



# Personalmanagement

Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis

2., aktualisierte Auflage

**Thomas Bartscher  
Regina Nissen**



Wie auch in anderen Methoden üblich, wird ein einzelnes Arbeitspaket in kleinere „Tasks“ heruntergebrochen. Diese Tasks werden auf dem Sprint-Backlog festgehalten und täglich aktualisiert. Das führt uns zu den Meetings. Um also den Überblick zu bewahren, wann und wie welches Increment umgesetzt wird, werden 15-minütige „Daily-Scrum-Meetings“ abgehalten, damit sich die Entwickler über potenzielle Probleme und den derzeitigen Entwicklungsstand beraten und austauschen können. Nach jedem Sprint werden dem Product-Owner die Ergebnisse präsentiert. Während dieser „Sprint-Reviews“ wird live am System vorgeführt – Präsentationen im klassischen Sinne sind unerwünscht. Das Feedback dieser Sprint-Reviews fließt dann wieder in das „Planning-Meeting“ des nächsten Sprints ein und so schließt sich der Kreis. Die nächste Iteration steht somit schon in den Startlöchern<sup>46</sup>.

*Quelle: t3n digital pioneers*

Virtuelle Teams bestehen zumindest aus drei Interaktionspartnern, die sich an unterschiedlichen Orten, ggf. in unterschiedlichen Zeitzonen befinden. Wie andere Teams/Gruppen auch, arbeiten die Mitglieder für eine unbestimmte Dauer zusammen, um gemeinsame Ziele und Arbeitsergebnisse zu erreichen. Hierbei nutzen sie überwiegend Informations- und Kommunikationstechnologien. Gerade im Projektmanagement bieten virtuelle Teams Vorteile, da die Mitglieder aufgrund der benötigten Fachkompetenz ausgesucht werden können, ohne etwa die Nähe zwischen Wohn- und Arbeitsort eines Mitglieds berücksichtigen zu müssen. Inzwischen ist die virtuelle Teamarbeit zu einer häufig praktizierten Arbeitsform geworden. Gründe hierfür sind u.a. die Globalisierung der Wirtschaft, die Erschließung neuer Märkte, der verschärfte Wettbewerb, die Förderung strategischer Allianzen und Partnerschaften, oder aber auch sequenzielle Arbeitsprozesse, um etwa neue Produkte schneller auf den Markt bringen zu können und vieles andere mehr<sup>47</sup>.

### Praxis: Fünf Tipps für das Führen virtueller Teams

„Das Thema Collaboration von Wissensarbeitern gehört auf die strategische Agenda. Das raten zumindest die Analysten von PAC in einer gemeinsamen Studie mit Citrix. Sie geben Ratschläge für die Führung virtueller Teams.

Den Begriff Wissensarbeiter wollen die Analysten von PAC nicht nur für Schreibtischtäter reserviert wissen. Auch Monteure, Landwirte oder Tischler seien heute Wissensarbeiter, schreiben sie in ihrer Spotlight-Analyse „Virtuelle Teams benötigen eine starke Führung!“. Die Studie basiert auf Angaben von rund 150 Entscheidern und entstand mit Unterstützung mehrerer Unternehmen, unter anderem Citrix.

Wissensarbeit definieren die Studienautoren als komplexe Aufgabenstellung, die sich nicht nach vordefinierten Routinen erledigen lässt und deren Bearbeitung Wissen, Kreativität und Teamarbeit voraussetzt. Will ein Unternehmen seine Produktivität steigern, muss es das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter zum Fließen bringen. Das wiederum erfordert Rahmenbedingungen für Austausch und Kommunikation. Die befragten Entscheider beziffern den Anteil der Arbeitszeit, den ihre typischen Mitarbeiter für Kommunikation und Kooperation aufbringen, mit durchschnittlich 38 Prozent. Sie berichten von immer mehr Projekten und Aufgaben, die Teamarbeit erfordern, und das oft über Abteilungsgrenzen hinweg. Auch die Zusammenarbeit mit mobilen Kollegen oder Angestellten im Home Office spielt eine Rolle.

46 o.V. (2013), <http://t3n.de/news/scrum-was-ist-das-506705/>, abgerufen am 05.08.2016

47 vgl. z.B. Akin/Rumpf (2013), S. 8 ff.

Derzeit scheinen viele Entscheider mit den Bedingungen für Collaboration noch nicht zufrieden zu sein. Etwa jeder Zweite hält die technologischen, organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen für nur mittelmäßig. Infolgedessen leide die Konzentration auf die Kernaufgaben, berichten sie in der Studie. Die Mitarbeiter seien frustriert und die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber sinke<sup>48</sup>.“

Quelle: Christiane Pütter, CIO, 01. März 2016

Muss eine bestimmte Aufgabe funktions- bzw. arbeitsteilig erfüllt werden, wird eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern in einer Arbeitsgruppe zusammengefasst. Unter Leitung eines Vorgesetzten bearbeitet die Gruppe gemeinsame Aufgaben und versucht, die gesteckten Ziele im Team zu erreichen.

Fertigungsgruppen sind häufig in der Produktion anzutreffen. Sie umfassen in der Regel bis zu zehn Mitglieder, die zum Teil rollierend an einer größeren Aufgabe gemeinsam arbeiten (z.B. Fertigstellung einer Automobilkarosserie). Um die Prozesssicherheit sicherzustellen, müssen die Fertigungsteams unter Leitung von einem Meister genau vorgegebene Arbeitsstandards und Abläufe einhalten.

Teilautonome Arbeitsgruppen regulieren sich in großen Teilen selbst. Sie bestehen aus nur wenigen Mitarbeitern, die eigenverantwortlich die Herstellung eines (Teil-) Produkts oder einer Dienstleistung organisieren und koordinieren. Der Austausch und die Kommunikation in teilautonomen Arbeitsgruppen erfolgen unter Moderation eines gemeinschaftlich festgelegten Gruppensprechers in Gruppensitzungen. Der Gruppensprecher verantwortet darüber hinaus auch die Aussteuerung der Gruppe und fungiert als Ansprechpartner für Vorgesetzte und externe Stellen.

