

Universität Salzburg

Rechtswissenschaftliche Fakultät

Bachelorstudium Recht und Wirtschaft

**Seminar Strategisches Management (LV-Nr: 500.111)**

Betreuender Lehrveranstaltungsleiter

**Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann**

**Wintersemester 2013/14**

Bachelor-Arbeit

**Teamarbeit und –orientierung in Unternehmen. Analysieren und erörtern Sie die Realität rund um den Mythos Team!**

Marianne Stegner

Abgabedatum: 10. Januar 2014

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
2.	Begriffserklärung .....	3
2.1.	Abgrenzung der Begriffe Team und Gruppe .....	3
2.2.	Begriffsverständnis in dieser Arbeit .....	5
a.	Team.....	5
b.	Teamarbeit .....	6
c.	Teamorientierung .....	7
d.	Teamfähigkeit.....	7
3.	Entstehung eines Teams.....	8
3.1.	Phasen der Gruppenbildung.....	8
3.2.	Rollendifferenzierung im Team.....	10
4.	Vor- und Nachteile von Teamarbeit .....	11
4.1.	Vorteile von Teamarbeit .....	11
4.2.	Nachteile von Teamarbeit.....	13
5.	Erfolgsfaktoren für Teams .....	14
5.1.	Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Teamarbeit .....	16
5.2.	Klare Ziele und klare Orientierung.....	17
5.3.	Identifikation mit dem Team.....	18
5.4.	Kommunikation .....	20
5.5.	Die Bedeutung des Teamleiters für den Erfolg von Teams.....	23
6.	Schattenseiten und Störfaktoren der Teamarbeit.....	24
6.1.	TEAM – Toll Ein Anderer Machts .....	24
6.2.	Individualisten .....	26
6.3.	Reibungsverluste und Teamkonflikte.....	26
6.4.	Stagnation gereifter Teams.....	27
7.	Der „Mythos Team“ in der Praxis.....	27
7.1.	„Mythos Team“ bei SPAR .....	28
7.2.	„Mythos Team“ bei Wacker Chemie AG .....	32
7.3.	„Mythos Team“ bei EMMI .....	33
8.	Exkurs: Interkulturelle Teams.....	34
9.	Resümee.....	36
	Literaturverzeichnis.....	III
	Annex 1: „Mythos Team“ bei SPAR.....	VII
	Annex 2: Email-Kommunikation mit Wacker Chemie AG.....	X

Annex 3: Unbeantwortete Fragebögen .....XII

## 1. Einleitung

In vielen Anforderungsprofilen von Stellenanzeigen findet sich „Teamfähigkeit“ oder ein „hoher Grad an Teamorientierung“ als Eigenschaft aufgelistet, die ein Bewerber mitbringen sollte.<sup>1</sup> Es scheint, als wären heutzutage in jedem Beruf und in jeder Position „Teampayer“ gefragt, denn nicht nur von Mitarbeitern, sondern auch von Führungspersonen wird Teamfähigkeit erwartet.<sup>2</sup> Doch was steckt dahinter, wenn Unternehmen Teamfähigkeit fordern? Sind Teams wirklich der Schlüssel zu Hochleistungsorganisationen?<sup>3</sup>

Der Begriff des Teams wird inflationär verwendet. Teammeetings, Teamentwicklung, oder Teamworkshops sind omnipräsente Begriffe in der Arbeitswelt. In der Literatur wird Teamarbeit als „die zentrale organisatorische Arbeitsform“ beschrieben, die „an vielen Stellen für den brauchbaren Aufbau der Organisation und für aufgabengerechte Abläufe [sorgt und] deren erfolgreiche Vernetzung [wahrnimmt].“<sup>4</sup> Teams eilt der Ruf voraus, dass ihre Leistungsfähigkeit höher ist als die einzelner Mitarbeiter. In Teams findet ein steter Austausch (Ideen, Informationen) zwischen den Teammitgliedern statt. Dies macht Teamarbeit zu einem natürlichen Mittel der Prozessoptimierung, welche am besten durch Kommunikation, Koordination und Abstimmung unter den Mitarbeitern erfolgen kann.<sup>5</sup>

Das Team ist in Unternehmen scheinbar nicht mehr wegzudenken. Doch was genau macht eigentlich ein Team aus? In einer Organisation kann ein einzelner Mitarbeiter

---

<sup>1</sup> Auf dem österreichischen Karriereportal [karriere.at](http://www.karriere.at) findet sich aktuell zum Beispiel in Stellenanzeigen zu folgenden Berufen Teamfähigkeit im Anforderungsprofil für Bewerber: Bereichslogistiker/in, Produktionsarbeiter (m/w), Buchhalter/in, Techniker/in, Brand Manager (m/w), Product ManagerIn (Abo-Marketing), IT-Administrator (m/w), GartenfachverkäuferIn, SekretärIn/MarketingassistentIn, Schweißer (m/w), siehe <[www.karriere.at](http://www.karriere.at)> zuletzt aufgerufen am 09.01.14.

<sup>2</sup> Die im Mai 2013 veröffentlichte Studie „Leadership & Leadership Development“ der Unternehmensberatung *osb international systemic consulting* zeigt, dass Teampayer den Alleinentscheider in der Führung ablösen und soziale Kompetenz, Glaubwürdigkeit, Konfliktfähigkeit und Verlässlichkeit zu den wichtigsten Führungseigenschaften gezählt werden. Im Rahmen der Studie wurden 600 Führungskräfte und 1.500 Mitarbeiter befragt. Presseinformation, <[http://www.osb-i.com/sites/default/files/imce/02\\_130527\\_presseinformation\\_osb-i\\_leadership.pdf](http://www.osb-i.com/sites/default/files/imce/02_130527_presseinformation_osb-i_leadership.pdf)> zuletzt aufgerufen am 04.01.2014.

<sup>3</sup> Dies bejahten die McKinsey-Berater *Katzenbach* und *Smith* bereits im Jahr 1998 und trugen so zum Mythos Team bei, siehe *Katzenbach/Smith, Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation (1998)*.

<sup>4</sup> Buchinger, Teamarbeit und der Nutzen von Gruppendynamik für heutige Organisationen, S. 92, in: Heintel (Hrsg.), *betrifft TEAM (2008)*.

<sup>5</sup> Vgl. Robbins, *Organisation der Unternehmung (2008)*, S. 325.

als Zahnrad gesehen werden, das mit allen anderen kleinen Rädchen ineinander greift und somit das Gesamtgebilde des Unternehmens am Laufen hält. Macht diese Zusammenarbeit im Unternehmen die Mitarbeiter bereits zu einem Team? Oder sind mit Teams nicht vielmehr kleine Gruppen innerhalb eines Unternehmens gemeint, die bestimmte Projekte betreuen, Probleme lösen oder für das Unternehmen bedeutende Entscheidungen treffen.

Es steht außer Frage, dass jeder Mitarbeiter, der nicht vollkommen isoliert arbeitet ein gewisses Maß an sozialer Kompetenz mitbringen sollte, um das Miteinander im Unternehmen für alle angenehmer zu gestalten. Dazu gehören beispielhaft die gegenseitige Rücksichtnahme, etwa bei der Urlaubsplanung, ein respektvoller Umgang oder aber auch eine gewisse Offenheit in Bezug auf Einwände, Argumente oder Ratschläge von Kollegen. Selbstverständlich sollte es zudem sein, Wissen und Informationen mit den Kollegen zu teilen, um somit das Unternehmen als Ganzes zu stärken. Aber sind diese Kompetenzen wirklich mit Teamfähigkeit gleichzusetzen? Bedeutet Teamfähigkeit nicht mehr als das?

Es ist weder notwendig noch sinnvoll alle in einem Unternehmen anfallenden Aufgaben von Teams bearbeiten zu lassen, denn vielfach ist das Wissen eines einzelnen Mitarbeiters ausreichend, um die Aufgaben in seinem Tätigkeitsfeld zu erfüllen. Es stellt sich die Frage, welche Vor- und Nachteile die Teamarbeit generell mit sich bringt und die Folgefrage welche Aufgaben in einem Unternehmen von Teams bearbeitet werden sollten.

Diese Bachelorarbeit wird Antworten auf die angesprochenen Fragen suchen. Im Folgenden werden daher zunächst die Begriffe „Team“, „Teamarbeit“, „Teamfähigkeit“ und „Teamorientierung“ näher betrachtet. Im Anschluss wird auf die Entstehung von Teams und die klassische Rollenverteilung in Teams eingegangen. Des Weiteren werden die Vor- und Nachteile von Teamarbeit näher beleuchtet. Um die Vorteile von Teamarbeit in einem Unternehmen nutzen zu können, ist es erforderlich, sich über erfolgsentscheidende Aspekte, aber auch mögliche Störfaktoren bewusst zu werden. Was in der Praxis wirklich hinter dem Mythos Team steckt haben sich bereits mehrere Autoren gefragt, facettenreiche Einblicke liefert *Eberhardt*, welche in dem Sammelwerk *Together is better?* Praxisbeispiele zusammengetragen hat, welche die Arbeit von Teams in unterschiedlichen Umfeldern beleuchten. Um den Mythos Team in

dieser Arbeit nicht von einer rein theoretisch-analytischen Seite zu betrachten, sondern auch praktische Aspekte einfließen zu lassen, wird neben der Besprechung eines schriftlich mit SPAR geführten Interviews auch auf die in den Fallstudien von Eberhardt gewonnenen Erkenntnisse zurückgegriffen. Zudem wird in einem Exkurs die besondere Situation interkultureller Teams thematisiert, bevor abschließend ein Resümee gezogen wird.

## **2. Begriffserklärung**

Arbeiten mehrere Menschen gemeinsam an einer Aufgabe, können dieser Zusammenarbeit unterschiedlichste Namen gegeben werden, zu den wohl geläufigsten Überbegriffen zählen das Team und die Gruppe.

### **2.1. Abgrenzung der Begriffe Team und Gruppe**

Betrachtet man den Begriff der Gruppe genauer, können grundsätzlich formelle und informelle Gruppen unterschieden werden.<sup>6</sup> Informelle Gruppen entstehen häufig ungeplant auf Basis gemeinsamer Interessen und/oder gegenseitiger Sympathien.<sup>7</sup> Sowohl im beruflichen Umfeld, als auch in der Freizeit dienen informelle Gruppen der Befriedung sozialer Bedürfnisse.<sup>8</sup> Formelle Gruppen hingegen entstehen nicht spontan, sondern werden gegründet, um gemeinsam eine Aufgabe wahrnehmen zu können.<sup>9</sup> Erfolgt dies innerhalb eines Unternehmens wird diese Sonderform der formellen Gruppe häufig als Arbeitsgruppe bezeichnet.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Weinert, Organisations- und Personalpsychologie (2004), S. 394; Preyer, Rolle, Status, Erwartungen und soziale Gruppe (2012), S. 103.

<sup>7</sup> Büdenbender/Strutz, Kompaktlexikon (2011), S. 129.

<sup>8</sup> Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 266.

<sup>9</sup> Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 265; Weinert, Organisations- und Personalpsychologie (2004), S. 394.

<sup>10</sup> Obwohl in der Literatur zahlreiche Definitionsversuche unternommen wurden, gibt es nicht die eine richtige Definition des Begriffs Team oder Gruppe. Eine umfassende Definition findet sich zB in Weinert, Organisations- und Personalpsychologie (2004), S. 393.

Der Begriff der Arbeitsgruppe wird in der Literatur teilweise synonym mit dem Teambegriff verwendet,<sup>11</sup> teilweise werden diese Begriffe voneinander abgegrenzt.<sup>12</sup> Eine Unterscheidung von Team und Arbeitsgruppe nimmt beispielsweise *Treier* vor. Um die Begriffe zu differenzieren, beruft er sich auf eine Befragung von 83 Experten aus dem personalpsychologischen Bereich (Rücklauf 49%), in der Unterscheidungsmerkmale zwischen Arbeitsgruppe und Team herausgearbeitet wurden.<sup>13</sup> Nach dieser Befragung wird die Differenzierung zum Beispiel durch unterschiedliche Zielsetzungen (Arbeitsgruppe: Effizienz und Effektivität; Team: Kreativität und Innovation) oder unterschiedliche Arbeitsweisen ersichtlich (Arbeitsgruppe: anweisungsorientiert; Team: wissensorientiert).<sup>14</sup> Allerdings hält *Treier* selbst fest, dass die Befragung eine offensichtliche Unsicherheit in Bezug auf die Trennungsschärfe von Team und Arbeitsgruppe zeigt. Folglich erscheint eine Diskussion über eine exakte Abgrenzung nicht zielführend.<sup>15</sup> Auch *Kals/Gallenmüller-Roschmann* grenzen die Begriffe voneinander ab, indem das Team als spezifische Kategorie einer Gruppe verstanden wird, die aufgrund enger zielbezogener Zusammenarbeit, kollektiver Verantwortung und flacher Hierarchien eine besonders intensive Bindung der Mitglieder an das Team bewirkt.<sup>16</sup> *Robbins* definiert eine Arbeitsgruppe als „eine Gruppe, deren Interaktion primär dem Informationsaustausch und der Entscheidungsfindung dient und die auf diese Weise jedes Mitglied bei der Bewältigung seines Verantwortungsbereichs unterstützt“; hingegen erzeugt ein Arbeitsteam „durch koordinierten Einsatz positive Synergie-Effekte“.<sup>17</sup>

Obwohl Team und Gruppe in der Literatur teilweise getrennt verwendet werden, kann die Gruppenforschung dennoch auf Teams angewendet werden, da alle Teams

---

<sup>11</sup> Siehe Kuhn, Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, S. 125, in: Edding/Schattenhofer (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen (2009).

<sup>12</sup> Eine Übersicht, die die Unterschiede der Begriffe aufzeigt, findet sich in Haug, Erfolgreich im Team (2009), S. 17. Zur Abgrenzung von Team und Arbeitsgruppe sowie einem Überblick über Definitionsansätze in der Literatur siehe zudem Bornemann, Kooperation und Kollaboration (2011) S. 71 ff und Puck, Training für multikulturelle Teams (2009), S. 16-19.

<sup>13</sup> Treier, Personalpsychologie (2011), S. 73.

<sup>14</sup> Treier, Personalpsychologie (2011), S. 73, 74.

<sup>15</sup> Treier, Personalpsychologie (2011), S. 73, 74.

<sup>16</sup> Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits- und Organisationspsychologie (2011), S. 94.

<sup>17</sup> Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 310.

Gruppen sind (auch wenn nicht jede Gruppe ein Team ist).<sup>18</sup> In dieser Arbeit werden Team und Arbeitsgruppe als Synonyme verstanden.

Ein Team besteht aus mehreren Personen. Wie viele Personen allerdings mindestens erforderlich sind und welche Zahl das Maximum bildet ist schwer zu definieren. In der Literatur werden als Minimum 2-3 Personen angegeben, jedoch lassen sich erst ab 3 Mitgliedern gruppensdynamische Phänomene beobachten. Es gibt keine ideale Anzahl, um eine bestmögliche Leistungsspanne erzielen zu können, in der Literatur finden sich unterschiedliche Empfehlungen für die optimale Mitgliederanzahl effektiver Teams, zum Beispiel 3-8 Mitglieder,<sup>19</sup> oder auch 5-12 Mitglieder.<sup>20</sup> Letztlich wird es immer auf die konkrete Aufgabe ankommen, um die Anzahl der Teammitglieder bestimmen zu können.

## **2.2. Begriffsverständnis in dieser Arbeit**

Da die Begriffe Team, Teamarbeit und Teamfähigkeit nicht eindeutig in der Literatur definiert werden – *Haug* spricht sogar von einer „babylonischen Sprachverwirrung“<sup>21</sup> – werde ich an dieser Stelle mein Begriffsverständnis festhalten:

### **a. Team**

Ein echtes Team weist eine sehr starke Kohäsion auf und kooperiert optimal miteinander. Der Begriff der Kohäsion meint den inneren Zusammenhalt des Teams bzw. den Grad der Geschlossenheit.<sup>22</sup> Ein echtes Team zeichnet sich zudem durch gegenseitige Verantwortung für das Endergebnis aus,<sup>23</sup> wobei auch jedes Teammitglied für Teilaufgaben verantwortlich ist; dies macht den Einzelnen im Team stark und für das

---

<sup>18</sup> Eberhardt, Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis?, S. 9, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013); Treier, Personalpsychologie (2011), S. 73; König/Schattenhofer, Einführung in die Gruppendynamik (2011), S. 18.

<sup>19</sup> Eberhardt, Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis?, S. 8, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013).

<sup>20</sup> Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 319.

<sup>21</sup> Haug, Erfolgreich im Team (2009), S. 13.

<sup>22</sup> Siehe Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits- und Organisationspsychologie (2011), S. 95; Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 288.

<sup>23</sup> Siehe Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 316; Eberhardt, Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis?, S. 8, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013) mit Verweis auf Katzenbach/Smith, The Wisdom of Teams, Boston (2005).



Team unverzichtbar.<sup>24</sup> Die Teammitglieder verknüpfen ihre Kompetenzen und individuell erarbeiteten Ergebnisse miteinander, um gemeinsam ein Endresultat zu erzielen, das für einen Menschen alleine nicht machbar gewesen wäre und einen Mehrwert für das Unternehmen darstellt.

*Robbins* unterscheidet vier Typen von Teams: Problemlösungsteams, funktionsübergreifende Teams, virtuelle Teams und autonome Arbeitsteams.<sup>25</sup> Echte Teams, wie sie in dieser Arbeit verstanden werden, können jede dieser Formen annehmen.

## **b. Teamarbeit**

Von Teamarbeit kann dann gesprochen werden, wenn ein echtes Team eine Aufgabe wahrnimmt, die nicht von einer Einzelperson im Unternehmen erfüllt werden kann. Ein Team einzusetzen ist folglich nur dann sinnvoll, wenn das zu erreichende Ziel von einer Einzelperson gar nicht, oder nur mit überproportionalem Aufwand erreicht werden könnte.<sup>26</sup> Die Arbeit im Team zeichnet sich durch die Kombination von Fähigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder aus. Diese Verknüpfung führt insgesamt zu einer Leistung bzw. einem Ergebnis, das für das Unternehmen einen Mehrwert darstellt und dessen Erreichung nur aufgrund der Zusammenarbeit möglich wurde. Wichtig ist dabei, dass das Team genug Raum hat sich in seiner Arbeit selbst zu organisieren und selbst zu führen.<sup>27</sup> Somit bewegt sich Teamarbeit in einem Spannungsverhältnis zwischen vorgegebenen Strukturen des Unternehmens und der Freiheit im Team zu arbeiten.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Plüss, Teamarbeit als Bestandteil der Unternehmensführung, S. 53, in: Eberhardt, Together is better? (2013).

