

KARL-FRANZENS-UNIVERSITÄT GRAZ
Umwelt-, Regional- und Bildungswissenschaftliche Fakultät
Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft

Seminararbeit

Das Team als Organisationsstruktur

Vor- und Nachteile von Arbeitsgruppen

Wolfgang Friedhuber

Mat.Nr.:7430876

Stud.: B 033/645

Graz: 16.06.2011

SE 401.072

Management in Erziehungs- und Bildungsorganisationen

Leitung: Univ.-Doz. DDr Barbara Friehs

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Was ist ein „Team“	5
2.1	Wortbedeutung	5
2.2	Ökonomische Bedeutung	6
2.3	Sozialpsychologische Bedeutung	9
2.4	Zusammenfassung	10
3	Betriebliche Organisation	12
3.1	Organisationsstrukturen	12
3.2	Einflussfaktoren auf die Organisationsstruktur	14
3.2.1	Starre Organisationsstruktur	15
3.2.2	Flexible Organisationsstruktur	15
3.2.3	Zusammenfassung	17
4	Gruppenorganisationsstruktur	18
5	Das Team	20
5.1	Team-Parameter	20
5.1.1	Gruppengröße	20
5.1.2	Skills	21
5.1.3	Gruppenstruktur	21
5.2	Team-Aufbau	22
5.3	Team-Struktur	23
5.4	Team-Aufgaben	24
5.4.1	Teams als organisatorische Einheiten	24
5.4.2	Teams als Kreativteams	26
5.4.3	Teams als Projektabwickler	27
5.4.4	Teams als Produktionseinheit	27
5.4.5	Teams als soziale Einbettung	27
5.5	Team-Probleme	28
6	Resümee	31

Abbildungsverzeichnis

2.1	Nutzen der Gruppenarbeit	7
2.2	Formelle/Informelle Gruppen	8
2.3	Kennzeichen eines Teams	11
3.1	Managementkosten in Projekten	12
3.2	Leistungserbringung	13
3.3	Leistungserbringung durch Teams	13
3.4	Produktivität von Gruppen	14
3.5	Einflussmöglichkeiten auf Arbeitsempfinden	15
3.6	Liniensysteme	16
3.7	Projektorganisation	16
4.1	Gruppenorganisation	18
5.1	Gruppenparameter	20
5.2	Gruppenkommunikation	21
5.3	Führungsstruktur	22
5.4	Lebenszyklus der Gruppe	24
5.5	Rollenstrukturen	25
5.6	Teamrollen nach Belbin	26
5.7	Gruppenleistung	28
5.8	Konfliktpotentiale	29
5.9	Vor- und Nachteile von Gruppen	30

1 Einleitung

Der Begriff des Teams ist in der modernen Welt durchwegs positiv besetzt. Überall im täglichen Leben taucht der Begriff auf. Ob als Regierungsteam, Kundenbetreuungsteam, Serviceteam oder allgemein als Team, das allein durch sein Bestehen schon die Arbeitszufriedenheit erhöht, die Qualität der Produkte verbessert und Kundenzufriedenheit schafft.

Im Arbeitsleben erlebt der Team-Begriff seit einiger Zeit eine richtige Hype¹. Teamfähigkeit ist bei vielen „Jobangeboten“ als Schlüsselqualifikation aufgeführt. Zudem ist allgemein die gehäufte Anwendung des Begriffes „Team“ in der Firmen und Geschäftswelt zu beobachten². Somit ist es von Interesse, ob „Team“ nur ein anderes Wort für „Arbeitsgruppe“ ist, oder ob mit dem Begriff andere Inhalte verbunden sind.

Wie breit der Begriff „Team“ verwendet werden kann, sieht man auch an der Beschreibung zu Teamentwicklung der Universität Wien. Da wird der Begriff „Teamentwicklung“ scheinbar synonym zu den Begriffen „Organisationsentwicklung“ und „Mitarbeitermotivation“ verstanden³

Die Erwartungen an Teams können teilweise so weit gehen, dass Firmen oder Organisationen Führungs- und Strukturängel durch Teamtraining anstatt durch Reorganisation ausgleichen wollen.

Manchmal wird auch versucht, durch Appelle an den Teamgeist, moralischen Druck auf Belegschaften auszuüben. Dadurch sollen Überstundenleistungen, Urlaubsverschiebungen und Fehlplanungen akzeptabel gemacht werden. Solches Vorgehen kann als missbräuchliche Verwendung des Teambegriffs verstanden werden. Wann wird aber der Begriff korrekt verwendet und welche Erwartungen können an Teams tatsächlich gestellt werden?

Im Nachfolgenden versuche ich den Begriff „Team“ aufzuklären, dessen Verwendung zu analysieren und ausgehend von der Entwicklung des Produktionsprozesses und der Organisationsformen, die Kriterien, Vor- und Nachteile von Teamarbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu erfassen.

¹Ich verwende hier absichtlich dieses Wort. Hype bedeutet soviel wie „1 künstliche Aufwertung bzw. übertriebene Präsentation [...] 2 bewusst inszenierte Täuschung, Betrug, „übertriebene Werbekampagne, großer Rummel“ (Wahrig-Burfeind, 2007, S. 403). Ich will damit auf die teilweise suggestive Verwendung des Begriffes „Team“ hinweisen.

²Angefangen vom Putzdienst bis zur Paketzustellung oder der Universitätsbelegschaft ist in Broschüren oder Web-Seiten der Begriff vertreten.

³Siehe Wien, 2011.

2 Was ist ein „Team“

2.1 Wortbedeutung

Das etymologische Wörterbuch schreibt zu Team:

Team [...] 'Gruppe, Mannschaft' (<20.Jh.). Entlehnt aus ne. *team*, aus ae. *team m* 'Gespann'.⁴

Lediglich der Verweis auf „Gespann“ gibt hier einen Hinweis auf besondere Gruppenfähigkeiten. Das *Wahrig Fremdwörterlexikon* liefert etwas mehr Information dadurch, dass auch das Begriffsumfeld näher erläutert wird:

Team[...] 1 <Sport> Mannschaft 2 Arbeitsgemeinschaft [engl. „Nachkommenschaft, Familie; Gespann“]

[...]

Teamgeist[...] gleichgerichtetes Bestreben, guter Zusammenhalt eines Teams od. einer (Arbeits) Gruppe, Mannschaftsgeist

[...]

Team|the|o|rie [...] Theorie zur Verbesserung von Entscheidungsprozessen innerhalb eines Teams, nach der einzelne Teammitglieder aufgrund spezieller Informationen Teilhandlungen durchführen u. das Gesamtergebnis die Summe dieser Teilhandlungen ist⁵

Teamwork wird als die „Arbeit eines gut aufeinander abgestimmten Teams“⁶ beschrieben.

Aus diesen Worterklärungen lässt sich folgende spezifische Bedeutungserweiterung festhalten:

- Zusammengehörigkeit, Zusammenarbeit
- Gemeinsame Zielorientierung

⁴Kluge, 1995, S. 818

⁵Wahrig-Burfeind, 2007, S. 986.

⁶a. a. O., S. 986.

„Team“ hat also den Bedeutungsbereich von „Gruppe“, sowie auch darüber hinausgehende Eigenschaften. Der Begriff „Teamgeist“ wird in *Wahrig* zwar auch der Gruppe zugeordnet⁷, weist aber auf spezielle Qualitäten, die in einer Gruppe oder in einem „Team“ erzielt werden können hin.

Ein Team ist also eine Gruppe, die gemeinsame Ziele verfolgt und in der die einzelnen Gruppenmitglieder zueinander ein gewisses Naheverhältnis haben.

Wo der Unterschied zwischen einer Menschengruppe und einem Team ist, wurden in einer Vorlesung treffend mit einem Vergleich beschrieben: Eine uneingespielte Fußballmannschaft ist eine Gruppe von Fußballspielern die auf dem Feld stehen; eine gut eingespielte Mannschaft ist ein Team.

2.2 Ökonomische Bedeutung

In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist der Begriff „Team“ verhältnismäßig selten in Verwendung. Es wird meist „Arbeitsgruppe“, „Gremium“ oder „Projekt“ als Bezeichnung verwendet. Das Buch *Die neue Schule des Controllers* nennt zwar explizit die Teamorganisation⁸ verweist im Text aber auf das „System der überlappenden Gruppen“⁹. Daher soll erst einmal geklärt werden, was mit „Gruppen“ gemeint ist.

In der älteren Literatur wird die Gruppierung von unterschiedlichen Fertigungsmaschinen als Gruppenfabrikation bezeichnet und der Werkstättenfabrikation gegenüber gestellt.¹⁰ In der Werkstättenfertigung wurden viele unterschiedliche Bearbeitungsschritte von einer Person durchgeführt, während in der Gruppenfabrikation Maschinen zu Produktionsgruppen zusammengefasst wurden und so von einer Person nur mehr Produktionsschritte gemäß der Arbeitsteilung durchgeführt wurden. Zu dieser rein arbeitsteiligen Gruppierung scheint aber bald die Gruppenidentität aufgrund der gemeinsamen Leistungserbringung dazugekommen zu sein. In *Die neue Schule des Controllers* ist eine „Gruppe“ wie folgt definiert:

Ein Gremium (bzw. eine Gruppe) ist eine Mehrzahl von Personen, die über einen längeren Zeitraum in direkter Interaktion stehen. Die Gruppenmitglieder sind durch gemeinsame Normen und ein Wir-Gefühl miteinander verbunden und nehmen differenzierte Rollen war.¹¹

Diese Beschreibung zeigt das Gemeinsame und das Trennende. Nicht (nur) die gruppierten gleichartigen Maschinen bilden die Gruppe, sondern vor allem die

⁷Siehe a. a. O., S. 986.