### Fallstudie Bundesforstbetrieb

Ein Beispiel für eine teilautonome Arbeitsgruppe ist die Waldarbeitsgruppe (WAG). Bei ihr handelt es sich um das neue Standardarbeitssystem in der Waldarbeit beim Bundesforst. Die Arbeitsgruppe besteht dabei aus mindestens vier Beschäftigten in der Waldarbeit. Aufgabe der Waldarbeitsgruppe ist nicht nur die selbstständige Durchführung von Forstbetriebsarbeiten. Darüber hinaus übernimmt sie auch weitgehend selbstständig die Planung, Vorbereitung und ständige Kontrolle ihrer Tätigkeit. Auf Grundlage einer mittelfristigen Aufgabenplanung wird der Waldarbeitsgruppe vom Bundesforstbetrieb ein Gebiet zugeteilt, welches zwei bis drei Forstreviere umfasst<sup>49</sup>.

Für das Arbeiten in Gruppen oder Teams und deren aufgabenbezogenen Erfolge ist einerseits deren Zusammensetzung bedeutsam. Wie gut passen die ausgewählten Mitglieder z.B. fachlich oder persönlich zueinander. Andererseits hängt die Leistungsfähigkeit eines Teams davon ab, wie gut die Mitglieder die ersten Phasen ihrer Zusammenarbeit bewältigen, in denen sie lernen, sich aufgaben- und verhaltensbezogen untereinander abzustimmen, sich emotional aufeinander einzustellen, sowie Vertrauen zueinander aufbauen. Neben dem Modell der Entwicklungszyklen von Graen/Uhl-Biel (1995a) ► *Abbildung 7.13* erklärt das Teamphasenmodell von Bruce W. Tuckman (1965), welchen Herausforderungen die Teammitglieder gegenüberstehen.

### Teamphasenmodell

Tuckman (1965) unterscheidet vier Phasen, die Gruppen von ihrer Zusammenstellung bis hin zur Leistungsfähigkeit durchlaufen ► *Abbildung 7.16*.

48 Pütter (2016), <http://www.cio.de/a/5-tipps-fuer-das-fuehren-virtueller-teams,3254136>; abgerufen am 05.08.2016

49 vgl. [Bundesforstbetrieb], (2009)

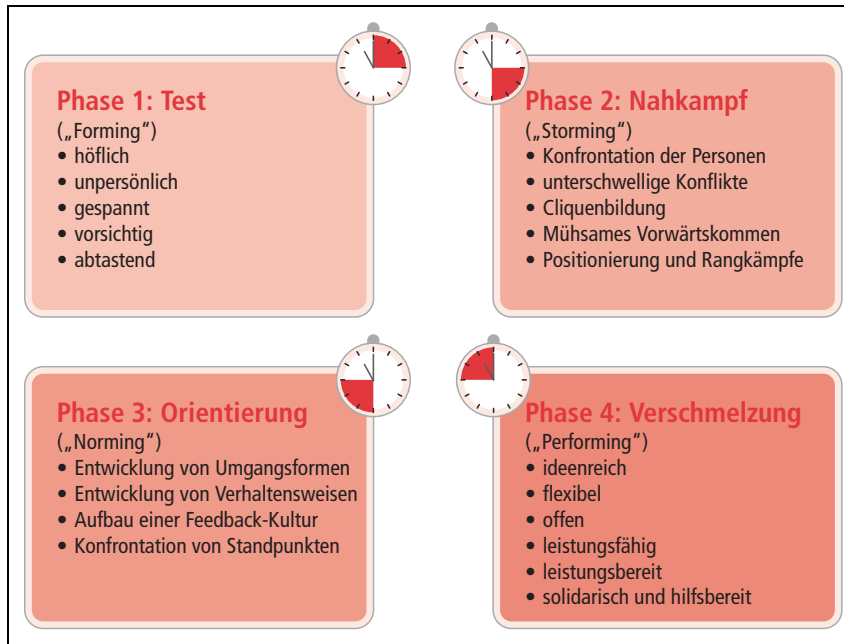


Abbildung 7.16: Teamphasenmodell nach Tuckman (1965)

In der ersten Phase, der *Forming-* oder *Testphase*, findet sich die Gruppe zusammen. Gekennzeichnet ist diese Phase u.a. durch Unsicherheit, das Ausloten der Situation und das Bemühen, die anderen einzuschätzen. Die Mitglieder lernen sich näher kennen und definieren die gemeinsamen Aufgaben und ihre inhaltlichen Ziele. Dabei werden erste Regeln aufgestellt und deren Verbindlichkeit getestet.

In der zweiten Phase, der *Storming-* oder *Nahkampfphase*, kristallisieren sich die jeweiligen Rollen der einzelnen Mitglieder heraus. Es kommt häufig zu Meinungsverschiedenheiten, Konflikten und Machtkämpfen. Auch können sich Parteien und Subgruppen bilden. Obwohl die Beziehungen in der Storming-Phase sehr konfliktbehaftet sind, erfolgt dennoch auch eine erste Abstimmung über die Arbeitsaufgaben und -abläufe.

In der *Norming-* oder *Orientierungsphase* werden Spielregeln und Normen für die Zusammenarbeit herausgebildet und vereinbart. Die einzelnen Teammitglieder nehmen ihre Rolle im Team ein. Darüber hinaus wird auch die Führungsstruktur (konstante oder wechselnde Führungspersonen) festgelegt. Die dritte Phase ist geprägt von Konsens und harmonischer Beziehungsgestaltung. Auch wenden sich die Mitglieder verstärkt der gemeinsamen Arbeitsaufgabe und den Teamzielen zu.

In der vierten Phase, der *Performing-* oder *Verschmelzungsphase*, erreicht die Arbeitsgruppe ihre volle Leistungsfähigkeit. In konstruktiver Zusammenarbeit und mit erfolgsorientierter Leistungsbereitschaft konzentriert sich das Team auf die Lösung der gemeinsamen Arbeitsaufgaben und -ziele.