<sup>25</sup> Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 311 ff.

<sup>26</sup> Jonassen, Together is better? Welche Schlüsselfaktoren für die Steigerung von Teamleistungen werden sichtbar?, S. 173, in: Eberhardt, Together is better? (2013).

<sup>27</sup> Vgl. Buchinger, Teamarbeit und der Nutzen von Gruppendynamik für heutige Organisationen, S. 100, in: Heintel (Hrsg.), betrifft TEAM (2008).

<sup>28</sup> Vgl. Kloeckner/Heidbrink/Jenewein, Lucerne Festival Orchestra. Vom Team aus Stars zum Star-team: Case Study. Universität St. Gallen (2011), S. 3.

### c. Teamorientierung

Teamorientierte Organisationen gelten als Alternative zu klassischen bürokratischen Organisationsformen, die weniger geeignet sind, um mit den aktuellen Herausforderungen an „Effizienz, Innovation und Umgang mit Unsicherheiten fertig zu werden.“<sup>29</sup> *Weinert* definiert die teamorientierte Organisation des 21. Jahrhunderts folgendermaßen: „Eine auf Teams basierende Organisation geht über die gelegentliche Ad-hoc-Verwendung von Teams hinaus, vielmehr nutzt sie diese als Basis für ihre Organisationsstruktur. Das Unternehmen ist ein Netz aus einzelnen Teams, die füreinander als Kunden und Dienstleister agieren.“<sup>30</sup> Das bedeutet das Team wird zu der entscheidenden Arbeitsform, ohne die das Unternehmen nicht mehr existieren kann. Maximale Teamorientierung erfolgt demnach in teamstrukturierten Organisationen, in denen Teams das Kerngeschäft erledigen und auch viele zusätzliche Aufgaben übernehmen, wie etwa Neueinstellungen, und so wichtige Entscheidungen im Unternehmen dezentralisiert werden.<sup>31</sup>

Unter Teamorientierung in einem Unternehmen verstehe ich, dass das Unternehmen häufig Teams zur Erledigung von Arbeiten einsetzt. Angelehnt an die Definition von *Weinert* gehört für mich zu einem teamorientierten Unternehmen auch, dass es flachere Hierarchien gibt und den Teams eine größere Entscheidungskompetenz gewährt wird; einerseits in Bezug auf zusätzliche Aufgabenbereiche, bei denen es sinnvoll erscheint diese dem Team zu übertragen, zum Beispiel Personalentscheidungen oder Budgetfragen, andererseits sollten Teamentscheidungen in teamorientierten Unternehmen auch von der Unternehmensspitze weitgehend frei sein, das heißt das Team, als Expertengruppe, sollte möglichst nicht weisungsgebunden sein, damit neue Innovationen entstehen können.

### d. Teamfähigkeit

Bezieht man den Begriff Teamfähigkeit auf ein Individuum, so ist dieser als Überbegriff zu verstehen, der viele Kompetenzen umfasst. Dazu gehören eine gute Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit über sich selbst und auch das Verhalten des gesamten

<sup>29</sup> Weinert, Organisations- und Personalpsychologie (2004), S. 622.

<sup>30</sup> Weinert, Organisations- und Personalpsychologie (2004), S. 17.

<sup>31</sup> Vgl. Weinert, Organisations- und Personalpsychologie (2004), S. 624.

Teams reflektieren zu können und nicht zuletzt auch die Konfliktfähigkeit. Andererseits kann man Teamfähigkeit auch auf das Team selbst beziehen, somit die „Fähigkeit der Gruppe, erfolgreich an der Bewältigung von Sachaufgaben zu arbeiten“.<sup>32</sup> Um als Team teamfähig zu werden, werden mehrere Phasen durchlaufen, die im folgenden Kapitel aufgezeigt werden.

### 3. Entstehung eines Teams

Wie bereits aus der Begriffserklärung deutlich wurde, ist ein Team nicht einfach eine Ansammlung von Menschen innerhalb eines Unternehmens, die man in einen Raum setzt, gemeinsam arbeiten lässt und sofort ein exzellentes Ergebnis erhält. Teams sind komplex und reagieren sensibel auf Umwelteinflüsse und Beziehungen im Team. Um den Mythos Team zu ergründen ist es daher auch wichtig einen Blick auf die Entstehung und die Rollenverteilung in Teams zu werfen.

#### 3.1. Phasen der Gruppenbildung

Nach *Tuckmann*<sup>33</sup> spricht man in der Personalpsychologie von vier (bzw. fünf) klassischen Phasen der Teamentwicklung.<sup>34</sup> In der ersten Phase, dem sogenannten *Forming*, finden sich die einzelnen Individuen zusammen. Auf der Sachebene werden Aufgaben verteilt, Regeln definiert und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit geschaffen. Auf der Beziehungsebene sind die Einzelpersonen zuerst noch unsicher, nehmen zueinander Kontakt auf und versuchen sich sozial zu orientieren.<sup>35</sup> *Treier* beschreibt diese Phase auch als Testphase, in der Höflichkeiten ausgetauscht werden und die durch Vorsicht und Angespanntheit geprägt ist.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Buchinger, Teamarbeit und der Nutzen von Gruppendynamik für heutige Organisationen, S. 96, in: Heintel (Hrsg.), *betrifft TEAM* (2008).

<sup>33</sup> Tuckman, Bruce W., *Developmental sequences in small groups* (1965), S. 396.

<sup>34</sup> Siehe auch Kals/Gallenmüller-Roschmann, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2011), S. 96; Treier, *Personalpsychologie* (2011), S. 75; Robbins, *Organisation der Unternehmung* (2008), S. 267 ff; Van Dick/West, *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*, (2005), S. 44 f; Meier, *30 Minuten für erfolgreiche Teamarbeit* (2004), S. 17-22; Gellert/Nowak, *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teambearbeitung* (2007), S. 192-212.

<sup>35</sup> Siehe Kals/Gallenmüller-Roschmann, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2011), S. 96; Robbins, *Organisation der Unternehmung* (2008), S. 267.

<sup>36</sup> Treier, *Personalpsychologie* (2011), S. 75.

Die darauffolgende Phase des *Storming*, von Treier auch als Abtastphase bezeichnet, zeichnet sich durch das Auftreten von Konflikten aus. Die Teammitglieder versuchen ihre Rolle innerhalb des Teams zu finden und es finden Macht- und Statusklärungen statt. Häufig bilden sich in dieser Phase Untergruppen. Die Orientierung an der Führungskraft kann sich in dieser Phase darin zeigen, dass diese in Frage gestellt wird.<sup>37</sup>

In der dritten Phase, dem *Norming*, fangen die Teammitglieder an sich und ihre unterschiedlichen Meinungen zu akzeptieren und Konflikte werden abgebaut. Die Rollenverteilung ist abgeschlossen und es kann ein offener Meinungs austausch innerhalb des Teams stattfinden. Auf dieser Basis kann das Team seine eigene Identität finden und ein Wir-Gefühl entwickeln, sogenannte Kohäsion.<sup>38</sup>

In der vierten Phase der Teambildung, dem *Performing*, kann das Team konstruktiv zusammenarbeiten und Leistung erbringen. Die gesamte Energie kann der Arbeit gewidmet und somit Problemlösungen gefunden und Aufgaben bearbeitet werden. Oft wird diese Phase auch als „Synergiephase [bezeichnet], denn Ideenreichtum, Flexibilität und Offenheit, sowie gruppenbezogene Leistungsfähigkeit stechen hier als Attribute hervor.“<sup>39</sup>

Im Hinblick auf Arbeitsgruppen wird das klassische Vier-Phasen Modell von Tuckman um eine fünfte Phase ergänzt.<sup>40</sup> In dieser Phase des *Adjourning* werden die Ergebnisse der Teamarbeit zusammengefasst, die gemeinsame Arbeit reflektiert und im Anschluss das Team aufgelöst.<sup>41</sup> Dies kann bei den Teammitgliedern zu einem Bedauern über den Abschied oder sogar zu einem Gefühl von Trauer oder Leere führen. Dieser Phase sollte entsprechend Beachtung geschenkt werden, um zu vermeiden, dass die Teammitglieder nach einer positiven und produktiven Teamarbeit in ein Motivationstief geraten.<sup>42</sup> Die fünf Phasen der Teamentwicklung entsprechen dem Ansatz die Teamentwicklung mit einem Lebenszyklus zu vergleichen.<sup>43</sup>

---

<sup>37</sup> Siehe Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits- und Organisationspsychologie (2011), S. 96; Treier, Personalpsychologie (2011), S. 75.

<sup>38</sup> Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 268.

<sup>39</sup> Treier, Personalpsychologie (2011), S. 75.

<sup>40</sup> Siehe Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits- und Organisationspsychologie (2011), S. 96; Weinert, Organisations- und Personalpsychologie (2004), S. 397.

<sup>41</sup> Siehe Treier, Personalpsychologie (2011), S. 75; Weinert, Organisations- und Personalpsychologie (2004), S. 398.

<sup>42</sup> Vgl. Tuckman/Jensen, Stages of Small-Group Development Revisited (1977), S. 47.

<sup>43</sup> Siehe Tuckman/Jensen, Stages of Small-Group Development Revisited (1977), S. 47.

Zu beachten ist allerdings, dass diese Phasen in der Praxis nicht genau so durchlaufen werden müssen. Es ist möglich, dass Phasen, beispielsweise aufgrund einer charismatischen Führungspersönlichkeit, übersprungen werden. Es ist aber auch möglich, dass eine Phase mehrmals durchlaufen wird oder ein Team nicht über eine Phase hinwegkommt. Um die Entwicklung in den Phasen des *Storming* und *Norming* zu fördern werden in der Praxis Teambuildingmaßnahmen abgehalten, zum Beispiel in Form von Workshops zur Stärkung des Team-Spirit.<sup>44</sup>

### 3.2. Rollendifferenzierung im Team

Innerhalb eines Teams hat jedes Mitglied mehrere Rollen einzunehmen, namentlich eine aufgabenorientierte Rolle, eine beziehungsorientierte Rolle und eine selbstorientierte Rolle.<sup>45</sup> Die aufgabenorientierte Rolle beschreibt die fachlichen Aufgaben und Herausforderungen, die das Teammitglied zu erfüllen hat, während die beziehungsorientierte Rolle die interpersonellen Fähigkeiten des Teammitglieds fordert, da es die Rolle im Team wahrnehmen muss, die ihm in der Entstehungsphase zugedacht wurde. Die selbstorientierte Rolle spiegelt das Rollenbild wieder, in dem sich das Teammitglied selbst sieht. Die Wahrnehmung dieser Rollen kann problematisch werden, beispielsweise wenn sich innerhalb eines Führungsteams, etwa in einem Unternehmensvorstand, ausschließlich „Alphatiere“ begegnen, wobei die Führungsrolle von jedem Einzelnen beansprucht wird.

Die eben aufgezeigte Rollendifferenzierung ist nicht die einzige; in der Literatur lassen sich unterschiedliche Ansätze und Modelle finden, um die Rollen von Teammitgliedern zu beschreiben.<sup>46</sup> Beispielsweise führt *Robbins* für die Erfüllung der aufga-

---

<sup>44</sup> Siehe Kals/Gallenmüller-Roschmann, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2011), S. 96; Treier, *Personalpsychologie* (2011), S. 75.

<sup>45</sup> Weinert, *Organisations- und Personalpsychologie* (2004), S. 404.

<sup>46</sup> Neben diesem Modell gibt es in der Literatur auch andere Modelle, um die Rollenverteilung in Teams zu beschreiben, zum Beispiel die Teamrollen nach Belbin, siehe Van Dick/West, *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*, (2005), S. 27; oder das von Margerison und McCann im Rahmen des Team Management System entwickelte Rollenmodell, siehe Tscheuschner/Wagner, *Team Management System* (2009); Haas/von Troschke, *Teamcoaching* (2010), S. 42-45. Das Belbin-Modell wird in der Praxis aber meist auf sechs Rollen reduziert, siehe Gellert/Nowak, *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung* (2007), S. 74.

benorientierten Rolle neun potenzielle Rollen an, die im Team verteilt werden, wobei eine Person wiederum mehrere Rollen einnehmen kann:

- „Adviser: fördert die Beschaffung zusätzlicher Informationen
- Linker: koordiniert und integriert
- Creator: liefert kreative Anregungen
- Promoter: setzt erfolgte Anregungen durch
- Assessor: steuert durchdachte Analysen der Optionen bei
- Organizer: schafft Strukturen
- Producer: führt und setzt die Verwirklichung von Vorhaben durch
- Controller: achtet auf die Details und setzt die Regeln durch
- Maintainer: führt externe Auseinandersetzungen“<sup>47</sup>

#### **4. Vor- und Nachteile von Teamarbeit**

Ist es der Mythos Team überhaupt wert, dass man sich in Unternehmen damit auseinandersetzt und Zeit und Geld in die Entwicklung von Teams investiert? Wenn ja, welche Vorteile und welche Nachteile bringt Teamarbeit in Unternehmen mit sich?

##### **4.1. Vorteile von Teamarbeit**

Dieses Kapitel stellt keine abschließende Aufzählung aller denkbaren Vorteile von Teamarbeit in Unternehmen dar, sondern soll einen Überblick über zehn besonders bedeutende Vorteile für eine Organisation und deren Mitarbeiter bieten. Die ausgewählten Vorteile sind angelehnt an der Übersicht von *Weinert*:<sup>48</sup>

1. Problemlösung: In einem Team können kreativere und innovativere Lösungen gefunden werden.
2. Entscheidungsfindung: Damit die Teamentcheidung einer Einzelentscheidung überlegen sein kann, muss die Art der Entscheidung auf der Beschaffung

---

<sup>47</sup> Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 318.

<sup>48</sup> Weinert, Organisations- und Personalpsychologie (2004), S. 392. Eine ähnliche Auswahl an Vorteilen findet sich auch in Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits- und Organisationspsychologie (2011), S. 102.

oder Verarbeitung vieler Informationen beruhen, oder auf das Bewerten einer unklaren oder unsicheren Situation abzielen, oder es notwendig machen, viele verschiedene Ideen kreativ zu entwickeln.

3. Produktivitätserhöhung: Indem komplementäre Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter zusammen wirken, kann die Gruppenleistung als Ganzes besser sein, als jede Einzelleistung für sich.
4. Vermeiden von Widerstand: Entscheidungen, die in und von dem Team getroffen werden treffen auf weniger Widerstand, da sie von den einzelnen Mitarbeitern mitgetragen wurden.
5. Identifikation: Gruppenbeziehungen sind für die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse relevant.<sup>49</sup> Somit können sie zu einem besseren allgemeinen Arbeitsklima beitragen und die Identifikation mit der Arbeit und dem gesamten Unternehmen fördern.
6. Einsparung von Führungspositionen: Flache Strukturen innerhalb des Teams können Führungspositionen überflüssig machen.
7. Sozialer Kontrollmechanismus: Innerhalb des Teams entsteht ein eigenes Disziplinierungssystem, das von den einzelnen Mitgliedern durchgesetzt wird und deshalb oftmals effektiver wirkt als formale Vorgaben des Unternehmens.
8. Flexible Anpassung an Veränderungen: Teams haben die Fähigkeit sich schneller an Marktveränderungen anzupassen.
9. Sozialisierung neuer Mitarbeiter: Die Einarbeitung und Sozialisation neuer Mitarbeiter sowie deren Identifikation mit dem Unternehmen wird durch Teamarbeit erleichtert.
10. Nutzung von Diversität: Eine heterogene Gruppenarbeit im Sinn einer Zusammenarbeit einzelner Mitarbeiter mit unterschiedlichen Spezialisierungen und Kenntnissen kann zu besseren Lösungen und somit zur Bildung eines Mehrwerts im Unternehmen führen.

Beispiele aus der Praxis beweisen eindrucksvoll, dass durch effektive Teamarbeit Kosten eingespart werden können (Vorteil 6): General Electric hat ca. 100 autonome Teams, die den Großteil an betrieblichen Entscheidungen (zB neue Mitarbeiter einstellen) selbst treffen, wodurch Führungspersonal eingespart wird. Auch Texas In-

---

<sup>49</sup> Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits- und Organisationspsychologie (2011), S. 102 mit weiteren Verweisen auf die Theorien von McGregor, Argyres und Likert, vgl. dazu Bungard/Antoni, Gruppenorientierte Interventionstechniken, S. 439-475, in: Schuler (Hrsg.), Organisationspsychologie, (2007) .

struments, Edy's Grand Ice Cream und die Aid Association for Lutherans konnten durch den Einsatz von Teams Personal abbauen und ihren Umsatz steigern.<sup>50</sup>

Besonders hervorzuheben ist meines Erachtens Vorteil 10 „Nutzung von Diversität“, der das charakteristische Merkmal echter Teamarbeit darstellt und somit sogar ein Erfolgsfaktor sein kann, der bei der Bildung von Teams in Unternehmen von Relevanz sein sollte.

#### 4.2. Nachteile von Teamarbeit

Auffällig ist, dass sich in der einschlägigen Literatur zu Teamarbeit meist zahlreiche Vorteile finden, denen eher wenige Nachteile gegenübergestellt werden.<sup>51</sup> Dennoch konnte ich einige Schwachstellen von Teams identifizieren:

Wurde bei den Vorteilen die Überlegenheit von Teamentscheidungen gegenüber Einzelentscheidungen genannt, so muss dieser Vorteil an dieser Stelle relativiert werden. Denn nicht jede Teamentscheidung ist automatisch besser als die eines einzelnen Mitarbeiters. Einzelentscheidungen sind Entscheidungen eines Teams überlegen, wenn ein besonders analytischer Verstand zur Entscheidungsbildung relevant ist oder eine Reihe von Teilentscheidungen getroffen werden muss.<sup>52</sup> Aber auch bei Entscheidungen, die grundsätzlich die Eignung mitbringen von Teams getroffen zu werden, können Teamentscheidungen aufgrund von Gruppenphänomenen, wie dem *risky shift* und *group think* unter das Niveau von Entscheidungen einer Einzelperson fallen. Während *risky shift* das Problem bezeichnet, dass Entscheidungen, die von mehreren Personen gemeinsam getroffen werden tendenziell riskanter sind als Einzelentscheidungen, versteht man unter *group think* das Phänomen, dass Mitglieder des Teams sich der Mehrheitsmeinung der Gruppe anschließen und zögern ihre eigene Meinung frei zu äußern.<sup>53</sup> Um letzteres Phänomen zu verringern, können Konflik-

---

<sup>50</sup> Siehe Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 312.

