



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Personalführung II

HRMAH04



Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

**Prof. Michael Cesarz
Alena Schaaf**

Personalführung II

HRMAH04



Prof. Michael Cesarz

(geb. 1960) ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Metro Group Asset Management GmbH. Neben seiner aktuellen Gastdozentur an der Universität Leipzig war Herr Prof. Cesarz bereits an der Privaten Universität Witten/Herdecke und der Fernhochschule Riedlingen als Dozent tätig.

Sein beruflicher Werdegang begann mit dem Studium der Architektur an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule in Aachen. Nach einer selbstständigen Phase als Architekt in Düsseldorf, Leipzig und Moskau war er Leiter des Baumanagement bei Peek & Cloppenburg, Düsseldorf, und bei der Kaufhof AG, Köln. Seine Professur für Facility-Management erhielt er im Jahr 2000 an der Fernhochschule Riedlingen.

Herr Prof. Cesarz bekleidet zahlreiche Beirats- und Aufsichtsratsmandate. Sein Interesse galt stets dem Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis, wodurch sich auch sein Engagement als Studienleiter an der APOLLON Hochschule für Gesundheitswirtschaft begründet. Herr Prof. Cesarz kann durch seine bisherigen und aktuellen Tätigkeiten auf einen fundiertes Theoriewissen und einen umfangreichen Erfahrungsschatz in sehr unterschiedlichen Disziplinen, wie Strategische Personalentwicklung, Unternehmenskommunikation, Facility-Management, Recht oder Projektentwicklung, zurückgreifen. Dieses Know-how wird er interdisziplinär in den verschiedenen Modulen einbringen.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen/verlinken, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Personalführung II

Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	1
-----------------	---

Einführung

1 Die Grundlagen der Teamführung	5
1.1 Konzeptionelle Basis	5
1.1.1 Vom Individuum zur Gruppe – von der Individualführung zur Gruppenführung.....	5
1.1.2 Von der Gruppe zum Team – von der Gruppenführung zur Teamführung	9
1.2 Klassifikatorische Basis.....	11
1.2.1 Arten von Teams.....	11
1.2.2 Arten von Teamführung	13
1.3 Pragmatische Ansätze zur Teamführung.....	15
1.3.1 Das C.O.A.C.H.-Modell: Die Eigenschaften des Teamführers.	15
1.3.2 Das P.E.R.F.O.R.M.-Modell: Leistung als Teamaufgabe.....	17
1.4 Widersprüchliche Basis	20
1.4.1 Pro-Team: Das Team als Erfolgsgarant	20
1.4.2 Kontra-Team: Das Team als Karriere-Killer.....	22
Zusammenfassung	25
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	26

Kapitel 2

2 Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalführung	27
2.1 Kulturkonzeption	27
2.2 Kulturdynamik	32
2.2.1 Systematik	32
2.2.2 Personalführung durch Unternehmenskultur	33
2.2.3 Unternehmenskultur durch Personalführung	38
2.3 Kulturmodelle	42
2.3.1 Das Drei-Ebenen-Modell von Schein.....	42
2.3.2 Die Kulturarten von Deal und Kennedy	45
2.3.3 Kulturtypen nach Kets de Vries/Miller	47
Zusammenfassung	50
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	50

Kapitel 3

3	Die Besonderheit internationaler Personalführung	52
3.1	Das Grundproblem	52
3.2	Die Grundsatzentscheidungen.....	55
3.2.1	Der Einfluss der Kulturstrategie	55
3.2.2	Der Einfluss des Managertypus	58
3.3	Die Idee des Euro-Managers.....	61
3.4	Das GLOBE-Modell: Führung nach groß-regionalen Zusammenhängen.....	62
3.4.1	Hintergrund und Methodik	62
3.4.2	Die globalen Großregionen und ihr Führungsstil	64
3.4.3	Konsequenz und Bewertung.....	68
	Zusammenfassung.....	69
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	70

Anhang

A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen im Text	73
B.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	75
C.	Glossar	78
D.	Literaturverzeichnis	84
E.	Abbildungsverzeichnis.....	90
F.	Tabellenverzeichnis.....	91
G.	Sachwortverzeichnis	92
H.	Einsendeaufgabe.....	95

Einführung

Im vorangegangenen Studienheft HRMAH03, „Personalführung I“, haben wir uns mit der Frage auseinandergesetzt, wie die Beziehung zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter auszugestalten ist. Dazu gehörten unter anderem die Fragen nach Motivation und Delegation. Als zentrale Erkenntnisse aus dieser Diskussion hatten wir festgehalten, dass es nicht grundsätzlich so etwas wie eine „gute und richtige“ Führung gibt. Vielmehr hängt es von den angestrebten Zielen und den angestrebten Rahmenbedingungen ab, wie sich Führungskräfte zu verhalten haben, um tatsächlich die Beziehungen zu den Mitarbeitern im eigenen Interesse, im Interesse der Mitarbeiter und natürlich primär im Interesse des Unternehmens zu optimieren.

Nicht zuletzt aufgrund der vielen theoretischen und empirischen Beiträge zu den Grundlagen für eine professionelle Mitarbeiterführung hat sich dabei auch das Problematische der Mitarbeiterführung herausgestellt. Es wurde deutlich, dass Mitarbeiterführung alles andere als eine triviale Aufgabe ist. Auch wenn es sicherlich „begnadete Führungspersonen“ gibt, hat doch jeder Einzelne permanent an seinem Führungsverhalten zu arbeiten, um die natürlich existierenden blinden Flecken zu minimieren. Das Ziel ist, in möglichst wenige Führungsfallgruben hineinzufallen und sich vor allem langsam in Richtung auf die viel gelobte „situative Führung“ hinaufzuarbeiten.

Im vorliegenden Studienheft sollen Sie nun auf einige Besonderheiten und Problemfelder im Bereich der Personalführung aufmerksam gemacht werden. Die Fortentwicklung der individuellen Führung von Mitarbeitern ist die Teamführung, Thema des Kapitels 1 in diesem Heft. Hier geht es nicht mehr nur darum, gute Mitarbeiter zu haben und sie „gut“ zu führen, sondern vor allem darum, diese Mitarbeiter zu einem Team zusammenzuschweißen. Jeder Trainer kennt den – unter anderem auch vom amerikanischen Baseball-Manager Casey Stengel kolportierten – Spruch:

„Gute Spieler zu finden ist noch relativ einfach, besonders schwierig dagegen, sie als gute Spieler in einem Team gut spielen zu lassen.“

Warum ist das so schwierig? Mitarbeiter haben unterschiedliche Zielsysteme, unterschiedliche Führungssysteme und auch unterschiedliche Motivationsstrukturen. Sie alle müssen zumindest insoweit auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden, dass die gemeinschaftliche Gruppenaufgabe realisiert werden kann.

Kapitel 1 geht darauf ein, was der Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team ist und welche Unterschiede sich daraus für die Teamführung ergeben. Obendrein werden Ihnen zwei pragmatische Ansätze vorgestellt, die substanzielle Hinweise zur Teamführung geben.

Geht man über die Teamführung hinaus noch einen Schritt weiter, wird das Unternehmen als Ganzes betrachtet. Genauso wie ein erfolgreicher Sportverein mehr ist als eine Ansammlung von Spielern plus Trainer, sind auch Unternehmen mehr als die Summe der Mitarbeiter. Der Unterschied ist das, was man Unter-

nehmenskultur nennt und was häufig erfolgreiche Unternehmen von erfolglosen unterscheidet. Unternehmenskultur lässt sich zwar schwer messen, aber unmittelbar spüren!

„Betreten Sie doch einmal irgendein Microsoft-Gebäude. Sie werden feststellen: Es liegt in der Luft. Man spürt dieselbe Energie, die einen durchströmt, wenn man in einem siegreichen Sportteam spielt und die Zuschauer einem zujubeln. [...]“

Was hier beschrieben wird, ist die Grundidee der „Führung durch Unternehmenskultur“, also der Versuch, die Mitarbeiter des Unternehmens gemeinschaftlich erfolgreich in eine einheitliche Richtung zu lenken. Danach werden nicht mehr einzelne Mitarbeiter geführt, auch nicht mehr Teams aus Mitarbeitern, sondern Unternehmen als Ganzes.

Allerdings klingt dies viel einfacher, als es tatsächlich ist. Denn wenn eine solche „Führung durch Unternehmenskultur“ wirklich so simpel wäre, dann könnten mehr Unternehmen so erfolgreich agieren wie Microsoft.

Vor diesem Hintergrund werden Sie in Kapitel 2 mit dem Begriff „Unternehmenskultur“ vertraut gemacht. Es präsentiert Ihnen die Grundlogik des Wechselspiels zwischen „Führung durch Unternehmenskultur“ und „Unternehmenskultur durch Führung“ und stellt Ihnen ausgewählte Modelle zur Analyse der Unternehmenskultur vor.

Das abschließende Kapitel 3 legt Ihnen einige Besonderheiten der internationalen Personalführung nahe. Dass immer mehr Geschäftsaktivitäten außerhalb der nationalen Grenzen stattfinden, ist eine eher triviale Aussage. Weniger trivial ist aber die Frage, was sich daraus an Konsequenzen für die Personalführung ergibt. Denn dass ein einheitliches Europa automatisch eine „einheitliche Personalführung“ bedeutet, daran glaubt kaum (noch) einer. Ebenso offenkundig sind die Probleme und finanziellen Konsequenzen, die aus einer falschen internationalen Personalführung resultieren.

