



# improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

## WIRKSAME TEAMS

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

AUSGABE #41 | SEPTEMBER 2022



# WIRKSAME TEAMS

## ARBEITSTEILUNG EFFEKTIV MACHEN UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT STEIGERN

**Teamarbeit: ja oder nein? - Wenn diese Frage gestellt wird, ist schon viel erreicht. In vielen Fällen wird dogmatisch auf Teamarbeit gesetzt, ohne im Vorfeld zu überlegen, ob eine Aufgabe nicht durch konzentrierte Einzelarbeit effizienter umgesetzt wird. Teamarbeit kann zu sehr positiven Ergebnissen führen, hat jedoch auch ihre Schattenseiten. Teammitglieder sind dadurch in vielen Fällen frustriert und das Resultat bleibt weit unter den Erwartungen. Richtiger Einsatz und richtiges Management von Teams gehören zu den größten Herausforderungen in Organisationen – gerade in Zeiten des Wandels, der Transformation und Komplexität.**

Von Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

„Team- bzw. Gruppenarbeiten sind echte Überraschungseier!“ Dieser Satz sprang mir kürzlich aus der Reflexionsarbeit einer meiner Studentinnen entgegen. Er bringt die allgemeine Gefühlslage in Bezug auf Teamarbeit genau auf den Punkt – nicht nur an der Hochschule, sondern auch in zahlreichen Unternehmen und Organisationen, wo das gemeinschaftliche Arbeiten und die damit einhergehenden Hoch- und Tiefphasen an der Tagesordnung stehen. Hochs und Tiefs können einerseits die Stimmung, andererseits die Performance der Arbeitsgruppe betreffen. Beides kann sich positiv entwickeln, aber natürlich auch völlig konträr auseinandergehen: Teams mit guter Stimmung und schlechter Leistung, aber auch Teams mit tollem Output, in denen sich die einzelnen Mitglieder gar nicht grün sind.

### REALITÄT UND IDEALISIERUNG VON TEAMS

Es gibt unterschiedliche Faktoren und Umstände auf persönlicher wie auch fachlicher Ebene, die eine Arbeitsgruppe lähmen können. Die Teammitglieder agieren nach dem bekannten Motto: „Toll, ein anderer macht ´s!“ mit der Folge, dass sich niemand zuständig fühlt. Nicht selten opfern sich ein oder zwei Verantwortungsbewusste mit überbordendem Einsatz auf, um die Minderleistungen der anderen Trittbrettfahrer zu kompensieren. Am Ende stehen dann meist ein schwaches Ergebnis sowie Frust auf Seiten der Performer und wenig Einsicht bei den Nicht-Performern.

***„Die einfachste Definition von T.E.A.M. lautet:  
Toll, ein anderer macht ´s.“***



Absoluter - und seltener - Idealfall ist jedoch, wenn sich die Teammitglieder in ihrem Know-how, Arbeitsstil und Persönlichkeiten perfekt ergänzen und damit schlussendlich zu Leistungshöhen aufschwngen, von denen jeder für sich allein nicht einmal träumen konnte. Genau hier passt der Satz: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“, indem das Team etwas zustande bringt, was die Grenzen jedes einzelnen Teammitglieds übersteigt.

Dieses Ideal der Zusammenarbeit scheint auch zur allgemeinen Mystifizierung der Teamarbeit beizutragen. Sind damit doch so positiv besetzte Werte wie Partizipation, Synergie, Selbstbestimmung und Austausch auf Augenhöhe verbunden. Niemand traut sich öffentlich die Frage zu stellen, ob Teamarbeit tatsächlich immer zwingend notwendig und erfolgsfördernd ist und wie das Verhältnis von Gruppen- und Einzelaktivitäten organisiert werden muss. Aktuelle Jobinserate quellen jedenfalls über vor Teamattributen sowohl bei den Kompetenzanforderungen in punkto Teamfähigkeit der Bewerber:innen, als auch beim Employer Branding: Unternehmen werden als eine Oase motivierter Teams dargestellt, wo die Verheißung der Zusammenarbeit und Selbstorganisation endlich Wirklichkeit wird.

