

Oliver Gengenbach
Sandbühlstrasse 5
9122 Mogelsberg
Schweiz
ogengenbach@hotmail.com
Immatrikulationsnummer: 7151722
Modul: PER65

16. November 2020

Teambildung als Führungsaufgabe

Darstellung und kritische Würdigung der Möglichkeiten und Grenzen der Führung im Rahmen von Teamstrukturen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
1. Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielhierarchie	1
1.3 Aufbau der Arbeit.....	1
2. Grundlagen	1
2.1 Möglichkeiten von Führung in Teamstrukturen bezüglich Teambildung (Modalziel A).....	2
2.1.1 Teamstrukturen und Führung allgemein.....	2
2.1.2 Teambildung: Voraussetzungen und Zielgrößen der Führung.....	2
2.1.2.1 Merkmale des zu bildenden formalen Teams	3
2.1.2.2 Grundsätze der Führung von Teams	4
2.1.3 Zwischenfazit.....	6
2.1.4 Führungsmöglichkeiten bei der Bildung eines formalen Teams	6
2.1.4.1 Aufgaben der Führung bei der Teambildung.....	6
2.1.4.2 Vorbereitende Führungsphase vor der ersten Teambegegnung.....	7
2.1.5 Fazit.....	7
2.2 Grenzen von Führung bezüglich Teambildung und in Teamstrukturen (Modalziel B).....	7
2.2.1 Definition von Grenzen	7
2.2.2 Problembereiche	8
3. Hauptteil.....	10
3.1 Vergleich der Möglichkeiten und Grenzen (Modalziel C)	10
4. Schlussteil (Finalziel)	11
4.1 Zusammenfassung und Schlussfolgerung	11
4.2 Kritik und Ausblick.....	11
Literaturverzeichnis	XIII
Anmerkungen	XVI

Abkürzungsverzeichnis

A.a.O./ a.a.O.	am angegebenen Ort [das heisst, im gleichen Werk]
Abs.	Absatz
Abschn.	Abschnitt
f./ff.	folgende Seite/Seiten
Buchst.	Buchstabe
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
S./Ss.	Seite/n

1. Einführung

1.1 Problemstellung

Die erstmalige Zusammenstellung eines Teams wird als *Teambildung*¹ bezeichnet. Wegen der grossen Bedeutung der Teambildung und ihrer zu berücksichtigenden Spezifika wird sie als eigener Gegenstand mit speziellen Implikationen für die Führung erforscht. Zeitlich der Teambildung nachgelagert ist die Teamentwicklung, die die Leistung des Teams durch geeignete Entwicklungsmassnahmen weiter fördern will. Thema Teamentwicklung wird in dieser Arbeit nicht behandelt. Das Finalziel dieser Arbeit besteht darin, anhand der wissenschaftlichen Literatur zu klären, welche Möglichkeiten und Grenzen für Führung in Teamstrukturen bestehen, unter besonderer Berücksichtigung der Teambildung.

1.2 Zielhierarchie

Das Finalziel wird über drei Modalziele A bis C erreicht; A: Erarbeiten der Möglichkeiten, B: Erarbeiten der Grenzen, C: Vergleich der Möglichkeiten und Grenzen mit kritischer Würdigung.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit enthält die Einführung (Kapitel 1), den Grundlagenteil (Kapitel 2 mit den Modalzielen A und B), den Hauptteil (Kapitel 3 mit dem Modalziel C) und den Schlussteil (Kapitel 4) mit Zusammenfassung und Ausblick.