Auch im internationalen Bereich bedeutet Führung nicht primär „zufriedene Mitarbeiter schaffen“. Gesucht ist vielmehr eine Erweiterung des „New Leadership“: Danach gilt es immer mehr als Aufgabe von Führungskräften, sich emotional und persönlich mit dem Mitarbeiter auseinander zu setzen, ein positives Gefühl für die Zusammenarbeit zu schaffen und so eine emotionale Führung zu realisieren.

Genau das ist auch im internationalen Bereich zu realisieren, genau das ist aber schwieriger, als es auf den ersten Blick aussieht: Das „Abenteuer Führung“ und die „Führungslücke“ sind somit im internationalen Bereich noch ausgeprägter als im nationalen Bereich. In diesem Zusammenhang ist die gewählte Personalstrategie, d. h. die Entscheidung zwischen der Mono-, Misch- und Multikulturstrategie, von Bedeutung. Sie steht in Verbindung mit dem jeweiligen Managertyp in unmittelbarem Zusammenhang mit der internationalen Personalführung. Aus dem GLOBE-Projekt lassen sich dazu, wie zu zeigen sein wird, überwiegend klare und verständliche Aussagen für die internationale Personalführung gewinnen und in den praktischen Führungsalltag transportieren.

Lernziele des Studienheftes

Im Einzelnen ergeben sich folgende Lernziele für dieses Studienheft:

- *Verstehen*, worin die Führung eines Teams weit über die Führung einer größeren Zahl von nebeneinander arbeitenden Mitarbeitern hinausgeht
- *Kennenlernen* der wichtigsten theoretischen Grundlagen der Teamführung
- *Verstehen*, worin die Führung durch Unternehmenskultur über die Führung von Individuen und Teams hinausgeht
- *Kennenlernen* der wichtigsten theoretischen Grundlagen der Unternehmenskultur
- *Kennenlernen* der zentralen Problemfelder der internationalen Personalführung, ebenso der wichtigsten Merkmale, die das Führungsumfeld im internationalen Bereich charakterisieren.
- Jeweils zu Beginn der Kapitel finden Sie noch weitere, spezifische *Lernziele*. Ferner wird jedes Unterkapitel eingeleitet von einer ganz konkreten *Schlüsselfrage*, die die Richtung vorgibt, in die sich Ihr Lernfortschritt bewegen soll.

Organisatorische Hinweise

Eine kurze Anmerkung noch, bevor die erste Lektion beginnt: Grundsätzlich gilt natürlich alles, was für die individuelle Führung von Mitarbeitern gilt, auch für die Teamführung. Es kommen nur zusätzliche Aspekte hinzu.

Im vorliegenden Studienheft wird unter „internationaler Personalführung“ immer die individuelle Führung eines Mitarbeiters durch die Führungskraft eines anderen Landes verstanden, wobei im Regelfall dieser Führungsvorgang im Land des Mitarbeiters stattfindet.

Ansonsten sollen Sie hier wieder in den Text „eingestreute“ Übungsaufgaben dazu nutzen, rückblickend den jeweils gelernten Stoff zu vertiefen.

Kapitel 1

1 Die Grundlagen der Teamführung

In diesem Kapitel sollen Sie die definitorischen Unterschiede zwischen Gruppe und Team und die daraus ableitbaren definitorischen Unterschiede zwischen Gruppen- und Teamführung kennenlernen. Am Ende des Kapitels haben Sie damit den Übergang von der Individualführung zur Gruppenführung und dann zur Teamführung internalisiert. Ferner haben Sie gelernt, mit dem „Mythos Team“ kritisch relativierend umzugehen.

1.1 Konzeptionelle Basis

Schlüsselfrage: Was ist das jeweils Spezifische an Individualführung, Gruppenführung und Teamführung?

„Gruppe“ ist mehr als eine zufällige Ansammlung von Einzelpersonen. Wäre dies nicht der Fall, so wäre Gruppenführung im Prinzip nichts anderes als eine Reihe von sequenziell ablaufenden Prozessen der Einzelführung. Deshalb ist es zunächst wichtig, sich mit der Grundidee der Gruppe vertraut zu machen und daraus dann die Charakteristika von Teams abzuleiten.

1.1.1 Vom Individuum zur Gruppe – von der Individualführung zur Gruppenführung

Unter einer Gruppe versteht man

- eine Anzahl von Personen,
- die über einen längeren Zeitraum
- in Interaktion stehen sowie
- eine gemeinsame Basis aus Normen und Werten haben.

Erforderlich ist dagegen nicht, dass die Mitglieder der Gruppe eine gemeinsame Aufgabe arbeitsteilig oder interdependent erledigen. Auf diese wichtige Einschränkung werden wir später noch eingehen.

Wenn man also unter „Gruppe“ eine Anzahl von Personen versteht, die in irgendeiner Form verbunden sind, so stellt sich rasch die Frage, wie eine solche Gruppe überhaupt entsteht und wie sie funktionieren kann.

Im Zusammenhang mit der Führung in Gruppen ist klar zu unterscheiden zwischen der *Gruppenbildung* und der *Gruppenführung*, wenngleich beides von derselben Person ausgeübt werden kann.



Die Gruppenbildung ist ein Vorgang, der zum einen geplant ablaufen kann. Dann werden klare Kriterien gesetzt, welche Mitarbeiter unter welchen Bedingungen in welcher Form zusammenarbeiten sollen. Eine zweite Möglichkeit ist die emergente Gruppenbildung. Hier ergibt sich die Gruppe sukzessive durch zunehmende, aber in dieser Form nicht geplante Interaktion zwischen einzelnen Mitarbeitern.

Auch wenn es eine ganze Reihe von Vorschlägen gibt, wie Gruppenbildungen stattfinden können beziehungsweise stattfinden sollen, so läuft vieles hinaus auf fünf Phasen bei der Gruppenbildung:

- 1) *Initiierung*. In dieser Phase geht es darum, den einleitenden Impuls für die Gruppenbildung zu geben. Dies kann in der Konkretisierung einer Arbeitsaufgabe liegen.
- 2) *Formierung*. In dieser Phase beginnen die Gruppenmitglieder, sich langsam aneinander heranzutasten, die ersten Rollenkonflikte werden ausgetragen und sukzessive eine Sicherheit geschaffen.
- 3) *Normierung*. Hier beginnt jetzt der eigentliche Prozess des Zusammenschweißens der Gruppenmitglieder, wobei jetzt – anders als bei der reinen organisationsstrukturellen Formierung – vor allem die impliziten und expliziten Normen der Gruppe ins Spiel kommen.
- 4) *Operationalisierung*. Jetzt wird die Gruppe in eine Phase gebracht, in der sie tatsächlich ihre Arbeitsaufgaben erfüllen kann und die an sie herangetragen Ziele erreichen soll.
- 5) *Finalisierung*. Gruppen sind nicht immer auf Dauer angelegt, sondern haben teilweise eine von vornherein bewusst begrenzte Lebensdauer. Deshalb ist die letzte Phase der Gruppenbildung zugleich auch die Gruppenauflösung.

Zwischen diesen fünf Phasen stehen spezielle Konfliktphasen, die dazu führen, dass es nach jeder Phase durchaus auch eine Auflösung der Gruppe geben kann. So gibt es beispielsweise Probleme im Hinblick auf die Führung in der Gruppe, auf unterschiedliche Machtinteressen und letztlich auf unterschiedliche Interpretationen der Gruppenaufgabe. Für den gesamten Führungsprozess entscheidend ist, dass gerade auch die Gruppenbildung eine Aufgabe der Personalführung ist.

Denn letztlich ist Ziel dieser Gruppenbildung, die Gruppenmitglieder in eine Situation zu bringen, in der sie sich als eine verbundene Gruppe fühlen. Ab diesem Zeitpunkt beginnt die Gruppenführung im engeren Sinne. Hier ist es die Aufgabe der Führungsperson, dafür zu sorgen, dass die Gruppe ihren Aufgaben nachkommt.

In diesem Zusammenhang sind zwei Phänomene wichtig, die den Ablauf der Gruppenarbeit fördern, aber auch behindern können:

- *Gruppenkohäsion*. Hierunter wird der Prozess verstanden, bei dem Gruppenmitglieder sukzessive zu einer stärkeren Gemeinschaft zusammenwachsen und ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln („Wir-Gefühl“). Der Effekt bedeutet, dass die Gruppe ein immer konsequenteres Bild von sich selber bekommt und umgekehrt die Umgebung auch gemeinschaftlich ähnlich wahrnimmt. Ergebnisse sind dann im Regelfall positive Stereotypenbildung über die eigene Arbeit und eine negative Stereotypenbildung über die Umwelt. Hier ist es die Aufgabe der Führungskraft, diese beiden Prozesse insofern in Einklang zu bringen, als zum einen die motivierende Wirkung der positiven Stereotypen genutzt, die kontraproduktive Wirkung der negativen Stereotypen aber ausgeschaltet wird. Dies bedeutet vor allem, dass die Gruppenführung sich immer darüber klar wird, inwieweit tatsächlich eine Gruppenkohäsion erforderlich ist. Besteht beispielsweise eine Arbeitsgruppe (nur) aus vollkommen parallel arbeitenden Einzelprozessen, so macht es wenig Sinn, die Gruppenmitglieder noch durch bewusste Maßnahmen in Richtung auf eine Gruppenkohäsion zu lenken.
- *Gruppenkonvergenz*. Hierunter versteht man die Tatsache, dass Gruppen mit zunehmender Interaktion eine einheitliche Normen- und Wertebasis bekommen, was vor allen Dingen aber zu einer Vereinheitlichung der Meinungen führt. Das Ergebnis ist dann ein „group think“. Hierunter versteht man die Setzung von expliziten und impliziten Normen, die für die Gruppe verbindlich sind. Danach gelten bestimmte Aktionen als „grundsätzlich richtig“, während andere Optionen von vornherein auszuschließen sind. Während „group think“ ein Mechanismus ist, der eine Filterfunktion wahrnimmt, ist „group shift“ ein Prozess, bei dem innerhalb einer Gruppe sukzessive eine Verschiebung der Meinungen stattfindet. Diese können beispielsweise dazu führen, dass eine Gruppe selber viel mehr bereit ist, ein Risiko einzugehen, als es der Einzelne persönlich wäre („*risky shift*“), oder aber dass sich gerade durch den Gruppenprozess eine eher konservative Lösung durchsetzt und Innovationen ausgeschlossen werden („*conservative shift*“).