## **ARBEITSTEILUNG, SCHWARMINTELLIGENZ UND ECHTE TEAMARBEIT**

Die Verklärung des Teambegriffs liegt - neben dem transzendentalen Wunsch nach einem individuell nicht erreichbaren Ergebnis und Erlebnis - auch an einer begrifflichen Unschärfe. Arbeitsteilung hat für enorme Produktivitätsschübe gesorgt und erst die Entwicklung unserer modernen, funktional differenzierten Gesellschaft ermöglicht. Die Trennung von Arbeitsschritten machte wiederum Organisationen notwendig, um die Zusammenarbeit einzelner zu koordinieren und deren Leistung auf Dauer zu stellen, sprich: erwart- und planbar zu machen. Die klassische Arbeitsteilung ist vor diesem Hintergrund nichts anderes als professionell organisierte Einzelleistung.

### ***Team ist deutlich mehr als die Koordination von Einzelleistungen.***

Weiters wird auch oft das Stichwort Schwarmintelligenz ins Feld geführt. Also die Idee, dass viele Personen zusammengenommen zu besseren Entscheidungen kommen als eine oder wenige. Gut zu sehen ist dies am Publikumsjoker der Sendung „Millionen-Show“ (AUT) bzw. „Wer wird Millionär“ (Dt.) In der Regel gewinnt der Kandidat die Runde, wenn er sich an die Antwort mit den relativ meisten Nennungen hält. Die Übertragung auf Teamprozesse ist jedoch schwer möglich, weil es hier um Entscheidungen geht, für die es eine korrekte Antwort gibt. Ist dies der Fall, gilt es lediglich das Wissen von Vielen zu erheben und statistisch auszuwerten.

In beiden Fällen – Arbeitsteilung bzw. Schwarmintelligenz – wäre Teamarbeit der falsche Begriff. Teamarbeit als solche kommt erst ins Spiel, wenn die einzelnen Stellen



beginnen, sich selbst zu organisieren und austauschen. Die Verantwortung für die Abstimmung und damit den Teamprozess bzw. sein Ergebnis wird in die eigenen Hände genommen. Damit wird auch ersichtlich, dass der Begriff «Team» in der Praxis oft inflationär und falsch verwendet wird: Zusammenarbeit, Meetings, Austausch... sind vielleicht Elemente einer Arbeitsgruppe, echte Teamarbeit ist aber viel mehr.

### ***Der Mehraufwand von Selbstorganisation wird massiv unterschätzt.***

Dieses «Mehr» von Teamarbeit manifestiert sich vor allem im Aufwand, Strukturen und Abläufe zu etablieren, die jenseits der Hierarchie Entscheidungsfindungen rasch und für alle verbindlich ermöglichen. Dies bedeutet auch mehr Aufwand im Falle von Konflikten: hier muss die entlastende Funktion von Hierarchien kompensiert werden, da sich nicht auflösbare Pattsituation im Team schlechter nach oben eskalieren lassen. Herausfordernd ist aber vor allem auch die Moderation von Teamprozessen, um die Mitglieder im Umgang konstruktiv zu stimulieren und nicht der Kompromisstendenz hin zum kleinsten gemeinsamen Nenner zu verfallen.