Tuckman/Jensen (1977) entwickeln das Ursprungsmodell weiter und ergänzen noch eine fünfte Phase. Die *Adjourning-* oder *Auflösungsphase* betrifft Arbeitsgruppen, die sich nach kürzerer und vor allem längerer Zusammenarbeit auflösen. Ist das gemeinsame Ziel erfüllt, gehen die Mitglieder auseinander. Neben der Unsicherheit bezüglich ihrer beruflichen Zukunft betrauern die Mitglieder in diesem Abschnitt auch die Auflösung des Teams. Eine adäquate Begleitung und Evaluation dieser Phase durch herausgehobene Entscheidungsträger der Organisation ist daher bedeutsam. Diese würdigen damit die Leistung und die erzielten Erfolge des Teams und motivieren hierüber die Mitglieder, auch in der Zukunft in anderen Projekten mitzuwirken. Daneben stellen sie auf diese Weise sicher, dass die Arbeitsergebnisse ordentlich dokumentiert werden und dass die Erkenntnisse aus der Reflexion der Teamarbeit, z.B. Hinderliches, Förderliches, Lessons Learned usw., nachfolgenden Projektteams zur Verfügung stehen.

### Dimensionen der Teamstruktur

Inwieweit die von Tuckman/Jensen beschriebenen Teamphasen durchlaufen werden, hängt u.a. von der Aufgabenstellung/dem Aufgabenkontext ab und davon, ob die Mitarbeiter im Arbeitsprozess aufeinander angewiesen sind und zusammenarbeiten müssen.

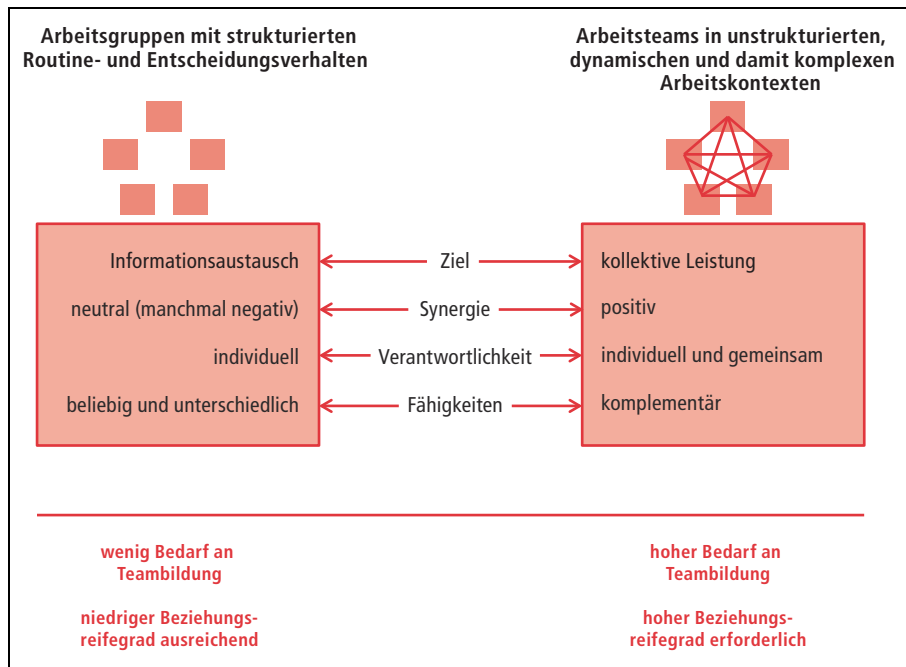


Abbildung 7.17: Grundstruktur und Arbeitskontext von Gruppen/Teams<sup>50</sup>

In Abhängigkeit des Bedarfs an Zusammenarbeit bzw. zur Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern sind in ► *Abbildung 7.17* zwei Grundstrukturen von Arbeitsgruppen/-teams unterschieden. Im einen Fall arbeiten die Gruppenmitglieder in einem Arbeitskontext zusammen, der von ihnen ein strukturiertes, prozessual gesteuertes Routine- und Entscheidungsverhalten abverlangt. Die Interaktionen zwischen den Personen sind meist beschränkt auf den Austausch von Informationen und auf die Entscheidungsfindung. In diesem Arbeitskontext ist ein niedriger Reifegrad in den Beziehungen der Mitarbeiter untereinander ausreichend, da sich die geforderte Gruppenleistung aus der Addition der individuellen Leistungsbeiträge dieser zusammensetzt. Mit Blick auf das Modell von Tuckman/Jensen pendelt diese Art von Arbeitsgruppe zwischen den Phasen 1 & 2. Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Verständnisses beschränken sich meist auf die Weiterentwicklung von Arbeitsabläufen und auf die Festlegung von Regularien für Arbeitsbesprechungen und zur Entscheidungsfindung.

50 Bartscher (2016), S. 136, in Anlehnung an Robbins (2001), S. 310

### Praxis: Die 12 goldenen Regeln des Meetings

- 1.** Nur wichtige Meetings sind notwendig. Wenn es nicht dringend ist, kann es verschoben werden. Ist es nicht wichtig, sollten Sie es absagen.
- 2.** Zielsetzungen und Themenliste müssen mindestens drei Tage vor der Sitzung an alle Teilnehmer verteilt werden.
- 3.** Wichtig ist, dass alle Teilnehmer zu Wort kommen. Eine Möglichkeit dazu ist die vorhergehende Verteilung von Aufgaben, die nachher in der Besprechung präsentiert werden müssen.
- 4.** Bereiten Sie sich auf Meetings gut vor und planen Sie dafür Zeit ein. Entwickeln Sie einen Standpunkt oder – noch besser – eine Lösung zu jedem Punkt.
- 5.** Für die berechnete Teilnahme an einem Meeting müssen folgende Punkte erfüllt sein:
  - a) Die Person kann zum Erfolg des Meetings beitragen.
  - b) Die Person kann selber vom Meeting profitieren.
  - c) Die Person kennt das Ziel, die Themen und die an sie gestellten Erwartungen.
  - d) Die Person ist vorbereitet oder wird sich vorbereiten.
- 6.** Alle relevanten Unterlagen und Informationen müssen vor der Sitzung verteilt werden. Alle Teilnehmer sollten genügend Zeit haben, die Informationen zu verarbeiten.
- 7.** Der Meeting-Raum muss frühzeitig reserviert werden. Der Raum sollte für die Sitzung geeignet sein und über die notwendigen technischen Hilfsmittel verfügen.
- 8.** Die einzelnen Gesprächspunkte sollten nach ihrer Priorität geordnet sein und in der Reihenfolge ihrer Bedeutung behandelt werden.
- 9.** Meetings beginnen und enden pünktlich! Meetings müssen einen Zeitplan haben und für jedes Thema muss ein Zeitlimit bestimmt werden.
- 10.** Vermeiden Sie Diskussionen, die vom Thema abschweifen und nicht zum Erreichen des Sitzungsziels beitragen. Haben Sie immer ein Auge auf das Sitzungsziel und die Themenliste.
- 11.** Bevor das Meeting beendet wird, müssen die getroffenen Entscheidungen wiederholt werden. Jede am Meeting teilnehmende Person muss wissen, was sie in der Folge zu tun hat.
- 12.** Ein Protokoll ist zwingend. Es gilt: je kürzer und einfacher, desto besser. Oft genügt ein handgeschriebenes Blatt mit den wichtigsten Entscheidungen, Verantwortlichkeiten und Terminen.<sup>51</sup>