<sup>51</sup> Vgl. Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 329; Gellert/Nowak, Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamentwicklung (2007), S. 26; Weinert, Organisations- und Personalpsychologie (2004), S. 392; Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits- und Organisationspsychologie (2011), S. 102; Van Dick/West, Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, (2005), S. 15 ff.

<sup>52</sup> Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits- und Organisationspsychologie (2011), S. 98.

<sup>53</sup> Siehe Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits- und Organisationspsychologie (2011), S. 98 mit weiteren Verweisen zu Brodbeck/Frey, Gruppenprozesse, S. 358-372, in: C. Hoyos/D. Frey (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie, Weinheim (1999) und Janis, Victims of Groupthink: A Psycholo-



te über Aufgabeninhalte und Lösungsalternativen hilfreich sein, denn sie bringen die Teammitglieder dazu, sich in der Diskussion mit dem Problem auseinanderzusetzen.<sup>54</sup>

Als weiterer Nachteil können die zusätzlichen Kosten im Vergleich zu individueller Arbeit angeführt werden. Damit sind erhöhter Zeitaufwand, unter Umständen mehr Arbeitsmittel und ein höherer finanzieller Aufwand gemeint. Vor allem der Zeitfaktor ist zu beachten, da in Teams mehr Kommunikation erforderlich ist, Treffen notwendig sind und Konflikte innerhalb des Teams ausgetragen werden müssen.<sup>55</sup>

## 5. Erfolgsfaktoren für Teams

Wenn ein Team mit einer Aufgabe betraut wird, bedeutet das nicht automatisch, dass das Ergebnis mehr ist als die Summe seiner Teile.<sup>56</sup> Warum ist das so? Es wurden bereits zahlreiche Versuche unternommen dem Mythos Team auf den Grund zu gehen. Um zu ergründen, welche Faktoren ein Team erfolgreich machen, wurden zum Beispiel Studien durchgeführt, die einen Zusammenhang zwischen situativen Bedingungen und deren Wirkung auf die Leistung des Teams herstellen wollten. Allerdings sind die Ergebnisse der Studien widersprüchlich.<sup>57</sup> Dies liegt an der Einzigartigkeit jedes Teams, denn jedes Team besteht aus unterschiedlichen Einzelpersonen, die die Identität und die Leistung des gesamten Teams beeinflussen. Diese menschlichen Variablen machen es meines Erachtens unmöglich allgemeingültige Aussagen zu tätigen, die auf jedes Team zutreffen werden. „Die gleichen Umweltbedingungen oder Steuerungsimpulse können von zwei Teams deutlich unterschiedlich verarbeitet werden.“<sup>58</sup> Folglich variiert die Effektivität echter Teams situationsbedingt.<sup>59</sup> Dennoch

---

gical Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes, Boston(1972). Vgl. dazu auch Siehe Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 292 ff.

<sup>54</sup> Siehe Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 321.

<sup>55</sup> Siehe Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 314.

<sup>56</sup> Kuhn, Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, S. 124, in: Edding/Schattenhofer (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen (2009).

<sup>57</sup> Siehe Kuhn, Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, S. 128, 129, in: Edding/Schattenhofer (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen (2009); vgl. dazu auch Jonassen, Together is better? Welche Schlüsselfaktoren für die Steigerung von Teamleistungen werden sichtbar?, S. 172, in: Eberhardt, Together is better? (2013).

<sup>58</sup> Kuhn, Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, S. 128, in: Edding/Schattenhofer (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen (2009).

können einige Faktoren identifiziert werden, die einen Einfluss auf den Erfolg von Teamarbeit haben können, welchen Effekt sie im Einzelfall auf ein Team haben, kann allerdings nicht vorhergesagt werden.

In der Literatur wurden unterschiedliche Faktoren identifiziert. Beispielsweise entwickelte *Shonk* folgendes Abbildung, um die Faktoren erfolgreicher Teamarbeit zu erklären:

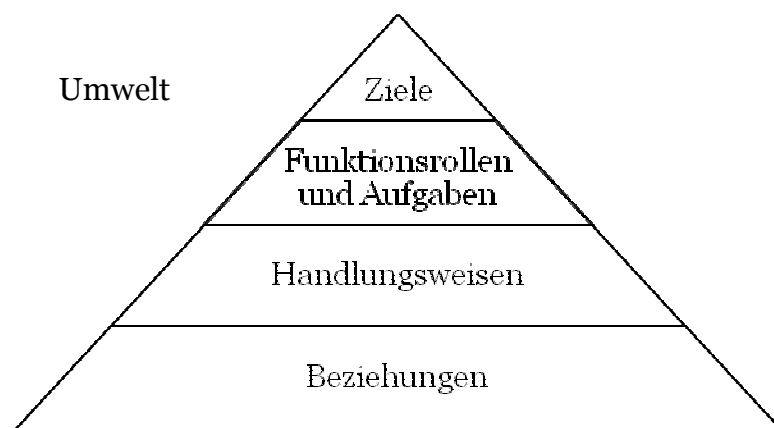


Abbildung: Faktoren erfolgreicher Teamarbeit nach *Shonk*; siehe Kuhn, Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, S. 151, in: Edding/Schattenhofer (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen (2009).

Auch *Robbins* identifizierte vier Schlüsselkomponenten, die die Effektivität von Teams beeinflussen können, namentlich:

- Arbeitsorganisation (zB Bedeutung der Aufgabe),
- Zusammensetzung des Teams (zB Fähigkeit und Persönlichkeit),
- Kontext (zB Leistungsbeurteilung und Belohnung) und
- Prozessvariablen (zB Teamziel, soziales Bummeln).<sup>60</sup>

Angelehnt an diese beiden Modelle sind meines Erachtens folgende Erfolgsfaktoren von besonderer Bedeutung (1) die Rahmenbedingungen (2) die Formulierung klarer Teamziele und klare Orientierung im Team, (3) Identifikation mit dem Team und (4) die Kommunikation im Team.

---

<sup>59</sup> Dies zeigt sich auch aufgrund inkonsistenter Forschungsergebnisse, siehe Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 312 FN 15.

<sup>60</sup> Siehe Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 316 ff.

### 5.1. Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Teamarbeit

Zunächst kommt es auf die Zusammensetzung des Teams an.<sup>61</sup> Aufgaben werden immer komplexer und es müssen unterschiedlichste Faktoren beachtet werden, um den organisatorischen Ansprüchen gerecht zu werden und ein hochwertiges Ergebnis zu erzielen. Damit ein Team sein volles Leistungspotential ausschöpfen kann, muss bei der Zusammensetzung des Teams darauf geachtet werden, dass Menschen mit Fachkompetenz, Problemlösungsfähigkeiten und interpersonalen Fähigkeiten zusammentreffen.<sup>62</sup> Die Auswahl der Teammitglieder ist einer der entscheidenden Faktoren für den Teamerfolg.

Als Erfolgsfaktor für ein Team und Auswahlkriterium für die Teammitglieder ist auch deren Heterogenität (zum Beispiel in Bezug auf fachliche Qualifikation, Erfahrungsschatz oder soziale Kompetenzen) anzusehen. Allerdings gibt es bisher keine eindeutigen empirischen Daten, die die Heterogenität eines Teams als Erfolgsfaktor beweisen würden.<sup>63</sup> Zudem ist bei sehr heterogenen Teams zu beachten, dass es gerade aufgrund der vielen unterschiedlichen Teammitglieder zu einem höheren Konfliktpotenzial im Team kommen kann. Dies kann letztlich zum Scheitern des Teams und zum Verfehlen des Teamziels führen.<sup>64</sup>

Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass die Auseinandersetzung mit der Aufgabe und die Kommunikation im Team über die Zusammenarbeit und das Verständnis der Aufgabe immer einen positiven Effekt auf die Teamarbeit hat.<sup>65</sup> Dafür ist eine offene und angstfreie Kommunikation nötig, an der sich jedes Teammitglied gleichermaßen beteiligen kann.<sup>66</sup> Eine hohe Vielfalt an Kompetenzen und Charakteren innerhalb eines Teams bringt großes Potential mit sich, allerdings erhöht sich dadurch auch die Komplexität der Teamführung. Um ein heterogenes Team zusammen-

---

<sup>61</sup> Vgl. Jonassen, Together is better? Welche Schlüsselfaktoren für die Steigerung von Teamleistungen werden sichtbar?, S. 173, in: Eberhardt, Together is better? (2013).

<sup>62</sup> Vgl. Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 317; siehe auch Weinert, Organisations- und Personalpsychologie (2004), S. 380 f.

<sup>63</sup> Eberhardt, Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis?, S. 10, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013).

<sup>64</sup> Siehe Kuhn, Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, S. 152, in: Edding/Schattenhofer (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen (2009).

<sup>65</sup> Siehe Edding, Kleingruppenforschung – Geschichte, aktueller Stand, Bedeutung für die Praxis, S. 79, in: Edding/Schattenhofer (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen (2009); Eberhardt, Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis?, S. 10, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013).

<sup>66</sup> Leuthard, Führung von Teams, in: Eberhardt, Together is better? (2013), S. 39.

zuhalten ist es besonders wichtig, dass jeder Einzelne seine Kompetenz in den Dienst des Teams stellt und stets das gemeinsame Ziel verfolgt.<sup>67</sup> Eine anschauliche Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile der Diversität in Teams findet sich bei *Robbins*.<sup>68</sup>

Bei der Zusammensetzung des Teams ist auch auf dessen Größe zu achten. Zu kleinen Teams kann es an Perspektiven- und Meinungsvielfalt mangeln; in zu großen Teams wird es schwer werden einen Konsens zu erzielen.<sup>69</sup>

Weitere Rahmenbedingungen, die für eine erfolgreiche Teamarbeit bedacht werden müssen, sind Arbeitsmaterial, finanzielle Mittel, geeignete Räumlichkeiten und ausreichend Zeit. Daneben kann auch ein zukünftiger Anreiz förderlich für die Teamleistung sein, wie etwa eine teambezogene Entlohnung.<sup>70</sup>

## **5.2. Klare Ziele und klare Orientierung**

Der Grund, warum ein Team gebildet wird, ist meist, dass mit der Arbeit des Teams ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Das heißt die Zielerreichung ist der eigentlich Sinn des Teams. Daher ist es besonders wichtig, dass dieses Ziel klar, verbindlich und für alle Teammitglieder verständlich formuliert wird, damit jeder seinen Platz im Team wahrnehmen und seine Aufgabe zielgerichtet erfüllen kann. Denn wenn das Team kein klares Ziel verfolgt, besteht die Gefahr, dass das Team nur zum Selbstzweck weiter besteht und nicht produktiv arbeitet. Ein gemeinsames Teamziel fungiert daher auch als Orientierung und Leitfaden.<sup>71</sup> Daher ist es besonders wichtig, dass sich jedes Teammitglied bewusst ist, wo es im Team steht und was von ihm erwartet wird. Denn nur so kann jedes Teammitglied eigenverantwortlich im Team ar-

---

<sup>67</sup> Vgl. Flow und Charisma, Interview mit Graziella Contratto, S. 22, in: Eberhardt (Hrsg.), *Together is better?* (2013); Leuthard, *Führung von Teams*, in: Eberhardt, *Together is better?* (2013), S. 37.

<sup>68</sup> Robbins, *Organisation der Unternehmung* (2008), S. 326.

<sup>69</sup> Siehe Robbins, *Organisation der Unternehmung* (2008), S. 319.

<sup>70</sup> Siehe Robbins, *Organisation der Unternehmung* (2008), S. 320, 324; Buchinger, *Teamarbeit und der Nutzen von Gruppendynamik für heutige Organisationen*, S. 98, 99, in: Heintel (Hrsg.), *betrifft TEAM* (2008); Eberhardt, *Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis?*, S. 15, in: Eberhardt (Hrsg.), *Together is better?* (2013).

<sup>71</sup> Robbins, *Organisation der Unternehmung* (2008), S. 320.

beiten.<sup>72</sup> Dabei sollte auch auf eine faire Verteilung der Arbeitslast geachtet werden, um nicht das Gefühl von Beitragsungerechtigkeiten unter den Teammitgliedern aufkommen zu lassen.<sup>73</sup> Auch eine klare Orientierung im Unternehmen ist für Mitarbeiter von besonderer Bedeutung.<sup>74</sup> Sind die Zukunftsperspektiven unklar, mindert das die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter und folglich auch die Leistungsfähigkeit des Teams.<sup>75</sup>

Die Frage, welche Aufgaben im Unternehmen von Teams bearbeitet werden und welche besser in Einzelarbeit erledigt werden sollen, ist von entscheidender Bedeutung. Ein Team kann nur dann einen Mehrwert produzieren, wenn die Aufgabe, die es zu bewältigen hat, dies ermöglicht und erfordert. Echte Teams brauchen daher echte Teamaufgaben, um effektiv arbeiten zu können. In der Literatur wird darunter eine Aufgabe verstanden, die „nur in Kooperation optimal zu bewältigen ist“.<sup>76</sup> Werden an das Team andere Aufgaben herangetragen, kann dies sogar der Leistungsfähigkeit schaden.<sup>77</sup> Folglich ist es nur dann sinnvoll eine Aufgabe von einem Team übernehmen zu lassen, wenn die Aufgabe komplex ist und daher verschiedene Perspektiven hilfreich sind, ein gemeinsames Ziel erreicht werden soll und eine wechselseitige Abhängigkeit unter den Teammitgliedern besteht, sodass kein Mitglied weggedacht werden kann ohne dabei den Gesamterfolg zu gefährden.<sup>78</sup>

### **5.3. Identifikation mit dem Team**

Das Wort TEAM kann als Akronym für *Together Everyone Achieves More* angesehen werden. Um aber im Team wirklich bessere Ergebnisse erzielen zu können als ein Einzelner, müssen sich die einzelnen Mitglieder mit dem Team identifizieren. Dies setzt voraus, dass eine positive Grundhaltung gegenüber der Zugehörigkeit zum

---

<sup>72</sup> Vgl. Buchinger, Teamarbeit und der Nutzen von Gruppendynamik für heutige Organisationen, S. 97, in: Heintel (Hrsg.), betrifft TEAM (2008); Jonassen, Together is better? Welche Schlüsselfaktoren für die Steigerung von Teamleistungen werden sichtbar?, S. 174, in: Eberhardt, Together is better? (2013).

<sup>73</sup> Vgl. Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 318, 319.

<sup>74</sup> Siehe Panhölzl, Der „erfolgsfitCode“ TEAM (2013), S. 73.

<sup>75</sup> Vgl. Panhölzl, Der „erfolgsfitCode“ TEAM (2013), S. 73, 74.

<sup>76</sup> Buchinger, Teamarbeit und der Nutzen von Gruppendynamik für heutige Organisationen, S. 98, in: Heintel (Hrsg.), betrifft TEAM (2008); siehe auch Eberhardt, Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis?, S. 15, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013).

<sup>77</sup> Buchinger, Teamarbeit und der Nutzen von Gruppendynamik für heutige Organisationen, S. 98, in: Heintel (Hrsg.), betrifft TEAM (2008).

<sup>78</sup> Siehe Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 315.

Team besteht, dh der Einzelne motiviert ist und Teil des Teams sein möchte.<sup>79</sup> Denn jemand, der sich ohnehin nur widerwillig in ein Team einfügt wird nicht versuchen sich mit dem Team zu identifizieren. Unter Identifikation mit dem Team verstehe ich die Bildung von gemeinsamen Werten und das Entwickeln eines Wir-Gefühls, dh einer starken Kohäsion im Team. Es geht darum den Team-Spirit im Unternehmen spürbar und täglich erlebbar zu machen. Denn aus dem Team-Spirit entsteht die Bereitschaft der Mitarbeiter sich für das Unternehmen einzusetzen, um sich gemeinsam den Herausforderungen der Zukunft zu stellen. Ohne dieses individuelle Engagement kann ein Unternehmen nicht dauerhaft erfolgreich sein, denn der Geist und die Seele eines Unternehmens sind seine Mitarbeiter.<sup>80</sup> Folglich kann nur jenes Team erfolgreich sein, das einen hohen Grad an Kohäsion erreicht hat. Allerdings beeinflussen sich Leistung und Gruppenkohäsion gegenseitig positiv, das heißt einerseits kann durch das Entstehen eines Wir-Gefühls die Leistung eines Teams gesteigert werden, andererseits kann eine hohe Produktivität im Team das Wir-Gefühl des Teams steigern.<sup>81</sup>

Identität mit dem Team setzt zudem Vertrauen voraus.<sup>82</sup> Ist Vertrauen zwischen den Teammitgliedern vorhanden, traut sich jeder Einzelne sich zu öffnen und vollen Einsatz für das Team zu zeigen. Das bedeutet auch Emotionen zuzulassen; beispielsweise ist Stolz ein klassischer Motivator, der Menschen antreibt ihr Bestes zu geben (zB Stolz darauf sein einem Team anzugehören). Somit sind neben einem hohen Grad an Kohäsion auch Vertrauen und Offenheit wesentliche Bausteine für ein erfolgreiches Team.<sup>83</sup>

Damit die Leistung des Teams nicht eine reine Summierung von Einzelleistungen darstellt, müssen die individuellen Leistungen sinnvoll miteinander verflochten werden. Allerdings muss jedes Teammitglied persönliche Höchstleistungen erbringen, um insgesamt exzellente Ergebnisse im Team zu erreichen. Dafür ist es einerseits erforderlich, dass ein gewisses Maß an Wettbewerb im Team besteht (*competition*),

---

<sup>79</sup> Eberhardt, Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis?, S. 11, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013).

<sup>80</sup> Siehe Panhölzl, Der „erfolgsfitCode“ TEAM (2013), S. 21, 24, 25.

<sup>81</sup> Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits- und Organisationspsychologie (2011), S. 95.

<sup>82</sup> Vgl. Flow und Charisma, Interview mit Graziella Contratto, S. 23, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013).