## **LEGITIMITÄT UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT VON TEAMS**

Es ist daher genau zu überlegen, wann der Einsatz von Teams funktional ist, welche Begleiterscheinungen damit verbunden sind und wie mit unerwünschten Nebenfolgen umzugehen ist. Teamprozesse werden sinnvollerweise gestartet, wenn Organisationen mit einer hohen Komplexität konfrontiert sind und daher für eine ergebnisoffene Zukunft planen. Zumeist und erschwerend stellt sich das Umfeld auch durch hochaktive Mitbewerber und unberechenbare Kunden als volatil dynamisch und damit noch einmal unvorhersehbarer dar. Wenn in solchen Kontexten agiert wird und Kreativität gefragt ist, dann ist der wohlüberlegte Einsatz von Teams gerechtfertigt: Die Mitglieder können sich gegenseitig inspirieren und eine Vielzahl von strategischen Alternativen generieren - in einem Ausmaß, das von Einzelpersonen weder qualitativ noch quantitativ gestemmt werden könnte. Im Team fällt es auch leichter, die individuellen blinden Flecken auszugleichen und unterschiedliche Sichtweisen einzubeziehen. Gleichfalls positiv ist auch der einhergehende Legitimationseffekt der Lösungen, der durch die Einbindung eines größeren Teilnehmerkreises erzielt wird. Wer bei einer Problemlösung mitgearbeitet hat, steht auch hinter der daraus resultierenden Initiative und verteidigt sie gegen mögliche Kritiker.

### ***Ein Team ist immer im Spannungsfeld von Teilnehmerzahl und Wirksamkeit.***

Wer nun allerdings die Formel anwendet: «Großer Teilnehmerkreis = viele gute Ideen = hohes Legitimationspotenzial = hohe Leistungsfähigkeit», wird vielfach enttäuscht werden. Gute Teams haben eine maximale Kapazität von acht bis zehn Personen.



Darüber wird der enge, persönliche Austausch schwierig, das Commitment der Einzelnen sinkt und das Risiko steigt, dass sich zu viele in die zweite Reihe zurückziehen. Ebenso sinkt das Legitimationspotenzial, je mehr Vorschläge am Tisch liegen<sup>1</sup>.

## **AUFGABEN- BZW. BEZIEHUNGSORIENTIERUNG IN TEAMPHASEN**

Eine Erklärung für die Attraktivität von Teams ist ihre Mittelposition zwischen formalisierter, starrer Organisation und personenorientierter, flexibler Gruppenzugehörigkeit. Das Team ist eine Kompromisslösung, man hat zwar ein sachliches Ziel, aber als Person kommt man viel prominenter vor und ist weniger leicht austauschbar. Die einzelne Meinung findet viel stärker Gehör und ermöglicht, eine Aufgabe bzw. ein Projekt maßgeblich nach den eigenen Vorstellungen zu beeinflussen. Teammitglieder bringen sich unmittelbarer ein und werden auch umfassender und vielschichtiger wahrgenommen.

Dies wird deutlich spürbar, wenn sich das Team mehr mit sich selbst als mit der Aufgabe beschäftigt. Es vervielfachen sich der Abstimmungs- bzw. Koordinationsaufwand auf rein sachlicher Ebene und die Auseinandersetzungen auf der Beziehungsebene. Dies ist ein unumgängliches Phänomen, treffen in Teams doch unterschiedliche Verteilungen von Kompetenzen, Motivationen, Workloads, Zeithorizonten, Verfügbarkeiten, Erwartungen eben auch vielfältige persönliche Hintergründe aufeinander. Zusammen mit der Perspektive und Agenda, welche die einzelnen Teammitglieder aus ihren angestammten Bereichen und Abteilungen mit ins Team bringen, entsteht eine teils brisante Mischung, die im Idealfall in positive Energie für die Aufgabe kanalisiert wird. Bei der Harmonisierung der einzelnen Konfliktlinien ist auf jeden Fall die Teamleitung gefordert. Da sie jedoch meistens keine disziplinarische Weisungsbefugnis besitzt, ist Führung nicht durch Anweisung möglich, sondern sie muss auf Appell und Diskurs setzen, um Einsicht und Konstruktivität zu erzielen.