⁸Siehe Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000a, S. 80.

⁹a. a. O., S. 80-81.

¹⁰Vgl. Ulrich, 1949, S. 22-23.

¹¹Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000c, S. 459.

organisatorischer Nutzen	individueller Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> • Erledigung von Aufgaben, die ein einzelner nicht leisten könnte • Poolen von unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten zur Lösung komplexer Probleme • Kollektive Entscheidungsfindung unter Beachtung unterschiedlicher, z.T. konfliktärer Perspektiven • Effiziente Form der Steuerung von Mitarbeiterverhalten • Erleichterung des organisatorischen Wandels • Erhöhung der organisatorischen Stabilität durch Sozialisation neuer Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Leichteres Kennenlernen der Organisation • Selbsterfahrung • Leichteres Erlernen neuer Fähigkeiten • Positive Unterstützung/Verstärkung durch Dritte • Befriedigung zentraler Bedürfnisse nach sozialen Kontakten und Anerkennung

Tab. 2.13: Nutzen der Gruppenarbeit (Quelle: Staehle, W., 1999, S. 285)

Abbildung 2.1: Nutzen der Gruppenarbeit
(Quelle: Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000c, S. 469)

durch die Gruppierung geschaffene Produktionseinheit, die zusammenarbeitet, um das Produkt zu erstellen.¹²

Zudem soll die Gruppenarbeit auch organisatorische Nutzen bringen.¹³

Ein Team ist also eine Arbeitsgruppe, eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam an einer Leistungserstellung arbeiten. Theoretiker verwenden zur Bezeichnung hauptsächlich den Begriff „Gruppe“.

Auch in betriebsinternen Stellenbeschreibungen oder in Beschreibungen von Verantwortungs- oder Tätigkeitsbereichen wird der Begriff „Team“ selten verwendet. Er taucht eher in Texten zum Firmenbranding, zur Darstellung der Firmenphilosophie und im Werbebereich auf. Dort dient der Begriff „Team“ zur Bezeichnung einer Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Bereiches der Firma. Er wird als gendergerechte Bezeichnungsalternative für die Bezeichnung „MitarbeiterIn“ genutzt.

Häufiger wird „Team“ als Synonym für gemeinsames zielorientiertes Arbeiten in Motivationstrainings und Schulungen verwendet.

Im Zusammenhang mit der Organisationsform des Projektes ist „Team“ oft anzutreffen. Für die „**Projektgruppe** [wird] (synonym [...] in der Praxis häufig der Begriff Projektteam verwendet)“¹⁴.

In vielen Stellenangeboten wird „Teamfähigkeit“ gefordert. „Teamfähigkeit“ steht hier als Synonym für soziale Kompetenz und Einordnungsfähigkeit.

Es sind damit drei Verwendungsbereiche des Begriffes „Team“ identifiziert.

¹²Unter Produkt ist hier noch nicht das Endprodukt gemeint, sondern eine gewisse, mehr oder minder komplette Teilkomponente oder Finalisierung einer Komponente.

¹³Auflistung des Erwarteten Nutzen siehe: Fig. 2.1 S. 7.

¹⁴Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000c, S. 466.

1. Verwendung als Synonym für eine Mitarbeitergruppe (Serviceteam, Führungsteam usw.).
2. Verwendung aus Gründen der Motivation, um positive Grundeinstellungen zu vermitteln und Widerstände zu erschweren (Tenor: Wir sind ein Team, wir müssen zusammenhalten).
3. Verwendung im betriebswirtschaftlichen Sinn für eine Arbeitsgruppe, speziell in Projekten.

Natürlich erfolgt die Gruppierung und die Strukturierung der Gruppen aufgaben- und firmenspezifisch. Es existiert daher ein breites Band von Einteilungs- und Klassifizierungsmöglichkeiten.¹⁵ Für den Teambegriff am entscheidendsten scheint die Unterteilung in

- formelle Gruppe und
- informelle Gruppe

zu sein. Diese Unterscheidung betrifft die interne Gruppenstruktur in ihrer Hierarchie.¹⁶

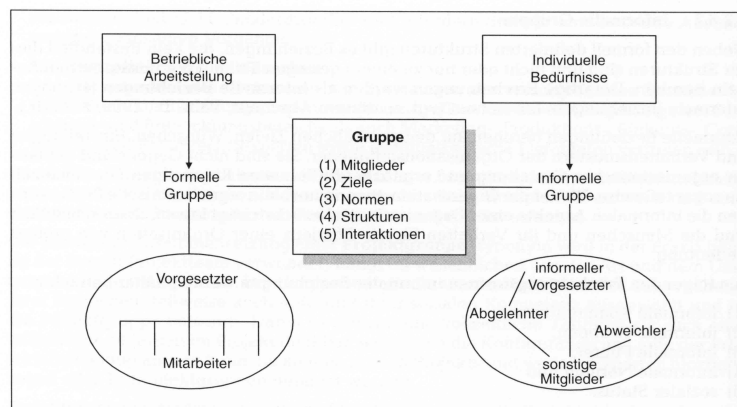


Abb. 2.47: Formale und informale Gruppen (Quelle: Staehle, W., 1999, S. 270)

Abbildung 2.2: Formelle/Informelle Gruppen
(Quelle: Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000c, S. 468)

Wird die Bezeichnung „Team“ als Organisationsbegriff verwendet, so ist meist eine informelle Gruppe damit gemeint. Die Erwartungen an ökonomischen Erfolg, sei es durch Einsparung oder Mitarbeiterzufriedenheit ist hier am größten.

¹⁵Siehe a. a. O., S. 459-468.

¹⁶Siehe Fig. 2.2 S. 8.

2.3 Sozialpsychologische Bedeutung

Viele der von einem Team erwarteten betrieblichen Nutzeffekte basieren auf gruppendynamischen Phänomenen. Auch liegt in der Problembearbeitung durch Teams die Hoffnung, individuelle psychologische Phänomene wie Egoismus, Frustration, Aggression, individuelle Vorurteile usw. zu nivellieren. Deshalb soll hier kurz die Frage: Wie verändern sich Verhalten und Erleben innerhalb von Gruppen? aus psychologischer Sicht dargestellt werden.

Auch in der Psychologie wird nicht der Begriff „Team“ verwendet, sondern „Gruppe“. Die Beschreibung der Gruppe in der Psychologie trifft aber ziemlich gut die in der Ökonomie vorhandenen Erwartungen:

Eine *Gruppe* besteht aus zwei oder mehr Personen, die miteinander interagieren und insofern interdependent sind, als ihre Bedürfnisse und Ziele eine gemeinsame Beeinflussung bewirken (Cartwright & Zander, 1968; Lewin 1948).¹⁷

Obwohl die Gruppengröße prinzipiell nicht beschränkt ist, ist die praktische Gruppengröße meist klein.

Die meisten Gruppen aber haben zwei bis sechs Mitglieder (Desportes & Lemaine, 1988; Levine & Moreland, 1998; McPherson, 1983). Das liegt zum Teil an unserer Definition von Gruppe, die eine Interaktion zwischen den Mitgliedern postuliert.¹⁸

Gruppen bilden gemeinsame soziale Normen aus, die von den Gruppenmitgliedern eingehalten werden müssen. Abweichler werden aus der Gruppe ausgestoßen.¹⁹ Innerhalb der Gruppe bilden sich in den meisten Gruppen „eine Anzahl von klar definierten *sozialen Rollen*, also gruppeninternen gemeinsamen Erwartungen an das Verhalten des Einzelnen (Hare, 2003)“^{20, 21}

„Ein weiterer wichtiger Faktor der Gruppenzusammensetzung ist der Grad der Gruppenkohäsion.“²² Im ökonomischen Bereich ist eine hohe Gruppenkohäsion einerseits von Vorteil, da die Gruppe als ganzes ehrgeizig hohe Ziele verfolgt, andererseits kann aber die Gruppenleistung sinken, wenn „die Aufrechterhaltung guter Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern“²³ durch die Belastung gefährdet ist.

Bei Gruppenarbeiten können auch Effekte der „Sozialen Erleichterung“²⁴ und „So-

¹⁷Aronson/Wilson/Akert, 2008, S. 275.

¹⁸a. a. O., S. 275.

¹⁹Vgl. a. a. O., S. 276.

²⁰a. a. O., S. 276.

²¹Siehe auch Kap. 5.3 S. 23.

²²Aronson/Wilson/Akert, 2008, S. 278.

²³a. a. O., S. 280.

²⁴Siehe a. a. O., S. 280-283.

ziales Faulenzen“²⁵ auftreten. „Soziales Faulenzen“ bringt eine Leistungssteigerung bei einfachen Aufgaben und einen Leistungsabfall bei komplexen; „Soziale Erleichterung“ hat genau den gegenteiligen Effekt.²⁶

Ein weiterer Effekt in der Gruppe ist der der „Deindividuation“²⁷. Das Individuum geht dabei in der Gruppe auf. Es tritt eine „Lockerung der normalen Verhaltenszwänge beim Einzelnen“²⁸ auf.