Die Aufgabe der Gruppenführung ist es, beide Phänomene zu kontrollieren und in eine entsprechende, sinnvolle Richtung zu lenken.

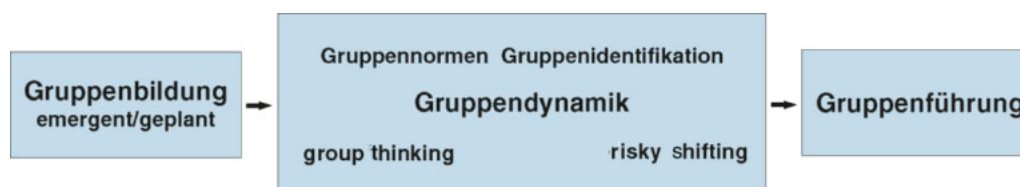


Abb. 1.1: Gruppendynamik als Basis der Teamführung

Ferner hängt die Gruppenführung von der Gruppenart ab:

- Im Hinblick auf die Dauer kann die Gruppe *befristet* oder *unbefristet* institutionalisiert werden. Bei der befristeten Gruppe ergibt sich die Hauptherausforderung aus der Tatsache, dass die Gruppe relativ schnell in den produktiven Arbeitsprozess eintreten muss, bei der a priori unbefristeten Gruppe liegt die Schwierigkeit für den Gruppenführer darin, den Spannungsbogen für die Gruppe zu erhalten und so ihr Funktionieren sicherzustellen.
- Im Hinblick auf die Struktur gibt es *formale* und *informale* Gruppen. Bei der formalen Gruppe wird klar festgelegt, wie die Arbeitsaufgabe sich in der Arbeitsstruktur und in der Gruppenstruktur niederschlägt, welche Abläufe vorgesehen sind und vor allem wie die Gruppenleitung stattfindet. Hier stützt sich der Gruppenführer im Regelfall auf eine fachliche beziehungsweise eine formale Hierarchie, die ihm eine Weisungsbefugnis gibt. Bei der informalen Gruppe dagegen wird die Gruppe nicht bewusst geplant, sondern ergibt sich sukzessive durch eine Interaktion von Personen, die sich beispielsweise räumlich oder sachlich nahe stehen. Hier ergibt sich die Machtposition der Gruppenführung aus der sozialen Stellung.
- Im Hinblick auf das Ziel gibt es soziale und wirtschaftliche Gruppen. Bei der sozialen Gruppe steht die Erfüllung der Gruppenzugehörigkeitsbedürfnisse im Vordergrund, bei der wirtschaftlichen die Erfüllung von Sachzielen.

Diese drei Gruppenarten sind miteinander kombinierbar: So gibt es beispielsweise die unbefristete und informale Gruppe mit dem Sozialziel ebenso wie die wirtschaftlich ausgerichtete und informal-befristete Gruppe.

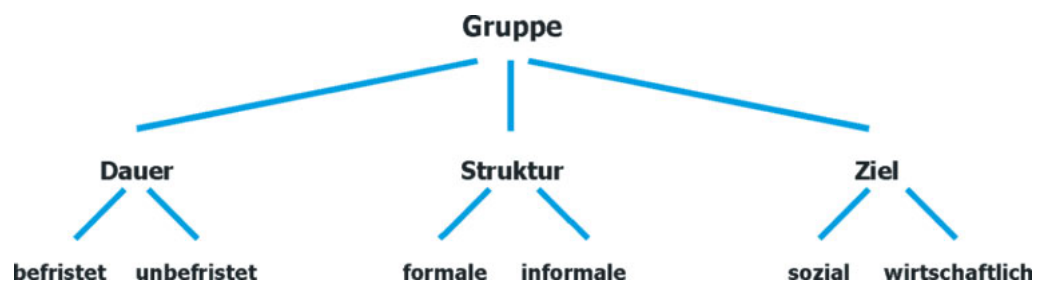


Abb. 1.2: Merkmale von Gruppen



Zumindest in Arbeits- und Projektgruppen als befristete beziehungsweise unbefristete formale-wirtschaftliche Gruppen gibt es eine explizite Gruppenführung.

1.1.2 Von der Gruppe zum Team – von der Gruppenführung zur Teamführung

Auch wenn es nicht jedem sofort und immer bewusst ist, macht es doch einen Unterschied,

- ob man sich mit anderen in einer *Gruppe* nebeneinander befindet (zum Beispiel in der Gruppe der Wartenden vor einer Supermarkt-Kasse) oder
- ob man aktiv mit anderen gemeinsam in einem *Team* arbeitet (also zum Beispiel gemeinschaftlich ein Projekt bearbeitet).

Dieser Unterschied setzt sich dann naturgemäß fort in der Führung. Auch gibt es zwangsläufig einen markanten Übergang von der Gruppenführung zur Teamführung, wobei gerade letztere die größere Faszination ausstrahlt.

„Warum es sich lohnt, überhaupt mit anderen zusammenzuarbeiten? Weil es mehr Spaß macht. Weil viele Aufgaben zu komplex sind, um nur von Spezialisten allein bearbeitet zu werden. Weil nur im Team Strategien gefunden werden, um auf unterschiedliche Weise anspruchsvolle Ziele zu erreichen. Weil nur ein schlagkräftiges Team Erfolg hat und sich die Mitarbeiter gegenseitig motivieren.“

[Kress/von Studnitz, 2000, S. 21]

In der Führungsliteratur, aber auch in der Beratungspraxis versucht man, eine möglichst klare Trennung zwischen Team und Gruppe vorzunehmen (vgl. z. B. Scholz, 2000), wengleich der Übergang von Gruppe zu Team oft eher graduell ausfällt. Gerade der Teil der Teamführung aber, der über die einfache Gruppenführung hinausgeht, ist von zunehmender Bedeutung. Deshalb gilt es, diesen Übergang exakt zu lokalisieren und entsprechende Konsequenzen für die Führungspraxis zu konkretisieren.

Jedes Team ist eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ein Team!



Für die Teamführung ist gerade die Differenzierung zwischen Team und Gruppe wichtig, wobei man üblicherweise die Interaktionsdichte, die Arbeitsteiligkeit und die Aufgabenkomplexität als Kriterium für die Unterscheidung heranzieht. Fünf Beispiele sollen diesen Übergang von Gruppe zu Team verdeutlichen:

- Sitzen zehn Mitarbeiter nebeneinander und schrauben Füllhalter zusammen, so spricht man hier üblicherweise *nicht* von einem Team, sondern von einer Arbeitsgruppe. Hier fehlt die arbeitsteilige Interaktion. Im Normalfall können auch die zehn Mitarbeiter im Wesentlichen nach den Grundprinzipien der Individualführung geführt werden.
- Nimmt man als weitergehendes Beispiel ein Callcenter, in dem eine Gruppe von Mitarbeitern damit beschäftigt ist, Bestellungen für einen Versandhandel aufzunehmen, so gibt es hier durchaus teilweise eine Arbeitsteilung. So kann sich eine Mitarbeiterin mehr bei der Technik von Waschmaschinen, andere

Mitarbeiter mehr in der Qualität von Kuchen auskennen. Trotzdem hält sich die Interaktion der Gruppe in Grenzen, weshalb *nur in Ausnahmefällen* Teilfunktionen der Gruppenführung zum Tragen kommen.

- *Schon eher* in die Rubrik „Team“ gehören teilautonome Arbeitsgruppen. Dies sind selbstständig tätige Einheiten, in denen die Mitarbeiter über Selbstorganisation die Ressourcenverteilung, die Ablaufpläne bis hin zu Urlaubsplänen organisieren. Da hier von einer stärkeren Intensität der Interaktion auszugehen ist, zudem eine Arbeitsteilung vorliegt und im Regelfall auch eine Aufgabenkomplexität gegeben ist, erfüllen derartige teilautonome Arbeitsgruppen das Charakteristikum des „Teams“. Hier muss sich der Teamführer – der möglicherweise auch Teil des Teams ist – in ganz anderer Art und Weise mit seinen Teamkollegen auseinandersetzen.
- Werden schließlich Techniker, Designer und Kostenanalytiker zusammengespannt, um ein neues Gerät der Unterhaltungselektronik zu konzipieren, so spricht man *eindeutig* von einem Team. Hier gibt es eine hochgradige Interaktionsdichte, eine ausgeprägte Arbeitsteilung und eine hohe Aufgabenkomplexität, die insbesondere durch den Innovationscharakter bedingt ist.
- Beim Hochleistungsteam steht eine geforderte Spitzenleistung im Vordergrund, die häufig auch zum Wettstreit zwischen den einzelnen Teammitgliedern führt.
- Werden schließlich Kernkompetenzträger aus unterschiedlichen Ländern zusammengeführt, ausschließlich über elektronische Medien miteinander verbunden, und sollen sie dennoch ein gemeinschaftliches Produkt herstellen, so spricht man von einem virtuellen Team.