Quelle: © Copyright Time/system International GmbH, 2007

Erfordern jedoch die Aufgabenstellung und der Arbeitskontext ein koordiniertes und von Synergieeffekten getragenes Leistungsverhalten der betroffenen Arbeitskräfte, dann ist die Grundstruktur des Arbeitsteams die Folge. Voraussetzung für die Zusammenarbeit in Teams sind die zueinander komplementären Kompetenzen der Mitarbeiter und ein hoher Reifegrad in deren Beziehungen. Nur so lassen sich unstrukturierte und komplexe Themenstellungen im Zeitverlauf von den Teammitgliedern gemeinsam bewältigen. Nach Tuckman/Jensen (1977) müssen sie hierzu die Phase 4, die Per-

51 o.V. (2012), TS-Part 52747, [http://www.timesystem.de/shared/PDF-business/GM\\_a4\\_portrait\\_blank.pdf](http://www.timesystem.de/shared/PDF-business/GM_a4_portrait_blank.pdf); abgerufen am 12.05.2016



forming- bzw. Verschmelzungsphase, erreichen. Um die Beziehungsqualität in Teams auf- und auszubauen, sind diverse Maßnahmen geeignet, die die Zusammenarbeit, das Verständnis und das Vertrauen unter den Teammitgliedern fördern. Neben Einzel- und Gruppencoaching werden in der Praxis unterschiedliche Maßnahmen zur Teambildung und Teamentwicklung eingesetzt<sup>52</sup>.

### Praxis: Denkbar ist machbar. Aber nur im guten Team!

In einem guten Team kommt es immer auf die Stärken des Einzelnen an. Und auf Gemeinsamkeiten. Damit alles reibungslos funktioniert und Sie gemeinsam Ihre Ziele erreichen, müssen Ihre Mitarbeiter zusammenwachsen. Ein Teambuilding eignet sich optimal, um die Verbundenheit untereinander, das „WIR-Gefühl“ zu fördern und die Kommunikation zu verbessern. Getreu unserem Motto „Erlebnis bringt Ergebnis“ orientieren sich unsere Team-Building-Maßnahmen alle gleichermaßen an den von Ihnen formulierten Zielen und hinterlassen einen unvergesslichen Eindruck – ergebnisorientiert, leidenschaftlich, professionell und individuell. Die Folge: Anerkennung, Perspektiven und Motivation – und die Basis einer zukünftig noch erfolgreicherer Zusammenarbeit.<sup>53</sup>

*Quelle: Jochen Schweizer GmbH*

Hinsichtlich der Teamzusammensetzung bieten sich kompetenzbasierte Auswahlverfahren an. Beispielsweise werden in Auswahlverfahren der Feuerwehren neben den formalen Voraussetzungen u.a. auch die sportliche Fitness und gesundheitliche Eignung der potenziellen Teammitglieder überprüft sowie die Persönlichkeitsmerkmale, die für die Funktion eines Brandmeisters/einer Brandmeisterin erforderlich sind<sup>54</sup>. Barrick/Stewart/Neubert/Mount (1998) stellen diesbezüglich fest, dass die Persönlichkeit der Teammitglieder erheblich die Teamleistung beeinflusst. Etwa hat das Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit bereits bei einzelnen Mitarbeitern positiven Impact auf deren Arbeitsleistung. Auch in Teams ist Gewissenhaftigkeit positiv mit der Leistung von Personen verknüpft. Sie befördert, dass Aufgabendimensionen wie z.B. Planung, Organisation und Zielverfolgung hinreichend sichergestellt sind. Große Unterschiede in diesem Merkmal zwischen den Teammitgliedern führen zu Spannungen unter diesen und beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit des Teams. Ähnlich verhält es sich bezüglich der Persönlichkeitsmerkmale Offenheit, Extraversion ohne Dominanzstreben, Verträglichkeit und Emotionale Stabilität mit positiver Grundstimmung<sup>55</sup>.

Bei der konkreten Zusammenstellung von Brandschutzteams werden weiterhin Fähigkeitsprofile und Teamrollentests genutzt, um Teammitglieder mit komplementären Kompetenzen und Verhaltensmustern auswählen zu können. In Teams übernehmen dessen Mitglieder mindestens eine, nicht selten aber mehrere Aufgaben, die u.a. mit deren Charaktereigenschaften einhergehen. Denn Menschen arbeiten motivierter, effektiver und effizienter in Aufgabenfeldern, die sie bevorzugen. Das Bewusstsein von eigenen Stärken und Schwächen und denen der anderen Teammitglieder ermöglicht es, Rollen für sich selbst und innerhalb des Teams zu definieren und festzulegen. Rollen erklären dabei, warum man sich bei bestimmten Aufgaben und Entscheidungen wohler und kompetenter fühlt als bei anderen. Etwa bevorzugen manche Menschen einen Aufgabenbereich, in dem sie hauptsächlich beratend tätig sind, andere dagegen schätzen Aufgaben, in denen sie ihre organisatorischen Interessen und Fähigkeiten einsetzen können. Anderen wiederum liegen beide Tätigkeitsfelder und sie können beide gleich gut ausüben. Im Allgemeinen jedoch ist die eine oder andere Neigung stärker ausgeprägt. Zur Analyse, aber auch zur Festlegung von Rollen in Teams sind in der Praxis besonders zwei Strukturmodelle über Teamrollen weit verbreitet<sup>56</sup>. So unterscheidet Meredith Belbin (1981/2013) neun Rollen, die von den Teammitgliedern abzudecken sind, damit sie

52 vgl. z.B. Business Netz Redaktion: Teambuilding: Mit der richtigen Maßnahme zum perfekten Team, 17. Oktober 2014, <http://www.business-netz.com/Mitarbeiterfuehrung/Teambuilding-Massnahmen>; abgerufen am 12.05.2016

53 <http://www.jochen-schweizer-corporate.de/mitarbeiter/veranstaltungen/teambuilding/>; abgerufen am 12.05.2016

54 vgl. <http://www.berliner-feuerwehr.de/karriere/112-classic/auswahlverfahren/>; abgerufen am 12.05.2016

55 vgl. Barrick/Stewart/Neubert/Mount (1998), S. 382 ff.



effektiv zusammenarbeiten können. Er bündelt dabei handlungsorientierte Rollen sowie kommunikations- und wissensorientierte Rollen ► *Abbildung 7.18*.