Die Annahmen, dass Gruppenentscheidungen immer Besser sind als Einzelentscheidungen ist nicht korrekt. Gruppenentscheidungen akzeptieren im allgemeinen ein höheres Risiko als Einzelentscheidungen.²⁹ Vor allem, wenn „Prozessverlust“³⁰ auftritt, werden Gruppenentscheidungen suboptimal. Prozessverlust erfolgt, wenn die Gruppenkohäsion nicht gegeben ist oder wenn ein inkompetentes Mitglied die Führerschaft inne hat. Bei Prozessverlust verfestigen sich Einzelmeinungen als Opposition.³¹

Aus psychologischer Sicht ist zu sehen, dass Gruppen eher komplex sind und dass der Gruppenaufbau große Umsicht erfordert.

2.4 Zusammenfassung

Betriebswirtschaftlich kann also der Begriff „Arbeitsgruppe“ und „Team“ meist synonym verwendet werden. Die ökonomische Erwartung der effizienten und effektiven Problemlösung ist an die Organisationseinheit die gleiche, egal, wie sie benannt ist. Wird der „Team“-Begriff verwendet, ist häufig eine „Informelle Gruppe“ gemeint. In diesem Fall ist die Erwartung in Bezug auf Selbstorganisation der Gruppe höher.

Auch psychologisch lässt sich nachweisen, dass Gruppenmitgliedschaft Einfluss auf das Verhalten von Einzelpersonen hat und zu Gruppeneigenschaften führt, die der Einzelne alleine nicht in der Form zeigt. Aber ebenso wie individuelle Eigenschaften, sind diese Gruppeneigenschaften nicht ohne weiteres betriebswirtschaftlich positiv zu werten. Allerdings ist zu erwarten, dass durch die Gruppe ein eher positiver Effekt in Bezug auf das soziale Befinden der Personen (Betriebsklima) auftritt. Auch bei psychisch belastenden Aufgaben, lässt die Gruppe positive Einflüsse erwarten. Bezüglich Arbeitszufriedenheit ist die betriebswirtschaftliche Erwartung an „Teams“ meist höher als an bloße Arbeitsgruppen. Auch hier gilt: Im Begriff der „Gruppe“ ist ein Entscheidungs- und Gestaltungsfreiraum für die

²⁵a. a. O., S. 283-287.

²⁶Siehe a. a. O., S. 283.

²⁷a. a. O., S. 285.

²⁸Siehe a. a. O., S. 283.

²⁹Siehe a. a. O., S. 293.

³⁰Siehe a. a. O., S. 288.

³¹Siehe a. a. O., S. 288-293.

Teammitglieder enthalten. Zumindest die gruppenspezifischen Rollen und Normen müssen gestaltbar sein. Dies entspricht betrieblich eher der Bedeutung von „Informellen Arbeitsgruppen“ mit flachen Organisationsstrukturen.

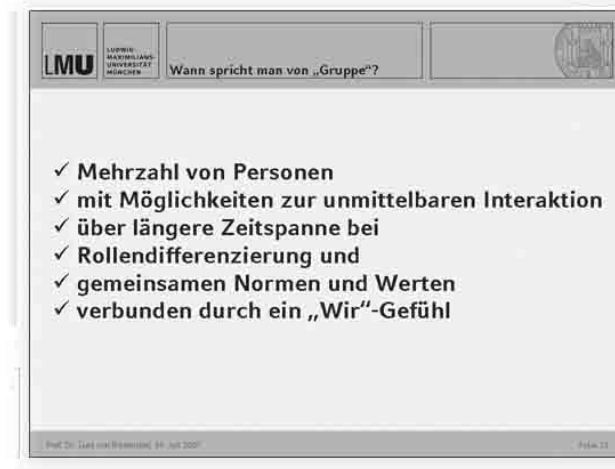


Abbildung 2.3: Kennzeichen eines Teams
(Quelle: v. Rosenstiel, 2007, Vortrag)

Im Nachfolgenden wird also der Begriff „Team“ für „Informelle Arbeitsgruppen“ verwendet.

Der Begriff ist damit assoziiert mit:³²

- gemeinsame Ziele
- hohes Maß an Leistungswillen
- hohes Maß an verinnerlichten Gruppengeist
- hohes Maß an Flexibilität (zeitlich und thematisch)
- hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein
- flache Hierarchie

³²Siehe auch Fig. 2.3 S. 11.

3 Betriebliche Organisation

Die Aufbau- und Ablauforganisation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor eines Betriebes. Diese Organisation verursacht Kosten, den sogenannten „Overhead“, der unvermeidlich ist.³³ Die Optimierung der Administration ist daher ein wesentlicher Faktor in der Leistungserbringung.

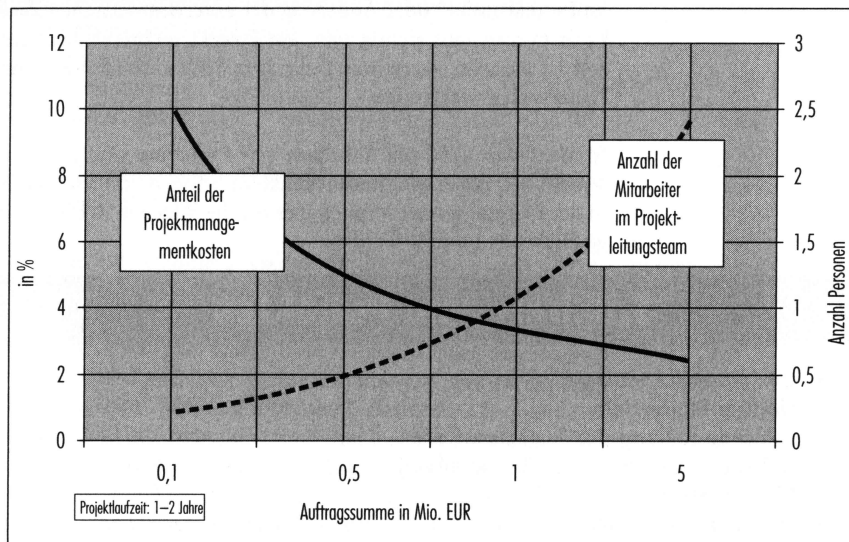


Abbildung 3.1: Managementkosten in Projekten
(Quelle: Klose, 2002, S. 23)

Ungünstige Aufbauorganisationen können wesentliche Zusatzkosten im Tagesgeschäft (z.B. ungünstiger Unterschriftenlauf, viele beteiligte Stellen usw.) verursachen. Dies gilt auch für die Ablauforganisation. Ist z.B. die Anordnungsstruktur unklar, so verursacht das im Tagesgeschäft Verzögerungen und Betriebsunruhe.

3.1 Organisationsstrukturen

Die Organisationsstruktur ist also ein Feld, dass sorgfältig geplant und umgesetzt werden muss. In der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es zahlreiche Schemata zur Betriebsstrukturierung.³⁴

³³Als Beispiel der Kostenverlauf der Verwaltung in Projekten: Fig. 3.1 S. 12.

³⁴Für Aufbauorganisationsstrukturen (siehe Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000a, S. 59-69), Organisationsformen (siehe a. a. O., S. 70-83) und für Ablauforganisationsformen (siehe a. a. O., S. 84-94).

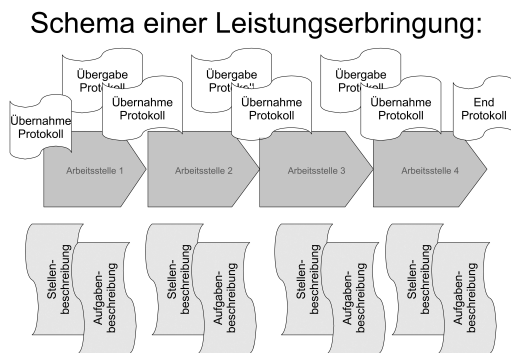


Abbildung 3.2: Leistungserbringung

Schema einer Leistungserbringung Team:

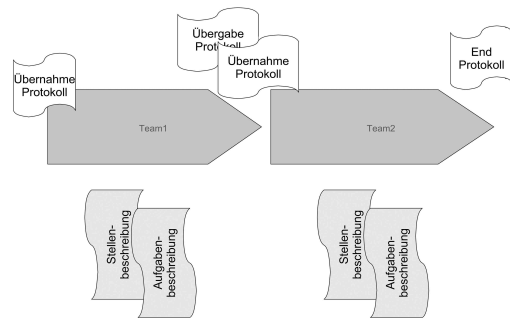


Abbildung 3.3: Leistungserbringung durch Teams

Die Geschäftsprozesse müssen dabei erfasst, beschrieben und in ihren Abläufen dargestellt werden.

Geschäftsprozesse werden aufgegliedert in:

- Stellen
- Aufgaben

Für jede Stelle ist eine Stellenbeschreibung und für jede Aufgabe eine Aufgabenbeschreibung zu erstellen. Die Leistungserbringung erfolgt nun dadurch, dass

- jede Stelle gemäß ihrer Stellenbeschreibung
- ihre Leistung gemäß ihrer Aufgabenbeschreibung

erbringt und die Aufgabe dann an die nächstfolgende Stelle weiter gibt. Jede Übergabe ist eine Schnittstelle, die wiederum eine Dokumentation erfordert.

