich die Arbeit in Teams positiv auf die Wahrnehmung der individuellen *Entwicklung von Fertigkeiten* auswirkt, was auch weitere Befunde unterstützen. Delarue, van Hootegem, Procter und BurrIDGE (2008) zeigen in einer Studie, dass der groß angelegte Einsatz von Teamarbeit zu *weniger Fehlzeiten* führt, während eine Untersuchung von Glassop (2002) ergibt, dass Organisationen mit Teams eine geringere *Mitarbeiterfluktuation* aufweisen. In einer

Metaanalyse¹ zeigen Richter, Dawson und West (2011), dass Menschen, die in Teams arbeiten, ein höheres Ausmaß an *Commitment* und *Involviertheit* berichten und weniger Stresssymptome aufweisen als Personen, die nicht in Teams organisiert sind. Diese Zusammenhänge konnten wiederholt repliziert werden.

4.2 Outcomes für das Team

Eingangs wurde bereits beschrieben, dass ein Team mit der Zeit bestimmte ›Gewohnheiten‹ bzw. Routinen des Denkens, Fühlens und Handelns entwickelt, die sogenannten emergenten Zustände. Emergente Zustände werden als Outcomes für das Team selbst gesehen. Allerdings stellt sich dabei die Frage, was das Huhn und was das Ei ist: Einige Konzepte sehen emergente Zustände als Output, der im Laufe der Zeit aus Erfahrungen mit der gemeinsamen Teamarbeit resultiert, andererseits können sie aber auch als Zustand betrachtet werden, der die Interaktion eines Teams charakterisiert. So wird die Selbstwirksamkeit eines Teams als Outcome gut funktionierender Teamarbeit bezeichnet, aber sie bildet gleichzeitig einen emergenten Zustand der Teaminteraktion. Individuelle *Selbstwirksamkeit* ist definiert als ein persönliches Urteil darüber, wie gut man dazu in der Lage ist, zukünftige Situationen erfolgreich zu bewältigen (Bandura, 1982). Die Selbstwirksamkeit eines Teams (oder auch Teamwirksamkeit) bezeichnet dasselbe auf einem kollektiven Niveau (Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien, 2002). *Selbst- und Teamwirksamkeit* hängen mit Vertrauen zusammen. Stajkovic (2006) konzeptualisiert Selbstwirksamkeit als eine manifeste Variable des Kernvertrauens, welches Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Optimismus und Resilienz umfasst. *Vertrauen* ist der Glaube eines Individuums (oder eines Teams) an die Fähigkeit, die Anforderungen der Arbeit in einem bestimmten Bereich sowie die damit verbundenen Aktivitäten zu bewältigen. Ohne ein solches Vertrauen übernimmt ein Team keine anspruchsvolleren Aufgaben und verlässt seine Komfortzone nicht. Vertrauen ist das Ergebnis früherer Erfahrungen mit der erfolgreichen Bewältigung verschiedener Aufgaben im Team.

Teamwirksamkeit sollte entsprechend Einfluss darauf nehmen, was ein Team tut (Zielsetzung), wie hartnäckig es beim Auftreten von Hindernissen und deren Überwindung ist und wie viel Aufwand es in die Arbeit investiert. Entsprechend wird angenommen, dass Teamwirksamkeit sich auf das Verhalten des Teams auswirkt. Die Metaanalyse von Gully et al. (2002) stützt diese Annahme. Sie zeigt eine signifikante Korrelation² von $\rho = .41$ zwischen Teamwirksamkeit und Teamleistungsergebnissen.

-
- 1 Eine Metaanalyse ist eine statistische Auswertung, in der die Ergebnisse mehrerer wissenschaftlicher Studien zusammengefasst werden und deren Resultate valider sind als die einer einzelnen Studie.
 - 2 Korrelation ist ein Maß für die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen und indiziert eine positive oder negative Richtung des Zusammenhangs. Der Faktor r variiert zwischen -1 und $+1$, wobei (-1) die stärkste mögliche Beziehung darstellt. In einer Metaanalyse werden die Ergebnisse mehrerer Studien kombiniert und es ist möglich, die durchschnittliche Korrelation (r) vom Messfehler korrigiert zu berechnen; diese korrigierte Korrelation wird mit ρ bezeichnet.