Wichtig ist, dass die Beantwortung der Frage „Gruppe oder Team“ nichts mit der Qualifikation der Mitarbeiter zu tun hat. Qualifikation der Mitarbeiter und Interaktionsdichte hängen somit nicht zusammen (vgl. Tabelle 1.1, „Gruppenmerkmale und Gruppenarten“). Hier erkennt man, dass durch das Zusammenspiel der beiden Dimensionen vier verschiedene Fälle für Varianten von Gruppen beziehungsweise Teams entstehen:

- Im Falle der parallelen Produktion ist eine „Gruppe“ gegeben.
- Wird bei niedrigerer Qualifikation die Interaktionsdichte und Komplexität erhöht, so kommt beispielsweise ein Hobby-Fußballteam zustande.
- Hohe Qualifikation und niedrige Interaktionsdichte ist gegeben, wenn man eine Gruppe aus Lehrern betrachtet. Hier hat oft jeder sein eigenes Arbeitsgebiet und die Arbeit erfolgt im Wesentlichen unabhängig voneinander.
- Anders dagegen im Vorstandsteam. Hier treffen hohe Qualifikation und hohe Interaktionsdichte aufeinander.
- Insgesamt ist damit in Tabelle 1.1, „Gruppenmerkmale und Gruppenarten“, der Merkmalsatz für „Team“ in der rechten Spalte erfüllt, die Teameigenschaft somit nicht von der Qualifikation, sondern von der Interaktion abhängig.

Tabelle 1.1: Gruppenmerkmale und Gruppenarten

		Interaktionsdichte und -komplexität	
		niedrig	hoch
Qualifikation	niedrig	(1) Parallele Produktion	(2) Amateurfußballteam
	hoch	(3) Gruppe aus Lehrern	(4) Vorstandsteam

1.2 Klassifikatorische Basis

Schlüsselfrage: Welche Arten von Teams und von Teamführung gibt es?

1.2.1 Arten von Teams

Die Teambildung durchläuft ähnliche Phasen wie die Gruppenbildung: Dies beginnt mit dem autonomen und emergenten Entstehen von Teams, geht über zur Teamdynamik und zur Findung der Teamidentität und beinhaltet auch den ganz bewussten Prozess der Teamführung. Vor allem diese Teamführung hängt aber teilweise davon ab, um welche Art von Team es sich handelt.

Die erste Klassifikation von Teams folgt aus der Aufgabe der Teams:

- Reine *Beratungsteams* dienen der Vorbereitung einer Entscheidung und sollen lediglich Vorschläge erarbeiten. Sie können relativ autonom operieren und haben teilweise eine eher kollegial-föderalistische Arbeitsweise.
- Das *Projektteam* hat die Aufgabe, gerade anstehende Probleme zu lösen oder Zukunftsaufgaben vorzubereiten. Dies kommt auch daher, weil gerade Projektteams häufig mit innovativen Aufgaben beschäftigt sind.
- Das *Leistungsteam* befasst sich mit der konkreten Erbringung einer betriebswirtschaftlichen Leistung, beispielsweise in Form einer Flugzeugbesatzung oder eines Filmteams.

In Beratungsteams gibt es am ehesten noch den Teamführer im Sinne eines Moderators. Vor allem beim Projektteam gibt es meist unabhängige Spezialisten, was zudem eine intensivere Integrationsfunktion der Teamführung verlangt. Das Leistungsteam schließlich hat zwar eine gewisse Routine, gleichzeitig aber eine hohe Interaktionsdichte, weshalb die Führung hier vor allem in Ausnahmesituationen schlagartig gefordert ist.

Die zweite Klassifikation von Teams und die daraus ableitbare Führung richtet sich nach den Inhalten ihrer Aufgaben (operativ/dispositiv) und der hierarchischen Einordnung des Teams:

- Danach gibt es reine *Arbeitsteams*, die weitgehend selbstständig Produktionsleistungen erbringen.
- Ferner gibt es *Innovationsteams*, die sich mit operativen und dispositiven Aufgaben, z. B. Planungs- und Entwicklungsaufgaben, beschäftigen.
- Auf der höchsten Ebene angesiedelt sind *Entscheidungsteams*, beispielsweise Topmanagement-Teams, die vornehmlich dispositive Aufgaben wahrnehmen.

Abb. 1.3 zeigt, wie sich diese drei Teams gegebenenfalls sukzessive aus kleinen Gruppen entwickeln, wobei der Unterschied zur vorangegangenen Stufe überwiegend in der gemeinsamen Team-Identität liegt und in der gemeinsam zu lösenden Aufgabe. „Gemeinsam“ bedeutet dabei nicht zeitgleich, sondern bezieht sich auf den Arbeitsprozess.

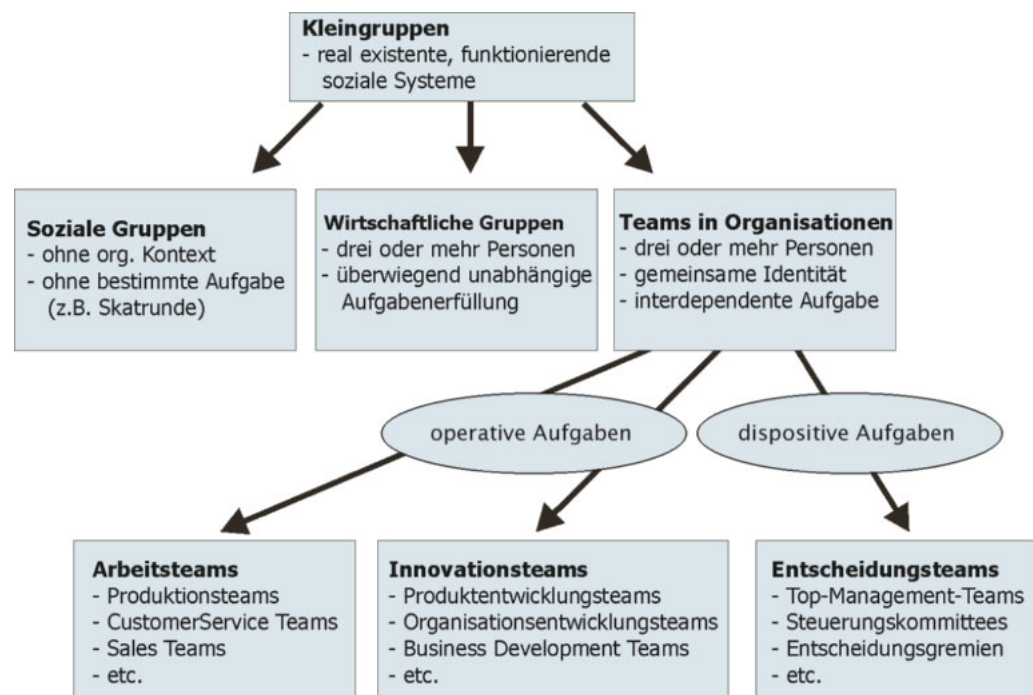


Abb. 1.3: Von der Gruppe zum Team (nach Gemünden/Högl 2000b, S. 11)

Die dritte Klassifikation schließlich bezieht sich auf den Zeitraum, für den das Team gegründet wird. Danach können Teams

- zeitlich *befristet* oder
- *auf Dauer* eingerichtet werden.

Häufig werden Innovationsteams eher zeitlich befristet institutionalisiert, während die anderen Teamarten sowohl zeitlich befristet als auch auf Dauer realisierbar sind.

1.2.2 Arten von Teamführung

Es gibt vier grundsätzlich unterschiedliche Möglichkeiten, wie Teams geleitet werden können (Abb. 1.4).

- In der expliziten *Leitungsfunktion* steht die Führungsperson quasi über dem Team und hat fachliches, im Regelfall auch disziplinarisches Anweisungsrecht.
- In der Rolle des (externen) *Coach* steht der Teamführer außerhalb vom Team und hat allenfalls die Aufgabe, dem Team beratend zur Seite zu stehen. Hier ist es so, dass die Aktivität des Coachs gegebenenfalls von Einzelnen (hier ergibt sich dann eine Nähe zur Individualführung und dem Individual-Coaching) oder aber von der gesamten Gruppe gerufen wird.
- Als expliziter *Faciliator* hat der Teamleiter die Rolle, Teamprozesse zu initiieren. Die Rolle des Faciliators bezieht sich im Regelfall weniger auf die unmittelbare Betreuungsfunktion gegenüber einzelnen Personen als vielmehr auf den Teamprozess.
- Im Sinne einer *informellen Führung* kann schließlich ein einzelnes Teammitglied (fallweise) eine Führungsrolle übernehmen und hilfreich sowohl den Gruppenprozess steuern als auch sich mit einzelnen Teammitgliedern auseinandersetzen.