<sup>83</sup> Vgl. Hoffmann, Seminare leiten bedeutet Teamkultur beeinflussen, S. 57, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013).

andererseits müssen die einzelnen Mitglieder zusammenarbeiten und aufeinander Rücksicht nehmen (*cooperation*).<sup>84</sup> Bei dem Versuch einen internen Wettbewerb innerhalb des Teams zu fördern, der zu mehr Kreativität und Leistung jedes Einzelnen führen kann, besteht allerdings auch die Gefahr die Teamleistung zu schmälern, da ein Konkurrenzdenken entstehen kann, das dem Vertrauen innerhalb des Teams schadet. Jedoch erscheint es sinnvoll das ohnehin bestehende Konkurrenzdenken – jeder möchte sich in der Firma weiterentwickeln und seine individuelle Leistung wertgeschätzt wissen – innerhalb des Teams in geordnete Bahnen zu lenken und die Teammitglieder so zu motivieren Höchstleistungen zu erbringen.<sup>85</sup>

Zur Identifikation mit dem Team gehört auch, dass die Teammitglieder gemeinsame Werte teilen und eine gemeinsame Vorstellung davon haben, was das Team und ihre Arbeit im Team ausmacht. Daher sollte sich jedes Team mit den Grundwerten seiner Arbeit auseinandersetzen und im gemeinsamen Dialog festhalten was ihre Teamarbeit ausmacht und von anderen Teams abhebt.<sup>86</sup>

Hervorragende Teamarbeit in Unternehmen wird oft mit der Zusammenarbeit in Sportteams oder Orchestern verglichen, da sich hier ähnliche Voraussetzungen finden, namentlich sind diese Teams aus Einzelpersonen zusammengesetzt, deren individuelle Kompetenz hervorragend ist, im Team aber so eingesetzt werden muss, dass das Teamziel erreicht wird.<sup>87</sup> Folglich wird sich der Individualist im Team auch manchmal zurücknehmen müssen und seine individuellen Bedürfnisse dem Team unterordnen.

#### **5.4. Kommunikation**

Die Kommunikation im Team ist von entscheidender Bedeutung, denn nur ein offener Austausch sowie eine fortwährende Auseinandersetzung mit dem Teamziel im

---

<sup>84</sup> Dieser Teamentwicklungsgrundsatz wird als *Cooepetition* bezeichnet, siehe Leuthard, Führung von Teams, S. 41, in: Eberhardt, Together is better? (2013).

<sup>85</sup> Zu gesundem und ungesundem Wettbewerb innerhalb von Teams siehe auch Haas/von Troschke, Teamcoaching (2010), S. 69.

<sup>86</sup> Vgl. Leuthard, Führung von Teams, in: Eberhardt, Together is better? (2013), S. 42.

<sup>87</sup> Siehe Leuthard, Führung von Teams, S. 37, in: Eberhardt, Together is better? (2013) mit Verweisen auf Jenewein /Morhart, Sieben Manöver zum Teamerfolg, Harvard Business Manager, 28 (2006) 7, S. 48-62 und Kloeckner/Heidbrink/Jenewein, Lucerne Festival Orchestra. Vom Team aus Stars zum Starteam: Case Study. Universität St. Gallen (2011).

Sinn einer Reflexion über die bereits geleistete Arbeit ermöglichen, dass das Ziel tatsächlich erreicht wird.<sup>88</sup> Selbstreflexion ist auch für die Zukunftssicherung des gesamten Unternehmens von Relevanz und Teams scheinen sich dafür besonders zu qualifizieren.<sup>89</sup>

Kommunikation ermöglicht zudem, dass sich die einzelnen Mitglieder im Team wertgeschätzt fühlen und gibt die Arbeitsrichtung vor, sollte ein Teammitglied das gemeinsame Ziel aus den Augen verloren haben. Dafür kann sich Feedback – einerseits innerhalb des Teams, andererseits durch eine Führungskraft – eignen. Besonders wichtig wird Feedback dann, wenn es kein eindeutig messbares Ziel gibt, das vom Team erreicht werden kann.<sup>90</sup>

Meines Erachtens sollte im Rahmen der Teambildung in Workshops vermittelt werden, wie wichtig Kommunikation ist und den Teilnehmern verdeutlicht werden, dass Aussagen oftmals verzerrt wahrgenommen werden. Anders gesagt: Wenn sich Teammitglieder über die unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation bewusst sind, können sie diese in der Teamarbeit berücksichtigen und so Missverständnisse vermeiden. In der Folge möchte ich daher zwei wichtige Kommunikationsmodelle vorstellen, und zwar das Sender-Empfänger-Modell nach *Schulz von Thun* und das Johari-Fenster nach *Luft und Ingham*.

Das Modell nach *Schulz von Thun* ist ein Sender-Empfänger-Modell. Der Sender kommuniziert eine Nachricht an den Empfänger, der diese aufnimmt und (voraussichtlich) darauf reagiert. *Schulz von Thun* schlüsselt die Nachricht auf vier Ebenen auf, wobei jede dieser Ebenen aus Sicht des Senders und aus Sicht des Empfängers betrachtet werden kann. Die vier Ebenen umfassen Sachebene, Beziehungsebene, Selbstoffenbarungsebene und Appellebene.<sup>91</sup> Dieses Modell wird auch als das Vier-Ohren-Modell bezeichnet, da es immer darauf ankommt, wie der Empfänger die

---

<sup>88</sup> Vgl. Eberhardt, Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis?, S. 15, in: Eberhardt (Hrsg.), *Together is better?* (2013); Buchinger, Teamarbeit und der Nutzen von Gruppendynamik für heutige Organisationen, S. 97, in: Heintel (Hrsg.), *betrifft TEAM* (2008).

<sup>89</sup> Buchinger, Teamarbeit und der Nutzen von Gruppendynamik für heutige Organisationen, S. 92, in: Heintel (Hrsg.), *betrifft TEAM* (2008).

<sup>90</sup> Vgl. Leuthard, Führung von Teams, S. 42, in: Eberhardt, *Together is better?* (2013); Gellert/Nowak, *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung* (2007), S. 57 ff.

<sup>91</sup> Kals/Gallenmüller-Roschmann, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2011), S. 112.



Nachricht versteht (vier unterschiedliche Möglichkeiten) und wie er darauf reagiert.<sup>92</sup> Auf der Sachebene informiert der Sender den Empfänger über Sachinhalte; das heißt er teilt ihm Daten, Zahlen oder Sachverhalte mit. Die Beziehungsebene vermittelt durch Tonfall, Mimik und die Art der Formulierung, wie man zu seinem Gegenüber steht. Durch die Ebene der Selbstoffenbarung erfährt man mehr über den Gesprächspartner, indem dieser persönliche Empfindungen, Absichten oder Gefühle preisgibt; dies kann explizit oder implizit geschehen. Die Appellebene verdeutlicht, wozu der Sender den Empfänger veranlassen möchte, indem beispielsweise Wünsche, Aufforderungen oder Ratschläge mitgeteilt werden.<sup>93</sup>

Das Johari-Fenster veranschaulicht unterschiedliche Bewusstseins Ebenen von Personen. Zwischenmenschliche Kommunikation findet zunächst auf Ebene 1 statt. Diese Ebene wird als „offen“ bezeichnet und „repräsentiert einen Verhaltensbereich eines Menschen (Gedanken, Gefühle, Werte, Einstellungen etc), welcher ihm bewusst ist“<sup>94</sup> und den er bereit ist anderen mitzuteilen. Neben einem offenen Bereich, der preisgegeben werden soll, gibt es auch „verborgene“ Verhaltensbereiche, die bewusst nicht offenbart werden sollen. Teilt ein Teammitglied einem anderen dennoch etwas aus diesem Bereich mit ist dies eine vertrauliche Mitteilung. Eine weitere, als „unbewusst“ bezeichnete Ebene ist dadurch charakterisiert, dass Inhalte, die der Person selbst nicht bewusst sind, dennoch non-verbal nach außen kommuniziert werden, beispielweise durch Gesten, Tonfall oder Auftreten. Außerdem gibt es noch eine weitere, vierte Ebene, die weder einem selbst, noch anderen bewusst bzw. bekannt ist. Diese Ebene wird als „unbekannt“ bezeichnet. Dieser unbekannt Teil einer Person kann zum Beispiel ein verborgenes Talent oder ein unterdrücktes Bedürfnis sein. Als Grundmodell kann davon ausgegangen werden, dass jede der vier Ebenen gleich groß ist. Die Struktur des Johari-Fensters ändert sich aber mit der Zeit in der sich das Team entwickelt. Je mehr die einzelnen Teammitglieder von sich selbst preisgeben und mitteilen, desto größer wird die offene Ebene und desto kleiner die verborgene und unbewusste Ebene.<sup>95</sup> Die beschriebenen Ebenen und deren Entwicklung geschieht meines Erachtens automatisch, das heißt bedarf keiner Unterstützung durch die Personalentwicklung. Allerdings kann die offene Ebene schneller wachsen, wenn

---

<sup>92</sup> <<http://www.vier-ohren-modell.de/>> zuletzt aufgerufen am 21.12.2013.

<sup>93</sup> Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits- und Organisationspsychologie (2011), S. 112.

<sup>94</sup> Hammer/Kaltenbrunner, OPM (2009), S. 216.

<sup>95</sup> Vgl. zum Johari-Fenster Hammer/Kaltenbrunner, OPM (2009), S. 218; Gellert/Nowak, Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamentwicklung (2007), S. 179, 180.

Maßnahmen zur Förderung des Wir-Gefühls (zum Beispiel gemeinsame Essen) ergriffen werden. Zudem kann es von Vorteil sein, die unbewusste Ebene im Team anzusprechen und so dem Handelnden sein Verhalten bewusst zu machen.

Die Psychologin *Cohn* vertritt den Standpunkt, dass ein Team nur dann erfolgreich arbeitet, wenn sich das Beziehungsdreieck, bestehend aus dem ICH (jedes einzelne Teammitglied mit seinen individuellen Bedürfnissen), dem WIR (das Team und das Miteinander im Team) und dem ES (die Sachaufgabe), in einem harmonischen Gleichgewicht befindet.<sup>96</sup> Jeder Einzelne im Team ist für seinen Beitrag zur Sachaufgabe verantwortlich. Bemerkenswert bei diesem Ansatz ist die besondere Berücksichtigung von Emotionen der einzelnen Teammitglieder. Dies basiert auf der Annahme, dass Störungen des Teams, in Form von unausgesprochenen Gefühlen und ungelösten Konflikten stets einen Einfluss auf die Teamarbeit haben, und zwar unabhängig davon, ob das Team den Störungen Raum einräumt, um diese zu beseitigen, oder ob sie unterdrückt werden.<sup>97</sup>

## 5.5. Die Bedeutung des Teamleiters für den Erfolg von Teams

„*The difference between two equally talented teams is leadership.*“<sup>98</sup> Um diese These zu unterstützen verweist Maxwell auf das Basketballteam der *Lakers*, die im Jahr 1999 nahezu erfolglos waren und im darauffolgenden Jahr mit einem neuen Trainer, aber den gleichen Spielern den NBA Meisterschaftstitel gewinnen konnten.<sup>99</sup> Der Teamleader muss versuchen jedes Teammitglied zu Bestleistungen zu motivieren und das Vertrauen in die eigene Leistung und in das gesamte Team zu stärken. Ein guter Teamleiter zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass er Verantwortlichkeiten im Team klar verteilt, den Mitgliedern genug Freiräume lässt, eine Vertrauensbasis im Team schafft, einen respektvollen Umgang im und mit dem Team pflegt, Prioritäten setzt, und auf das Zeitmanagement achtet.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> Plüss, Teamarbeit als Bestandteil der Unternehmensführung, S. 51, in: Eberhardt, *Together is better?* (2013); vgl. dazu auch das TZI-Dreieck in Gellert/Nowak, *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung* (2007), S. 170 f.

<sup>97</sup> Plüss, Teamarbeit als Bestandteil der Unternehmensführung, S. 51, in: Eberhardt, *Together is better?* (2013).

<sup>98</sup> Maxwell, *The 17 indisputable laws of teamwork* (2001), S. 211.

<sup>99</sup> Maxwell, *The 17 indisputable laws of teamwork* (2001), S. 212.

<sup>100</sup> Maxwell zählt insgesamt 21 Regeln auf, die gute Teamleiter auszeichnen, Maxwell, *The 17 indisputable laws of teamwork* (2001), S. 214-216.

Teams haben entweder einen offiziellen Teamleiter, der einerseits eine volle Arbeitskraft im Team ist, andererseits als Führungsperson außerhalb des Teams steht.<sup>101</sup> Oder aber ein Teammitglied übt die Rolle des Teamleiters aus. Jedoch muss der offizielle oder inoffizielle Teamleiter nicht in jeder Situation die Führung übernehmen. In einem echten Team zeichnen sich die Mitglieder durch unterschiedliche Kompetenzen aus, das heißt, dass es je nach Aufgabenbereich oder Fragestellung ein Teammitglied gibt, das sich am besten eignet für diese spezielle Frage die Leitung des Teams zu übernehmen; das muss allerdings innerhalb des Teams klar kommuniziert werden. Man könnte somit ein Team so sehen, dass alle Mitglieder an einem runden Tisch sitzen, an dem es – im Gegensatz zu einem rechteckigen Tisch – keine Kopfseiten gibt, an denen der Teamchef Platz nehmen könnte.<sup>102</sup>

## 6. Schattenseiten und Störfaktoren der Teamarbeit

Selbstverständlich möchte jedes Unternehmen, dass seine Teams zu den erfolgreichen Teams gehören. Allerdings gibt es bei der Teamarbeit zahlreiche Stolpersteine und Hürden zu überwinden, damit ein Team wirklich effektiv zusammenarbeitet.<sup>103</sup> Obwohl an dieser Stelle, wie auch bei den potentiellen Erfolgsfaktoren – keine generellen Aussagen getätigt werden können, da einzelne Teams aus den unterschiedlichsten Gründen scheitern können, möchte ich in der Folge auf vier Phänomene eingehen, die die Teamarbeit zumindest erschweren können: (1) *Social Loafing*, (2) Einzelkämpfer im Team, (3) Konflikte und (4) gereifte Teams.

### 6.1. TEAM – Toll Ein Anderer Machts

Im Gegensatz zur Erledigung einer Aufgabe durch eine Einzelperson kann in einem Team die Gefahr bestehen, dass sich einzelne Mitglieder zurückhalten und den Groß-

---

<sup>101</sup> Katzenbach/Smith, Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, S. 198.

<sup>102</sup> Vgl. Maxwell, The 17 indisputable laws of teamwork (2001), S. 218.

<sup>103</sup> Daraus hat sich auch ein Markt entwickelt, da es verschiedenste Literatur zum Thema Team und der Arbeit in Teams gibt, zum Beispiel Gellert/Nowak, Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung (2007) oder Panhölzl, Der „erfolgsfitCode“ TEAM (2013). Auch Heidbrink zeigt für klassische Fragestellungen, wie der Frage nach der Zusammensetzung des Teams oder dem Umgang mit Teamkonflikte, unterschiedliche Herangehensweisen auf, um diese Hürden auf dem Weg zu einem erfolgreichen Projektteam zu nehmen siehe Heidbrink, Das Projektteam (2009).

teil der Arbeit von ihren Teamkollegen erledigen lassen. Dieser „Trittbrettfahrereffekt“ entsteht, wenn die Entscheidungen und Ergebnisse des Teams nicht von einer Einzelperson zu verantworten sind, sondern von einer Personenmehrheit getragen werden.<sup>104</sup> Die Ursache für dieses Problem liegt darin, dass die Aufgabenkompetenzen und/oder Verantwortlichkeiten nicht eindeutig unter den Teammitgliedern verteilt sind.<sup>105</sup> Im Jahr 1979 prägten die Psychologen *Harkins*, *Latané* und *Williams* für dieses Verhalten den Begriff *Social Loafing*.<sup>106</sup> Um diesen Effekt zu vermeiden bedarf es einer klaren Aufgabenverteilung und einer Beurteilung, Wertschätzung der individuellen Leistung sowie wechselseitiger Verantwortung für das Teamergebnis.<sup>107</sup>

Aber für Teamarbeit sollte das Team auch gemeinsam belohnt werden, beispielsweise in Form einer Prämie oder einer gemeinsamen Feier, wenn das Ergebnis der Teamarbeit ein Erfolg war.<sup>108</sup> Monetäre Prämien können problematische sein, wenn einzelne Teammitglieder unterschiedlich hohe Beträge erhalten und somit ein Gefühl von ungerechter Belohnung im Team entstehen kann, was wiederum zu Konflikten bei der Bearbeitung der nächsten Aufgabe führen kann. Beispielsweise könnte ein Mitarbeiter, der sich im Vergleich zu den anderen ungerecht behandelt fühlt nun weniger für das Teamziel einsetzen.

Teamarbeit wird idealisiert und scheint das Allheilmittel in jedem Unternehmen zu sein. Wenn Teams zur Erbringung von Aufgaben zusammengestellt werden, die ebenso gut ein Einzelner erledigen könnte, wirken Teams kontraproduktiv, da mehrere Mitarbeiter eingesetzt werden, aber im Ergebnis genau so viel oder vielleicht sogar weniger leisten als einer allein. Der Ringelmanneffekt besagt, dass der persönliche Einsatz sinkt, je mehr Mitglieder ein Team hat. Denn je größer das Team ist, desto weniger wird die individuelle Leistung im Endergebnis wahrgenommen.<sup>109</sup>

---

<sup>104</sup> Eberhardt, Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis?, S. 9, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013).

<sup>105</sup> Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits- und Organisationspsychologie (2011), S. 102.

<sup>106</sup> Aronson (et al.), Sozialpsychologie (2008), S. 284.

<sup>107</sup> Siehe Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 322.

<sup>108</sup> Vgl. Kuhn, Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, S. 154, in: Edding/Schattenhofer (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen (2009);

<sup>109</sup> Kraus, <[www.karriere-journal.monster.at/beruf-recht/praxis-tipps/mythos-teamarbeit30663/article.aspx](http://www.karriere-journal.monster.at/beruf-recht/praxis-tipps/mythos-teamarbeit30663/article.aspx)> zuletzt abgerufen am 16.12.2013.