### ***Jedes Team befindet sich in einem Entwicklungsprozess.***

Einige gut untersuchte Entwicklungen und Phänomene von Teamarbeit beschreiben Tuckman und Belbin. Die Modelle der Teamphasen bzw. der Teamrollen helfen, typische Dynamiken vorherzusehen. Zudem haben sie in heißen Konfliktphasen das Potenzial, die spezifische Situation zu entschärfen, zu versachlichen und Lösungen sichtbar zu machen.

Nach dem bekannten Modell nach Tuckman durchläuft jedes Team vier typische Phasen<sup>2</sup>, die unterschiedlich lange dauern und unterschiedlich intensiv durchlebt werden (vgl. Abb. 1). Ziel ist es, die Performing-Phase möglichst schnell zu erreichen, weil sich das Team genau hier eingespielt hat und die besten Ergebnisse erzielt werden.

<sup>1</sup> Vgl. Schwartz, B., The Paradox of Choice: Why More Is Less, New York 2005, S. 221 ff.

<sup>2</sup> Tuckman, B., Developmental Sequence in Small Groups, in: Psychological Bulletin 63/3, S. 384 ff.



Aber es gibt keine Abkürzung: Wurde eine Phase zu schnell abgeschlossen, übergangen oder ergeben sich Änderungen in der Teamzusammensetzung, kommt es zwangsläufig zu Rücksprüngen. Die wichtigste Erkenntnis lautet, dass Teamarbeit ein intensiver und andauernder Prozess ist, der aber einem erwartbaren Pfad folgt. Die Teamphasen können als Methode eingesetzt werden, um Teams zu führen, um gemeinsam zu reflektieren und systematisch Verbesserungsvorschläge für die Teamarbeit zu generieren (vgl. Abb. 2).

Abb. 1: Teamphasen	
Phase	Charakteristikum
<b>Forming</b>	Die einzelnen Rollen und Ziele sind meist unklar. Die Phase ist geprägt durch abwartendes, höfliches und vorsichtiges Abtasten, um sich kennenzulernen. → Das Team ist personenorientiert.
<b>Storming</b>	Wer mit wem kann, wird ausgetestet und auf Belastbarkeit geprüft. Erste Konflikte tauchen auf (zumindest unterschwellig). Gleichzeitig entfaltet die Aufgabe ihre Komplexität und Tücken, was zu mühsamen Vorankommen in der Sache führt und in einem Gefühl der Ausweglosigkeit resultieren kann. → Das Team ist problemorientiert.
<b>Norming</b>	Es findet ein offener – konstruktiver – Meinungs austausch statt. Diese Phase dient der Klärung von Rollen und Zielen, damit Spielregeln und Strukturen entstehen können. → Das Team ist lösungsorientiert.
<b>Performing</b>	Nun ist die Gruppe zum Team gereift – Integration löst Konfrontation ab. Die Phase ist gekennzeichnet durch gegenseitige Unterstützung, konstruktivem Austausch, Spaß am gemeinsamen Tun und: Wirksamkeit. → Das Team ist leistungsfähig – es performt!

## EFFEKTIVE TEAMS MIT UNTERSCHIEDLICHEN TEAM-ROLLEN

Quintessenz des Modells der Teamrollen von Belbin<sup>3</sup> ist, dass ein Team aus den Besten nicht automatisch das beste Team ist. Vielmehr gilt es zu beachten, dass in effektiven Teams unterschiedliche Rollen vertreten sind (vgl. Abb. 3). Das passende Mischungsverhältnis der neun Rollen hängt dabei von der Art der Aufgabenstellung ab. So sind für Produktentwicklungen v.a. wissensorientierte Rollen notwendig. In Krisenteams liegt eher der Fokus auf Handlungsorientierung. Zu beachten ist, dass nicht jedes Team automatisch aus neun Personen bestehen muss. Jeder Mensch hat typischerweise zwei bis drei Rollen, die ihm besonders oder eben überhaupt nicht liegen. In der Regel füllt jedes Teammitglied mehrere Rollen aus und gewichtet situativ nach Erfordernis. Eine gute Zusammensetzung des Teams kann daher in der Regel nicht vorab definiert werden. Vielmehr ist es Aufgabe der Teamleitung die Performance der einzelnen Teammitglieder zu reflektieren und entsprechende Entwicklungsangebote zu setzen.