Einige Wissenschaftler*innen, z. B. Sy, Côté und Saavedra (2005), betrachten das affektive *Gruppenklima* als Outcome von Teamarbeit. Ebenso kann argumentiert werden, dass es sich dabei um ein Merkmal der Teaminteraktion handelt. *Kohäsion* ist ein weiteres Beispiel, auch diese wird von einigen Autoren als Outcome von Teamarbeit eingeordnet (z. B. Greene & Schriesheim, 1980; Gully, Devine & Whitney, 2012). Kohäsion wird aber auch als Konzept verwendet, um die Kräfte zu beschreiben, die ein Team zusammenhalten, und somit als Merkmal der Interaktion. Kohäsion umfasst das Commitment der Teammitglieder für das Team und das Ergebnis aller Kräfte, die auf die Mitglieder dahingehend einwirken, dass sie in der Gruppe bleiben (Festinger, 1950). Die Ergebnisse einer Metaanalyse von Beal, Cohen, Burke und McLendon (2003) ergeben stärkere Zusammenhänge zwischen Kohäsion und Leistung, wenn Leistung als Verhalten definiert wird (und nicht als Outcome). In einer weiteren Metaanalyse von Mathieu, Kuckenberger, D’Innocenzo und Reilly (2015) zur Beziehung zwischen Kohäsion und Leistungskriterien zeigt sich, dass diese im Zeitverlauf wechselseitig zueinander in positiver Beziehung stehen. Was war also zuerst da – das Huhn oder das Ei? Auch *Teamlernen* ist Teil der Teaminteraktion und kann ebenfalls als Outcome betrachtet werden, zumindest zu einem bestimmten Zeitpunkt. Wenn Teammitglieder ihr Wissen teilen und in einen gegenseitigen Lernprozess eintreten, erzeugen sie Wissen (West, 2012). Wissen kann wiederum als Outcome gesehen werden, der gleichzeitig Einfluss auf zukünftige Leistungsphasen nimmt.

Die erwähnten Konstrukte können demnach sowohl als Beschreibungen der Teaminteraktion als auch als Outcomes dieser Interaktion betrachtet werden. Es gibt einen wachsenden Konsens darüber, dass *Team-Viabilität* ein Outcome von Teamarbeit ist. Team-Viabilität wird definiert als die Fähigkeit eines Teams zu Nachhaltigkeit und Wachstum, das für den Erfolg in zukünftigen Leistungsphasen erforderlich ist (Bell & Marentette, 2011). Manche kennen vielleicht das Gefühl der Erleichterung nach Abschluss eines Projekts in einem nicht gut funktionierenden Team. Team-Viabilität bezeichnet das genaue Gegenteil – sie befördert Ideen darüber, welche anspruchsvolleren Aufträge als nächstes gemeinsam als Team bearbeitet werden können. Team-Viabilität wird auf Teamebene durch Teamprozesse wie Kohäsion, Koordination, gute Kommunikationsmöglichkeiten und Problemlösung befördert (z. B. Druskat & Wolff, 1999; Kozlowski & Bell, 2013). Die *Proaktivität* eines Teams hängt mit seiner Viabilität zusammen und ist ein wichtiger Outcome der Teaminteraktion, der mit organisationalem Change und Organisationsentwicklung korreliert (Barker, 1993; Lantz Friedrich, Sjöberg & Friedrich, 2016). *Teamproaktivität* ist definiert als freiwillige und konstruktive Bemühungen eines Teams, funktionale Veränderungen der Arbeitsausführung im Kontext des Arbeitsauftrags, der Arbeitseinheit oder der Organisation zu bewirken (Lantz, 2011). Eine aktuelle Literaturstudie zeigt, dass Proaktivität sowohl von Individuen als auch von Teams durch gute Führung, Unterstützung des Teams, positives Organisationsklima und effektive Teamprozesse gefördert wird (Cai, Parker, Chen & Lam, 2019). Insbesondere Teamlernen beeinflusst die Neigung, über vorgegebene Aufgaben hinauszugehen und sich proaktiv an Entwicklungs- und Veränderungsaktivitäten zu beteiligen (Lantz Friedrich et al., 2016).