## **6.2. Individualisten**

Nicht jeder Mensch ist von Natur aus ein Teamplayer. In der Tat gibt es Gesellschaften, die individualistisch geprägt sind, und Gesellschaften, die zum Kollektivismus tendieren. Der Widerstand, der von einem Individualisten im Team ausgeht, kann die Teamarbeit erschweren und letztlich leistungsmindernd wirken. Die Umformung eines Mitarbeiter in einen Teamplayer kann schwierig sein, vor allem wenn Teamarbeit in einem Unternehmen eingeführt werden soll, in dem bisher Wert auf individuelle Leistung gelegt wurde und daher ein starkes Konkurrenzdenken innerhalb des Unternehmens besteht. Um negative Einflüsse zu verhindern, kann das Unternehmen seine Mitarbeiter dabei unterstützen zu Teamplayern zu werden; dies kann durch spezielle Trainings erfolgen.<sup>110</sup>

Selbstverständlich können auch einzelne Teammitglieder durch andere Mitarbeiter ersetzt werden. Allerdings sollte dabei auch bedacht werden, dass eine hohe Fluktuation der Teammitglieder die Leistungsfähigkeit des gesamten Teams beeinträchtigt und auch zum erneuten Durchlaufen der Phasen der Teambildung führen kann.<sup>111</sup>

## **6.3. Reibungsverluste und Teamkonflikte**

Eine weitere Schattenseite der Teamarbeit ist, dass viel Energie und Zeit in das Funktionieren des Teams selbst einfließt und dies zu Reibungsverlusten führt. Um gemeinsam zu einer Entscheidung oder Lösung zu gelangen werden im Team Einzelmeinungen diskutiert, was zu einem Herauszögern der Entscheidungsfindung führen kann. Zudem muss der Einzelne lernen persönliche Präferenzen der Entscheidung des Teams unterzuordnen. Bringen mehrere Personen ihre Meinung ein, kann dies auch zu ineffizienten Diskussionen und Teamsitzungen führen.

Störfaktoren im Team können auch Konkurrenzdenken oder interpersonelle Feindseligkeiten sein, die dazu führen, dass zum Beispiel nicht alle Informationen geteilt werden.

---

<sup>110</sup> Siehe Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 322, 323.

<sup>111</sup> Vgl. Kuhn, Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, S. 154, in: Edding/Schattenhofer (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen (2009).

Die Arbeit im Team kann die einzelnen Mitglieder zudem einer hohen Stressbelastung aussetzen, da die Mitarbeiter neben der Erbringung ihrer Arbeit eventuell Konflikte mit anderen Teammitgliedern austragen müssen.<sup>112</sup> Denn in den meisten Teams wird es früher oder später zu Konflikten und Auseinandersetzungen mit anderen Teammitgliedern kommen, dann ist es wichtig, diese Konflikte früh zu erkennen und auszutragen. Allerdings wird in Unternehmen die psychologische Dimension der Arbeit im Team oftmals unterschätzt oder bleibt gänzlich unberücksichtigt.<sup>113</sup>

#### **6.4. Stagnation gereifter Teams**

In gereiften Teams besteht in der Regel ein sehr hoher Grad an Kohäsion, dies kann dazu führen, dass das Phänomen des *group think* verstärkt auftritt und die Mitglieder seltener unterschiedliche Meinungen und Perspektiven in die Teamarbeit einbringen. Erfolgsverwöhnte Teams können sich umgangssprachlich „auf ihren Lorbeeren ausruhen“, was zu Stagnation innerhalb des Teams führt. Folglich ist Teamarbeit kein Selbstläufer, sondern muss stets innerhalb des Teams und des Unternehmens reflektiert werden. Nachteiligen Entwicklungen in gereiften Teams kann durch Trainings entgegengewirkt werden.<sup>114</sup> Daher sollte die Leistungsfähigkeit auf Dauer angelegter Teams regelmäßig kritisch beleuchtet werden.<sup>115</sup>

### **7. Der „Mythos Team“ in der Praxis**

Der Praxisteil dieser Arbeit erhebt keinesfalls den Anspruch einer empirischen Studie, sondern soll vielmehr exemplarisch das Verständnis von Teams und deren Einsatz in ausgewählten Unternehmen betrachten. Dazu wollte ich einen kurzen Fragebogen von in Salzburg und Umgebung ansässigen Unternehmen ausfüllen lassen, um deren Antworten zu vergleichen und so Gemeinsamkeiten oder Unterschiede in Hinblick auf Teamorientierung in den Unternehmen und der Zusammensetzung von

---

<sup>112</sup> Vgl. Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 329.

<sup>113</sup> Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits- und Organisationspsychologie (2011), S. 102.

<sup>114</sup> Siehe Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 327.

<sup>115</sup> Siehe Kuhn, Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, S. 148, in: Edding/Schattenhofer (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen (2009).

Teams sowie deren Aufgaben im Unternehmen finden zu können. Zunächst habe ich telefonisch bei den Unternehmen angefragt und diesen dann den Fragebogen per Email zur Ansicht zugeschickt. Die ersten Fragen habe ich konkret auf das Unternehmen bezogen, indem ich auf der jeweiligen Internetseite auf Hinweise zu Teams und Teamorientierung im Unternehmen gesucht habe. Bei allen Unternehmen konnte ich Teamfähigkeit als Anforderung an zukünftige Bewerber finden. In manchen Unternehmen zeigt sich die Teamorientierung auch auf der Firmenhomepage, etwa im Unternehmensprofil oder der Lehrlingsausbildung (siehe Annex 3, Pappas Gruppe). Die weiteren Fragen hinsichtlich der Aufgaben- und Einsatzbereiche von Teams im Unternehmen, den Erfolgs- und Störfaktoren von Teamarbeit und möglichen Teamentwicklungsmaßnahmen wurden allgemein formuliert und jedem Unternehmen gestellt. Leider lehnten es die meisten der angefragten Unternehmen ab meinen Fragebogen zu beantworten, weshalb ich auf den geplanten Vergleich verzichten muss. Von acht angefragten Unternehmen<sup>116</sup> war lediglich SPAR bereit den Fragebogen zur Gänze zu beantworten<sup>117</sup> und die Wacker Chemie AG gab in einem Email einen kurzen Einblick wie das Unternehmen die Begriffe Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit versteht.<sup>118</sup>

### **7.1. „Mythos Team“ bei SPAR**

Auf der Webseite von SPAR fanden sich keine konkreten Stellenanzeigen, aber ich konnte auf die Anforderungsprofile für bestimmte Berufsbilder zugreifen. In diesen Texten fanden sich bei unterschiedlichen Berufsbildern abweichende Formulierungen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern. Beispielsweise wurde an manchen Stellen von „Teamfähigkeit“, bei anderen Berufsbildern von „Freude und Kompetenz am Umgang mit Menschen“ oder „Kommunikationsfähigkeit“ gesprochen. Auf meine Frage, ob diese Wortwahl bewusst für jedes einzelne Berufsbild unterschiedlich gewählt wurde, erhielt ich die Antwort, dass die Beschreibung der

---

<sup>116</sup> Telefonisch und/oder per E-Mail habe ich angefragt bei: Pappas Gruppe, Palfinger, Hervis, Wacker Chemie AG, Infineon, Wüstenrot, Kapsch und Spar. Für jene Unternehmen, die sich den Fragebogen zumindest ansehen wollten, habe ich konkrete und allgemeine Fragen erstellt. Diese (unbeantwortet gebliebenen) Fragebögen sind dieser Arbeit in Annex 3 angehängt.

<sup>117</sup> An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei Frau Wegscheider bedanken, die mir den Fragebogen und auch zusätzliche Folgefragen bereitwillig beantwortet hat. Der Fragebogen mit den Antworten von Spar findet sich in Annex 1.

<sup>118</sup> Herzlichen Dank an Frau Klimek, die mir mit Ihrem E-Mail einen Einblick in das Begriffsverständnis der Wacker AG eröffnet hat. Das Email der Wacker Chemie AG findet sich in Annex 2.

Berufsbilder reine Image-Texte seien und diese daher sehr allgemein gefasst werden. Außerdem wurde darauf hingewiesen, dass Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenz ein Teil von Teamfähigkeit seien und daher aus Platz- und Lesbarkeitsgründen keine umfassende Beschreibung der konkreten Anforderung gewählt wurde. Letzteres veranlasste mich dazu eine Folgefrage an SPAR zu senden, da ich auch bei Stellenanzeigen anderer Unternehmen den Eindruck gewonnen habe, dass Teamfähigkeit oder der Begriff Teamplayer in Stellenanzeigen gerne gewählt wird, da er als Oberbegriff für Kommunikationsfähigkeit, Offenheit, Hilfsbereitschaft und andere soziale Kompetenzen gesehen wird. Somit hatte ich die Vermutung, dass Teamfähigkeit nicht mit dem Begriffsverständnis, welches ich dieser Arbeit zugrunde lege, verstanden wird, sondern im Personalbereich von Unternehmen nicht hinterfragt und in seiner umgangssprachlichen und somit einem unscharfen und subjektiven Begriffsverständnis verwendet wird. Von SPAR erhielt ich die Antwort, dass die Anforderung an Bewerber teamfähig zu sein nicht nur als Oberbegriff verwendet wird, sondern, dass es dem Unternehmen wirklich wichtig sei, dass Mitarbeiter Teamplayer sind. Teamarbeit scheint daher bei SPAR ein wesentlicher Teil der Arbeitsorganisation zu sein.

Ich habe mir daraufhin konkrete Stellenanzeigen von SPAR angesehen. Bei den aktuell offenen Stellen fand sich bei Marktmitarbeitern, Raumpflegerinnen und Regalbetreuerinnen sowie Verkäufern im Anforderungsprofil „Teamfähigkeit“. Ergänzend wurden hier auch noch hohe Kundenorientierung, Einsatzbereitschaft, Freundlichkeit und Verlässlichkeit gefordert. Hingegen ließen sich bei Mitarbeitern im Bistro, Mitarbeitern in der Feinkost, Kassa Mitarbeitern, Marktleiter Stellvertretern, aber auch Abteilungsleitern im zentralen Sortimentsmanagement, Produktionsleitern oder IT Applikationsmanagern kein expliziter Hinweis auf Teamplayer oder Teamfähigkeit finden ließ.<sup>119</sup> Bei der Durchsicht der offenen Stellen bei SPAR ist mir aufgefallen, dass bei jenen Stellen, für die Teamfähigkeit gefordert wurde identische Anforderungsprofile verwendet wurden, während sich bei letztgenannten Stellen konkretere Anforderungen finden. Dies unterstützt meine Vermutung, dass bei einigen Stellenangeboten „Teamfähigkeit“ lediglich als Oberbegriff verwendet wird und sich nicht mit dem Begriffsverständnis in dieser Arbeit deckt.

---

<sup>119</sup> <[http://www.spar.at/de\\_AT/index/karriere/jobangebote.html](http://www.spar.at/de_AT/index/karriere/jobangebote.html)> zuletzt aufgerufen am 04.01.2013.



Auch in der Antwort zu Frage 2, in welchen Unternehmensbereichen Teams eingesetzt werden und welche Aufgaben von diesen wahrgenommen werden, wurde deutlich, dass sich SPAR als teamorientiertes Unternehmen sieht, da in quasi allen Bereichen Teams eingesetzt werden. Als Beispiel für den Teameinsatz bei SPAR wurde die Einführung einer neuen Kassasoftware gewählt, bei der – neben anderen Abteilungen – IT, Vertrieb, Personalentwicklung und Kassa Mitarbeiter beteiligt sind. Leider konnte ich keinen genauen Einblick in diese Teamleistung erhalten, allerdings würde ich es gemessen an dem in Kapitel 2 dargelegten Begriffsverständnis nicht zwingend als Teamleistung bezeichnen. Sicherlich arbeiten die Abteilungen zusammen und unterstützen sich gegenseitig, echte Teamarbeit kann ich mir aber eher innerhalb der IT vorstellen, die wohl den Hauptteil der Entwicklung einer neuen Kassasoftware zu tragen hat. Dies hat mich zu der Folgefrage veranlasst, ob auch bei der Entwicklung im Team gearbeitet wird, angedacht hätte ich hier auch ein Brainstorming mit Kassa Mitarbeitern, da eine neue Software ihre tägliche Arbeit beeinflusst und diese Mitarbeiter daher besonders geeignet sind praktische Verbesserungsvorschläge einzubringen. Eine Brainstorming-Phase zu Beginn eines solchen Projekts wurde bejaht, allerdings werden Kassierer nicht eingebunden, da diese verglichen mit der IT unterschiedliche Fachsprachen sprechen.

Frage 3 zielt auf den Einsatz echter Teams bei SPAR ab und beinhaltet eine kurze Erklärung meines Begriffsverständnisses von echten Teams. Auch hier erhielt ich die Antwort, dass bei SPAR selbstverständlich echte Teams eingesetzt werden, jedoch jedes Teammitglied ersetzbar sein muss, was bei SPAR durch Wissenstransfer gewährleistet wird. Meine Folgefrage bezog sich hier auf das Belohnungssystem für echte Teams. Ein erfolgreich beendetes Teamprojekt wird mit einer gemeinsamen Aktivität belohnt, etwa einem Abendessen, aber es gibt kein monetäres Prämiensystem. Dieses System hat sowohl den Vorteil den Teamgeist zu stärken, als auch den Teammitgliedern zu zeigen, dass ihre Leistung im Team vom Unternehmen Wertschätzung erfährt.

Mit Frage 4 wollte ich erfahren, ob das Unternehmen Teamentwicklungsmaßnahmen durchführt und falls ja, in welcher Form. SPAR hat geantwortet, dass verschiedene Teambuildingmaßnahmen durchgeführt werden, von fachlichen Workshops bis hin zu einem gemeinsamen Outdoor-Tag. Diese gemeinsamen Unternehmungen sollen das Wir-Gefühl der Mitarbeiter steigern und finden in allen Bereichen des Unter-

nehmens statt. Diese Antwort zeigt mir, dass SPAR sich insgesamt als großes Team sieht, denn der Team-Spirit aller Mitarbeiter soll gestärkt werden. Allerdings sollte bei echten Teams gerade zu Beginn eine Unterstützung durch Entwicklungsmaßnahmen stattfinden, um schnell ein Wir-Gefühl zwischen den neuen Teammitgliedern zu schaffen, aber auch spätere Workshops können dieses Gefühl stärken und Raum für Feedbackrunden bieten. Als Folgefrage wollte ich in Erfahrung bringen, welchen Betrag SPAR jährlich in Teambildende Maßnahmen investiert. Leider wurden von SPAR keine Zahlen preisgegeben, die einen Hinweis auf die Bedeutung von teambildenden Maßnahmen im Unternehmen hätten geben können.

Die Fragen 5 und 6 meines Fragebogens beziehen sich auf Erfolgs- und Störfaktoren von Teamarbeit. SPAR hat bei den Erfolgsfaktoren auf ein „gemeinsames Im-Blick-Haben des großen Gesamtziels“ hingewiesen. Wie oben bereits dargestellt wurde, wird ein klares Ziel und zielorientiertes Handeln auch in der Literatur als wichtiger Faktor angesehen. Zudem bezeichnet SPAR „das Wissen um die Fähigkeiten und Kompetenzfelder der anderen Teammitglieder“ als Kernelement, das eine gelungene Teamarbeit auszeichnet. Auch diese Aussage deckt sich mit den in der Literaturrecherche identifizierten Erfolgsfaktoren, da sich erfolgreiche Teams durch eine Zusammensetzung aus bestqualifizierten Teammitgliedern auszeichnen, die offen miteinander arbeiten und dennoch aufgrund ihrer besonderen fachlichen Kompetenz eigene Teilaufgaben erfüllen und sich dabei auf die anderen Teammitglieder verlassen können. Als Störfaktoren nannte SPAR schlechte Führung der Teammitglieder und persönliche egoistische Ziele, die dem Gesamtziel entgegenstehen. Auch dieser Störfaktor findet sich in der Literatur und kann sich durch *social loathing* oder andere Phänomene zeigen.

Mein Gesamteindruck bei der Durchsicht der Antworten von SPAR ist, dass Teamarbeit als selbstverständliche Form der Arbeitsorganisation im Unternehmen gesehen wird und damit automatisch positive Resultate für das Unternehmen verbunden werden. Dies zeigt sich beispielsweise in der Antwort auf Frage 2, in der darauf hingewiesen wird, dass: „Einer allein oder eine Abteilung allein klarerweise niemals so effizient arbeiten [können] wie ein gut aufgestelltes Team“. Diese Aussage würde ich mit Blick auf die im Rahmen dieser Arbeit gewonnen Erkenntnisse nicht teilen, da es viel Aufwand erfordert ein echtes Team zu bilden und selbst wenn alle Rahmenbe-

dingungen teamfreundlich sind, gibt es keine Garantie, dass das Team einen Mehrwert im Vergleich zur Summe der Einzelleistungen erbringen kann.

## **7.2. „Mythos Team“ bei Wacker Chemie AG**

Mein zweiter Ansprechpartner, die Wacker Chemie AG, ist ein innovatives Chemieunternehmen. Wacker gewährte mir in einem Email einen kurzen Einblick in das Begriffsverständnis von „Teamfähigkeit“ und „Kommunikationsfähigkeit“, wobei Kommunikationsfähigkeit als Grundvoraussetzung für Teamfähigkeit gesehen wird und die „Fähigkeit und Bereitschaft [bezeichnet] offen und zielgerichtet zu kommunizieren, Dinge auf den Punkt zu bringen und durch eine angemessene Gesprächsführung andere mitzunehmen und zu überzeugen.“ Dieses Begriffsverständnis entspricht auch meinem Verständnis, allerdings würde ich der Überzeugungskraft nicht zu viel Gewicht zumessen, da es im Team weniger darauf ankommen sollte seinen eigenen Standpunkt durchzusetzen, sondern gemeinsam die optimale Lösung zu finden.

Die Begriffsdefinition der Wacker Chemie AG für Teamfähigkeit ist nahezu inhaltsgleich mit der von mir in dieser Arbeit gewählten Begriffserklärung. Unter Teamfähigkeit versteht die Wacker Chemie AG „die Fähigkeit und Bereitschaft sich zu vernetzen, Vertrauen zu gewinnen, unterschiedliche Sichtweisen wertzuschätzen, zu integrieren und erfolgreich über Bereiche und Kulturen hinweg zusammen zu arbeiten. Der konkretere Begriff wäre wahrscheinlich ‚Fähigkeit zur Zusammenarbeit‘.“ Diese Erklärung zeigt meines Erachtens, dass sich dieses Unternehmen bereits intensiv mit Teams, Teamarbeit und Teamfähigkeit auseinandergesetzt hat und dieser Arbeitsform große Bedeutung beigemessen wird. Mit dem Hinweis auf bereichsübergreifende und kulturübergreifende Zusammenarbeit wird sogar auf die Besonderheit interkultureller Teams eingegangen.

Bei der Wacker Chemie AG sind nach eigener Aussage in allen Bereichen Teams tätig, in denen jedoch jeder einzelne Mitarbeiter seinen Beitrag zum jeweiligen Arbeitsergebnis leistet. Als Technologieführer und forschungsintensives Unternehmen sind die Mitarbeiter auch stark projektbezogen in Teams tätig, in denen beispielsweise Naturwissenschaftler mit Ingenieuren und Technikern zusammenarbeiten.