Es ist unmittelbar einsichtig, dass die Intensität der Aktivitäten, was den Teamprozess anbelangt, umso intensiver wird, je arbeitsteiliger die Aufgabe und je größer die Interaktion ausfällt. Darüber hinaus gilt diese Differenzierung unabhängig davon, ob das Team physikalisch an einem Ort ist oder aber räumlich/zeitlich verstreut arbeitet.

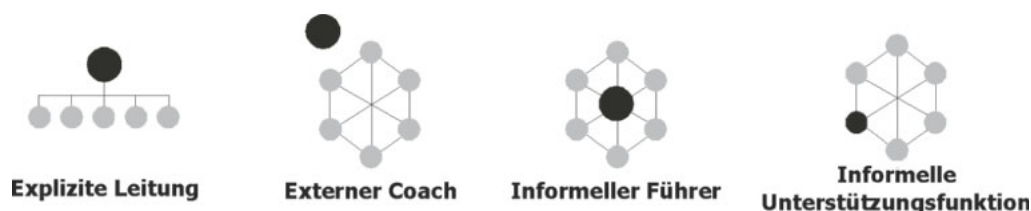


Abb. 1.4: Rollen für Teamführer (adaptiert aus Schermerhorn 2002, S. 417)

Übung 1.1:

Suchen Sie basierend auf Abb. 1.4 nach jeweils (mindestens) einem Beispiel für jede der vier Varianten. Überlegen Sie dann, welche Aufgaben sich in diesen konkreten Fällen für den Teamführer ergeben.



Betrachtet man jetzt den Gesamtzusammenhang der Teamführung, so stellt sich dieser wie in Abb. 1.5 zusammengefasst so dar:

- Es gibt strategische Ziele, die eine Teambildung initiieren (1).
- Gleichzeitig kann sich ein Team auch dann bilden, wenn in einer Gruppe die Zahl der Interaktionen, die aufgabenbezogen stattfinden, zunehmen (2).
- Aus den strategischen Zielen leitet sich auch die unmittelbare Teamführung im Sinne einer Institutionalisierung ab. Dies bedeutet, dass bereits jetzt festgelegt wird, ob und inwieweit in einem Team eine explizite Führung vorgenommen wird (3).
- Im laufenden Prozess wirken auf das Team, das im Hinblick auf die Teamdynamik seine Teamnormen entwickelt (4), eine Teamidentität findet (5) und auch eine Teamkultur (6) ausbildet, auch die strategischen Ziele ein.
- Das Besondere an einem Team ist die Tatsache, dass es permanent einem Prozess der Selbstorganisation unterzogen ist, also die Teambildung auch eigendynamisch erfolgt (7).
- Ebenso gibt es (8) Rückkopplungsprozesse auf die Teamführung.

Man erkennt, dass auf diese Weise auch die Teambildung teilweise eigendynamisch erfolgt, was bei funktionierenden Teams eine wichtige Hilfe ist, bei blockierenden Teams aber eine erhebliche Gefahr darstellt.

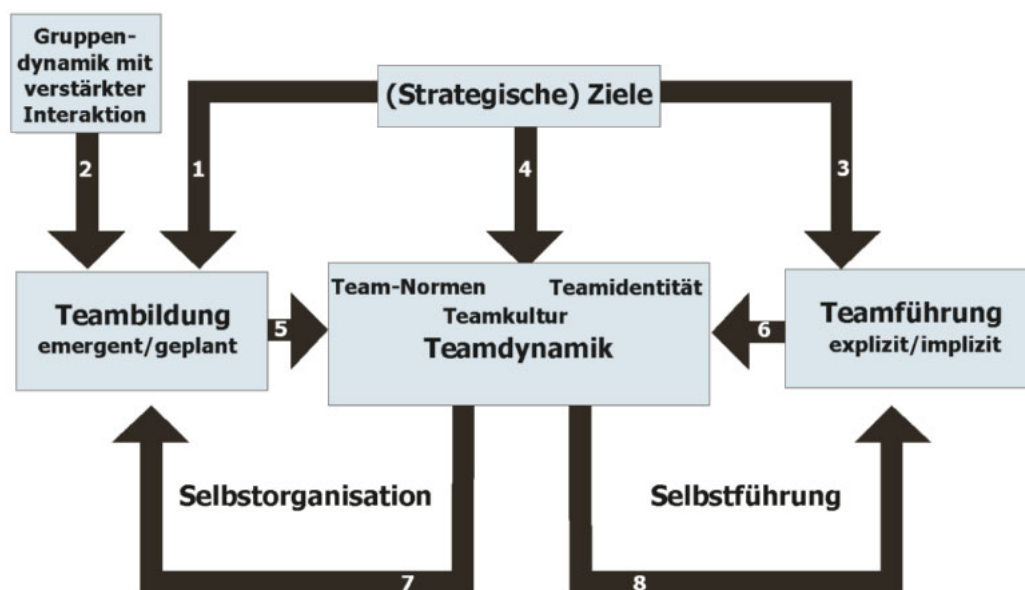


Abb. 1.5: Teambildung – Teamdynamik – Teamführung

Gerade dieser Zusammenhang zwischen Teambildung, Teamdynamik und Teamführung ist es, auf dem die Hoffnungen ruhen, an dem aber auch Hinweise auf Schwierigkeiten ansetzen. Diese Widersprüchlichkeit gilt es in einem späteren Abschnitt noch zu diskutieren.

1.3 Pragmatische Ansätze zur Teamführung

Schlüsselfrage: Was sind die wichtigsten Vorschläge von Praktikern, die substanzielle Hinweise zur Teamführung geben?

Praktikerempfehlungen, vor allem wenn sie aus den USA kommen, bestehen unabhängig vom Thema häufig aus Akronymen, bei denen die Buchstaben bestimmte Teilaufgaben bedeuten, die in ihrer Gesamtheit aber eine bestimmte Aktivitätsrichtung implizieren.

1.3.1 Das C.O.A.C.H.-Modell: Die Eigenschaften des Teamführers

Dieses Modell stammt von *Shula* und *Blanchard* (1995). Don Shula, unter anderem mit den Miami Dolphins ein erfolgreicher Football-Trainer, und Ken Blanchard, ein Guru aus der Personalführungsszene, entwickeln hier eine Reihe von Grundprinzipien, die erfolgreiche Teamführung, gezeigt am Beispiel eines Football-Teams, demonstrieren. Wichtig dabei ist, dass es sich hier primär nicht um konkrete Aktivitäten des Teamführers handelt, sondern vor allen Dingen um Eigenschaften.

Das Ergebnis ist das Akronym C.O.A.C.H., dessen fünf Buchstaben die Schwerpunkte erfolgreicher Teamführung beschreiben:

- *C wie Conviction-driven!* Dahinter verbirgt sich die Idee, dass der Teamführer eine klare Überzeugung davon hat, was er mit seinem Team realisieren möchte und wofür er konkret steht. Dies bedeutet, dass auch der Teamführer hart arbeitet, aber durchaus zeigt, dass er die Arbeit genießt. Ein weiterer Punkt: „Respekt ist wichtiger als Popularität.“ Teamführer werden nicht dafür bezahlt, dass sie bei ihren Teammitgliedern beliebt sind, sie müssen aber geschätzt werden.
- *O wie Overlearning!* In jeder Teamaufgabe gibt es bestimmte Details, die besonders wichtig sind. Aufgabe des Teamführers ist es hier, gerade diese besonders kritischen Prozesse zu lokalisieren und durch Übung und Qualitätskontrolle sicherzustellen, dass sie perfektioniert werden.
- *A wie Audible-ready!* Hierhinter verbirgt sich eine Idee, die gerade für das amerikanische Footballspiel typisch ist. Dort gibt es auf der einen Seite einen ganz konkreten Spielplan, der im Sinne eines komplexen Spielzuges die Bewegung aller Spieler determiniert. Der Quarterback muss allerdings in der Lage sein, in einer bestimmten Situation für alle klar erkennbar den Spielplan zu ändern und auf eine andere Spielsystematik umzusteigen. „Audible-ready“ ist mehr als Flexibilität durch Improvisation. Es bedeutet vielmehr klare Kenntnis unterschiedlicher Spielmuster, bei denen in unterschiedlichen Interaktionsformen Mitarbeiter beteiligt sind.

- *C wie Consistency!* Diese Konsistenz bezieht sich vor allen Dingen auf die Berechenbarkeit im Sinne einer Gleichartigkeit im Zeitablauf. Danach ist es für das Team nicht unbedingt wichtig, dass sich der Teamführer immer in der gleichen Weise verhält, vielmehr ist es bedeutsam, dass der Teamführer sich in gleichartigen Situationen gleich verhält.
- *H wie Honesty-based!* In dieser Grundregel sollten das Verhalten des Teamführers seinen Aussagen entsprechen und die Aussagen der Realität. Nach Ansicht der Autoren ist es gerade in einer Phase, in der Mitarbeiter zunehmend auf Arbeitsplatzsicherheit verzichten müssen, zumindest erforderlich, dass die Führung Ehrlichkeit an den Tag legt. Nur so lässt sich in einem auf Leistung ausgerichteten Team mit entsprechendem Wettbewerb eine erfolgreiche Basis schaffen.

Sicherlich kann man einwenden, dass gerade dieses Modell typisch amerikanisch ist. Dies ändert aber nichts an seiner grundsätzlichen Plausibilität.