4.3 Outcomes für die Organisation

Delarue et al. (2008) beschreiben in einer Forschungsreview zahlreiche Studien zu den Zusammenhängen zwischen Teamarbeit und deren Outcomes, die unterschiedliche Indikatoren anwenden. Zur Systematisierung der Ergebnisse unterscheiden die Autor*innen zwischen *operationalen Outcomes für die Organisation* und *finanziellen Outcomes*. Erstere umfassen Produktivität (z. B. die Anzahl der Stunden für das Zusammenbauen eines Getriebes), Produkt- oder Dienstleistungsqualität, Innovation, Flexibilität und Kundenzufriedenheit. Die finanziellen Outcomes beinhalten Wertschöpfung pro Mitarbeiter*in, Verzinsung des eingesetzten Kapitals und Rentabilität.

In Analysen der Teaminteraktion wurden verschiedene Faktoren identifiziert, die mit messbaren Outcomes wie *Produktivität* (z. B. McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo & Beauchamp, 2017; Pepinsky, Pepinsky, Minor & Robin, 1959), *Effizienz* (z. B. Shuffler, Pavlas & Salas, 2012; Wiest, Porter & Ghiselli, 1961), *Arbeitsqualität* (z. B. Maier & Hoffman, 1961), *Mitarbeiterbindung* (z. B. Hausknecht & Trevor, 2010), *kreative Ergebnisse* (z. B. Cai et al., 2019; Cohen, Whitmyre & Funk, 1960), *proaktives Verhalten* (Cai et al., 2019) und *Innovationsprozesse* (z. B. Lantz Friedrich et al., 2016) zusammenhängen. Die entsprechenden Literaturquellen verdeutlichen, dass organisationale Leistungsoutcomes seit vielen Jahren untersucht werden und eine breite Forschungsbasis für die Annahme existiert, dass Teamarbeit positive Effekte auf organisationale Leistungsoutcomes wie auch finanzielle Outcomes hat (z. B. Delarue et al., 2008; Richter et al., 2011).

4.4 Outcomes auf verschiedenen Ebenen sind miteinander verbunden

Individuelle Outcomes bedingen das Verhalten der Mitarbeiter*innen, welches sich wiederum auf die Outcomes auf Team- und Organisationsebene auswirkt. Motivierte und zufriedene Teammitglieder tragen mehr zum Teamprozess bei (► Kap. III). Auch Outcomes in Form von arbeitsbezogenen Einstellungen betreffen andere Team- und Organisations-Outcomes. In einer Metaanalyse von Whitman, van Rooy und Viswesvaran (2010) zeigt sich eine signifikante Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung ($\rho = .34$). Signifikante Korrelationen bestehen insbesondere zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität, Kundenzufriedenheit, (rückläufiger) Rücknahme von Produkten und Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* ist ein Konzept, das die Bereitschaft von Mitarbeiter*innen, über die vorgegebene Arbeitsaufgabe hinaus Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu übernehmen, beschreibt. Organ (1988) definiert OCB als individuelles Verhalten aus eigenem Ermessen, welches nicht direkt bzw. explizit durch ein formales Belohnungssystem anerkannt wird und das effektive Funktionieren der Organisation unterstützt. Die Definition von OCB von Organ beinhaltet *drei kritische Aspekte*, die für dieses Konstrukt zentral sind: Erstens wird OCB als Verhalten aus eigenem Ermessen betrachtet, das nicht Teil der Stellenbeschreibung ist, d. h. es wird freiwillig aus-

geführt. Zweitens geht OCB über die Anforderungen der Stellenbeschreibung hinaus. Drittens trägt OCB positiv zur allgemeinen organisatorischen Effektivität bei. OCB ist ein Verhalten, das sich durch anhaltende Begeisterung, Unterstützung und Hilfeleistung für andere und regelgeleitetes Vorgehen auszeichnet sowie den Organisationszielen verpflichtet ist (Borman & Motowidlo, 1993). Andere zu unterstützen wirkt sich positiv auf das Funktionieren eines Teams wie auch auf seine Outcomes aus.