<sup>3</sup> Belbin, M., Team Roles at Work, London 2010, S. 97 ff.



Ein Handelsunternehmen hat drei strategische Schlüsselprojekte gestartet und für jedes ein Team definiert, welches dem Vorstand direkt unterstellt ist. Projektleitung und Teammitglieder reflektieren monatlich den Fortschritt und die Zusammenarbeit über die „Teamphasen“.

**Abb.2: Management von Teams mit den Teamphasen: *Werkzeug und Beispiel (Handel)***

Projekt	Profilbildung und Positionierung über regionale Sortimente			
Phase	Diagnose	Maßnahme	Termin	Verantw.
Forming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstantes Team</li> <li>• Klare Rollen</li> </ul>	Frühzeitige Klärung der AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) bei Erweiterung des Teams um die Big-Data-Thematik	30.04.	Müller
Storming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmend Abstimmungsprobleme mit Einkauf</li> <li>• Klärung des Konflikts mit Category Mgmt.</li> </ul>	Klärung der Sichtweisen und Definition eines Aktionsprogramms mit dem Einkauf	31.05.	Bauer
Norming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig Dokumentation der Rollen</li> <li>• Aktueller Diskussionsprozess bzgl. Der Spielregeln</li> </ul>	Verschriftlichung und Kommunikation der Rollen und Spielregeln innerhalb des Teams, mit den anderen Schlüsselprojekten und mit den Funktionen	31.05.	...
Performing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste Umsetzungsmaßnahmen</li> <li>• Noch zu wenig „Gesamtplan“</li> </ul>	Durchführung eines „Umsetzungs-Workshops“ mit einem klaren Aktionsprogramm für alle Teams und unternehmerischen Funktionen	...	...

## ZWEI HERAUSFORDERUNGEN ALS FAZIT

Heute wird unreflektiert alles als Teamarbeit bezeichnet und das Attribut „teamfähig“ gehört zum Standardvokabular. Die erste Herausforderung besteht darin, genau zu identifizieren, wo wirklich ein Team notwendig ist und wo besser mit Einzelleistung gearbeitet werden muss. Zugespitzt: Mozart hat seine Musik nicht im Team komponiert und für das Autofahren ist zum Glück auch kein Team notwendig. Klarerweise gibt es aber Aufgaben, die nur in Teamarbeit zu lösen sind.

Der Spruch „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ ist sehr bekannt und kann durchaus richtig sein. Bei Teams lautet die Praxis aber eher „Das Ganze ist weniger als die Summe seiner Teile“. Es empfiehlt sich, zunächst immer davon auszugehen, dass ein Team kompliziert, umständlich, selbstbezogen und langsam ist. Daher besteht die zweite Herausforderung darin, ein Team als echte Arbeitsgruppe wirksam zu machen. Dies geht – leider – nicht von selbst und erfordert höchste Professionalität. Teamarbeit gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben in unseren Organisationen bzw. Unternehmen.



### Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Klarheit über Vor- und Nachteile von Teams
2. Instrumente für den richtigen Einsatz von Teams
3. Nutzung der Erkenntnisse der Teamphasen und Teamrollen zur Gestaltung von Team
4. Realistische Sichtweise und professionelle Führung von Teams



Weitere [improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung](#)

### AUTOREN-PORTRAIT

#### **Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich**

>> Studiengangsleiter Internationale Wirtschaft & Management (BA) und International Business Studies (MA) und Professor für Strategische Kommunikation und Stakeholder Management