Betrieblich steht man dabei vor einem Dilemma:

- Um einen möglichst reibungslosen, effektiven Ablauf zu gewährleisten, wäre es von Vorteil, eine möglichst fein geplante Organisationsstruktur zu haben, in der Stellenbeschreibungen, Unterschriftenlauf, Zuständigkeiten usw. klar geregelt und dokumentiert ist.
- Andererseits ist es wünschenswert, möglichst flexibel auf Organisationsmängel, Marktänderungen oder Umstrukturierungen reagieren zu können, ohne durch die Reorganisation selbst hohe Kosten zu haben.

Zudem soll der Arbeitsablauf mit möglichst wenig Übergaben erfolgen, um so die Schnittstellenkosten gering zu halten.

Die Betriebsstrukturierung durch Arbeitsgruppen scheint hier teilweise einen Ausweg zu bieten. Allein die Möglichkeit die Schnittstellenanzahl durch Gruppierung zu senken, bringt bereits Einsparungspotential.³⁵

³⁵Siehe Fig. 3.1 S. 13.

Werden Gruppen gebildet, so lassen kleinere Gruppen eine höhere Produktivität erwarten als große Gruppen.³⁶ Je kleiner die Gruppen werden, desto geringer wird allerdings die Entlastung der Aufbau- und Ablauforganisation durch gruppierte Stellen- und Aufgabenbeschreibungen. Es gilt hier einen guten Kompromiss zu finden.

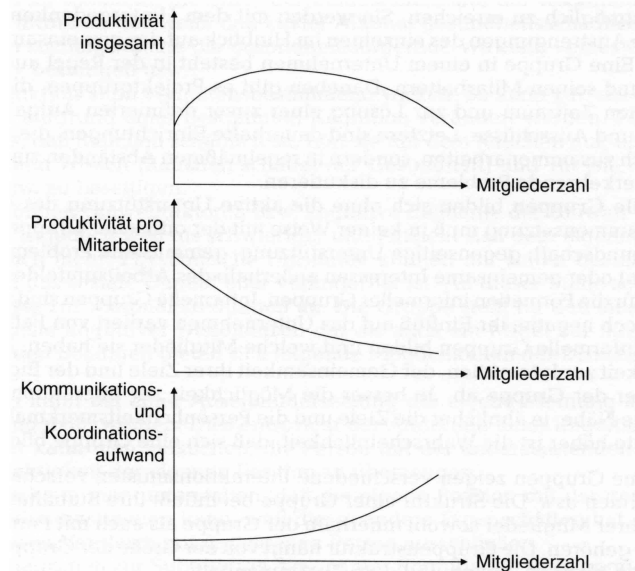


Abb. 6.4: Produktivität und Gruppengröße

Abbildung 3.4: Produktivität von Gruppen
(Quelle: Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000b, S. 682)

Zudem sind Arbeitsgruppen auch eine Möglichkeit zur Steuerung des Arbeitsempfinden.³⁷

3.2 Einflussfaktoren auf die Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur eines Betriebes hängt von vielen Faktoren ab. Neben der „**Art der erstellten Leistung**“³⁸ (Sach- oder Dienstleistung) ist für die Organisationsstruktur der „**Prozestyp der Fertigung**“³⁹ wesentlich. *Die neue Schule des Controllers* nennt drei Fertigungsprozestypen: Einzelfertigung, Serien-, Sorten- und Chargenfertigung.⁴⁰ Diese drei Typen lassen sich auf zwei Arten von Leistungserbringung zusammenfassen:

³⁶Siehe Fig. 3.4 S. 14.

³⁷Siehe Fig. 3.5 S. 15.

³⁸Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000a, S. 31.

³⁹a. a. O., S. 31.

⁴⁰Vgl. a. a. O., S. 39.

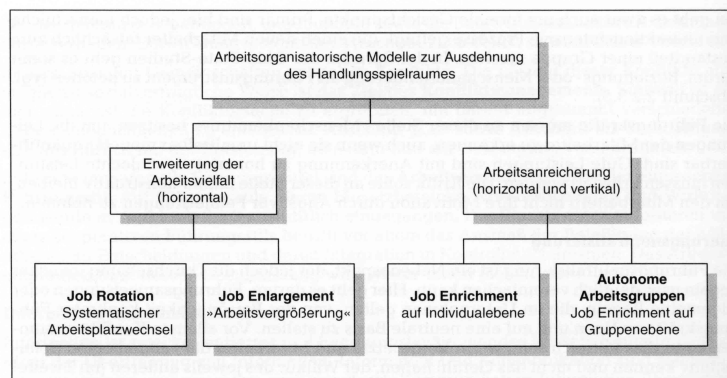


Abb. 2.44: Möglichkeiten der Änderung des Arbeitsempfindens (Quelle: Steinmann, H./Schreyögg, G., 1997, S. 501)

Abbildung 3.5: Einflussmöglichkeiten auf Arbeitsempfinden (Quelle: Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000c, S. 458)

1. Erbringung von wiederholten, gleichartigen Leistungen
2. Erbringung von stark kundenspezifischen (einmaligen) Leistungen

3.2.1 Starre Organisationsstruktur

Die effektivste und effizienteste Organisationsform ist die Linienorganisation⁴¹, wenn die Geschäftsfälle im voraus planbar sind und ohne Störungen ablaufen. Der Kommunikationsaufwand im Verhältnis zur Leistungserbringung ist hier am günstigsten. Die Unterstellungs- und Anordnungsbeziehungen sowie die Verantwortlichkeiten sind klar festgelegt. Es wird lediglich die Leistungserbringung angeordnet und der laufende Status rückgemeldet. Die Unterstützung des Protokoll- und Meldewesens durch vorgefertigte Formulare ist sehr weitreichend möglich. Leistungsqualität durch Routine ist im hohen Maße herstellbar. Dadurch sinkt die Fehleranfälligkeit. Solange keine Störungen oder unvorhergesehene Ereignisse eintreten, sowie die Leistungserbringung nicht wechselt, gibt es kaum eine effizientere Organisationsform. Lediglich die Arbeitszufriedenheit ist eventuell aufgrund des fehlenden individuellen Freiraumes beeinträchtigt.

3.2.2 Flexible Organisationsstruktur

Je häufiger die zu erbringenden Leistungen wechseln, desto problematischer wird die Abbildung in starren Organisationsstrukturen. Für solche Leistungen müssen sozusagen „Platzhalter“ in der Aufbauorganisation eingefügt werden. Die Arbeitsgruppen oder Teams können solche Organisationselemente sein. Sie erlauben eine ausreichende Aufgabenbeschreibung, ohne den Zwang zur konkreten detaillierten

⁴¹Siehe Fig. 3.2.1 S. 16 als Gegenüberstellung zur Projektorganisation.

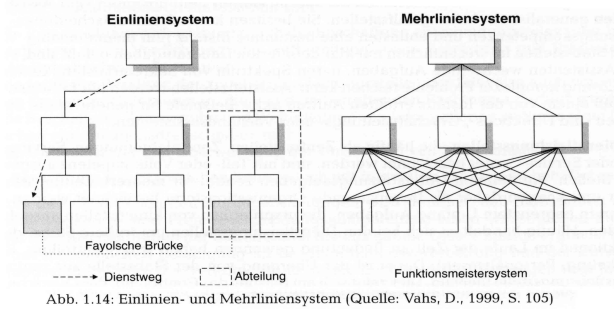


Abbildung 3.6: Liniensysteme
(Quelle: Schäfer-Kunz/Simoneit/
Vahs, 2000a, S. 70)

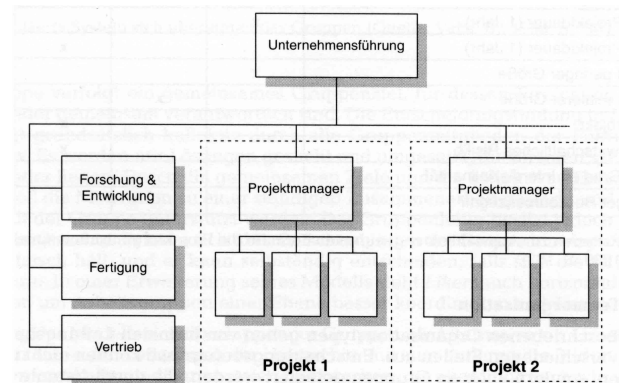


Abbildung 3.7: Projektorganisation
(Quelle: a. a. O., S. 79)

internen Strukturierung. Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass je unterschiedlicher die Leistungserbringung von Geschäftsfall zu Geschäftsfall ist, desto mehr ist die Teamorganisation von Vorteil. Komplexe Aufgaben, die kundenspezifisch sind, werden als Projekt organisiert und abgewickelt.⁴² Projekte sind auch die Organisationsform für einmalige Aufgaben wie z.B. Forschungsvorhaben oder Kriseninterventionen. Hier kommt meist nur die Teamstruktur als Organisationsform in Frage.

In jüngere Zeit wird auch in Fließfertigungen die Teamstruktur als autonome Arbeitsgruppe angewendet. Dabei soll vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden.

Klassisches Beispiel hierfür ist die Produktion beim Automobilhersteller *Volvo*, die seit 1974 in Gruppenarbeit vorgenommen wird. Die Fluktuation ist seit diesem Zeitpunkt drastisch gesunken, die Produktivität konnte gesteigert werden.⁴³

Obwohl hier häufig der Begriff „Fertigung“ verwendet wird, sind diese Überlegungen nicht auf den Fertigungsbereich eingeschränkt. Sie gelten auch für den Dienstleistungssektor und da auch im Humanbereich wie z.B. für Betreuungs- und Schulungsleistungen.