Hauptkategorie	Rolle	Rollenbeitrag
handlungsorientierte Rollen	Umsetzer	effektiver Organisator, erledigt, was getan werden muss
	Macher	verantwortungsübernehmender Durchsetzer, regelt Aktivitäten und Diskussionen und sorgt für Ergebnisse
	Perfektionist	garantiert gründliche und pünktliche Lieferung; gutes Einhalten von Fristen und Zeitplänen
wissensorientierte Rollen	Beobachter	Problemanalytiker, wägt Pro und Contra ab
	Neuerer / Erfinder	Quelle origineller Lösungen, neuer Ideen, Strategien und Ansätze
	Spezialist	setzt professionelle Standards durch und trägt das nötige Fachwissen bei
kommunikationsorientierte Rollen	Koordinator	sieht Talente, klärt Ziele und delegiert effektiv
	Teamarbeiter	verbessert Kommunikation und Wohlbefinden zwischen den Mitgliedern untereinander und fördert den allgemeinen Teamgeist
	Weichensteller	kreativer Vermittler; knüpft externe Kontakte für das Team

**Abbildung 7.18:** Teamrollenstruktur nach Belbin (1981/2013)<sup>57</sup>

Mittels eines Fragenkataloges zur Selbsteinschätzung können Personen ihre Stärken und Schwächen herausarbeiten. Im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung von Teamsitzungen bzw. Teamprozessen durch außenstehende Beobachter können die Ergebnisse anhand von Arbeitssituationen konkretisiert werden. Zusammen mit den Teammitgliedern wird deren jeweiliges Rollenprofil ermittelt. Die Auswertung der Fragebögen kann zusätzlich durch ein spezielles Software-Tool unterstützt werden.

Das Rollenstrukturmodell von Charles Margerison und Dick McCann (1989), das sog. Team Management System (TMS), ist ebenfalls an Aufgabefunktionen orientiert. Auch hier beantworten die Teammitglieder anhand eines Fragebogens Aussagen zu ihrem Organisations- und Kommunikationsverhalten sowie bezüglich ihrer Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung. Aus den Ergebnissen werden dann vier Arbeitspräferenzen abgeleitet: Entdecker, Organisator, Berater und Controller. Die einzelnen Arbeitsfunktionen sind in der nachfolgenden Grafik wiedergegeben ► *Abbildung 7.19*.

56 vgl. <https://www.humanpsychology.ch/angebote/selbst-tests/teamrollen-test/teamrollen-auswertung>; abgerufen am 12.05.2016; vgl. auch [https://uberwork.files.wordpress.com/2014/10/vergleich\\_persc3b6nlichkeitsprofile\\_tspeil\\_130829.pdf](https://uberwork.files.wordpress.com/2014/10/vergleich_persc3b6nlichkeitsprofile_tspeil_130829.pdf), abgerufen am 12.05.2016

57 Bartscher (2016), S. 118, in Anlehnung an Belbin (2013), S. 129 ff., Jay (1998), S. 66 ff., Brettel et al. (2009), S. 40 ff.

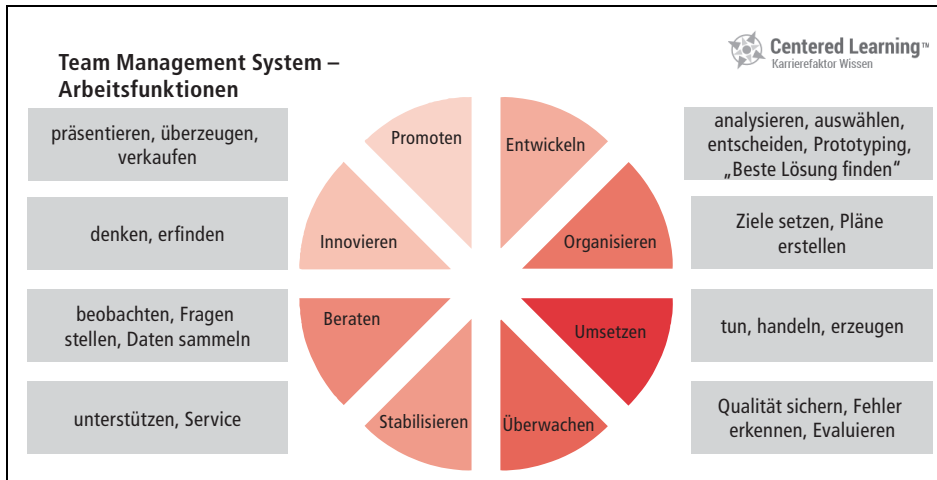


Abbildung 7.19: Arbeitsfunktionen im Team Management System nach Margerison/McCann (1989)<sup>58</sup>