**Kontakt:** [Peter.Dietrich@fh-kufstein.ac.at](mailto:Peter.Dietrich@fh-kufstein.ac.at)





**Abb. 3: Teamrollen**

Handlungsorientiert		
Umsetzer:in	Perfektionist:in	Macher:in
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann eine praktikable Strategie planen und dabei helfen, sie so effizient wie möglich umzusetzen.</li> <li>• <b>Stärken:</b> praktisch, zuverlässig, effizient. Setzt Ideen in Aktionen um und organisiert die anfallende Arbeit.</li> <li>• <b>Schwächen:</b> kann ein wenig unflexibel sein und nur langsam auf neue Möglichkeiten reagieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird am effektivsten für den Feinschliff am Ende und die Fehlerkontrolle eingesetzt.</li> <li>• <b>Stärken:</b> akribisch, gewissenhaft, ängstlich, sucht nach Fehlern, poliert und perfektioniert</li> <li>• <b>Schwächen:</b> kann dazu neigen, sich übermäßig zu sorgen und delegiert nur ungern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorgt für den nötigen Abtrieb, damit das Team in Bewegung bleibt und nicht den Fokus verliert.</li> <li>• <b>Stärken:</b> herausfordernd, dynamisch, kann gut mit Druck umgehen, hat den Antrieb und den Mut, Hindernisse zu überwinden.</li> <li>• <b>Schwächen:</b> neigt zu Provokationen und kann manchmal die Gefühle anderer verletzen.</li> </ul>
Kommunikationsorientiert		
Koordinator:in	Teamarbeiter:in	Wegbereiter:in
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentriert sich auf die Ziele des Teams, bezieht Teammitglieder mit ein und delegiert Arbeitspakete.</li> <li>• <b>Stärken:</b> reif, selbstbewusst, erkennt Talente.</li> <li>• <b>Schwächen:</b> kann als manipulativ angesehen werden und könnte seinen eigenen Anteil an der Arbeit abwälzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist vielseitig und trägt zum Zusammenwachsen des Teams bei. Erkennt, was zu tun ist und packt an im Namen des Teams.</li> <li>• <b>Stärken:</b> kooperativ, einfühlsam und diplomatisch, hört zu und vermeidet Reibereien.</li> <li>• <b>Schwächen:</b> kann in heiklen Situationen unentschlossen sein, vermeidet Konfrontationen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat neugierige Natur, findet und bringt Ideen ins Team ein.</li> <li>• <b>Stärken:</b> kontaktfreudig, enthusiastisch, erkundet Möglichkeiten und knüpft Kontakte.</li> <li>• <b>Schwächen:</b> könnte zu optimistisch sein und kann das Interesse verlieren, wenn die anfängliche Begeisterung verfolgen ist.</li> </ul>
Wissensorientiert		
Neuerer, Neuerin	Beobachter:in	Spezialist:in
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr kreativ, löst Probleme auf unkonventionelle Weise.</li> <li>• <b>Stärken:</b> kreativ, fantasievoll, frei denkend, entwickelt Ideen und löst schwierige Probleme.</li> <li>• <b>Schwächen:</b> Ignoriert möglicherweise Nebensächlichkeiten und ist zu sehr mit sich selbst beschäftigt, um effektiv zu kommunizieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat einen logischen Blick, wägt die Optionen des Teams unvoreingenommen ab und trifft unparteiische Entscheidungen.</li> <li>• <b>Stärken:</b> nüchtern, strategisch und scharfsinnig, sieht alle Optionen und urteilt gerne.</li> <li>• <b>Schwächen:</b> manchmal fehlende Tatkraft und fehlende Fähigkeit, andere zu inspirieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bringt tiefgreifende Kenntnisse in das Team ein.</li> <li>• <b>Stärken:</b> zielstrebig, eigeninitiativ und engagiert, bringt Fachwissen und Fähigkeiten mit.</li> <li>• <b>Schwächen:</b> neigt dazu, seinen Beitrag in einem engen Rahmen zu leisten und kann sich in technischen Fragen verlieren.</li> </ul>