Meiner Meinung nach ist die Wacker Chemie AG aufgrund ihres Forschungsschwerpunktes ein Unternehmen, in dem echte Teamarbeit einen Mehrwert für das Unternehmen bringen kann, der durch die Summe einzelner Leistungen nicht möglich wäre, da gerade in der Forschung Innovationen und kreative Lösungsvorschläge gefragt sind und dies klassische Teamaufgaben sind. Auch das Begriffsverständnis zeigt eine Auseinandersetzung mit dem Thema Team und verdeutlicht, dass die Wacker Chemie AG bewusst Teams einsetzt und genaue Vorstellungen von Fähigkeiten hat, die ein Mitarbeiter als zukünftiger Teamplayer mitzubringen hat.

### 7.3. „Mythos Team“ bei EMMI

Emmi ist der grösste Schweizer Milchverarbeiter und eine der innovativsten Premium-Molkereien in Europa.<sup>120</sup> In Hinblick auf den Mythos Team bei EMMI möchte ich auf einen im Sammelwerk von *Eberhardt* erschienenen Beitrag verweisen, der verdeutlicht, dass Teamkultur und im besonderen Teamentwicklung in Unternehmen von großer Bedeutung sein kann. Teamkultur kann durch Seminare beeinflusst und gefördert werden, wie die umfangreiche Führungsschulung der Firma EMMI mit rund 470 Seminarteilnehmern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zeigt.<sup>121</sup>

Im Fokus dieser Seminare standen einerseits Führungsinhalte und andererseits die Stärkung und Entwicklung bereits bestehender Teams.<sup>122</sup> Bemerkenswert ist hierbei, dass nicht alle Teilnehmer dieselbe Schulung durchlaufen haben, sondern sich die Seminarleitung mit den einzelnen Teams an ihren jeweiligen Standorten getroffen hat, um individuell auf jedes Team und ihre Vorgesetzten eingehen zu können. Meines Erachtens ist diese Vorgehensweise auch unbedingt notwendig, um auf die Teams eine spürbar positive Wirkung haben zu können. Beispielsweise wurden vor den Seminaren in Vorgesprächen bereits Fallbeispiele thematisiert, die aktuell von den Mit-

---

<sup>120</sup> <<http://de.emmi.com/ueber-emmi.html>> zuletzt aufgerufen am 09.01.2014.

<sup>121</sup> Hoffmann, Seminare leiten bedeutet Teamkultur beeinflussen, S. 56-67, in: Eberhardt (Hrsg.), *Together is better?* (2013).

<sup>122</sup> Hoffmann, Seminare leiten bedeutet Teamkultur beeinflussen, S. 57, in: Eberhardt (Hrsg.), *Together is better?* (2013).

arbeitern als wichtig eingestuft wurden, wie zum Beispiel interkulturelle Problemstellungen.<sup>123</sup>

## 8. Exkurs: Interkulturelle Teams

Unter interkulturellen Teams können einerseits heterogen zusammengesetzte internationale Teams gemeint sein,<sup>124</sup> andererseits führt auch ein Unternehmenszusammenschluss oder das Zusammenlegen von Abteilungen dazu, dass unterschiedliche Kulturen (zB Kommunikations- und Teamkultur) aufeinander treffen.

Letzteres geschah beispielsweise bei der Zusammenlegung von drei Marketing-Abteilungen der Bayer Vital GmbH. Die Maßnahme, die entworfen wurde um die Mitarbeiter zusammenzuführen und zu einem Team werden zu lassen, basierte auf dem 7-Phasen Modell der ganzheitlichen Entwicklung nach *Pamela Levin*.<sup>125</sup> Danach sollte zuerst das Sein jedes Einzelnen bestärkt werden, um jedes Teammitglied individuell wertzuschätzen und eine klare Vorstellung über die neuen Aufgabenbereiche und den Platz im neuen Team zu vermitteln (Phase 1). Indem jeder in seiner neuen Position bestärkt wird, wird das Team stabil und erhält eine Orientierung, was gegenseitiges Vertrauen unter den Teammitgliedern erst möglich macht. Dies kann durch eine Vorstellungsrunde geschehen, in der jeder Einzelne seinen bisherigen beruflichen Werdegang und Informationen über seine Person präsentiert und in einer Feedbackrunde zusammengetragen wird, welche Stärken und Fähigkeiten in das neue Team von besonderer Bedeutung sein werden. Im Anschluss sollen neue Prozesse innerhalb des Teams erprobt (Phase 2) und schließlich reflektiert und evaluiert werden (Phase 3). Phase 2 erfolgt nicht im Rahmen eines Workshops, sondern durch das tatsächliche Erproben, zum Beispiel durch 2-3 monatige Zusammenarbeit.

---

<sup>123</sup> Hoffmann, Seminare leiten bedeutet Teamkultur beeinflussen, S. 61, in: Eberhardt (Hrsg.), *Together is better?* (2013).

<sup>124</sup> Siehe zu interkulturellen Teams bestehend aus Mitgliedern, die aus unterschiedlichen Ländern kommen: Boedecker, *Arbeiten in interkulturelle Teams* (2012); Kühne, *Interkulturelle Teams* (2011); Jedrzejczyk, *Herausforderungen und Chancen interkultureller Teams*, in: Draheim (et al.), *Schreiben(d) lernen im Team* (2012), S. 103-117; Gellert/Nowak, *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teambearbeitung* (2007), S. 97 ff; Puck, *Training für multikulturelle Teams* (2009).

<sup>125</sup> Kiel, *Vom Sein über die Identität zur Neuorientierung – Phasen ganzheitlicher Teamentwicklung am Beispiel der Neukonstituierung Bayer Vital Marketing Consumer Care*, S. 100, in: Eberhardt (Hrsg.), *Together is better?* (2013) mit Verweis auf Levin, *Cycles of power. A user's guide to the seven seasons of life* (1988).

Die bisher durchlaufenen Phasen führen zu einer bewussteren Wahrnehmung über die Positionen der einzelnen Teammitglieder sowie die Identität des ganzen Teams (Phase 4). In dieser Phase können beispielsweise im Rahmen eines Workshops Leitsätze zu den drei Elementen des Beziehungsdreiecks nach *Cohn* (siehe Kapitel 5.4) formuliert werden, um die künftige Zusammenarbeit zu beschreiben. In der Folge können identifizierte Stärken des Teams gefördert und Schwächen abgebaut werden, indem hierfür konkrete Maßnahmen formuliert werden (Phase 5). In der Phase der Neuorientierung (Phase 6) wird betont, dass jeder Einzelne innerhalb des Teams eigenverantwortlich arbeitet und somit seine Kompetenz, innerhalb der vorgegeben Rahmenbedingungen des Teams, frei entfalten kann. An dieser Stelle kann wiederum ein Vergleich zwischen Teams in Unternehmen und Orchestern gezogen werden: „Ebenso, wie im alltäglichen Management eines Wirtschaftsunternehmens bewegt sich Orchesterarbeit in einem fortwährenden Spannungsfeld aus Struktur und Freiheit.“<sup>126</sup> Im letzten Schritt (Phase 7) soll das Gelernte wiederaufbereitet werden, um es im Arbeitsalltag für das Team und jeden Einzelnen nutzbar zu machen.<sup>127</sup> Im Unternehmen Bayer Vital GmbH war diese Maßnahme zur Zusammenlegung von drei Marketingabteilungen sehr erfolgreich. Dies ließ sich an Hand einer Befragung der Mitarbeiter der neuen Marketingabteilung in Bezug auf ihre Zufriedenheit auf einer Skala von 0-10 messen. Vor der Teamentwicklungsmaßnahme lag der Wert durchschnittlich bei 3,5 danach bei 8,5.<sup>128</sup>

In mehrkulturellen Teams, deren Mitglieder aus unterschiedlichen Nationen stammen, liegt neben den Herausforderungen, die Teams ohnehin zu meistern haben, eine weitere Herausforderung darin unterschiedliche Einstellungen, Verfahrensweisen und Arbeitsstile auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Als Voraussetzungen für den Erfolg interkultureller Teams wurden unter anderem folgende Faktoren identifiziert: hohe Heterogenität (ohne dass eine Gruppe dominant ist), Herausstellen von

---

<sup>126</sup> Kloeckner/Heidbrink/Jenewein, Lucerne Festival Orchestra. Vom Team aus Stars zum Starteam: Case Study. Universität St. Gallen (2011). S. 3.

<sup>127</sup> Siehe Kiel, Vom Sein über die Identität zur Neuorientierung – Phasen ganzheitlicher Teamentwicklung am Beispiel der Neukonstituierung Bayer Vital Marketing Consumer Care, S. 102-104, in: Eberhardt (Hrsg.), *Together is better?* (2013).

<sup>128</sup> Siehe Kiel, Vom Sein über die Identität zur Neuorientierung – Phasen ganzheitlicher Teamentwicklung am Beispiel der Neukonstituierung Bayer Vital Marketing Consumer Care, S. 110, in: Eberhardt (Hrsg.), *Together is better?* (2013).

Gemeinsamkeiten und Bewusstmachen von Unterschieden, Toleranz und klare Zielsetzungen im Team.<sup>129</sup>

## 9. Resümee

Aufgrund der Tatsache, dass der Teambegriff im Sprachgebrauch verwässert wurde, da sich – beginnend in den 70er Jahren – jedes Unternehmen gerne als teamfreundlich präsentiert hat und folglich jede Zusammenarbeit von Mitarbeitern gleich als Team betitelt wurde, ist der Begriff heute sehr unscharf.<sup>130</sup> Wahrscheinlich hat jeder Mitarbeiter, jede Führungskraft und jeder Personalverantwortliche eine andere Vorstellung von Teams.

Eine Abgrenzung von Gruppen und Teams und noch genauer „echten Teams“ von „Pseudoteams“ ist trotz der Unschärfe des Teambegriffs möglich. Meiner Meinung nach stößt man aber sodann auf die nächste Hürde, denn auch wenn man definiert hat, was in einem Unternehmen als Team verstanden wird, ist es kaum möglich allgemeingültige Aussagen über Teams zu treffen, denn jedes Team ist anders. Jedes Team besteht aus einzelnen Persönlichkeiten, welche die Arbeit im Team mit unterschiedlichen Vorstellungen und Erwartungen beginnen. Prozesse, wie etwa die Phasen der Teamentwicklung oder auch Kommunikationsformen können analysiert werden und laufen vermutlich in den meisten Teams nach den in der Literatur aufgezeigten Schemata ab. Allerdings können sie keine Aussage für einzelne Teams treffen. Warum manche Teams daher besser funktionieren als andere kann nicht eindeutig anhand einer festen Checkliste evaluiert werden. Dies zeigt jahrelange empirische Forschung, die zu keinem eindeutigen Ergebnis gekommen ist: „Wir können die Frage, welche Bedeutung welche Unterschiede für die Gruppenleistung haben, welche Interdependenzen wie wirken und welche Prozessmerkmale dabei eine Rolle spielen, nicht beantworten.“<sup>131</sup>

---

<sup>129</sup> Zeuschel, Synergy is not for free! Prozesse und Modelle der interkulturellen Teamentwicklung, S. 87 ff in: Draheim (et al.), Schreiben(d) lernen im Team (2012).

<sup>130</sup> Siehe Gellert/Nowak, Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung (2007), S. 24.

<sup>131</sup> Edding, Kleingruppenforschung – Geschichte, aktueller Stand, Bedeutung für die Praxis, S. 79, in: Edding/Schattenhofer (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen (2009).

Meines Erachtens sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren die Zusammensetzung des Teams, das Zusammenspiel der einzelnen Charaktere und die Unterstützung des Teams durch das Unternehmen, insbesondere in Bezug auf die Schaffung eines geeigneten Rahmens, in dem das Team arbeiten kann und auch in Hinblick auf den bewussten Umgang mit Teamarbeit mit Hilfe von Workshops und der Betreuung durch Personalpsychologen. Denn Teamarbeit stellt eine Herausforderung für jedes Teammitglied dar, da einerseits individuelle Leistungen im Team erbracht werden müssen, andererseits kann sich der Einzelne im Team nicht nur auf seine Leistung verlassen, sondern muss bereit sein sich mit den anderen auszutauschen, sich zu öffnen und auf die anderen Mitglieder einzugehen. Auch wenn sich dieser Gedanke in der Literatur nicht explizit finden lässt, denke ich, dass die Sympathie ein bedeutender Aspekt der Teamarbeit ist, das heißt, nur wenn sich die Teammitglieder auf einer persönlichen, menschlichen Ebene einigermaßen sympathisch sind, ist auch eine erfolgreiche Kombination ihrer Einzelleistungen möglich.<sup>132</sup>

Bevor in einem Unternehmen ein Team mit einer Aufgabe betraut wird, sollten folgende Fragen vorab beantwortet werden:

1. Ist diese Aufgabe eine echte Teamaufgabe?
2. Welche Kompetenzen sind erforderlich, um diese Aufgabe lösen zu können? und
3. Welche Mitarbeiter haben diese Kompetenzen?

Nachdem das Team dann zusammengestellt wurde, würde ich es für sinnvoll erachten nach kurzer Zeit ein Feedback der einzelnen Mitglieder einzuholen, um herauszufinden, ob das Team funktioniert oder ob es sinnvoll wäre ein Mitglied oder mehrere Mitglieder zu ersetzen oder ein weiteres Mitglied dazu zu holen. Selbstverständlich erfordert diese Vorgehensweise Zeit und erscheint vielleicht auf den ersten Blick ineffizient. Wenn aber auf diese Weise ein Team gefunden werden kann, das zu Höchstleistungen im Stande ist, kann dieses dem Unternehmen dauerhaft von Nutzen sein.

Basierend auf den in dieser Arbeit gewonnen Erkenntnissen sind Teams meiner Meinung nach vor allem deswegen ein Mythos, weil man nie mit Sicherheit sagen kann,

---

<sup>132</sup> Vgl. dazu Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 321, der davon ausgeht, dass Beziehungskonflikte beinahe ausnahmslos dysfunktional sind, während andere Konfliktarten die Effektivität eines Teams fördern können.



ob ein Hochleistungsteam entsteht und entsprechende Teamergebnisse erzielt werden können. Selbst wenn alle Rahmenbedingungen stimmen, kann es sein, dass Teams scheitern. Andererseits können auch Teams erfolgreich sein, die mit schwierigen Rahmenbedingungen umgehen müssen, aber diese Bedingungen durch einen besonders starken Zusammenhalt im Team und das Engagement jedes Einzelnen ausgleichen können.

Ich denke, dass der Mythos Team entstanden ist, da es viele positive, erfolgreiche Beispiele von Teamarbeit in Unternehmen gibt<sup>133</sup> und man diesen Vorbildern nachzueifern möchte, beziehungsweise sich erhofft mit dem Einsatz von Teams ähnliche Ergebnisse erzielen zu können. Außerdem ist die Einführung von Teamarbeit oftmals auch unter den Mitarbeitern positiv behaftet, da das Grundbedürfnis des Menschen nach gesellschaftlichem Austausch befriedigt wird und man zudem das Gefühl hat im Team stärker und sicherer zu sein, zum Beispiel da Teammitglieder neben einer individuellen Verantwortung für Teilaufgaben auch eine kollektive Verantwortung für das Endergebnis tragen.<sup>134</sup>

Sicherlich kann Teamarbeit für ein Unternehmen und seine Mitarbeiter vorteilhaft sein. Allerdings muss dabei unbedingt beachtet werden, dass Teamarbeit ein anspruchsvolles Instrument der Zusammenarbeit ist und hohe Anforderungen an alle Beteiligten stellt, das heißt sowohl an die Teammitglieder, als auch an das Unternehmen.<sup>135</sup> Möchte ein Unternehmen langfristig von erfolgreicher Teamarbeit profitieren erfordert dies viel Arbeit mit dem Team. Das gilt sowohl für die Bildung und die Entwicklung des Teams, als auch für die Aufrechterhaltung der Leistung in gereiften Teams.

Sicherlich ist nur in einem Bruchteil der in Stellenanzeigen geforderten Teamfähigkeit wirkliche Teamfähigkeit erforderlich, um im Unternehmen in einem echten Team tätig zu werden. Jedoch zeigt die Befragung von SPAR und der Wacker Chemie

---

<sup>133</sup> Robbins gibt zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Teamarbeit, unter anderem in folgenden Unternehmen: Texas Instruments, Aid Association for Lutherans, Edy's Grand Ice Cream, General Electric, US Airways Group, Chrysler, und Motorola, siehe Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 312, 313.

<sup>134</sup> Vgl. dazu auch Robbins, Organisation der Unternehmung (2008), S. 299.

<sup>135</sup> König/Schattenhofer, Einführung in die Gruppendynamik (2011), S. 19.

AG, dass diese Unternehmen Teamarbeit und Teams als wichtige Arbeitsform innerhalb ihres Unternehmens ansehen.

Teams sind wichtig und in modernen Organisationen kaum mehr wegzudenken. Dabei besteht aber die Gefahr, Teams als eine Selbstverständlichkeit zu betrachten und Höchstleistungen zu erwarten, sobald man mehrere Mitarbeiter mit einer Aufgabe betraut. Die Auseinandersetzung mit dem Mythos Team in dieser Arbeit hat mir vor allem gezeigt, dass Teams sehr komplexe Gebilde sind, die zu Höchstleistungen fähig sind, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen gegeben sind und die Zusammensetzung des Teams, seine Entwicklung, Belohnung jedes Teammitglieds und die Wertschätzung von Teamergebnissen als wichtige Erfolgsfaktoren wahrgenommen werden.

„Magie“ entsteht dann, wenn wir die Entwicklung und Leistungssteigerung wahrnehmen und nicht eindeutig ist, durch was sie angestoßen wurde.“<sup>136</sup>

---

<sup>136</sup> Jonassen, Together is better? Welche Schlüsselfaktoren für die Steigerung von Teamleistungen werden sichtbar?, S. 179, in: Eberhardt, Together is better? (2013).