Die Teamrollenmodelle stehen ähnlich wie die Persönlichkeitstypologien, z.B. MBTI/GPOP, Reiss-Profil, Harrison Assessment (HATS), Insights ► *Kapitel 5*, in der Kritik hinsichtlich ihrer theoretischen und empirischen Fundierung, da sich diese überwiegend auf Beobachtungen und induktive Ableitungen stützen<sup>59</sup>. Auch sind Teams aus neun Personen eher selten, denen jeweils genau eine der neun Rollen zuordenbar ist. Insoweit werden in der Praxis einzelne Teammitglieder mehrere Rollen einnehmen. Wie dann etwa der Übergang von der einen in eine andere Rolle erfolgt und wie die jeweilige Person für sich und die anderen Klarheit bezüglich der gerade ausgeübten Rolle herstellen kann, bleibt offen. Rollen bilden sich darüber hinaus in gruppen- und psychodynamischen Austauschprozessen ► *Abbildung 7.11*. Daher sind Rollen nicht statisch, wie es die beiden Modelle nahelegen. Weiterhin sind Teams, in denen zwar alle neun Rollen adäquat besetzt sind, auch nur dann effektiv, wenn u.a. eine positive und respektvolle Arbeitsatmosphäre besteht. Aritzeta/Swales/Senior (2005) stellen auf Basis einer weit gefassten Metaanalyse dennoch fest, „... most of the studies regarding the empirical evidence have shown average or high size effects and this leads us to conclude that the team role model has acceptable convergent validity ... that there is substantial evidence for the construct validity of the model. Therefore, the model is useful for measuring individual preferences towards contributing and interacting with other team member<sup>60</sup>“. Gerade in der Kontrastierung von Eigen- und Fremdwahrnehmung im Rahmen einer fragebogengestützten Teamanalyse, ergänzt um eine teilnehmende Beobachtung durch externe Berater oder Coaches und in der Diskussion der Ergebnisse im Team sehen die Autoren einen hohen Mehrwert der Rollenmodelle für die praktische Teamentwicklung. „This technique provides insights into how others are perceived which opens prospective new areas for discussion among team members. As team roles are defined through interactions with others, the discussion can embrace the tasks performed as well as the emotions that arise in the interactions that occur. When task and emotional process are jointly considered in a team it should become easier to solve problems and ensure healthy work team development“.<sup>61</sup>

Neben den zu bearbeitenden Aufgaben und den Rollen im Team gibt es weitere Variablen, die bestimmend für die Teamstruktur und damit für den Teamerfolg sind. So wird zwischen der Größe und der Effektivität eines Teams ein kurvilinearere Zusammenhang angenommen, der als umgekehrte U-Funktion abgebildet werden kann<sup>62</sup>. Die optimale Teamgröße wird zwischen sieben und zwölf Personen taxiert. Allerdings sind diese Annahmen nicht unumstritten. Gerade bei komplexen Aufgabenstellungen bieten größere Teams die Chance, Zugang zu mehr Ressourcen zu erhalten.

58 o.V. (2016), <http://www.centeredlearning.de/team-management/team-management-system-tms/>, abgerufen am 13.05.2016, in Anlehnung an Margerison/McCann (1989), S. 24 ff.; vgl. McCann (2016), [http://www.tms-zentrum.de/files/dick\\_mccann-grundlagen\\_des\\_team\\_management\\_systems.pdf](http://www.tms-zentrum.de/files/dick_mccann-grundlagen_des_team_management_systems.pdf), S. 2 ff, abgerufen am 13.05.2016

59 vgl. z.B. Brettel et al. (2009), S. 44 ff.

60 Aritzeta/Swales/Senior (2005), S. 22 f.

61 Aritzeta/Swales/Senior (2005), S. 23

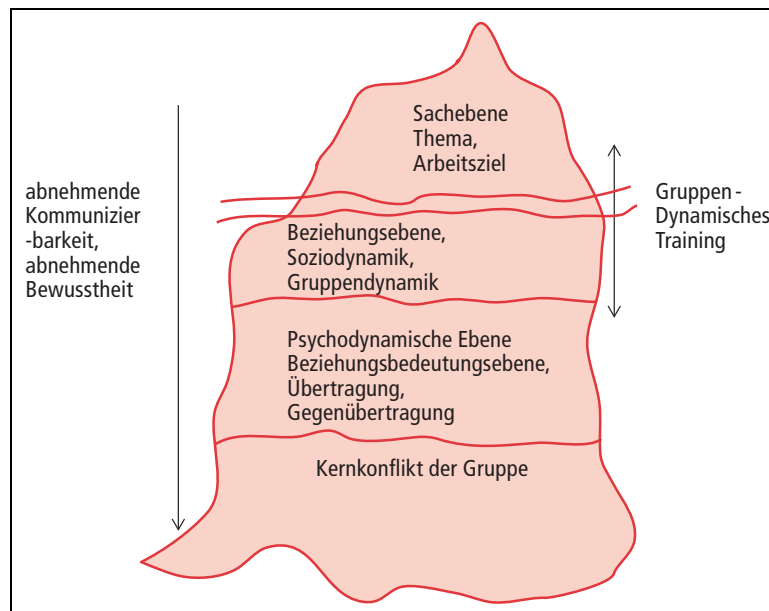
62 vgl. Nieva/Fleishman/Reick (1985)

Allerdings dürften auch der Koordinationsaufwand steigen und die Leistungsbereitschaft einzelner Mitglieder sinken, da sich die Verantwortung für das Teamergebnis auf eine größere Anzahl von Personen verteilt und sie sich damit tendenziell verflüchtigt<sup>63</sup>. Ähnlich uneinheitlich sind die Studienergebnisse hinsichtlich der Diversität, also der Vielfalt unter den Teilnehmern. Zunehmende Diversität bzw. Heterogenität scheint sich dann positiv auf die Teamperformanz auszuwirken, wenn es darum geht, kreative und intellektuell anspruchsvolle Aufgaben zu erledigen. Allerdings nimmt bei ansteigender Diversität die Neigung zu, Teams zu verlassen. Homogene Teams scheinen wiederum die Teamphasen 1–3 des Tuckman/Jensen-Modells schneller zu durchlaufen, als heterogene. Sie bleiben dann aber mit ihrer Teamperformanz in Phase 4 hinter eher heterogenen Teams zurück. Gelten die letzten Aussagen tendenziell für eine Vielfalt aufgrund von Kompetenzen und beruflichen Erfahrungen im Team, scheinen dagegen ausgeprägte demografische Merkmalsunterschiede, bedingt etwa durch Geschlecht, Nationalität und Alter, in vielfältiger Hinsicht negative Folgewirkungen nach sich zu ziehen<sup>64</sup>.