Diejenigen Leistungen, die von Fall zu Fall gleich bleiben, bedürfen der Teamorganisation wenig. Wird sie trotzdem eingesetzt, so ist hier meist die Mitarbeitermotivation der Beweggrund. Im Humanbereich hat die Teamstruktur auch eine belastungsmindernde Funktion (Aussprachemöglichkeit, Verantwortungsteilung). Leistungen, die fallspezifisch stark differieren oder neu sind, bedingen jedoch

⁴²Siehe Projektorganisation mit formalen Gruppen in Fig. 3.2.1 S. 16 als Gegenüberstellung zur Liniorganisation.

⁴³Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000a, S. 458.

Teamstrukturen.

Es besteht auch die Möglichkeit, Abteilungen oder ganze Unternehmungen nach dem Gruppenprinzip zu organisieren.⁴⁴

3.2.3 Zusammenfassung

In der Praxis wird die Organisation eines Betriebes aus einer Kombination von hierarchischen Stellen und Teamstrukturen bestehen. Für Unternehmungen die Projektabwicklung betreiben kann auch folgende Grobgliederung angegeben werden:

- Administration: wiederkehrende Leistung - klassische Hierarchie
- Leistungserbringung: Projekt - Teamorganisation

Die Teamgröße beeinflusst die Teamproduktivität. Je größer das Team, desto höher der notwendige Kommunikationsoverhead und desto niedriger die effektive Produktivität.⁴⁵

⁴⁴Siehe Kap. 4 S. 18.

⁴⁵Siehe Fig. 3.4 S. 14.

4 Gruppenorganisationsstruktur

Für Unternehmungen in sehr dynamischen Geschäftsfeldern oder im Kreativbereich kann die Notwendigkeit bestehen, die gesamte Unternehmung als „System sich überlappender Gruppen“⁴⁶ aufzubauen.

Es wird dabei die Linienorganisation durch eine hierarchisch geschichtete Gruppenorganisation ersetzt.⁴⁷

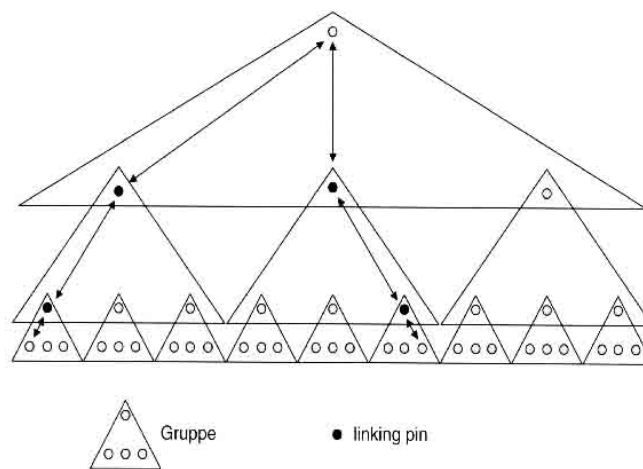


Abb. 1.20: Likerts System sich überlappender Gruppen (Quelle: Vahs, D., 1999, S. 111)

Abbildung 4.1: Gruppenorganisation
(Quelle: Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000a, S. 81)

Dabei wird in jeder Gruppe ein Gruppenleiter ernannt, der immer Mitglied zweier Gruppen ist. Der Gruppenleiter verantwortet die Aufgaben der eigenen Gruppe und ist gleichzeitig Teammitglied der hierarchisch nächst höheren Gruppe. Der Vorteil gegenüber der reinen Linienorganisation ist dabei, dass innerhalb der Gruppen die Kommunikationswege nicht formalisiert sein müssen. Es kann somit der Kommunikationsweg in der Hierarchie gekürzt werden. Ein weitere Vorteil ist, dass der Stellenplan flexibler gehalten werden kann.⁴⁸

⁴⁶Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000a, S. 81.

⁴⁷Siehe Fig. 4.1 S. 18.

⁴⁸Siehe auch die allgemeinen Überlegungen zur Organisationsstruktur in Kap. 3 S. 12.

Wie beim Mehrliniensystem⁴⁹ oder bei der Matrixorganisation⁵⁰ besteht in der Gruppenorganisation die Gefahr von Kompetenzstreitigkeiten. Die Anordnungsstruktur ist in der Gruppenorganisationstruktur aber definierter als im Mehrliniensystem oder der Matrixorganisation.

Natürlich muss nicht die gesamte Firma nach dem Gruppenorganisationsprinzip strukturiert werden. Es sollte aber gezeigt werden, wie Teams in hierarchische Strukturen eingebunden werden können. Meist werden auf diese Weise Projektgruppen in Linienorganisationen eingebunden.

⁴⁹Siehe Fig. 3.2.1 S. 16.

⁵⁰Dabei haben die einzelnen Stellen im Betrieb jeweils mehrere Vorgesetzte (siehe Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000a, S. 76). Die Matrixorganisation ist eine Sonderform des Mehrliniensystems (vgl. a. a. O., S. 76).

5 Das Team

5.1 Team-Parameter

Allgemein können als Team-Parameter genannt werden:

- Gruppengröße
- Skills
- Gruppenstruktur

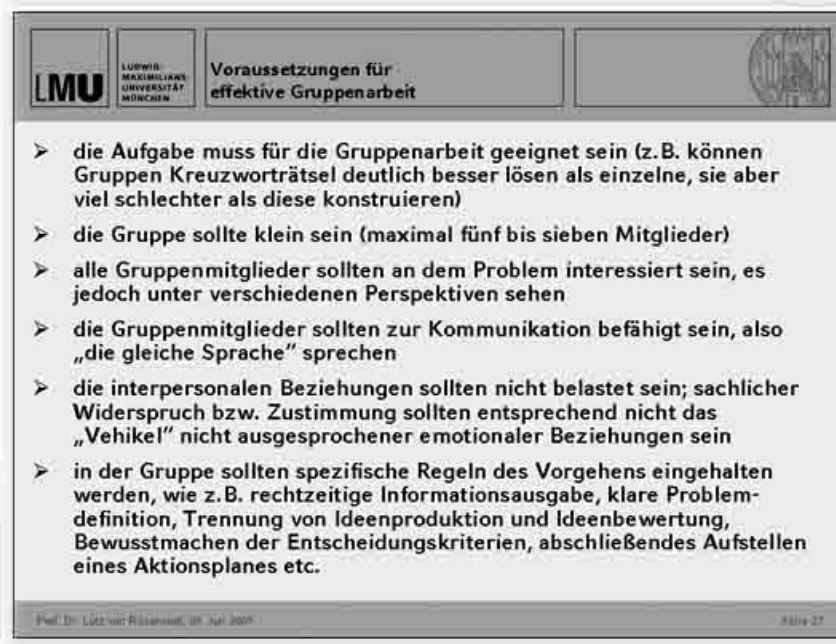


Abbildung 5.1: Gruppenparameter
(Quelle: v. Rosenstiel, 2007, Vortrag)

5.1.1 Gruppengröße

Für die Gruppengröße schlägt z.B. Lutz von Rosenstiel fünf bis sieben Leute vor.⁵¹ Der Grund für diese Anzahl ist, dass in Gruppen von bis zu sieben Leuten, noch

⁵¹Zu Gruppengröße siehe auch Kap. 2.3 S. 9.

jeder mit jedem kommunizieren kann.⁵² In größeren Gruppen, müssen für die Kommunikation vermehrt Kommunikationsregeln (Untergruppen zur Fachthemenbearbeitung, Berichtswesen, Konfliktklärung usw.) eingeführt werden.⁵³ Je mehr dies notwendig ist, desto mehr geht der Vorteil der Flexibilität und der Selbstorganisation verloren.

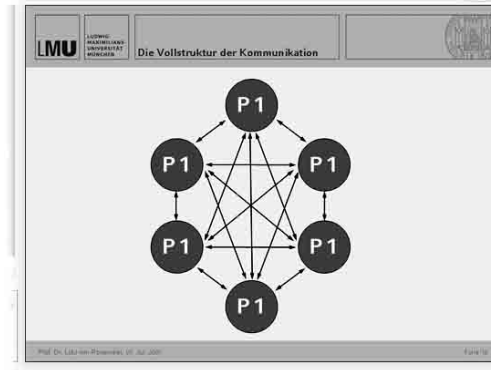


Abbildung 5.2: Gruppenkommunikation
(Quelle: v. Rosenstiel, 2007, Vortrag)

Für die Gruppengröße sind auch betriebswirtschaftliche Überlegungen in Bezug Produktivität und Effizienz zu berücksichtigen.⁵⁴

5.1.2 Skills

Skills, d.h. die Fähigkeiten und Kompetenzen, die das Team haben soll, spiegeln direkt die Teamaufgabe wieder. Es ist einzusehen, dass die Fähigkeiten der Teammitglieder in Summe die Gruppenfähigkeit bilden.