## Literaturverzeichnis

### Monographien und Sammelwerke

#### **Aronson (et al.), Sozialpsychologie (2008)**

Aronson, Elliot/Akert, Robin M./Wilson Timothy D., Sozialpsychologie, 6. Auflage, München 2008

#### **Büdenbender/Strutz, Kompaktlexikon (2011)**

Büdenbender, U./Strutz, H.: Gabler Kompaktlexikon Personal, 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2011

#### **Draheim (et al.), Schreiben(d) lernen im Team (2012)**

Draheim, Kristin/Liebetanz, Franziska/Vogler-Lipp, Stefanie, Schreiben(d) lernen im Team, Wiesbaden 2012

#### **Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013)**

Eberhardt, Daniela (Hrsg.), Together is better? Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln, Berlin [u.a.] 2013

#### **Edding/Schattendorfer (Hrsg.), Alles über Gruppen (2009)**

Edding, Cornelia/Schattenhofer, Karl (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis, Weinheim [u.a.] 2009

#### **Gellert/Nowak, Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung (2007)**

Gellert, Manfred/Nowak, Claus, Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, 3. Auflage, Meezen 2007

#### **Haas/von Troschke, Teamcoaching (2010)**

Haas, Bernhard/von Troschke, Bettina, Teamcoaching. Exzellenz vom Zufall befreien, Wiesbaden (2010)

#### **Hammer/Kaltenbrunner, OPM (2009)**

Hammer, R./Kaltenbrunner, K.: Organisation, Personal & Führung, Management, Wien 2009

#### **Haug, Erfolgreich im Team (2009)**

Haug, Christoph V., Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen für effizientes Teamcoaching und Projektarbeit, 4. Auflage, München 2009

#### **Heidbrink, Das Projektteam (2009)**

Heidbrink, Marcus, Das Projektteam. Auswahl, Führung und Zusammenarbeit, Freiburg [u.a.] 2009

#### **Kals/Gallenmüller-Roschmann, Arbeits-und Organisationspsychologie (2011)**

Kals, E./Gallenmüller-Roschmann, J.: Arbeits-und Organisationspsychologie kompakt, 2., überarbeitete Auflage, Weinheim [u.a.] 2011

**Katzenbach/Smith, Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation (1998)**

Katzenbach, Jon R./Smith, Douglas K., Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, Heyne 1998

**Kloeckner et al., Vom Team aus Stars zum Starteam (2011)**

Kloeckner, Anna-Katharina/Heidbrink, Marcus/Jenewein, Wolfgang, Lucerne Festival Orchestra. Vom Team aus Stars zum Starteam: Case Study. Universität St. Gallen 2011

**König/Schattenhofer, Einführung in die Gruppendynamik (2011)**

König, Oliver/Schattenhofer, Karl, Einführung in die Gruppendynamik, 5. Auflage, Heidelberg 2011

**Maxwell, The 17 indisputable laws of teamwork (2001)**

Maxwell, John C., The 17 indisputable laws of teamwork, Nashville 2001

**Meier, 30 Minuten für erfolgreiche Teamarbeit (2004)**

Meier, Rolf, 30 Minuten für erfolgreiche Teamarbeit, Offenbach 2004

**Panhözl, Der „erfolgsfitCode“ TEAM (2013)**

Panhözl, Günther, Der „erfolgsfitCode“ TEAM. Die Entschlüsselung des organischen Bauplans erfolgreicher TEAMS, Salzburg 2013

**Preyer, Rolle, Status, Erwartungen und soziale Gruppe (2012)**

Preyer, Gerhard, Rolle, Status, Erwartungen und soziale Gruppe, Wiesbaden 2012

**Puck, Training für multikulturelle Teams (2009)**

Puck, Jonas F., Training für multikulturelle Teams. Grundlagen – Entwicklung – Evaluation, 2. Auflage, München [u.a.] 2009

**Robbins, Organisation der Unternehmung (2008)**

Robbins, S., Organisation der Unternehmung, 9. Auflage, München 2008

**Treier, Personalpsychologie (2011)**

Treier, M.: Personalpsychologie kompakt, Weinheim [u.a.] 2011

**Tscheuschner/Wagner, Team Management System (2009)**

Tscheuschner, Marc/Wagner, Hartmut, 30 Minuten TMS – Team Management System, Offenbach 2009

**Van Dick/West, Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, (2005)**

Van Dick, Rolf/West, Michael A., Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Göttingen [u.a.] 2005

**Weinert, Organisations- und Personalpsychologie (2004)**

Weinert, A.B., Organisations- und Personalpsychologie, Weinheim 2004

## Aufsätze

### **Tuckman, Bruce W., Developmental sequences in small groups (1965)**

Tuckman, Bruce W., Developmental sequences in small groups, Psychological Bulletin, 63 (1965), 384-399

### **Tuckman/Jensen, Stages of Small-Group Development Revisited (1977)**

Tuckman, Bruce W./Jensen, Mary Ann C., Stages of Small-Group Development Revisited (1977), nachgedruckt in Group Facilitation: A Research & Applications Journal (Number 10, 2010), International Association of Facilitators ISSN 1534-5653

## Beiträge in Sammelwerken

Buchinger, Kurt, Teamarbeit und der Nutzen der Gruppendynamik für heutige Organisationen, S. 92-125, in: Heintel, Peter (Hrsg.), betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen, Wiesbaden (2008)

Eberhardt, Daniela, Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis?, S. 7-19, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013)

Edding, Kleingruppenforschung – Geschichte, aktueller Stand, Bedeutung für die Praxis, S. 47-83, in: Edding/Schattenhofer (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen (2009)

Flow und Charisma, Interview mit Graziella Contratto, S. 21-24, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013)

Hoffmann, Christoph, Seminare leiten bedeutet Teamkultur beeinflussen, S. 55-67, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013)

Jedrzejczyk, Paulina, Herausforderungen und Chancen interkultureller Teams, S. 103-117, in: Draheim (et al.), Schreiben(d) lernen im Team (2012)

Jonassen, Marion, Together is better? Welche Schlüsselfaktoren für die Steigerung von Teamleistungen werden sichtbar?, S. 171-180, in: Eberhardt, Together is better? (2013)

Kiel, Volker, Vom Sein über die Identität zur Neuorientierung – Phasen ganzheitlicher Teamentwicklung am Beispiel der Neukonstituierung Bayer Vital Marketing Consumer Care, S. 99-111, in: Eberhardt (Hrsg.), Together is better? (2013)

Kuhn, Hubert, Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, S. 124-161, in: Edding/Schattenhofer (Hrsg.), Handbuch Alles über Gruppen (2009)

Leuthard, Urs, Führung von Teams, S. 35-45, in: Eberhardt, Together is better? (2013)

Plüss, Martin, Teamarbeit als Bestandteil der Unternehmensführung, S. 47-53, in: Eberhardt, Together is better? (2013)

Zeuschel, Ulrich, Synergy is not for free! Prozesse und Modelle der interkulturellen Teamentwicklung, S. 85-101, in: Draheim (et al.), Schreiben(d) lernen im Team (2012)

### Dissertationen

#### **Boedecker, Arbeiten in interkulturelle Teams (2012)**

Boedecker, Sandra, Arbeit in interkulturellen Teams. Erfolgsfaktoren mexikanisch-deutscher Konstellationen, Wiesbaden (2012)

#### **Bornemann, Kooperation und Kollaboration (2011)**

Bornemann, Stefan, Kooperation und Kollaboration. Das Kreative Feld als Weg zu innovativer Teamarbeit, Kassel 2011

#### **Kühne, Interkulturelle Teams (2011)**

Kühne, Astrid, Interkulturelle Teams. Neue Strategien der globalen Zusammenarbeit, Wiesbaden (2011)

### Internetquellen

EMMI, Über EMMI, <http://de.emmi.com/ueber-emmi.html> (zuletzt aufgerufen am 09.01.2014)

[http://www.osb-i.com/sites/default/files/imce/02\\_130527\\_presseinformation\\_osb-i\\_leadership.pdf](http://www.osb-i.com/sites/default/files/imce/02_130527_presseinformation_osb-i_leadership.pdf) (zuletzt aufgerufen am 04.01.2014).

<http://www.vier-ohren-modell.de> (zuletzt aufgerufen am 18.12.2013)

Karriere.at, [www.karriere.at](http://www.karriere.at) (zuletzt aufgerufen am 09.01.2014)

Kraus, Georg, Der Mythos Teamarbeit, [www.karriere-journal.monster.at/berufrecht/praxis-tipps/mythos-teamarbeit30663/article.aspx](http://www.karriere-journal.monster.at/berufrecht/praxis-tipps/mythos-teamarbeit30663/article.aspx) (zuletzt abgerufen am 16.12.2013).

SPAR, Jobbörse, [http://www.spar.at/de\\_AT/index/karriere/jobangebote.html](http://www.spar.at/de_AT/index/karriere/jobangebote.html) (zuletzt aufgerufen am 04.01.2013)

## Annex 1: „Mythos Team“ bei SPAR

### Frage 1:

Auf der Webseite von Spar findet sich unter dem Link „Karriere“ „Wen wir suchen“ bei nur einem Anforderungsprofil (Mitarbeiter/in in den Zentralen) der Hinweis, dass von den Bewerbern Teamfähigkeit erwartet wird. In anderen Anforderungsprofilen finden sich Formulierungen wie zB „Freude und Kompetenz am Umgang mit Menschen“ (Management-Trainee) oder „Kommunikationsfähigkeit“ (Führungskraft in den Zentralen).<sup>137</sup>

Wurde diese unterschiedliche Beschreibung der Berufsbilder bewusst gewählt und was erwartet sich Spar konkret von einem Bewerber/einer Bewerberin, wenn „Teamfähigkeit“ im Qualifikationsprofil angegeben wird? Erfordert das Berufsbild wirklich Teamfähigkeit oder ist damit eigentlich auch Kommunikationsfähigkeit und ein gewisses Maß an sozialer Kompetenz gemeint?

Antwort SPAR: Das, was Sie auf unserer Website sehen, sind allgemeine Image-Texte und keine konkreten Stellenanzeigen. Da das Berufsbild „Mitarbeiter/in in den Zentralen“ sehr viel umfasst (von der Telefonistin über die Vorstandsassistentin, vom Einkaufssachbearbeiter hin zum Controllingmitarbeiter), sind die Anforderungen im Image-Sujet sehr allgemein gefasst. Teamfähigkeit ist zugegebenermaßen ein sehr weiter Begriff – für die konkreten Anforderungen ist natürlich mehr als nur Teamfähigkeit gefragt. Kommunikationsfähigkeit ist ein Teil von Teamfähigkeit und soziale Kompetenz genauso. Aus Platzgründen bzw. aus „Lesbarkeitsgründen“ können und wollen wir online keine umfassende Beschreibung hineinstellen.

### Folgefrage auf Antwort SPAR:

Könnte man sagen, dass aus Platzgründen auch bei Stellenanzeigen gerne der Begriff Teamfähigkeit verwendet wird, weil Teamfähigkeit als weiter Begriff verstanden wird, der viele Kompetenzen umfasst, wie etwa Kommunikationsfähigkeit, freundlicher Umgang mit anderen Menschen, etc.?

### Folgeantwort SPAR:

Ja, der Begriff Teamfähigkeit wird auch bei SPAR gern in Stellenanzeigen verwendet. Aber nicht nur aus Platzgründen, sondern weil wir es auch wirklich wichtig finden, dass Bewerber/innen Teamplayer sind.

### Frage 2:

In welchen Unternehmensbereichen werden bei Spar Aufgaben von Teams statt von Einzelpersonen erfüllt? Wie können solche Aufgaben aussehen und warum werden sie von Teams erledigt?

---

<sup>137</sup> [http://www.spar.at/de\\_AT/index/karriere/wen\\_wir\\_suchen.html](http://www.spar.at/de_AT/index/karriere/wen_wir_suchen.html) (zuletzt abgerufen am 9.12.13).

Antwort SPAR: In quasi allen Unternehmensbereichen. Bei SPAR in Österreich arbeiten 40.000 Menschen und da sind zur Erreichung der Gesamtunternehmensleistungen immer Teamleistungen nötig. Ein einfaches Beispiel für eine Teamleistung ist die Einführung einer neuen Kassasoftware – da muss die IT genauso ihren fachlichen Teil leisten wie der zentrale Vertrieb und die Kassierinnen selbst. Die Personalentwicklung schult die Kassierinnen und leistet somit auch einen Beitrag. Aufgaben werden in Teams gelöst, weil es unterschiedliche fachliche Kompetenzfelder gibt. Einer allein oder eine Abteilung allein könnte klarerweise niemals so effizient arbeiten sein wie ein gut aufgestelltes Team (innerhalb des Teams muss es allerdings Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten und auch Hierarchieebenen geben).

### **Folgefrage auf Antwort SPAR:**

Bei der Einführung einer neuen Kassasoftware arbeiten somit IT, Vertrieb, Personalentwicklung und Kassierer/innen zusammen. Wird auch bei der Entwicklung einer neuen Kassasoftware im Team gearbeitet, beispielsweise durch ein gemeinsames Brainstorming von IT und Kassierer/innen?

### **Folgeantwort SPAR:**

Vorbemerkung: Es würden natürlich auch noch einige andere Abteilungen mitarbeiten, ich habe nur exemplarisch einige Abteilungen herausgegriffen.

Ja, bei Start eines Projekts brainstormen die Teams unterschiedlicher Abteilungen selbstverständlich gemeinsam. IT und Kassierinnen ist eher ein schlechtes Beispiel, da diese beiden Gruppen unterschiedliche Fachsprachen sprechen. Aber beim Kick-off würden sicherlich Teams von Vertrieb und Personalentwicklung und IT gemeinsam brainstormen.

### **Frage 3:**

In der Literatur werden echte Teams von Pseudoteams unterschieden.

Echte Teams erzeugen einen Mehrwert, indem sie unterschiedliche Kompetenzen zusammenfügen, dh Schnittstellen zwischen einzelnen Mitarbeitern schaffen. Würde ein Teammitglied ausfallen, kann das Team-Ziel nicht mehr erreicht werden.

Gibt es solche echten Teams bei Spar? Wenn ja, in welchen Unternehmensbereichen?

Antwort SPAR: Ja, selbstverständlich gibt es echte Teams bei SPAR. Allerdings muss innerhalb eines Teams jedes Mitglied ersetzbar sein – das geht zum Beispiel mittels Wissenstransfer recht gut.

### **Folgefrage auf Antwort SPAR:**

Wie wird der Erfolg eines echten Teams belohnt? Erhalten beispielsweise alle Teammitglieder eine gleichartige Prämie oder wird dann doch zwischen den Einzelleistungen unterschieden?



**Folgeantwort SPAR:**

Prämiensysteme stehen bei SPAR in dieser Form nicht an der Tagesordnung. Aber wenn zum Beispiel ein großes Projekt, das aus unterschiedlichen Teammitgliedern in unterschiedlichen Abteilungen besteht, erfolgreich zu Ende geht, ist es üblich, dass der Abschluss gefeiert wird (zum Beispiel gemeinsames Abendessen).

**Frage 4:**

Führt Spar Teambuildingmaßnahmen durch? Wenn ja, welche und in welchen Unternehmensbereichen?

Antwort SPAR: Ja, immer wieder. Teambuildingmaßnahmen können fachliche Workshops genauso sein wie ein gemeinsamer Outdoor-Tag oder eine gemeinsame Unternehmung. Teambuiding stärkt das Wir-Gefühl und findet quer durchs gesamte Unternehmen statt.

**Folgefrage auf Antwort SPAR:**

Könnten Sie mir einen ungefähren Betrag nennen, den SPAR in Teambuilding jährlich investiert?

**Folgeantwort SPAR:** Nein, solche Daten geben wir nicht nach außen bekannt.

**Frage 5:**

Welche Faktoren zeichnen eine gelungene Teamarbeit aus?

Antwort SPAR: Ein gemeinsames Im-Blick-Haben des großen Gesamtziels und das Wissen um die Fähigkeiten und Kompetenzfelder der anderen Teammitglieder.

**Frage 6:**

Welche Faktoren sieht Spar als „Störfaktoren“ für gute Teamarbeit an?

Antwort SPAR: schlechte Führung der Teammitglieder oder wenn die persönlichen, egoistischen Ziele über dem Gesamtziel des Teams stehen

**Sonstige Anmerkungen zum „Mythos Team“ bei Spar:**

SPAR ist ein großes Unternehmen, in dem sehr viele diverse Teams arbeiten. Da Ihre Fragen sehr allgemein sind, sind das auch die Antworten. Die Antworten spielen teilweise meine persönliche Wahrnehmung wider.

## Annex 2: Email-Kommunikation mit Wacker Chemie AG

**From:** Marianne Stegner [<mailto:Marianne.Stegner@stud.sbg.ac.at>]  
**Sent:** Wednesday, December 11, 2013 9:05 AM  
**To:** !MEDIASERVICES  
**Subject:** Anfrage: kurzer Fragebogen für Bachelorarbeit (Thema Mythos Team)

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich studiere im Bachelorstudiengang Recht und Wirtschaft an der Universität Salzburg und besuche derzeit das Seminar *Strategisches Management* von Herrn Prof. Schliessmann. Im Rahmen dieses Seminars werde ich meine Bachelorarbeit zum Thema *Teamarbeit und –orientierung in Unternehmen. Analysieren und erörtern Sie die Realität rund um den Mythos Team!* verfassen.

Um dieses Thema nicht nur von einer theoretisch-analytischen Seite zu betrachten, sondern auch exemplarisch praktische Aspekte in meine Arbeit einfließen zu lassen, habe ich einen kurzen Fragebogen zum "Mythos Team" vorbereitet.

Da die Bachelorarbeit bereits am 10. Januar eingereicht werden muss, würde ich Sie, wenn dies trotz der stressigen Vorweihnachtszeit möglich ist, um eine zeitnahe Beantwortung der Fragen bitten. Bitte entschuldigen Sie diese äußerst kurzfristige Anfrage.

Ich würde mich über eine Rückmeldung sehr freuen und verbleibe

mit den besten Grüßen,  
Marianne Stegner

**From:** Manuela Klimek [<mailto:Manuela.Klimek@wacker.com>]  
**Sent:** Thursday, December 19, 2013 15:20 PM  
**To:** Marianne Stegner [<mailto:Marianne.Stegner@stud.sbg.ac.at>]  
**Subject:** Anfrage: kurzer Fragebogen für Bachelorarbeit (Thema Mythos Team)

Sehr geehrte Frau Stegner,

vielen Dank für Ihre E-Mail, in der Sie uns gebeten haben an einer Befragung im Rahmen Ihrer Bachelorarbeit teilzunehmen.

Die Zahl der Umfragen und Erhebungen, an denen wir uns beteiligen können, ist begrenzt.

Wir müssen Ihnen deshalb leider mitteilen, dass wir Ihrem Wunsch nicht vollständig nachkommen können.

Wir haben aber hier ein paar Erklärungen/Erläuterungen:

Unter Teamfähigkeit verstehen wir die Fähigkeit und Bereitschaft sich zu vernetzen, Vertrauen zu gewinnen, unterschiedliche Sichtweisen wertzuschätzen, zu integrieren und erfolgreich über Bereiche und Kulturen hinweg zusammen zu arbeiten. Der konkretere Begriff wäre wahrscheinlich „Fähigkeit zur Zusammenarbeit“.