Tabelle 1.2 „Beurteilungsbogen für C.O.A.C.H.-Teamführer (nach Shula/Blanchard 1995, S. 183–192)“ zeigt eine Möglichkeit, wie über spezielle Fragen an den Teamführer festgestellt werden kann, inwieweit er tatsächlich die C.O.A.C.H.-Eigenschaften aufweist.

Tabelle 1.2: Beurteilungsbogen für C.O.A.C.H.-Teamführer (nach Shula/Blanchard 1995, S. 183–192)

		Nein / Ja
Conviction-driven	Haben Sie eine klare Vision für Ihr Team und wie lautet diese?	
	Wie wichtig ist Spaß in Ihrem Team und wie realisieren Sie diesen?	
	Inwieweit führen Sie durch „Vorbildfunktion“? Wo?	
	Wie wichtig ist Beliebtheit für Sie?	
Overlearning	Haben Sie klare Ziele gesetzt, um zur sukzessiven Teamentwicklung beizutragen?	
	Gibt es Übungsrituale, um Ablaufqualität sicherzustellen?	
Audible-ready	Sind Sie offen für Vorschläge aus dem Team?	
	Sieht Ihr Team, dass Pläne auch dazu da sind, geändert zu werden?	
Consistency	Verhalten Sie sich in ähnlichen Situationen in ähnlicher Form?	
	Haben Sie Belohnungsrituale, die immer die gleichen Verhaltensweisen mit einem positiven Feedback belegen?	

Honesty-based	Hat Integrität für Sie und Ihr Team einen hohen Stellenwert?	
	Entsprechen Ihre Verhaltensweisen Ihren Aussagen?	

Im American Football gibt es eine zweistufige Teamhierarchie: Auf der einen Seite gibt es den Trainer, der als oberstes Leitungsorgan zum einen das Trainerteam leitet, aber zum anderen auch das Football-Team. Innerhalb des Football-Teams selbst gibt es zusätzlich den Quarterback, der auch Teamführungsaufgaben wahrnimmt, in diesem Fall also ebenfalls entsprechend dem C.O.A.C.H.-Modell zu handeln hat. Trotz der öffentlichen Präsenz des Quarterback bleibt aber im American Football vor allen Dingen der Trainer der entscheidende Teamführer.

1.3.2 Das P.E.R.F.O.R.M.-Modell: Leistung als Teamaufgabe

Besondere Popularität erreichte *Ken Blanchard* mit seinem Konzept des Ein-Minuten-Managers, das sich auch auf die Teamführung erstreckt und vor allem im Hinblick auf Hochleistungsteams interessant ist (vgl. Blanchard/Carew/Carew, 2002).

Hier zielt die Argumentation auf sieben Elemente:

- *P wie Purpose and Values!* Bei diesem Punkt geht es vor allem darum, dass alle Gruppenmitglieder die Idee des Teams erkennen und verstehen, welches Ziel das Team hat.
- *E wie Empowerment!* Bei dieser Idee der Befähigung sollen die Gruppenmitglieder sukzessive in die Lage versetzt werden, mehr Leistung durch mehr Kompetenz (zu verstehen als Befugnis und Befähigung) zu realisieren.
- *R wie Relationship and Communication!* Hier wird auf die Beziehung innerhalb der Gruppe und die Kommunikation abgestellt, eine positive Gruppenatmosphäre geschaffen und vor allem das aktive Zuhören und der konstruktive Umgang mit Konflikten forciert.
- *F wie Flexibility!* Die Gruppenmitglieder sind danach auch durchaus in der Lage, andere Rollen zu übernehmen und sich wechselseitig zu ergänzen.
- *O wie Optimal Productivity!* Dieses Postulat ist streng genommen mehr eine Ergebnisgröße und weniger ein Mittel. Es soll aber betonen, dass permanent die Suche nach der „Optimalleistung“ im Mittelpunkt steht.
- *R wie Recognition und Appreciation!* „Respekt und Anerkennung“ sollen die Teammitglieder sowohl von anderen Teammitgliedern als auch von dem Teamführer und von der Gesamtorganisation bekommen.
- *M wie Moral!* Hinter diesem Ausdruck steckt im Wesentlichen die Idee der Motivation durch Teamgeist, aber auch der Versuch, ein positives Wertesystem aufzubauen.

Der entscheidende Schwerpunkt, den die Autoren mit ihrem Modell setzen wollen, besteht im Betonen des bewussten Gestaltungsprozesses für das Team. Gerade wenn es sich um Hochleistungsteams handelt, ist die Gefahr groß, aus Bequemlichkeit und Angst vor Diskussionen zu schnell diesen „Spitzenzustand“ als erreicht anzusehen. Deshalb verlangen die Autoren auch laufende Diagnose und permanente Weiterentwicklung.

Als Hilfe für diese Diagnose liefern die Autoren wieder eine Checkliste, die in Tabelle 1.3, „Beurteilungsbogen von Blanchard/Carew/Carew (2002, S. 22–23) für die Qualität eines P.E.R.F.O.R.M.-Teams (1 = niedrig, 5 = hoch)“, wiedergegeben ist.

Tabelle 1.3: Beurteilungsbogen von Blanchard/Carew/Carew (2002, S. 22–23) für die Qualität eines P.E.R.F.O.R.M.-Teams (1 = niedrig, 5 = hoch)

Purpose	Die Teilnehmer erkennen den Sinn in der Teamarbeit.	—
	Die Ziele sind klar und haben klaren Sinnbezug.	—
	Die Strategien zur Zielerreichung sind durchschaubar.	—
	Die Rollenverteilung unter den Teammitgliedern ist klar.	—
Empowerment	Die Teilnehmer haben das Gefühl, etwas zu bewegen.	—
	Sie haben Zugang zu ausreichenden Ressourcen.	—
	Arbeitsstil und Vorgehensweisen entsprechen den Zielen.	—
	Die Teilnehmer begegnen sich mit Respekt und Hilfsbereitschaft.	—
Relationship and Communication	Die Mitglieder des Teams äußern sich offen und ehrlich.	—
	Teilnehmer zeigen Akzeptanz und Verständnis.	—
	Die Teilnehmer hören einander aktiv zu.	—
	Unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen werden begrüßt.	—
Flexibility	Bei Bedarf übernehmen die Teilnehmer andere Rollen und Funktionen.	—
	Sie tragen zusammen die Verantwortung für die Leitung und Entwicklung.	—
	Die Teilnehmer können sich auf wechselnde Anforderungen einstellen.	—
	Unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen werden verglichen.	—

Optimal Productivity	Der Arbeitsertrag des Teams ist hoch.	—
	Es werden qualitativ hervorragende Ergebnisse erzielt.	—
	Die Entscheidungsfindung verläuft effektiv.	—
	Die Problemlösungsprozesse sind für alle Teilnehmer neu durchschaubar.	—
Recognition and Appreciation	Teilnehmerbeiträge werden von allen gewürdigt.	—
	Die Leistung des Teams ist für die Teilnehmer erkennbar.	—
	Die Teammitglieder fühlen sich respektiert.	—
	Die Teambeiträge werden innerhalb der Gesamtorganisation anerkannt.	—
Moral	Die Teilnehmer arbeiten gern im Team mit.	—
	Sie sind zuversichtlich und fühlen sich motiviert.	—
	Die gemeinsame Arbeit erfüllt die Teilnehmer mit Stolz und Befriedigung.	—
	Die Gruppe fühlt sich zusammengehörig und entwickelt Teamgeist.	—

Von den zwei Modellen ist das P.E.R.F.O.R.M.-Modell das umfangreichere; bei ihm steht vor allem die Idee der Gemeinsamkeit im Vordergrund, wie man unmittelbar aus Tabelle 1.3, „Beurteilungsbogen von Blanchard/Carew/Carew (2002, S. 22–23) für die Qualität eines P.E.R.F.O.R.M.-Teams (1 = niedrig, 5 = hoch)“, erkennt. Zu erwartende Schwierigkeiten liegen hierbei vor allem in der Aufforderung, gemeinschaftlich Verantwortung zu übernehmen, was eine gemeinsame Sinnschaffung und eine kollektiv geteilte Teammoral voraussetzt.

Übung 1.2:

An dieser Stelle geht es jetzt darum, dass Sie eine Querbeziehung zwischen der Individualführung aus Studienheft Personalführung I (HRMAH03) und der Teamführung aus diesem Studienheft (HRMAH04) herstellen. Vergleichen Sie bitte die Aussagen aus Abschnitt 1.3, „Pragmatische Ansätze zur Teamführung“, dieses Heftes (also die diversen Postulate von Blanchard) mit den Motivationstheorien aus Kapitel 3 des vorangegangenen Heftes. Welche Bezüge gibt es? Was ergänzt sich? Wo gibt es Widersprüche? Worauf muss man achten?



1.4 Widersprüchliche Basis

Schlüsselfrage: Was sind die positiven Effekte, auf die man gerade bei Teams hofft? Was sind die Schwachstellen bei der Idee „Team“?

Die Auseinandersetzung mit „Team“ ist gerade deshalb so schwierig, weil man auf der einen Seite unmittelbar die positiven Aspekte dieser spezifischen Organisationsform sieht. Dies geht so weit, dass man fast schon von einer Automatik ausgeht, man also „einfach“ ein Team ausruft und nur noch wartet, bis sich der Erfolg einstellt. Dieser Fehlschluss gilt vor allem für die Teamführung, die man schnell in die Ecke „einfach“ schiebt. Deshalb ist es essenziell, sich gerade auch mit der Widersprüchlichkeit auseinander zu setzen, die in der Organisationsform „Team“ und der Führungsaufgabe „Teamführung“ steckt.