In einer Review über Teamarbeit und Leistungen der Organisation schlussfolgern Delarue et al. (2008), dass Veränderungen der Arbeitsorganisation in Form von Teamarbeit sich direkt auf das Verhalten der Mitarbeiter*innen auswirken können (z. B. geringerer Absentismus) und infolgedessen auf die operative Leistung (höhere Produktivität), was wiederum zu einer höheren finanziellen Leistung (höhere Gewinne) beitragen kann. Das wird als »Leistungskette« bezeichnet (► Abb. 1.1). Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass individuelle Outcomes (wie Motivation) im Laufe der Zeit das individuelle Verhalten prägen, was sich wiederum auf die Outcomes des Teams und der Organisation auswirkt. Die Outcomes auf verschiedenen Ebenen sind entsprechend in Form einer Leistungskette miteinander verknüpft.

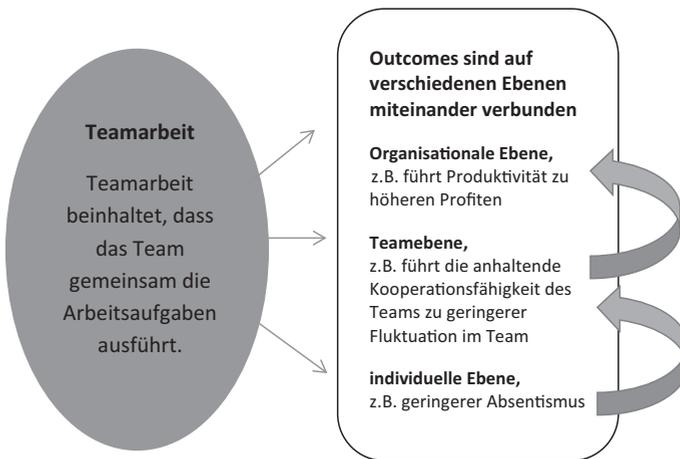


Abb. 1.1: Die Leistungskette

Abbildung 1.1 zeigt, wie positive Ergebnisse der Teamarbeit auf individueller Ebene das Resultat auf Teamebene beeinflussen und dann Effekte für die ganze Organisation hervorbringen können. Teamarbeit kann natürlich auch zu negativen Ergebnissen, wie Stress und Mobbing, oder auch zu überhaupt keinen Ergebnissen führen. Teamarbeit kann auch auf nur einer oder zwei Ebenen zu Outcomes führen, zudem kommen Leistungsketten nicht zwingend zum Tragen.

4.5 Die Outcomes hängen vom organisationalen Kontext ab

Eine Metaanalyse von 61 Studien zeigt, dass die Arbeit in Teams im Allgemeinen zwar signifikante, aber *nur kleine oder moderate Effekte* auf die organisationale Leistung und individuellen Merkmale (wie Zufriedenheit, Commitment und Wohlbefinden) hat (Richter et al., 2011). Das Ausmaß der Beziehung von Teamarbeit und Effektivitätskriterien *hängt vom organisationalen Kontext ab*, zum Beispiel, ob begleitende Personalmanagementmaßnahmen stattfinden und in welchem Sektor sich das Unternehmen befindet. Delarue et al. (2008) kommen in ihrer Analyse zu einem ähnlichen Ergebnis: Von 21 Studien zeigen 18 einen positiven Zusammenhang zwischen der Umsetzung von Teamarbeit und Leistungsergebnissen. Die Review verdeutlicht, dass sich Teamarbeit positiv auf Einstellungen, Verhalten, Leistung der Organisation und finanzielle Outcomes auswirkt. In Übereinstimmung mit Richter et al. (2011) zeigen die Ergebnisse, dass die Leistung stärker gesteigert wird, wenn Teamarbeit mit strukturellen Veränderungen kombiniert wird. Dieses Thema wird im letzten Kapitel weiter ausgeführt. An dieser Stelle sei festgestellt, dass die Ergebnisse von Studien dafür sprechen, dass der Zusammenhang, in dem sich ein Team entwickelt, bedeutsam ist.