Kommunikationsfähigkeit ist für Teamfähigkeit eine Grundvoraussetzung. Unter Kommunikationsfähigkeit verstehen wir: Fähigkeit und Bereitschaft offen und zielgerichtet zu kommunizieren, Dinge auf den Punkt zu bringen und durch eine angemessene Gesprächsführung andere mitzunehmen und zu überzeugen.

Nach unserem Verständnis (wäre interessant, wie Sie den Begriff Teamfähigkeit definieren) sind in allen Bereichen bei uns Teams tätig, wo jeder seinen Beitrag zum jeweiligen Arbeitsergebnis leistet.

Außerdem sind wir natürlich als Technologieführer und als sehr forschungsintensives Unternehmen auch stark projektbezogen in Teams tätig. Da arbeiten dann unterschiedlichste Funktionen miteinander (z.B. F+E, Produktion und Technik, d.h. Naturwissenschaftler mit Ingenieuren und Technikern, Dienstleistungsbereiche mit Geschäftsbereichen, etc.).

Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir nicht alle Ihre Fragen beantwortet haben. Wir wünschen Ihnen trotzdem viel Erfolg für Ihre Arbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Wacker Chemie AG

-----  
**MANUELA KLIMEK**  
LEITERIN PERSONNEL MARKETING

**Wacker Chemie AG**  
Johannes-Hess-Str. 24  
84489 Burghausen, Germany  
Tel. [+49 8677 83-4865](tel:+498677834865)  
Fax [+49 8677 83-1165](tel:+498677831165)  
[manuela.klimek@wacker.com](mailto:manuela.klimek@wacker.com)

WACKER  
CREATING TOMORROW'S SOLUTIONS  
  
-----

## **Annex 3: Unbeantwortete Fragebögen**

### **„Mythos Team“ bei WACKER Chemie AG**

#### **Frage 1:**

Auf der Webseite von Wacker findet sich bei den aktuellen Stellenangeboten in manchen Anforderungsprofilen der Hinweis, dass sich Wacker von den Bewerbern Teamfähigkeit erwartet. Beispielsweise bei folgenden Stellen:<sup>138</sup>

- Manager/in Mitarbeiter und Kommunikation
- Manager Marketing und Business Communications (m/w)

Was erwartet sich Wacker konkret von einem Bewerber/einer Bewerberin, wenn „Teamfähigkeit“ im Qualifikationsprofil angegeben wird?

Erfordert das Berufsbild wirklich Teamfähigkeit oder ist damit eigentlich nur Kommunikationsfähigkeit und ein gewisses Maß an sozialer Kompetenz gemeint?

#### **Frage 2:**

In welchen Unternehmensbereichen werden bei Wacker Aufgaben von Teams statt von Einzelpersonen erfüllt? Wie können solche Aufgaben aussehen und warum werden sie von Teams erledigt?

#### **Frage 3:**

In der Literatur werden echte Teams von Pseudoteams unterschieden. Echte Teams erzeugen einen Mehrwert, indem sie unterschiedliche Kompetenzen zusammenfügen, dh Schnittstellen zwischen einzelnen Mitarbeitern schaffen.

In welchen Unternehmensbereichen werden echte Teams bei Wacker eingesetzt? Werden solche Teams dauerhaft eingesetzt oder als Projektteams, die für jedes Projekt neu gebildet werden?

#### **Frage 4:**

Führt Wacker Teambuildingmaßnahmen durch? Wenn ja, welche und in welchen Unternehmensbereichen?

#### **Frage 5:**

Welche Faktoren zeichnen eine gelungene Teamarbeit aus?

#### **Frage 6:**

---

<sup>138</sup> <http://www.wacker.com/cms/de/career/e-recruiting/joboffers.jsp> (zuletzt abgerufen am 9.12.13).

Welche Faktoren sieht Wacker als „Störfaktoren“ für gute Teamarbeit an?

**Sonstige Anmerkungen zum „Mythos Team“ bei Wacker:**

### **„Mythos TEAM“ – Pappas Gruppe**

#### **Frage 1:**

Im Unternehmensprofil findet sich folgender Satz:

*Eine Organisation kann nur so erfolgreich sein, wie die Menschen, die hinter ihr stehen. Know-how, Engagement und Teamgeist - drei Dinge, mit denen die Mitarbeiter bei der Pappas Gruppe seit jeher beste Aufstiegsmöglichkeiten haben.*<sup>139</sup>

Was versteht die Pappas Gruppe unter „Teamgeist“?

#### **Frage 2:**

In Ihren aktuell auf der Webseite angegebenen Stellenangeboten findet sich Teamfähigkeit als Eigenschaft, die sich das Unternehmen im Profil vieler Stellen erwartet, z.B.

- *Karosseriebautechniker/in, KFZ-Techniker/in: Weiters zählen gute Team- und Kommunikationsfähigkeit, Genauigkeit und Sorgfalt zu Ihren Eigenschaften.*
- *Nfz-Techniker (m/w): Idealerweise beinhaltet Ihr persönliches Profil: - gute Team- und Kommunikationsfähigkeit*
- *Disponent PKW (m/w): Sie verfügen über: - gute Team- und Kommunikationsfähigkeit*<sup>140</sup>

Was wird von den Bewerbern konkret erwartet, wenn „Teamfähigkeit“ im Anforderungsprofil steht?

#### **Frage 3:**

Auch in der Lehrlingsausbildung der Pappas Gruppe wird Wert auf Teams gelegt, folgende Sätze habe ich dem Internetauftritt entnommen:

- *Zusätzliche Spezialausbildung durch unser hauseigenes Ausbildungsteam.*
- *Aus diesem Grund nehmen wir die Ausbildung unseres Werkstätten-Teams selbst in die Hand.*
- *Und mit dem entsprechenden Engagement, Know-how und Teamfähigkeit muss der Karriereweg bei der Pappas Gruppe mit der Lehrabschlussprüfung längst nicht zu Ende sein.*
- *Was wir von dir erwarten: - Teamfähigkeit*<sup>141</sup>

Wie sind die Ausbildungsteams in der Pappas Gruppe konkret ausgestaltet?

---

<sup>139</sup> [http://www.pappas.at/unternehmen/uber\\_uns](http://www.pappas.at/unternehmen/uber_uns) (zuletzt abgerufen am 02.12.2013).

<sup>140</sup> <http://www.pappas.at/unternehmen/jobs-karriere> (zuletzt abgerufen am 02.12.2013).

<sup>141</sup> <http://www.pappas.at/unternehmen/jobs-karriere/lehre> (zuletzt abgerufen am 02.12.2013).

Wie arbeiten die Werkstätten-Teams zusammen? Gibt es eine echte Teamarbeit im Sinne eines Ideenaustausches, oder arbeitet jeder für sich und die Einzelergebnisse werden dann zu einem Endresultat zusammen gefügt?

**Frage 4:**

In welchen Unternehmensbereichen werden Aufgaben von Teams statt von Einzelpersonen erfüllt? Wie können solche Aufgaben aussehen?

**Frage 5:**

In der Literatur werden echte Teams von Pseudoteams unterschieden. Bei echten Teams spricht man davon, dass durch das Einbringen unterschiedlicher Kompetenzen ein Mehrwert entsteht, dh würde ein Teammitglied ausfallen, kann das Team-Ziel nicht mehr erreicht werden. Gibt es solche echten Teams in der Pappas Gruppe? Wenn ja, in welchen Unternehmensbereichen?

**Frage 6:**

Werden innerhalb der Pappas Gruppe Teambuildingmaßnahmen durchgeführt? Wenn ja, welche und in welchen Unternehmensbereichen?

**Frage 7:**

Welche Faktoren zeichnen eine gelungene Teamarbeit aus?

**Frage 8:**

Welche Faktoren sieht die Pappas Gruppe als „Störfaktoren“ für gute Teamarbeit an?

**Sonstige Anmerkungen zum „Mythos Team“ in der Pappas Gruppe:**

## „Mythos Team“ bei HERVIS

### Frage 1:

Auf der Webseite von Hervis findet sich bei den aktuellen Stellenangeboten in manchen Anforderungsprofilen der Hinweis, dass sich Hervis von den Bewerbern Teamfähigkeit erwartet. Beispielsweise bei folgenden Stellen:<sup>142</sup>

- Assistent/in Einkauf Eigenmarken
- Internationale/r Sachbearbeiter/in Einkauf/Disposition

Was erwartet sich Hervis konkret von einem Bewerber/einer Bewerberin, wenn „Teamfähigkeit“ im Qualifikationsprofil angegeben wird?

Erfordert das Berufsbild wirklich Teamfähigkeit oder ist damit eigentlich auch Kommunikationsfähigkeit und ein gewisses Maß an sozialer Kompetenz gemeint?

### Frage 2:

In welchen Unternehmensbereichen werden bei Hervis Aufgaben von Teams statt von Einzelpersonen erfüllt? Wie können solche Aufgaben aussehen und warum werden sie von Teams erledigt?

### Frage 3:

In der Literatur werden echte Teams von Pseudoteams unterschieden.

Echte Teams erzeugen einen Mehrwert, indem sie unterschiedliche Kompetenzen zusammenfügen, dh Schnittstellen zwischen einzelnen Mitarbeitern schaffen. Würde ein Teammitglied ausfallen, kann das Team-Ziel nicht mehr erreicht werden.

Gibt es solche echten Teams bei Hervis? Wenn ja, in welchen Unternehmensbereichen?

### Frage 4:

Führt Hervis Teambuildingmaßnahmen durch? Wenn ja, welche und in welchen Unternehmensbereichen?

### Frage 5:

Welche Faktoren zeichnen eine gelungene Teamarbeit aus?

### Frage 6:

Welche Faktoren sieht Hervis als „Störfaktoren“ für gute Teamarbeit an?

### Sonstige Anmerkungen zum „Mythos Team“ bei Hervis:

---

<sup>142</sup> <http://www.hervis.at/jobs> (zuletzt abgerufen am 9.12.13).

## „Mythos Team“ bei INFINEON

### Frage 1:

Auf der Webseite von Infineon wird der Besucher der Webseite unter dem Link Home > Karriere > Jobs mit der Frage begrüßt „Wollen Sie Teil des Infineon Teams werden?“<sup>143</sup>

Auch im Leitbild des Unternehmens findet sich der Teambegriff: „Wir bieten unseren Kunden: Dedizierte Kundenbetreuungsteams und Distributoren“ und „Wofür wir stehen: Expertenteams mit hoher Kundenorientierung von der Entwicklung bis hin zur finalen Anwendung.“<sup>144</sup>

Ebenso wird in den Anforderungsprofilen unterschiedlicher Stellenbeschreibungen deutlich, dass Teamfähigkeit von den Bewerbern erwartet wird, wie folgende Beispiele zeigen:

- „Qualifications: You are convincing by the fact that you are a team player [...]“ (Digital Design Engineer for Integrated Sensors (f/m); Firmware Design Engineer for Integrated Sensors (f/m); Layout Engineer (f/m) Chip Card)
- “Experience/Knowledge: \* Strong team player with high energy levels and excellent international networking skills.” (Product Marketing SiC Diodes and Switches (f/m))
- “Experience/Knowledge: \* Strong team-player with respective communication skills to effectively involve and guide world-wide team of experts” (Application Engineer IGBT Home Appliance Integrated products (f/m))

Was erwartet sich Infineon konkret von einem Bewerber/einer Bewerberin, wenn dieser/diese ein „Team Player“ sein soll?

### Frage 2:

In der Literatur werden echte Teams von Pseudoteams unterschieden: Echte Teams erzeugen einen Mehrwert, indem sie unterschiedliche Kompetenzen zusammenfügen, dh Schnittstellen zwischen einzelnen Mitarbeitern schaffen. Würde ein Teammitglied ausfallen, kann das Team-Ziel nicht mehr erreicht werden.

Welche Berufsbilder bei Infineon erfordern wirkliche Teamfähigkeit und bei welchen ist mit Team Player eher ein kommunikativer, freundlicher Bewerber gemeint? Beziehungsweise in welchen Unternehmensbereichen wird in echten Teams gearbeitet?

### Frage 3:

In welchen Unternehmensbereichen werden bei Infineon Aufgaben von Teams statt von Einzelpersonen erfüllt? Wie können solche Aufgaben aussehen und warum werden sie von Teams erledigt?

---

<sup>143</sup><http://www.infineon.com/cms/de/corporate/career/infineon-jobsearch/index.html> (zuletzt abgerufen am 9.12.13).

<sup>144</sup> <http://www.infineon.com/cms/de/corporate/company/index.html> (zuletzt abgerufen am 9.12.13).



**Frage 4:**

Führt Infineon Teambuilding-Maßnahmen durch? Wenn ja, welche und in welchen Unternehmensbereichen?

**Frage 5:**

Welche Faktoren zeichnen eine gelungene Teamarbeit aus?

**Frage 6:**

Welche Faktoren sieht Infineon als „Störfaktoren“ für gute Teamarbeit an?

**Sonstige Anmerkungen zum „Mythos Team“ bei Infineon:**

## „Mythos Team“ bei KAPSCH

### Frage 1:

Auf der Webseite von KAPSCH wird man unter der Rubrik „Jobs&Career“ mit den Worten eingeladen: „Kommen Sie in ein starkes, zukunftsorientiertes Team und lernen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus aller Welt kennen.“<sup>145</sup>

Ebenso wird in den Anforderungsprofilen unterschiedlicher Stellenbeschreibungen deutlich, dass Teamfähigkeit von den Bewerbern bei KAPSCH erwartet wird, wie folgende Beispiele zeigen:<sup>146</sup>

- IP Multimedia Subsystem (IMS) Systemspecialist (m/f): Your profile: \* good teaming
- WirtschaftsjuristIn: Ihr Profil: \* Teamfähigkeit
- Commercial Project Manager (m/w): Ihr Profil: \* Ausgeprägte Teamfähigkeit
- Junior ProjektmanagerIn: Unser Angebot: \*Aktive Mitarbeit in einem qualifizierten und dynamischen Team
- Entwicklung Telematikzentrum: Ihr Profil: \* Teamplayer

Was erwartet sich KAPSCH konkret von einem Bewerber/einer Bewerberin, wenn dieser/diese ein „Teamplayer“ sein soll?

### Frage 2:

Könnte man sagen, dass aus Platzgründen auch bei Stellenanzeigen gerne der Begriff Teamfähigkeit verwendet wird, weil Teamfähigkeit umgangssprachlich als weiter Begriff verstanden wird, der viele Kompetenzen umfasst, wie etwa Kommunikationsfähigkeit, freundlicher Umgang mit anderen Menschen, etc.?

### Frage 3:

In der Literatur werden echte Teams von Pseudoteams unterschieden: Echte Teams erzeugen einen Mehrwert, indem sie unterschiedliche Kompetenzen zusammenfügen, dh Schnittstellen zwischen einzelnen Mitarbeitern schaffen.

Welche Berufsbilder bei KAPSCH erfordern wirkliche Teamfähigkeit und bei welchen ist mit Teamplayer eher ein kommunikativer, freundlicher Bewerber gemeint?

### Frage 4:

Werden in sämtlichen Unternehmensbereichen echte Teams eingesetzt?  
Können Sie ein konkretes Beispiel für ein echtes Team bei KAPSCH nennen?

---

<sup>145</sup> <http://onestepahead.kapsch.net/de/jobsandcareer> (zuletzt abgerufen am 17.12.13).

<sup>146</sup> <http://onestepahead.kapsch.net/de/jobsandcareer/angebote/jobs> (zuletzt abgerufen am 17.12.13).

**Frage 5:**

Wie wird der Erfolg eines echten Teams belohnt? Erhalten beispielsweise alle Teammitglieder eine gleichartige Prämie, gibt es eine Feier, einen gemeinsamen Ausflug? Oder wird letztlich doch zwischen den Einzelleistungen unterschieden?

**Frage 6:**

Führt KAPSCH Workshops oder andere Maßnahmen zur Teamentwicklung durch? Wenn ja, welche und in welchen Unternehmensbereichen?

**Frage 7:**

Könnten Sie mir einen ungefähren Betrag nennen, den KAPSCH in Teambuilding jährlich investiert?

**Frage 8:**

Welche Faktoren zeichnen eine gelungene Teamarbeit bei KAPSCH aus?

**Frage 9:**

Welche Faktoren sieht KAPSCH als „Störfaktoren“ für gute Teamarbeit an?

**Sonstige Anmerkungen zum „Mythos Team“ bei KAPSCH:**

## „Mythos Team“ bei PALFINGER

### Frage 1:

Auf der Webseite von Palfinger findet sich im Bereich „Karriere“ der Link „Einstiegsmöglichkeiten“; bei folgenden Berufsbildern wird von den Bewerbern Teamfähigkeit erwartet:<sup>147</sup>

- Mitarbeiter/in in Global Strategic Purchasing
- Schweisser/in
- Montage Elektriker/in
- Mitarbeiter/in im internationalen Vertrieb
- Service Trainer/in
- Controller/in
- Kreditorenbuchhalter/in
- Softwareentwickler/in

Was erwartet sich Palfinger konkret von einem Bewerber einer Bewerberin, wenn „Teamfähigkeit“ im Qualifikationsprofil angegeben wird?

### Frage 2:

In welchen Unternehmensbereichen werden Aufgaben von Teams statt von Einzelpersonen erfüllt? Wie können solche Aufgaben aussehen und warum werden sie von Teams erledigt?

### Frage 3:

In der Literatur werden echte Teams von Pseudoteams unterschieden.

Echten Teams erzeugen einen Mehrwert, indem sie unterschiedliche Kompetenzen zusammenfügen, dh Schnittstellen zwischen einzelnen Mitarbeitern schaffen. Würde ein Teammitglied ausfallen, kann das Team-Ziel nicht mehr erreicht werden.

Gibt es solche echten Teams bei Palfinger? Wenn ja, in welchen Unternehmensbereichen?

### Frage 4:

Führt Palfinger Teambuildingmaßnahmen durch? Wenn ja, welche und in welchen Unternehmensbereichen?

### Frage 5:

Welche Faktoren zeichnen eine gelungene Teamarbeit aus?

### Frage 6:

Welche Faktoren sieht Palfinger als „Störfaktoren“ für gute Teamarbeit an?

---

<sup>147</sup> <https://www.palfinger.com/de/aut/karriere/einstiegsmoeglichkeiten/berufsbilder> (zuletzt abgerufen am 9.12.13).

**Sonstige Anmerkungen zum „Mythos Team“ bei Palfinger:**