### Grundfragen der Gruppendynamik

Damit Teams erfolgreich sein können, ist es bedeutsam, dass sie für ihre Arbeit Ziele formulieren und vereinbaren. Den damit verbundenen Ergebniserwartungen sollen sich zudem alle Teammitglieder verpflichtet fühlen. Ihre tägliche Arbeit richten sie an diesen Erwartungen und an den zugesprochenen Aufgabenfunktionen bzw. Rollen aus. Sie erfüllen diese sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht. Sie beachten die verabredeten Spielregeln der Zusammenarbeit, in denen u.a. festgehalten ist, welche Verhaltensweisen innerhalb des Teams erwünscht sind. Sie akzeptieren die strukturellen Gegebenheiten im Team, den Arbeitskontext sowie den erarbeiteten Normen-, Werte- und Sanktionskatalog und sie sind bereit, sich mit dem Team und den getroffenen Vereinbarungen zu identifizieren. Teams und ihre Mitglieder lernen und entwickeln sich damit auf unterschiedlichen Ebenen. Beim Zusammenspiel zwischen Menschen, bei deren Zusammenarbeit, geht es damit selten nur um die Sache bzw. Aufgabenstellung als solche. Es geht immer auch um die Bewältigung unterschiedlicher Beziehungsdynamiken.

Um diese Ebenen und Dynamiken genauer betrachten zu können, bietet sich das Vierebenen-Modell der Gruppendynamik von Oliver König und Karl Schattenhofer (2006) an, das die Autoren mit dem sog. Eisbergmodell verknüpfen ► *Abbildung 7.20*.



**Abbildung 7.20:** Vierebenen-Modell der Gruppendynamik von König/Schattenhofer (2006/2015)<sup>65</sup>

63 vgl. Kozlowski/Bell (2003), 401 ff.

64 vgl. z.B. Pläßmann (2012), S. 77 ff.

Beim Eisberg ragt rund ein Siebtel der Fläche über die Wasseroberfläche hinaus. Auch in Teamprozessen gibt es manifeste Themenstellungen, meist auf der Sach- oder Inhaltsebene, die für alle Beteiligten ersichtlich und damit auch besprechbar sind. Etwa sind die Arbeitsinhalte so aufzubereiten, dass sie für alle Beteiligten verständlich und nachvollziehbar sind. Strukturelle Gestaltungs- und Steuerungsaufgaben müssen abgestimmt, verabschiedet bzw. entschieden werden. Angelehnt an die Arbeitsfunktionen von Margerison/McCann ► *Abbildung 7.19* sind dies u.a. das Festlegen von Zielen, das Setzen von organisationalen Rahmenbedingungen, wie Zeit, Ort etc., das Entwickeln von Arbeitssequenzen, sowie das Kontrollieren der Ergebnisse und das Sichern des Erfolgs. Zu den Steuerungsleistungen zählen u.a. das systematische Erkennen, Benennen, Differenzieren und Bewerten von Fakten. Auf dieser manifesten Ebene dominiert die Sachlogik.

Unter der Wasseroberfläche liegen „... mehrere Schichten „latenten“ Geschehens, das man – je weiter es von der Oberfläche entfernt ist – nur erraten kann. Darüber gibt es Vermutungen, die aber im „normalen“ Gruppenalltag nicht besprochen werden“<sup>65</sup>. Bei den Vermutungen handelt es sich um theoriegeleitete Annahmen, anhand derer zwischenmenschliche Transaktionen interpretiert werden, die sachlogisch keinen Sinn ergeben. Wird etwa das Teammitglied mit der größten Fachkompetenz in Bezug auf die Aufgabenstellung nicht in den Bearbeitungsprozess eingebunden, erscheint dies für die Erledigung der Sachaufgabe unsinnig. Aus Sicht der Gruppendynamik erwächst hier ein erster Verdacht auf die Wirkkraft latenter Ebenen. König/Schattenhofer (2015) unterscheiden diesbezüglich drei Ebenen: Die soziodynamische Ebene, die psychodynamische Ebene und die Ebene des Kernkonflikts einer Gruppe.

Die soziodynamische Ebene verweist darauf, dass u.a. die Teamatmosphäre und der Stand der Teamentwicklung entscheidend für die Arbeitsprozesse in und den Erfolg von Teams sind. Daher ist es wichtig und förderlich für deren Leistungsvermögen, dass die Mitglieder bewusst oder unterbewusst die Kooperationsbeziehungen und Rollen untereinander bestimmen, den Status der einzelnen Teammitglieder klären und auch die Teamnormen verhandeln. Tuckman/Jensen (1977) ► *Abbildung 7.16* skizzieren diesbezüglich bedeutsame Phasen der Beziehungsklärung in Teams. Die Modelle von Belbin (1981) ► *Abbildung 7.18* und Margerison/McCann (1989) ► *Abbildung 7.19* benennen bedeutsame und aufgabenbezogene Funktionen und Rollen, die von den Mitgliedern festzulegen sind. Anhand des ‚Rangdynamischen Positionsmodells‘ von Raoul Schindler (1957) lassen sich die Statusunterschiede zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern durchleuchten. Hiernach können in jedem Team vier Positionen unterschieden werden. Diese beziehen ihren jeweiligen Stellenwert über die Auseinandersetzung mit einem „Gegenüber“ (G) ► *Abbildung 7.21*. Dieses Gegenüber ist nicht Teil der Gruppe und kann etwa eine Person, eine andere Gruppe oder ein Auftrag von außerhalb des Teams sein. Alpha ( $\alpha$ ) erhält seine Position durch die Konfrontation mit dem Gegenüber. Von  $\alpha$  wird Erfolg erwartet, u.a. ein zielführendes Einwirken auf G. Wer die  $\alpha$ -Position innehat, führt das Team an, repräsentiert es. Letztlich sind es aber die Gammas ( $\gamma$ ), die Alpha als Führer einsetzen, indem sie sich ihm anschließen. Die Gruppenmitglieder identifizieren sich mit der  $\alpha$ -Person und erwarten von ihr im Gegenzug sichtbare Zeichen der Verbundenheit mit ihnen und den Teamzielen, sonst entstehen bei ihnen schnell Angst und Unsicherheit. Die Gammas stellen das Gros des Teams dar. Sie tauchen gerne in dessen Kollektivität ein, zeigen das Verhalten von Mitläufern, tragen die Leistung der Gruppe, sind eher indirekt mit der Willensbildung befasst.