4.6 Negative Seiten von Teamarbeit

Viele Menschen haben die Erfahrung gemacht, dass Teamarbeit befriedigend ist, weil gemeinsam Aufgaben erfüllt und gute Ergebnisse erzielt werden. Teamarbeit funktioniert manchmal hervorragend, aber sie ist nicht immer effizient oder zufriedenstellend. Maximilien Ringelmann (1913), ein französischer Agraringenieur, erforschte vor über 100 Jahren ein soziales Phänomen, die relative Leistung als Funktion der Gruppengröße. In einem bekannten Experiment untersuchte er, wie viel Kraft Menschen beim Tauziehen einsetzen. Es zeigte sich, dass Menschen, die als Team an einem Strang ziehen, weniger Kraft aufwenden als Einzelpersonen an einem Seilende. Je mehr Personen zogen, desto weniger Kraft wurde individuell aufgewendet. Der Effekt heißt *soziales Faulenzen* oder auch umgangssprachlich Trittbrettfahren.

Nicht nur soziales Faulenzen beeinträchtigt die Effektivität von Teams. Aus der Experimentalforschung ist z. B. bekannt, dass Entscheidungen im Team weniger effektiv sind, mehr Zeit in Anspruch nehmen und schlechter sein können als individuelle Entscheidungen (vgl. z. B. Ladbury & Hinsz, 2009). Dieses Problem kann auftreten, weil eine gemeinsame Entscheidung weniger präzise ausfallen kann, als wenn sie von der kompetentesten Person im Team getroffen wird. Das gemeinsame Handeln kann zufriedenstellender sein als isolierte Tätigkeiten, aber soziale Interaktion ist auch komplex und manchmal schwierig, so dass Teamarbeit oft herausfordernd ist.

Es gibt eine Tendenz zur Romantisierung von Teamarbeit – sowohl in der Wissenschaft als auch im Feld (und ganz zu schweigen von vielen Beratungsunternehmen). Um in eine teambasierte Organisation zu investieren, wird eine fun-

dierte Begründung benötigt. Es bedarf auch einer klaren und eindeutigen Spezifizierung von Outcomes, die zu erreichen sind. Die Begründung für die Implementierung von Teams muss dazu passen, wie die Teamarbeit umgesetzt, gestaltet und unterstützt wird. Die arbeitsorganisatorische Lösung sollte zudem mit anderen organisationalen Merkmalen in Einklang stehen.

Outcomes von Teamarbeit entstehen auf der individuellen, der Team- und der Organisationsebene, wobei die empirisch belegten Effekte moderat sind. Viele Aspekte der Organisationsstruktur und organisationale Prozesse wirken sich auf die Outcomes aus. Teamarbeit kann auch zu negativen Ergebnissen führen. Dennoch stützt der Forschungsstand allgemein die Aussage, dass Teamarbeit effektiver ist als andere Arbeitsformen, jedoch in Abhängigkeit vom Teamkontext. Wichtig ist, wie gut es gelingt, Erfahrungen zu nutzen, um Teamprozesse weiterzuentwickeln. Die Entscheidung für Teamarbeit braucht eine fundierte Begründung und klare Ergebniserwartungen.

5 Was bedeuten Leistung, Effektivität und Effizienz eines Teams?

Auf den Aspekt *Leistung* wurde in diesem Kapitel bereits eingegangen, auch der Begriff *Teameffektivität* wurde erwähnt. Da der Leistungsbegriff verschiedene Bedeutungen hat und Leistung, Effektivität und Effizienz miteinander in Beziehung stehen, ist es wichtig, die verschiedenen Konzepte für diesen Kontext zu definieren.