1.4.1 Pro-Team: Das Team als Erfolgsgarant

Das Wort „Team“ hat etwas absolut Magisches: Es signalisiert

- 1) Effektivität im Sinne von Erfolg. Hierbei wird unterstellt, dass, je stärker die Teamorientierung ausfällt, desto mehr auch der Synergieeffekt zum Tragen kommt, wonach die Gesamtleistung die Summe der Eigenleistungen bei weitem übertrifft.
- 2) Effizienz im Sinne von Wirtschaftlichkeit. Gerade weil Teams sich selbst organisieren, fällt ein großer Teil der vorgelagerten Planung weg. Dieser „Wegfall an Planung“ erhöht die Wirtschaftlichkeit des Gesamtprozesses. Zudem sorgt die Selbstorganisation in Teams für eine permanente Prozessoptimierung, weil die Teammitglieder selber im ureigensten Interesse auf optimale Abläufe achten.
- 3) Ablaufsicherheit im Sinne von Redundanz. Fällt im Team ein Mitglied aus, so gibt es in einem gut funktionierenden Team immer Teammitglieder, die im Regelfall einspringen können. Gerade wegen der hohen Interaktionsdichte sind die Teammitglieder trotz ihrer Spezialisierung in der Lage, auch die angrenzenden Segmente zumindest tendenziell so abzudecken, dass sie gegebenenfalls einmal einspringen können.
- 4) Innovation im Sinne von Neuartigkeit. Gerade durch die kreative Atmosphäre, die in einem Team herrscht, werden auch neuartige Lösungen gefunden. Im kollektiven Brainstorming entstehen Gedanken und Gedankenketten, zu denen der Einzelne gar nicht fähig gewesen wäre. Durch die wechselseitige Befruchtung von Ideen explodiert somit der Ideenpool.
- 5) Liefertreue im Sinne kollektiver Verantwortung. Teammitglieder identifizieren sich mit der Gesamtaufgabe. Dies führt dazu, dass sie als Gruppe ein gemeinschaftliches Gefühl dafür entwickeln, die Leistung nicht nur grundsätzlich erbringen zu wollen, sondern auch die Leistungserfüllung sicherzustellen. Gerade die Gruppenkontrolle sorgt für diese Liefertreue.

- 6) Motivation im Sinne von intrinsischem Antrieb. Die Mitarbeit in einem Team selber ist bereits ein starker Motivationsfaktor. Deshalb brauchen Teammitglieder auch nicht mehr extrinsisch motiviert zu werden, vielmehr erfüllt sie gerade die Arbeit im Team selber bereits mit einer derartigen Zufriedenheit, dass sie sich in den Gesamtprozess einbringen.
- 7) Engagement im Sinne von gemeinschaftlichem Antrieb. Gerade weil die Arbeit im Team derartig viel Spaß macht, gehen Teammitglieder mit einem hohen Engagement an die Arbeit. Dieser Gemeinschaftsgeist in der Leistungserfüllung fördert auch das individuelle Commitment.
- 8) Karriereförderung im Sinne von Teamtauglichkeit als Sprungbrett. In kaum einer Erläuterung von dem, was man üblicherweise in einem Unternehmen als „Karrierebedingung“ versteht, fehlt das Wort Team. Teamfähigkeit gilt als zentrales Merkmal, um Karriere im Unternehmen zu machen. Dies erkennt man an den Stellenanzeigen ebenso wie an den Personalbeurteilungsbögen.
- 9) Einkommensrelevanz im Sinne von Teamprämien. Die Arbeit in einem Team erfolgt nicht nur altruistisch, sondern dient auch der Einkommenserhöhung. Gerade weil Teams mit hoch innovativen und besonders wichtigen Aufgaben beschäftigt sind, fördert die Mitarbeit bei einer leistungsorientierten Entlohnung auch die individuelle Bezahlung. Zwar erfolgt diese individuelle Bezahlung im Wesentlichen über eine Teamprämie, was aber nichts daran ändert, dass sie einen wichtigen Gehaltsbaustein ausmachen kann.
- 10) Spaß im Sinne von Job-Entertainment. Mitarbeit in einem Team ist abwechslungsreich und verbunden mit hoher Interaktion mit anderen Menschen. Gleichzeitig bedeutet Teamorientierung im Regelfall auch eine lockere Arbeitsatmosphäre, was zusammengenommen den „Spaßfaktor“ ermöglicht.

An dieser Stelle soll nicht analysiert werden, ob diese positiven Effekte von Teams tatsächlich eintreten. Entscheidend ist hier nur, dass diese Vorteile von Teams in dieser Form genannt werden und insgesamt zum „Mythos Team“ werden.

Beispiel 1.1: Alan Foster

Alan Foster ist ein Einzelkämpfer. Bereits als Air-Force-Pilot zeichnete er sich dadurch aus, dass er nicht auf die Bodencrew setzte, sondern selbst seine Maschine im Detail überprüfte. Später im Beruf waren seine Individualleistungen weit über dem Durchschnitt, wenngleich sein Team als Ganzes nicht immer Bestleistung erbrachte. Dann passierte es: Alan Foster wird gekündigt. Begründung seiner Chefs: „Ihre individuellen Leistungsbeiträge sind gut. Und wir brauchen Leistungsträger. Aber wir brauchen Leistungsträger, die gleichzeitig Teamspieler sind! Und Sie sind ein Ein-Mann-Eishockey-Team!“

Am Abend besucht er (seit langem) ein Eishockeyspiel seines kleinen Sohnes, was aber auch mit einer Niederlage endet. Auch die Kinder sind Einzelkämpfer, weswegen sie gnadenlos verlieren. Dass Alan Foster arbeitslos ist, hat sich mit Windeseile herumgesprochen. Die ehrenamtlichen Trainer des Kinder-Eishockey-

Teams überreden ihn, im Team mitzumachen – paradoxerweise als Motivations- und Führungstrainer. Jetzt steht Alan Foster also vor der Aufgabe, die Riverband Warriors als Team zu formieren. Seine erste Innovation: Einüben eines Schlachtrufes. Seine zweite Innovation: Er holt sich die 85-jährige Miss Rutherby, die früher Mädchen-Basketball-Teams gecoacht hatte. Ihr zentraler Antrieb für ein Team lag darin, ein gemeinsames und konkretisiertes Ziel für die gesamte Gruppe zu definieren. In diesem Fall relativ nahe liegend: Gewinn der Meisterschaft. Etwas unorthodox wurde es, als sich herausstellte, dass ein Großteil der Leistung im Warrior-Team von einem einzigen Spieler erbracht wurde. Er schoss alle Tore und verrichtete auch die meiste Abwehrarbeit. Schnell waren sich die Trainer einig, dass seine Mehrleistung in keiner Relation zur Minderleistung der anderen Teammitglieder stand, und man beschloss, ihn aus dem Team auszuschließen. Glücklicherweise waren die Schulnoten dieses Superstars so schlecht, dass er freiwillig auswich. Damit war die Talsohle durchschritten und das Team begann, als solches Furore zu machen. Die Riverband Warriors gewannen! Der zentrale Grund: Sie spielten als Team und Alan Foster war derjenige, der ihnen diesen Teamgeist beibrachte. Auch für ihn selber zahlte sich dieses Engagement aus: Er wurde ein hoch bezahlter Referent und Berater für Teammanagement!

[Quelle: Blanchard/Bowles/Carew/Parisi-Carew (2001)]

1.4.2 Kontra-Team: Das Team als Karriere-Killer

Genauso beeindruckend wie die Gruppe, die das „Team“ als zentrale Lösung für die meisten unternehmerischen Probleme preist, ist auch die Gruppe derjenigen, die im Team immer mehr Kritikpotenziale sehen. Auch wenn diese Ansicht nicht populär ist, so lässt sich doch inzwischen eine ganze Reihe von möglichen Schwachstellen bei Teamkonzepten erkennen:

- 1) Ineffizienz als persönliche Gewinnmitnahme. Unterstellt, dass die Teammitglieder sich eben nicht altruistisch der Gemeinschaft unterwerfen und für die Gemeinschaft arbeiten, wird sehr schnell klar, dass die Teammitglieder im Wesentlichen ihre individuellen Beiträge maximieren. Wenn sich dabei jeder nur zulasten der anderen persönlich optimieren möchte, ist die Teamleistung gefährdet.
- 2) Leerlauf im Sinne von permanenter Diskussion. Teamarbeit birgt das Risiko der Schaffung eines „group think“. Sehr schnell verbringt die Gruppe mehr Zeit damit, sich über die mangelnde Zeit, die zur Verfügung steht, den Kopf zu zerbrechen, als tatsächlich wertschöpfend tätig zu werden.
- 3) Ablaufunsicherheit durch Schnittstellenproblematik. Ein zentrales Merkmal eines Teams ist die Arbeitsteiligkeit und die hohe Interaktionsdichte. Konzentriert sich dabei allerdings jeder primär auf seinen eigenen Bereich, so gibt es nicht nur suboptimale Lösungen, sondern vor allen Dingen ungeklärte und funktionsuntüchtige Schnittstellen.