Die Beta ( $\beta$ )-Position hat eine beratende, meist fachlich unterstützende Funktion. Die Person auf der  $\beta$ -Position verfügt über Zugänge zu relevanten Ressourcen, wie etwa Informationen, Kompetenzen, Netzwerke, die Alpha und damit letztlich dem Team zum Erfolg verhelfen können. Dadurch wächst der Person eine gewisse Autorität zu (Graue Eminenz). Sie ist unabhängiger als Alpha und nur indirekt mit dem Team verbunden – nämlich über Alpha. Daher widerfährt  $\beta$  bei einem Sturz des Alpha auch häufig dessen Schicksal. Alpha muss  $\beta$  anerkennen,  $\beta$  muss sich über Leistung und das Einbringen der Ressourcen beweisen, im Gegensatz zu Alpha.

65 König/Schattenhofer (2015), S. 27

66 König/Schattenhofer (2015), S. 27

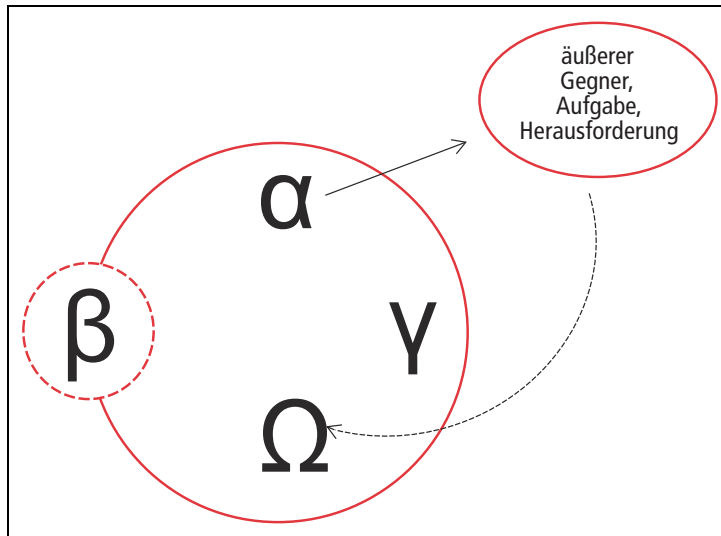


Abbildung 7.21: Modell der Rangdynamik nach Schindler (1957)<sup>67</sup>

Omega ( $\Omega$ ) identifiziert sich mit dem äußeren Gegenüber und wird so indirekt zu dessen Repräsentanten im Team.  $\Omega$  verkörpert damit das, was es abzuwehren gilt, das, was einerseits verunsichert und andererseits aber auch fasziniert. Die Personen der  $\Omega$ -Position greifen die  $\alpha$ -Person an, stehen zu dieser in Opposition und stellen letztlich den momentanen Zustand des Teams in Frage. Die  $\Omega$ -Person zieht dadurch nicht selten die Aggression der anderen, vor allem der Gammas, auf sich und gerät in Gefahr, ausgeschlossen zu werden. „Während die Position Alpha für Identität und Kontinuität, für die Sicherheit der Gruppe steht (mit der Gefahr der Erstarrung), so steht Omega für Verunsicherung, Veränderung und Neues (mit der Gefahr der Auflösung)“<sup>68</sup>. Die  $\Omega$ -Position spiegelt weiterhin einen Teil der Zerrissenheit, der Ambivalenz, der Gammas wider. Diese identifizieren sich zwar mit der  $\alpha$ -Person, sehen aber üblicherweise auch deren Schwachpunkte, die  $\Omega$  letztlich stellvertretend für sie äußert. Für die Weiterentwicklung des Teams ist es hilfreich, wenn die unterschiedlichen Positionen zwischen Alpha und Omega konstruktiv aufgegriffen werden. Beta kann dabei aus seiner relativ unabhängigen Position zur Bearbeitung beitragen.

Die unterschiedlichen Positionen sind üblicherweise in jedem Team besetzt und können je nach Situation von wechselnden Personen eingenommen werden. Eine Ausnahme bildet die Beta-Position. Diese kann auch lediglich anlassbezogen bzw. nur zeitweilig bestückt sein. Insoweit ist ein situationsspezifischer und/oder periodischer Wechsel auf der  $\alpha$ -Position aus Sicht des Teams funktional, soweit die Person die Führungsfunktion dann auch ausübt. Andererseits „... werden Konflikte nicht dauerhaft dadurch behoben werden, dass jemand, der die Omegaposition einnimmt, aus der Gruppe ausgeschlossen wird, statt dass der zugrunde liegende Konflikt behandelt wird, weil diese Position dann mit hoher Wahrscheinlichkeit von jemand anders besetzt werden wird“<sup>69</sup>. Letzteres nennt man auch den Rote-Laternen-Effekt. Insofern brauchen Teams eine  $\alpha$ -Person, die Initiative zeigt, die Bisheriges in Frage stellt, neue Konzepte entwickelt und einfordert und Ideen voranbringt, unterstützt durch eine  $\beta$ -Person. Des Weiteren sind Personen nötig, die die Initiative loyal und engagiert unterstützen. Schließlich ist auch eine  $\Omega$ -Person für den Teamerfolg förderlich. Soweit diese den Teamprozess kritisch und kompetent reflektiert, kann sie die Antreiber des Teams dazu veranlassen, ihr Vorgehen und ihre Entscheidungen zu überprüfen und ggf. weiterzuentwickeln. Die Rolle dieses sog. „Advocatus Diabolie“ kann bewusst, für alle Teammitglieder sichtbar und mit wechselnden Personen bereits zu Beginn eines Teamentwicklungsprozesses besetzt werden. Auf diese Weise wird etwa auch das Group-Think-Phänomen nach Irving Janis (1972/1982) begrenzt. Dieses verweist darauf, dass die  $\alpha$ -/ $\gamma$ -Personen aufgrund ihrer gegenseitigen Solidarität und Loyalität den Wunsch nach Konsens verspüren. Dieser Drang, auch Gruppendruck genannt,

67 Hofer (2014), S. 61, in Anlehnung an Schindler (1957), S. 313

68 König/Schattenhofer (2015), S. 52

69 König/Schattenhofer (2015), S. 52

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<https://www.pearson-studium.de>**