Zusätzlich zu den fachlichen Kompetenzen haben Teammitglieder noch sozialen Skills aufzuweisen, die mit „Teamfähigkeit“ umschrieben sind. Unter dies Skills fallen Fähigkeiten wie Toleranz, Kritikfähigkeit, Kommunikationsfreude.⁵⁵

5.1.3 Gruppenstruktur

Wie die interne Struktur der Teams ist, hängt von den Aufgaben (Kreativteam, reproduktiv arbeitendes Team) und der Teamgröße ab. Im allgemeinen ist ein „Teamchef“ oder „Teamleader“ notwendig. Lediglich in reinen Kreativgruppen, kann auf eine Hierarchie verzichtet werden. Je größer das Team ist, umso mehr

⁵²Siehe Fig. 5.2 21.

⁵³ Vgl. v. Rosenstiel, 2007.

⁵⁴Siehe dazu die Überlegungen in Kap. 3.1 S. 12 betreffs Schnittstellenkosten und Teamproduktivität.

⁵⁵Siehe auch Fig. 5.1 S. 20.

wird die interne Struktur einer Firmenorganisation⁵⁶ gleiche. Je mehr dies erfolgt, desto mehr geht der positive Effekt der Selbstorganisation verloren. Sind Gruppen größer als sieben Personen oder sollen Gruppen in eine Linienorganisation eingebunden werden, so muss auf jeden Fall ein „Teamleader“ ernannt werden, der die Gruppenaufgaben vertritt und verantwortet. Diese Person bildet die Schnittstelle zur betrieblichen Linienorganisation.⁵⁷

Führen von Teams

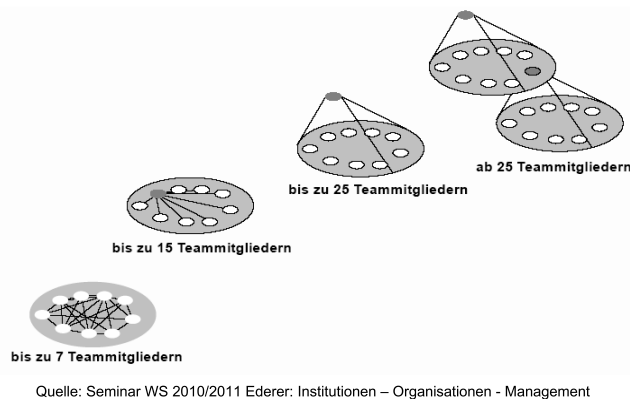


Abbildung 5.3: Führungsstruktur

In Kreativgruppen kann dieser „Teamleader“ aufgrund seiner bevorzugten Stellung nur mehr bedingt an Teambesprechungen teilnehmen⁵⁸ und bei Abstimmungen auf geeignete Modalitäten (geheime Abstimmung) achten⁵⁹.

Ebenso müssen, unabhängig von der internen Rollenbildung in der Gruppe⁶⁰ betriebliche und gesetzliche Notwendigkeiten berücksichtigt werden. Betriebliche oder gesetzliche Notwendigkeiten können soweit gehen, dass die Bildung von „Informellen Teams“ nahezu unmöglich wird. Ist die Leistungserbringung derart, dass Leib- und Leben gefährdet ist, können die starren Verantwortlichkeiten, die eingehalten werden müssen, so weit gehen, dass der Vorteil der Flexibilität verloren geht.

5.2 Team-Aufbau

Vor allem bei Teams im Kreativbereich ist der Teamaufbau eine entscheidende Phase. Es genügt nicht, ein Team zu benennen und mit der Arbeit beginnen zu

⁵⁶Struktur mit geregelten Aufgabenzuordnungen, Zuständigkeiten und formalisierten Kommunikationswegen.

⁵⁷Siehe auch: Kap.: 4 S. 18 und Fig. 5.3 S. 22.

⁵⁸Der Grund liegt in der Verzerrung der Gruppenmeinung durch Autoritäten (siehe dazu Aronson/Wilson/Akert, 2008, S. 290-293).

⁵⁹Siehe. a. a. O., S. 293

⁶⁰Siehe Kap. 5.3 S. 23.

lassen. Dies ist nur dann möglich, wenn man den Teambegriff bloß synonym als Bezeichnung für die „MitarbeiterInnen“ verwendet.

In Projekten ist das Mindeste, was an Aufbau- und Einschulung zu machen ist, ein sogenanntes „Kick-Off-Meeting“, also ein Treffen aller Teammitglieder, bei dem die Aufgabe vorgestellt wird und die Teammitglieder Gelegenheit haben, sich ungezwungen kennen zu lernen. Arbeitet man mit großen Teams, kann so ein „Kick-Off-Meeting“ auch „saalfüllend“ sein.

Werden neue Teammitglieder in ein bestehendes Team eingeführt, ist ebenfalls ein gemeinsames Team-Treffen empfehlenswert. Gefestigte Teams sind zwar in der Lage, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rasch einzuphasen und in das Team zu integrieren, aber die Gefahr von Störungen ist dennoch gegeben. Vor allem dann, wenn das Team im Rekrutierungsprozess nicht eingebunden war. Einer guten Teamkultur wegen empfiehlt es sich, das Team bei der Mitarbeitersuche mit einzubeziehen und neue Mitarbeiter durch Teammeetings in das Team einzuführen.

Zur Teambildung sind Workshops, meist über ein Wochenende, üblich. Diese Workshops dienen der Herstellung der sozialen Kohäsion und sind in ihren Aufbau an Erlebnisurlaube orientiert (Lösung von Gruppenaufgaben indoor oder auch outdoor). Solche Workshops sind als Zusatzelemente im Teamaufbau sinnvoll, ersetzen aber nicht Teamtraining, Teammeetings o.ä.

Räumlich sollten die Teams - zumindest in der Anfangszeit - zusammen sein. Es gibt aber auch virtuelle Teams - also Teams, die über Verwendung von Kommunikationsmittel zusammen arbeiten.

Bei Projektende ist abermals ein gemeinsames Treffen für eine Nachbesprechung und Reflexion empfehlenswert.

5.3 Team-Struktur

Auch in Teams ohne organisatorisch vorgegebene Hierarchiestruktur bilden sich Rollen aus. Die Basis dieser Rollen liegt in der Persönlichkeitsstruktur der Mitarbeiter.⁶¹

Meredith Belbin untersuchte in den 1970er Jahren Gruppenstrukturen und identifizierte acht typische Rollen⁶², die sich in Teams ausbilden. Später fügte er noch eine neunte Rolle, die des Spezialisten, hinzu. Der Spezialist soll fachliches Know How in das Team bringen, also verhindern, dass das „Rad zweimal erfunden wird“.⁶³

In Belbins Modell entspricht der „Coordinator“ dem Teamleader, genauer: Das

⁶¹Siehe Fig. 5.5 S. 25.

⁶²Siehe Fig. 5.6 S. 26.

⁶³Vgl. Belbin, 2010, S. 153.

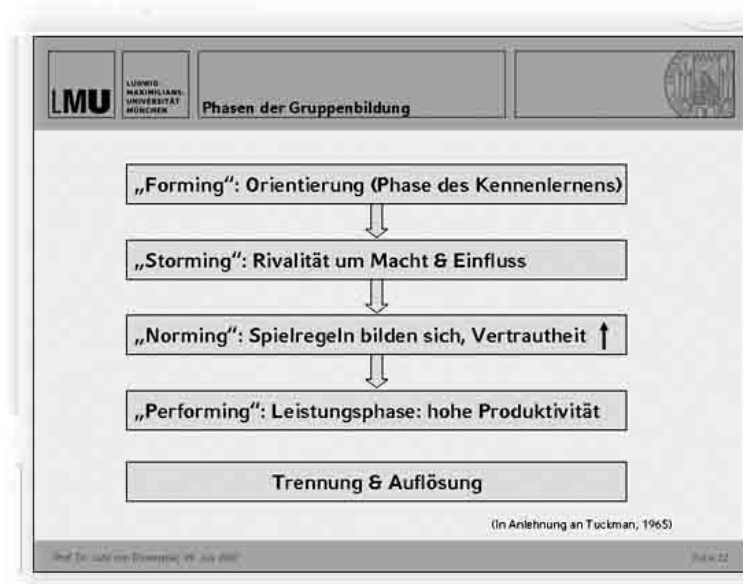


Abbildung 5.4: Lebenszyklus der Gruppe
(Quelle v. Rosenstiel, 2007, Vortrag)

Teammitglied, das die Rolle des „Coordinator“ besetzt, sollte auch als organisatorischer Teamleader eingesetzt werden. Die Rollenträger dieser Rolle werden auch als „Natural Leader“, „Chairman“ oder „Chairperson“ identifiziert.⁶⁴

Werden Teams gebildet, so sollte auf die Rollen Rücksicht genommen werden. Werden Rollen falsch besetzt, so kann das die Teamarbeit nachhaltig stören. Dies gilt vor allem, wenn ungeeignete Teamführer eingesetzt werden. Belbin hat einen Test entwickelt, mit dem die Rollenpräferenzen ermittelt werden können.⁶⁵

5.4 Team-Aufgaben

Nachfolgend sollen ein paar beispielhafte Anwendungen von Teamstrukturen sowie eine kurze Charakterisierung gegeben werden. Die Aufzählung ist keineswegs vollständig und die Charakterisierung sehr schlagwortartig.

5.4.1 Teams als organisatorische Einheiten

Im allgemeinen ist hier das Wort Team nur als Ersatz für Mitarbeiterin und Mitarbeiter in Verwendung. Die Strukturierung des Teams ist meist formal, so wie sie durch die Aufbauorganisation vorgegeben ist. Die Teamgröße richtet sich nach der Strukturierung der Abteilung. Es sind eben kaum teamspezifische Organisationselemente in Anwendung.