- 4) Innovationsfeindlichkeit durch Killerphrasen. Gerade in einem Team ist es sehr schwer, innovative Lösungen hervorzubringen. Argumente wie „das haben wir noch nie gemacht“ oder „das haben wir damals schon vergeblich probiert“ machen jeglichen Fortschritt kaputt. Die Wahrscheinlichkeit, dass in einem größeren Team derartige Killerphrasen auftauchen, ist relativ groß.
- 5) Unzuverlässigkeit im Sinne von ungeklärter Verantwortung. Letztlich bleibt es offen, wer für die Gesamtleistung verantwortlich ist. Dies führt dazu, dass jeder sich zwar im Wesentlichen mit seinen Teilbeiträgen beschäftigt, das Gesamtziel und die Liefertreue der Gesamtleistung aber vernachlässigt.
- 6) Demotivation durch fehlende extrinsische Anreize. Da Mechanismen fehlen, die Teammitglieder dauerhaft in Richtung auf eine Teamleistung lenken, fehlt die Motivation.
- 7) Passivität im Sinne von Aufwandsminimierung. Gerade das Team gibt dem Einzelnen eine Chance, sich hinter der Gemeinschaft zu verstecken. Im Zweifelsfall sind andere verantwortlich! Sinkt letztlich die Teamleistung, so wird schnell der Ruf nach „mehr Ressourcen“ laut, der im Wesentlichen gleichbedeutend ist mit der Aussage „ich will meinen eigenen Aufwand senken“.
- 8) Karrierestörung im Sinne von Karriereblockade. Auch wenn immer wieder das hohe Lied des Teams gesungen wird, ist weitgehend unbestritten, dass Karriere von denen gemacht wird, die als Einzelkämpfer tätig sind. Sicherlich muss und kann man sich zum Team bekennen, muss im Zweifelsfall aber doch den eigenen Vorteil im Auge haben. Wer sich für das Team opfert, bleibt auf der Strecke.
- 9) Einkommensminimierung durch verringerte Individualentlohnung. Das Team mit seiner eingebauten Ineffizienz produziert zwangsläufig weniger Teamprämien, als es in Relation der Einzelne für sich erwirtschaften könnte. Vor allem sieht man nicht mehr den unmittelbaren Zusammenhang zwischen eigener Leistung und Ertrag. Das Ergebnis ist, dass sich gerade bei verstärkter Teamarbeit die Individualbezüge reduzieren.
- 10) Frust im Sinne von kollektiver Unlust. Gerade Teams kippen sehr leicht von der Euphoriephase in die Resignationsphase. Ohne hohe Ziele lässt sich ein Team nicht motivieren, aber hohe Ziele bedeuten auch eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass diese Ziele nicht erreicht werden. Sobald dies spürbar wird, entsteht kollektive Unlust und die Zielerreichung wird noch unwahrscheinlicher.

Diese zehn Punkte widersprechen genau den im letzten Abschnitt geschilderten. Sie belegen, dass Teams durchaus auch ganz anders gesehen werden können. Auch wenn in den USA und in der Praktikerliteratur weiterhin Teams idealisiert und positiv geschildert werden, gibt es inzwischen diverse Aussagen, die gerade auch die Kontra-Team-Diskussion stützen.

Beispiel 1.2: Ein Artikel aus der Financial Times Deutschland

Teamwork entpuppt sich als Karrierekiller. Die Praxis zeigt, gewertet wird immer nur die Leistung, die jeder einzeln erbringt. Unternehmen werden aber nicht müde, sich mit diesem Image zu schmücken: Bei uns zählt die Gruppe, unsere Arbeitswelt ist demokratisch und selbst bestimmt. Die Praxis sieht anders aus. Trotz des ganzen Getrommels hat der Gruppenansatz kaum Bedeutung: Nur drei von hundert Unternehmen praktizieren wirklich Teamarbeit. Hierarchie, Befehlsketten und zugeordnete Aufgaben bestimmen nach wie vor die Arbeitswelt. Warum die Gruppe der Praxis so wenig bedeutet: Teamarbeit kommt meist gar nicht zum Laufen. Die Organisation ist dagegen: Bei Leistungsbewertungen zählt immer, was der einzelne getan hat. Personalakten werden immer über einzelne Mitarbeiter geführt, nie über Teams. Den Aufstieg auf der Karriereleiter macht jeder für sich – noch nie ist ein Team zum Direktor oder Vorstand befördert worden. „Wer will schon den Erfolg mit einem Kollegen teilen? Es geht doch am Ende immer darum, die persönliche Macht zu erhalten.“ Deshalb ist die Ego-Kultur vorherrschend – was auch der kalifornische Management-Guru Peter Drucker bestätigt: „An der Spitze herrscht extremes Nicht-Teamwork.“ Wenig ausgeprägt scheint der Teamgedanke (auch) im mittleren Management zu sein. Das lässt sich an äußeren Anzeichen festmachen:

Arbeitszeugnisse gibt es nur für Individuen, nicht für Gruppen. Jeder Aufsteiger, der etwas auf sich hält, strebt nach einem Einzelbüro. Auch Karriereratgeber für erfolgreichen Aufstieg richten sich immer an einzelne, nie an Gruppen. Neun von zehn Unternehmen antworteten, dass sie nicht Team-, sondern Einzelleistung beurteilen. Und das macht der Chef meist alleine. In der Rezession ist Teamarbeit ohnehin nicht angesagt: In turbulenten Zeiten steht „Machertum“ hoch im Kurs: „Mitarbeiter wollen wissen, wo es lang geht. Sie bevorzugen Chefs, die entscheiden, die ohne Zögern das Richtige tun.“ Teamarbeit ist nicht geeignet, in Situationen mit viel Druck von außen einen Weg zu finden, sagt auch Peter Drucker: „Wenn ein Schiff sinkt, kann man kein Teammeeting mehr einberufen, sondern der Kapitän gibt seine Befehle, und alle folgen.“ Gesprochen wird über die vorherrschende Kultur der Einzelleistung deshalb kaum. Teams haben den Status einer heiligen Kuh: Keiner darf sie schlachten.

[Quelle: Gloger (2002)]

Zusammenfassung

Ein „Team“ bringt im Idealfall eine ganz andere Qualität mit sich als eine normale Arbeitsgruppe: Diese neue Qualität resultiert unter anderem aus der verstärkten Arbeitsteilung, der Selbstorganisation und der intensiveren Interaktion zwischen den Teammitgliedern. Gerade wegen dieser Merkmale sprechen zwei Gründe dafür, für die Bewältigung einer Arbeit ein Team zu installieren:

- Zum einen eignen sich Teams zur Bewältigung von *unstrukturierten* Aufgaben höherer Komplexität. Diese reichen von innovativer Produktgestaltung bis zum strategischen Wandel in Organisationen. Hier bedingen die Merkmale der Aufgabe (zum Beispiel Komplexität, Unstrukturiertheit) die Installation eines Teams, das gerade diese Fragestellungen beantworten kann.
- Zum anderen eignen sich Teams dazu, *strukturierte* Fragestellungen mit hoher Produktivität zu lösen, da in diesem Fall die Fremdorganisation wegfällt und auf die Selbstorganisation gesetzt wird. Hier resultiert die Entscheidung für die Installation eines Teams aus den Eigenschaften der Teamorganisation (zum Beispiel Selbstorganisation).

Aus beiden Beweggründen bieten sich Teams an und in beiden Fällen wird zumindest implizit eine Aussage über die Teamführung gemacht. Im erstgenannten Fall ist es die Aufgabe der Teamführung, den unstrukturierten Prozess zumindest teilweise zu strukturieren und die Teamdynamik am Leben zu halten. Der zweitgenannte Fall macht dagegen eine Teamführung weniger erforderlich, da ja gerade die Bedeutung dieser Idee darin liegt, auf eine explizite Leitungsebene zu verzichten. Trotzdem ist auch hier Teamführung gefragt.

Hinweise auf wesentliche Eigenschaften des Teamführers gibt Ihnen das C.O.A.C.H.-Modell. Obgleich dieses als typisch amerikanisch bezeichnet wird, ist es grundsätzlich plausibel, vor allem für die Praxis der Personalführung. Das P.E.R.F.O.R.M.-Modell dagegen fokussiert den ganzheitlichen Gestaltungsprozess für das Team und stellt auf die Interaktion der Teammitglieder ab.

Eine weitere grundsätzliche Aufgabe der Teamführung ergibt sich aus der Diskussion zur widersprüchlichen Basis von Teamkonzepten. Sowohl für die Pro- als auch für die Kontra-Argumente lassen sich ausreichend Belege und Unterstützung finden. Unterstellt, dass beide zumindest grundsätzlich richtig sein können, folgt als weitere Aufgabe der Teamführung, sicherzustellen, dass tatsächlich die zehn positiven Effekte eintreten.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Was versteht man unter einer „Gruppe“?
- 1.2 Worin besteht der Zusammenhang zwischen Gruppenbildung, Gruppendynamik und Gruppenführung?
- 1.3 Wie unterscheiden sich „Gruppe“ und „Team“? Was ist das Besondere an einem Team?
- 1.4 Welche Rollen gibt es für einen Teamführer?
- 1.5 Beim P.E.R.F.O.R.M.-Modell spielt das Wort „gemeinsam“ implizit eine wichtige Rolle. Zeigen Sie, wo dieses in den sieben Komponenten des P.E.R.F.O.R.M.-Modells steckt.
- 1.6 Was sind die Erwartungen, was die Befürchtungen beim Einsatz von Teams? Ordnen Sie hierzu mindestens fünf Argumente konträr zu.