Leistung ist das, was Menschen tun. Salas, Cooke und Rosen (2008) heben hervor, dass Leistung ein Prozess ist, der daraus entsteht, dass Teammitglieder ihre Arbeitsaufgaben gemeinsam und auf der Basis interpersoneller Prozesse auf individueller und Teamebene bewältigen. Was genau die Leistung ist, hängt letztendlich von den Zielen der jeweiligen Organisation ab. Die Ergebnisse des Teams beruhen darauf, wie es agiert, um Outcomes zu erreichen. Die Produktivität eines Teams besteht wiederum darin, wie sich diese Verhaltensweisen in Bezug auf unterschiedliche Leistungskriterien darstellen. In den folgenden Kapiteln werden verschiedene Aspekte von Leistung vertieft dargestellt.

Was ist Teameffektivität? Ein Verhalten gilt gemeinhin dann als effektiv, wenn es adäquat dafür ist, einen Zweck zu erfüllen und das intendierte oder erwartete Ergebnis zu erreichen. *Ein Team ist effektiv, wenn es erreicht, was von ihm erwartet wird.* Der entscheidende Punkt ist jedoch, dass nicht immer ganz offensichtlich ist, was erwartet wird. Ein Team ist mit anderen Teams und Funktionsbereichen vernetzt und Bestandteil eines Arbeitsflusses, in dessen Rahmen externe Anforderungen an das Team gestellt werden. Jede Organisation hat ein Gesamtziel, zent-

rale Werte und eine Kultur, die bestimmte Verhaltensregeln beinhaltet. Ein Team ist dann effektiv, wenn die kognitiven, motivationalen/affektiven und verhaltensbezogenen Ressourcen des Teams angemessen auf die Aufgabenanforderungen und deren Ausführung abgestimmt sind (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010). Das bedeutet, dass Arbeitsausführung und Leistung im Einklang mit den externen Erwartungen stehen und dass es nicht nur eine Art von Teamprozessen gibt, die in allen Situationen gleichermaßen effektiv ist. Was in einem Kontext effektiv ist, mag in einem anderen kontraproduktiv sein. Kozlowski und Ilgen (2006) beschreiben die Essenz von Teameffektivität eher pragmatisch: »When team-processes are aligned with environmentally driven task demands, the team is effective: when they are not, the team is not.« (S.78) Manchmal sind diese Anforderungen widersprüchlich oder vage und verschiedene Interessengruppen, wie Kunden und Betriebsräte, haben unterschiedliche Prioritäten. Salas, Rosen, Burke und Goodwin (2009) beschreiben die Fähigkeit eines Teams, seine Leistungsprozesse als Reaktion auf Veränderungen der externen Anforderungen des Umweltsystems anzupassen, als zentrales Kernelement von Teamarbeit. Es ist wichtig, die Teameffektivität aus einer ganzheitlichen Perspektive zu betrachten: Es geht nicht nur darum, zu berücksichtigen, ob das Team Leistung erbracht hat, sondern auch darum, wie das Team interagiert hat, um das Teamergebnis zu erreichen (Salas et al., 2005).

Effizienz bezeichnet die Ausführung einer Aufgabe mit minimalem Aufwand in Bezug auf Zeit, Anstrengung und Ressourcen.

6 Ein Modell zur Beschreibung effektiver Teamarbeit

Die Effektivität von Teams wurde in verschiedenen Kulturen und Kontexten und aus verschiedenen Perspektiven untersucht und es gibt einen breiten Forschungsstand. Aktuelle Publikationen zur Teameffektivität betrachten Teams als Teil eines Systems mit mehreren Ebenen. Sie betonen, dass Teamarbeit dynamisch ist, und sehen Teamprozesse als emergente Phänomene, die sich über die Zeit hinweg in spezifischen Kontexten entwickeln. Ilgen, Hollenbeck, Johnson und Jundt (2005) haben das *Input-Mediator-Outcome-Input (IMOI)-Modell* für die Untersuchung von Phänomenen in Teams entwickelt. Das IMOI-Modell bildet die Grundlage für das gesamte Buch (► Abb. 1.2).