⁶⁴Siehe LMC, 2008.

⁶⁵Siehe Bainbridge/Belbin/Belbin, 2010.

Misconception	Reality
People cannot change their Team Roles	While individuals will have a certain affinity for certain Team Roles and less for others, in all cases learning plays a part. Hence some degree of adjustment is always possible.
Team Roles vary with culture	The same basic types of Team Roles contribution have been identified in all cultures. But the manner of their expression depends on social customs.
People in some types of society cannot adapt to Team Roles	The structure of authority sometimes makes it impossible for Team Roles to flourish. But once tyranny is removed, new personal growth possibilities arise.
People should be encouraged to overcome their weaknesses to allow them to perform well in each of the Team Roles	Strong performance in one Team Role makes it quite likely there will be a weaker performance in another. It is more important to perform certain Team Roles well than to cover the whole range where the effects would be to deny Team Role opportunity to others.

Abbildung 5.5: Rollenstrukturen
(Quelle: Belbin, 2010, S. 156)

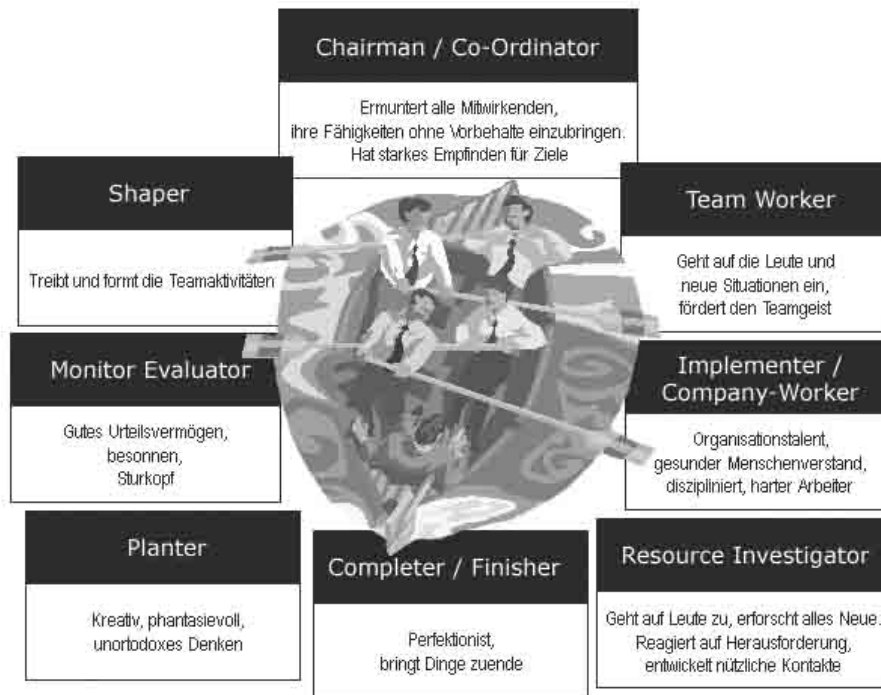


Abbildung 5.6: Teamrollen nach Belbin
(Quelle: cth, 2011)

Ein positiver Motivationseffekt durch Gruppenkohäsion kann aber auftreten. Wird zudem auch noch eine teamähnliche Kommunikationsstruktur gelebt, können Kommunikationswege verkürzt werden und so betriebswirtschaftlicher Nutzen erzielt werden.⁶⁶

5.4.2 Teams als Kreativteams

Teams werden häufig als sachbezogene Problemlösungsgruppen gebildet. In diesen Teams steht nun nicht die unmittelbare Arbeitsleistung (Produktivität) im Fokus, sondern der kreativ Problemlösungscharakter von Teams. Die Teamleistung ist die möglichst innovative Lösung eines Problems. Es ist aber zu berücksichtigen, dass, wo das möglich ist, Einzelpersonen wesentlich kreativere Spitzenergebnisse bringen (siehe Einstein).

Solche Teams sind eher klein und ohne interner hierarchischer Struktur (Gruppe von Peers). Die zugestandenen Freiheiten in Bezug auf Firmenregeln und Arbeitszeit sind meist sehr groß.

In Problemlösungsteams wird auch ein erheblicher Aufwand an Ressourcen zur Teambetreuung gesteckt (Teamcoaching). Dass dieses Coaching in Umfang und Aufwand durchaus das Volumen einer Betriebsberatung erreichen kann, ist am

⁶⁶Siehe Kap. 4 S. 18.

Leistungsangebot der Beraterfirma Trigon zu sehen⁶⁷ Das liegt unter anderem eben auch daran, dass die Betriebsleitung selbst als Team gesehen werden kann. Außerdem rechtfertigt eine gelungene kreative Lösung meist die erheblichen Investitionen. In allgemeinen Linienstellen können solche Leistungen kaum erbracht werden. Kreativteams werden meist für einen genau definierten Zeitraum gebildet und dann wieder aufgelassen.

5.4.3 Teams als Projektabwickler

Diese Form von Teams ist häufig. Projektteams sind meist als formelle Teams strukturiert und über die Projektleitung in die Organisation eingebunden. Sie haben intern eine linienorganisationsähnliche Struktur. Sie wurden nicht gebildet, um organisatorische Ersparnisse zu lukrieren, sondern weil Projekte als Einmalereignisse kaum anders als mit Teams abgearbeitet werden können. Projektteams haben im allgemeinen ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit. Sie bestehen meist aus hochmotivierten Spezialisten, die komplexe Geschäftsabläufe abwickeln sollen. Projektteams werden mit Projektende meist wieder aufgelöst.

Als markantes Beispiel soll das „Troubleshooter-Team“ erwähnt werden. Solche Teams werden gebildet, meist zugekauft, um ernsthafte betriebliche Probleme zu lösen. Ist das jeweilige Problem gelöst, Beispielsweise ein Betrieb restrukturiert, so wird das „Troubleshooter-Team“ wieder aufgelöst.

5.4.4 Teams als Produktionseinheit

Hier handelt es sich um Arbeitsgruppen, die gemeinsam eine Leistung erbringen sollen. Solche Teams werden meist aus drei Gründen gebildet:

1. um die Arbeitszufriedenheit zu steigern
2. um die Produktivität zu erhöhen
3. um die Administration zu vereinfachen

Die interne Struktur dieser Teams ist dabei meist ähnlich einer Linienstruktur. Allerdings wird diesen Teams häufig eine gewisse Zeitautonomie zugestanden, also Freiheiten der teaminternen Arbeitszeitdisposition gewährt.

5.4.5 Teams als soziale Einbettung

In emotional stark belastenden Berufen können Teams als psychohygienische Maßnahme gebildet werden. Treten aufgrund emotionaler Belastung Probleme auf, so

⁶⁷Siehe Huber, 2011.

können teaminterne Gespräche die Belastung mindern.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht, ermöglicht so die Gruppenkohäsion eine möglichst hohe Arbeitsleistung. Die Teameinbettung macht die Belastungsfaktoren erträglicher.

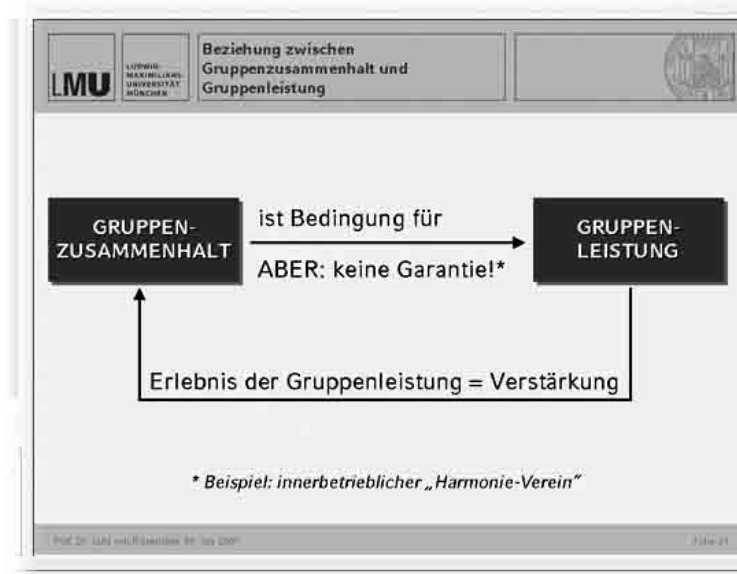


Abbildung 5.7: Gruppenleistung
(Quelle: v. Rosenstiel, 2007, Vortrag)

5.5 Team-Probleme

Teams sind nicht unproblematisch. Werden Teamstrukturen eingeführt, ohne die notwendigen Planungs-, Schulungs- und Begleitmaßnahmen (Teamcoaching) zu setzen, können die Betriebsabläufe ernsthaft gestört werden. Störquellen sind:

- Unklare Verantwortung
- Mangelnde Leistungsverfolgung
- Unklare Arbeitsstati
- Teaminterne Konflikte

Gerade die Vorteile der Selbstorganisation und der gewährte Freiraum in den Entscheidungen kann sich hier als ökonomischer Schaden auswirken.

Aufgrund der dem Teamgeist entsprechenden Naheverhältnisse in Arbeitsgruppen, sind auch personale Konflikte wahrscheinlicher. Allein in den Rollenerwartungen steckt großes Konfliktpotential, wenn die Rollenbesetzung mißlingt.

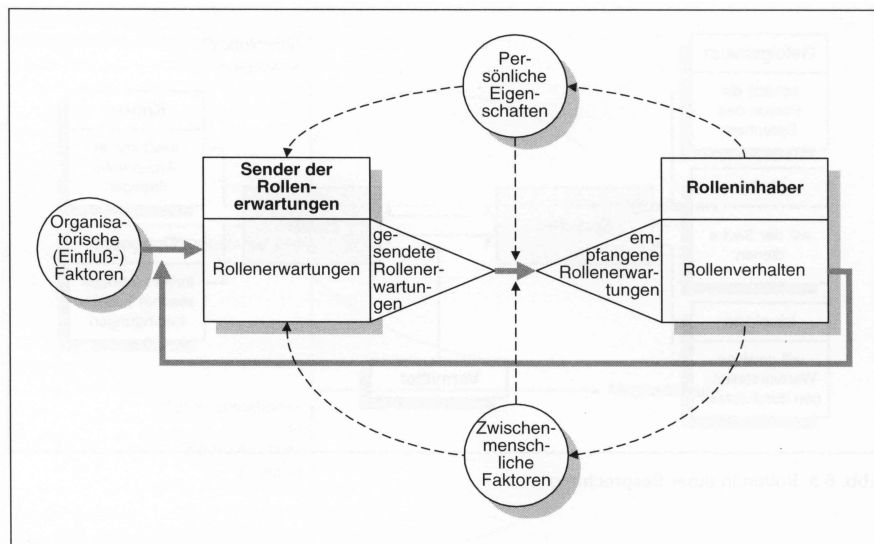


Abb. 6.6: Rollenerwartungen

Abbildung 5.8: Konfliktpotentiale

(Quelle: Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000a, S. 684)

Heterogene Gruppen können - vor allem, wenn sie unvorbereitet sind, schlechtere Leistungen erbringen als Einzelbeauftragungen. - daher ist die Teambildungs- und Teamentwicklungsphase unbedingt notwendig.

Gruppen reagieren auch empfindlicher auf Führungsfehler. Dies einerseits weil durch die Gruppe leichter eine Oppositionsblock gegenüber außenstehende Vorgesetzte aufgebaut werden kann und andererseits, weil die gruppeninterne Dynamik bereits eine Grundproblematik aufweist.⁶⁸ Individuelle Belobigungen, Boni und Gratifikationen seitens der Leitung könne bei Teams das Klima nachhaltig stören. Leistungsanreize sollen möglichst dem ganzen Team gewährleistet werden oder andernfalls Personen, die im Team als Autorität akzeptiert sind.

Teams, die Fehlentscheidungen der Betriebsleitung ausgesetzt wurden, sollten am besten aufgelöst und neu gebildet werden. Empfundene Benachteiligungen von Teammitgliedern lassen sich kaum mehr beseitigen. Sie verfestigen sich im Teamklima. Die Gruppenkohäsion ist meist nachhaltig gestört oder wendet sich im schlimmsten Fall sogar gegen die Unternehmung.

Teamstrukturen verführen Betriebsleitungen zu Scheinlösungen bei betriebswirtschaftlichen Optimierungen. Dadurch, dass Teams intern meist flache Hierarchien aufweisen, also Arbeitsbelastungen mit wenig organisatorischen Nebeneffekten aufnehmen, besteht die Verlockung, teamfremde Arbeiten an das Team zu delegieren um so z.B. zentrale Kostenstellen zu entlasten. Die so delegierten Kosten erhöhen die Projektkosten, tauchen aber nicht mehr getrennt auf und vermitteln so den Eindruck einer Einsparung.

⁶⁸Zum Thema Teamdiagnose: siehe Simone Kauffeld TU Braunschweig.

Problemart	Vorteile der Gruppe	Nachteile der Gruppe
Analyseprobleme	<ul style="list-style-type: none"> • Großes »Entdeckungspotential« • Breites Wissensspektrum 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr von Auffassungsunterschieden • Schwierigkeit des koordinierten Vorgehens • Weitgehende Zielidentität der Mitglieder erforderlich
Suchprobleme	<ul style="list-style-type: none"> • Großer Erfahrungsinhalt • Stimulierung der individuellen Assoziationen 	<ul style="list-style-type: none"> • keine erkennbaren Nachteile
Konstellationsprobleme	<ul style="list-style-type: none"> • Größeres Angebot an Denkinhalten für den einzelnen • Originellere Lösungen als beim individuellen Problemlösen 	<ul style="list-style-type: none"> • keine erkennbaren Nachteile, so lange das kognitive Klima angemessen ist
Konsequenzprobleme	<ul style="list-style-type: none"> • Größeres Wissen über Algorithmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Störung der Individuen beim Vollzug diskursiver Denkschritte • Setzt lückenlose Informationsübermittlung zwischen den Mitgliedern voraus
Auswahlprobleme	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenz zu objektiv richtigeren Entscheidungen • Weniger Widerstand bei der Durchsetzung gewählter Alternativen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte bei unterschiedlichen Zielvorstellungen der Mitglieder • Gefahr von Dissens und Fehlinterpretation • Langwierig • Gefahr für risikoreichere Entscheidungen

Tab. 2.14: Eignungsbereiche der Gruppenarbeit bezogen auf den Problemlösungsprozeß (Quelle: Staehle, W., 1999, S. 288).

Abbildung 5.9: Vor- und Nachteile von Gruppen
(Quelle: Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000c, S. 469)

6 Resümee

Teams können betriebswirtschaftlich Einsparungspotential dadurch bringen, dass Flexibilität gewonnen wird und Schnittstellenkosten gespart werden.

Gut funktionierende Teams bringen noch eine weitere Reihe von Vorteilen:

- hohe Arbeitsmotivation
- Produktivitätssteigerung
- geringere Einschulungskosten neuer Mitarbeiter
- geringe Fluktuation
- positive Effekte für das Firmenbranding
- Krisenfestigkeit

Diese Synergien sind aber nicht ganz kostenlos zu haben. Sie werden direkt beeinflusst von den Führungsqualitäten der Firmenorganisation. Teams bringen nicht von sich aus Vorteile. Um Teams zu nutzen, ist eine, zum Teil erhebliche, Teambetreuung notwendig. Erfolgt dieser umsichtige Umgang mit Teams nicht, so könne sie mehr betriebswirtschaftlichen Schaden anrichten als Einzelarbeitsplätze.

Literaturverzeichnis

- Aronson, Elliot/Wilson, Timothy D./Akert, Robin M. (2008):** Sozialpsychologie. Pearson Studium - Psychologie, 6. Auflage. München: Pearson Studium.
- Belbin, R. M. (2010):** Team roles at work. 2. Auflage. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Klose, Burkhard (2002):** Projektabwicklung: Arbeitshilfen, Fallbeispiele, Checklisten im Projektmanagement. Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.
- Kluge, Friedrich (1995):** Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache: Bearbeitet von Elmar Seebold. 23. Auflage. Berlin: Walter de Gruyter.
- Schäfer-Kunz, Jan/Simoneit, Monika/Vahs, Dietmar (2000a):** Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft: Kap. 1.1 - 1.4. In **Steinmüller, Peter H. (Hrsg.):** Die neue Schule des Controllers. Band 1, Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 27–230.
- Schäfer-Kunz, Jan/Simoneit, Monika/Vahs, Dietmar (2000b):** Kommunikation und Moderation: Kap. 6. In **Steinmüller, Peter H. (Hrsg.):** Die neue Schule des Controllers. Band 1, Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 659–783.
- Schäfer-Kunz, Jan/Simoneit, Monika/Vahs, Dietmar (2000c):** Unternehmens und Mitarbeiterführung: Kap. 2.1 - 2.3. In **Steinmüller, Peter H. (Hrsg.):** Die neue Schule des Controllers. Band 1, Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 359–579.
- Ulrich, Hans (1949):** Betriebswirtschaftliche Organisationslehre: Eine Einführung. Bern: Paul Haupt.
- Wahrig-Burfeind, Renate (2007):** Wahrig: Fremdwörterlexikon. 6. Auflage. Gütersloh: Wissen Media Verlag GmbH.

Internetquellen

- Bainbridge, David/Belbin, Meredith/Belbin, Nigel (2010):** Belbin Team roles: What are Belbin Team Role Reports. \langle URL: <http://www.belbin.com/rte.asp?id=10> \rangle .
- cth (2011):** Belbins Teamrollen im Überblick. \langle URL: <http://www.hoeltgen-team.de/teamrollen.html> \rangle – Zugriff am 12.6.2011.
- Huber, Erwin (2011):** Teamentwicklung – umfassend und systematisch. \langle URL: <http://www.trigon.at/downloads/PE/Teamentwicklung.pdf> \rangle – Zugriff am 3.6.2011.
- LMC (2008):** Knowledge Resource Centre: Management Tools. \langle URL: <http://www.lmcuk.com/management-tool/belbin-s-team-roles> \rangle – Zugriff am 12.6.2011.
- Rosenstiel, Lutz v. (2007):** Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung: Innovation in Organisation. \langle URL: <http://videoonline.edu.lmu.de/node/1168> \rangle – Zugriff am 3.6.2010.
- Wien, UNI (2011):** Personalentwicklung: Teamentwicklung. \langle URL: <http://public.univie.ac.at/index.php?id=13535> \rangle – Zugriff am 3.6.2011.