Abbildung 1.2 zeigt, dass einzelne Mitglieder gemeinsam als kollektive Einheit das Team bilden und somit einen Kontext darstellen, der wiederum die einzelnen Teammitglieder beeinflusst. Verknüpfungen über mehrere Ebenen (Teammitglieder, Teamkontext und organisationaler Kontext) hinweg sind wichtige Ressourcen oder stellen Anforderungen an abgestimmte Teamprozesse dar, die sicherstellen, dass das Team effektiv arbeitet. Inputs gestalten und formen Team-

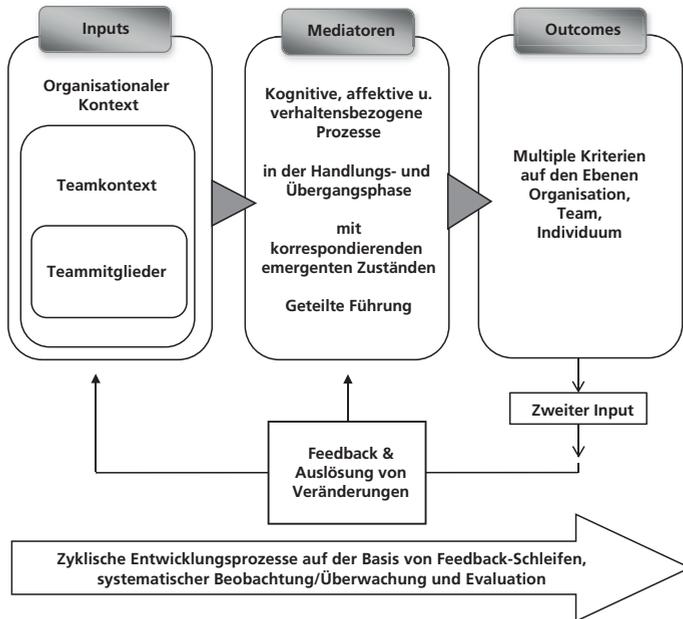


Abb. 1.2: IMOJ-Modell der Teameffektivität (basierend auf Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008)

prozesse, sie sind auf drei Ebenen situiert: Teammitglieder sind zunächst einmal Individuen und unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht, z. B. bezüglich ihrer Kompetenzen, Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale (individuelle Ebene). Auf Teamebene sind verschiedene Faktoren anzuführen, u. a. das Teamdesign, die Teamzusammensetzung, die Teamaufgabe bzw. das Problem, welche(s) zu bearbeiten ist und im Fokus steht, und Vorgaben zu Teamprozessen und zur Arbeitsgestaltung. Die Aufgabe stellt den wichtigsten Input dar. Auf organisationaler Ebene beeinflussen Aspekte wie die Unterstützung des Teams, Führung, Organisationsstruktur als Hierarchie, Art der Integration verschiedener Teams und Funktionen, Organisationskultur etc. die Interaktion im Team. Inputs beschreiben Rahmenbedingungen und Setzungen des Kontextes und der Situation, die die Interaktionen (Prozesse) der Teammitglieder ermöglichen und einschränken.

Teamprozesse können danach klassifiziert werden, ob sie kognitiver, affektiver/motivationaler oder verhaltensmäßiger Art sind. Kontextuelle und situationale Inputs werden bearbeitet, indem kognitive, affektive und verhaltensbezogene Prozesse durch die Interaktion der Teammitglieder koordiniert werden.

Mehrere Forschungsreviews zeigen, dass Teamprozesse den Outcome nicht nur beeinflussen, sondern auch antreiben und steuern (z. B. Lacerenza, Marlow, Tannenbaum & Salas, 2018; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu & Methot, 2008; Mathieu, Hollenbeck, van Knippenberg & Ilgen, 2017). Es gibt fundierte und zunehmende Evidenz dafür, dass *Teamprozesse Mediatoren (M) zwischen Inputfaktoren und den Outcomes darstellen*. Das bedeutet, dass die Beziehung zwischen A

und B durch Faktor C (den Mediator) vermittelt wird. Ohne den Mediator gäbe es keine Beziehung zwischen A und B. Ein Beispiel: Die Aufgabenschwierigkeit und der Bedarf an einer Problemlösung (A) beeinflusst, wie sehr ein Team an Veränderungs- und Entwicklungsprozessen teilnimmt (B), dieses erfolgt durch einen Lernprozess (C).

Theoretisch kann zwischen den Wurzeln eines Problems, kausalen Faktoren und weiteren Einflussfaktoren, die sich auf das Problem auswirken, unterschieden werden. Ein Faktor gilt als »Wurzel« oder Ursache, wenn seine Beseitigung verhindert, dass sich das unerwünschte Ergebnis (d.h. das Problem) wiederholt. Ein Kausalfaktor hingegen beeinflusst das Ergebnis eines Ereignisses direkt, ist aber nicht zwingend die ursprüngliche Ursache dafür. Weitere Einflussfaktoren können beispielsweise die Stärke einer Beziehung zwischen A und B beeinflussen (Moderatoren) oder die Beziehung zwischen A und B wird durch einen Faktor C vermittelt (Mediatoren).

Innerhalb des IMOAI-Ansatzes wird die Relevanz *der Interaktionen zwischen den verschiedenen Modellkomponenten* hervorgehoben. Ein Beispiel: Teamkognition, wie das Nachdenken darüber, wie die gemeinsame Arbeit produktiver gestaltet werden kann, das Gefühl von gegenseitigem Vertrauen und Freundschaft sowie das für Koordination und Kommunikation erforderliche Verhalten stehen miteinander in Beziehung. *Die kollektive Regulation* umfasst alle Aktivitäten der Teammitglieder mit dem Ziel, ihre Bemühungen auf das Ziel auszurichten (Johnson, Smith, Wallace, Hill & Baron, 2015). Teammitglieder wissen, wie sie arbeiten und die Aufgabe erfüllen müssen, um das Endergebnis zu erreichen. Dieses Wissen reguliert die Aktivitäten, wenn die Teammitglieder über die Arbeit kommunizieren, d. h. kognitive Prozesse und Verhaltensweisen sind miteinander verbunden. Emotionen wie der Grad an Offenheit und Vertrauen beeinflussen, wie Teammitglieder Ideen austauschen und Wissen aufbauen können. Darüber hinaus gibt es Phänomene auf verschiedenen Ebenen, was bedeutet, dass diese Ebenen interagieren. Zum Beispiel ist Adaption ein mehrstufiges Phänomen, das es auf der individuellen Ebene, der Team- und der Organisationsebene gibt.

Teamarbeit entwickelt sich im Laufe der Zeit durch *zyklische und/oder episodische Prozesse*. Meistens werden verschiedene kognitive, affektive und verhaltensbedingte Prozesse in Bezug auf die Effektivität der Teamleistung nur zu einem bestimmten Zeitpunkt untersucht. Teamphänomene, z. B. Konstrukte wie Teamvertrauen, sind aber dynamisch und entwickeln sich von Einzelpersonen hin zur Teamebene. Dieser Prozess verläuft nicht linear, beispielsweise entwickelt sich aus einem geringen Ausmaß an Vertrauen zu Beginn einer Teamzusammensetzung nicht automatisch über die Zeit hinweg vollständiges Vertrauen. Der Entstehungsprozess kann auch episodisch oder zyklisch erfolgen. Unter episodisch versteht man, dass eine Entwicklung von Ereignissen aufgelöst wird, die gelegentlich oder in unregelmäßigen Abständen auftreten. Zyklisch bedeutet, dass die Entwicklung Kreisläufe durchläuft, die wiederholt auftreten. Phänomene können unterschiedlich viel Zeit für die Entwicklung benötigen: So kann ein