2. Grundlagen

Die vorliegende Arbeit hat als Forschungskontext (Ex-Struktur) die deutsche und englischsprachige wissenschaftliche Literatur. Entsprechend wird vor allem der deutsch- und englischsprachige wissenschaftliche Befund berücksichtigt. Die Begriffe "Team" und "Gruppe" sind - allein stehend oder in Kompositen - synonym gebraucht. Ein *Team* wird im Weiteren als Arbeitsgruppe mit mindestens drei Mitgliedern verstanden.² Die Arbeit konzentriert sich sodann auf die Bildung und Führung *formaler*

*Gruppen*³ mit langfristiger Zusammenarbeit in Linienorganisationen in überwiegend hierarchischer Gliederung, wobei es eine vorgesetzte Person gibt, die das Team leitet. Ihr sind die einzelnen Teammitglieder als Untergebene zugeordnet. Das Spezialgebiet des Projektmanagements bzw. Projektteams ist durch die Konzentration auf formale Gruppen ausgeschlossen.⁴ Die Führungsimplicationen des Projektteams sind zudem so komplex, dass es den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde, sie zu behandeln, einzelne Hinweise ausgenommen.

2.1 Möglichkeiten von Führung in Teamstrukturen bezüglich Teambildung (Modalziel A)

Welche Möglichkeiten führender Einflussnahme gibt es bei der Teambildung, so dass sich die Vorteile der Teamarbeit entfalten?

2.1.1 Teamstrukturen und Führung allgemein

Teamarbeit ist eine von mehreren möglichen Strukturen der Arbeitsorganisation.⁵ Die herausragende Eigenart des Teams ist, dass es einen Aufgabenbereich gemeinsam und weitgehend autonom bearbeitet⁶, was an die Führung Ansprüche stellt.

Arbeitsbezogene Führung *im Allgemeinen* beinhaltet "Lenkung des Personals im Sinne der Verhaltenssteuerung über die Mitarbeiterführung und die Handhabung der Personalsysteme."⁷ Führung *in Teamstrukturen* zielt auf dieselbe Leistung, aber fokussiert auf Teamarbeit. Führung beinhaltet soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.⁸ Diese Beziehungen können unterschiedlich gestaltet werden, wodurch sich ein Führungsstil⁹ ergibt. Der Führungsstil muss die gewünschte Auswirkung der Teamarbeit¹⁰ anstreben, die an bestimmte Voraussetzungen¹¹ gebunden ist. *An diesen Voraussetzungen müssen sich Teambildung und Führung in Teamstrukturen orientieren.*

2.1.2 Teambildung: Voraussetzungen und Zielgrößen der Führung

Führungsaktivität kann sich prinzipiell auf alle Faktoren beziehen, die bei der Teambildung eine Rolle spielen. In der Praxis sind nicht alle Faktoren, insbesondere Umgebungsfaktoren, von der Teamführung beeinflussbar. Zum Beispiel ist im Sinne der *Lenkung*, wie Hilb (siehe oben 2.1.1) sie als Kern von Führung definiert, auch der weitere Kontext der Personalsysteme angesprochen. Teamführung im Unternehmen ist

vom umgebenden Personalsystem abhängig, das sie nicht leicht beeinflussen kann, von dem sie aber selbst eingegrenzt ist. Die Rahmenbedingungen des Personalmanagements¹², und damit auch des Personalsystems, müssen deshalb jene Werte portieren, die die Teamarbeit als Umgebungsfaktoren benötigt, um zu funktionieren. Im Folgenden werden diese beeinflussbaren Faktoren und deren Ansprüche gesichtet. Sie sind geprägt durch die Merkmale des zu bildenden Teams und die Grundsätze der Teamführung.

2.1.2.1 Merkmale des zu bildenden formalen Teams

Beim Vorgang der Teambildung ist es notwendig, dass Führung die Eigenarten des künftigen Teams beachtet. Das Team ist massgeblich charakterisiert durch:

- seinen zeitlichen Bestand
- die Anzahl seiner Mitglieder
- die Art der zu bewältigenden Aufgabe
- die Art der Kommunikationsmöglichkeit

a) Zeitlicher Bestand

Teams, die auf unbestimmte oder lange Zeit miteinander arbeiten sollen, erleben - um auf der Ebene der Gruppenstruktur und auf der Ebene der Aufgabenerledigung funktionsfähig zu werden - bei der Bildung bestimmte sozialpsychologische und gruppendynamische Prozesse. Diese Teams werden mit einiger Zuverlässigkeit die Teamphasen nach Tuckman¹³ durchlaufen: Forming, Storming, Norming, Performing.¹⁴ Hingegen folgt die Bildung von Teams, die von Anfang an ein (insbesondere kurzes) Verfallsdatum tragen, anderen Gesetzmässigkeiten.¹⁵ Führung des langfristigen, formalen Teams kann sich also am Phasenmodell von Tuckman orientieren. Das Modell wird weiter unten (2.1.4) näher behandelt.

b) Anzahl Mitglieder

Ein Team umfasst mindestens drei Personen (siehe oben, Kapitel 2, Grundlagen). Die Anzahl der dem Vorgesetzten unterstellten Mitarbeiter (Leitungs- oder Kontrollspanne¹⁶), ist nach oben hin durch die Aufgabe des Teams und die daraus folgenden fachlichen Anforderungen der Teammitglieder begrenzt.¹⁷ Sieben bis zehn Teammitglieder gelten im Allgemeinen als höchstmögliche Kontrollspanne. Die

Teamgrösse kann Indikator sein für die Komplexität der Aufgabe und Ausdruck der Expertenschaft der Teammitglieder.

c) Art der zu bewältigenden Aufgabe

Die Art der zu bewältigenden Aufgabe definiert idealerweise die Zusammensetzung des Teams und dessen Führung. Nur ausführende Teams (z.B. Fertigungsteams) sind anders zu führen als teilautonome Arbeitsgruppen¹⁸, wie z.B. Expertengruppen.

d) Art der Kommunikationsmöglichkeit

Wie direkt ist der Kontakt mit dem Team? Ist die unmittelbare Begegnung möglich oder kann nur mittelbar (virtuell) kommuniziert werden? Oder handelt es sich um eine Mischform? Da hier von einem formalen Team ausgegangen wird (siehe oben, Kapitel 2, Grundlagen), wird angenommen, dass der Kontakt unmittelbar, also physisch präsent, besteht. Damit erscheint die Möglichkeit steuernder Einflussnahme ideal, weil am direktesten und vielfältigsten und auf allen denkbaren Ebenen die Sinne ansprechend. Je weniger physische Präsenz möglich ist, desto zahlreicher werden die Hindernisse, die sich gelingender Kommunikation in den Weg stellen. Kommunikation gelingt dann, wenn sie Verstehen und insbesondere Vertrauen¹⁹ bildet.

2.1.2.2 Grundsätze der Führung von Teams

Besonders wichtig sind motivationale Faktoren, die die Handlungen der teamführenden Person bestimmen müssen, damit die Vorteile von Teamarbeit zum Tragen kommen.²⁰ Dabei ist insbesondere zu achten auf²¹:

- Gleichberechtigung
- Einbezug der Teammitglieder
- Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Arbeitsgestaltung und bei wichtigen Entscheidungen

Damit unterscheidet sich die Teamführung von der Führung in streng hierarchischen Strukturen. Diese Zusammenhänge wirken auch auf die Gestaltung des Personal- oder Führungssystems einer Unternehmung, das entscheidend mitverantwortlich ist für erfolgreiches Management insgesamt. Grundelemente eines wirksamen Personalführungssystems sind:²²

- seine konstitutiven Führungsprinzipien
- das Motivationskonzept und Anreizsystem

- das Personalentwicklungssystem (Management-Development)

Diese nötigen Grundelemente eines Personalführungssystems spiegeln allgemeine Ansprüche gegenüber Personalarbeit wider. Folgende Grafik hält diese allgemeinen Ansprüche fest. Im Jahre 1999 in siebter Auflage publiziert, erscheinen sie nach wie vor modern, gültig und sogar von steigender Bedeutung.²³

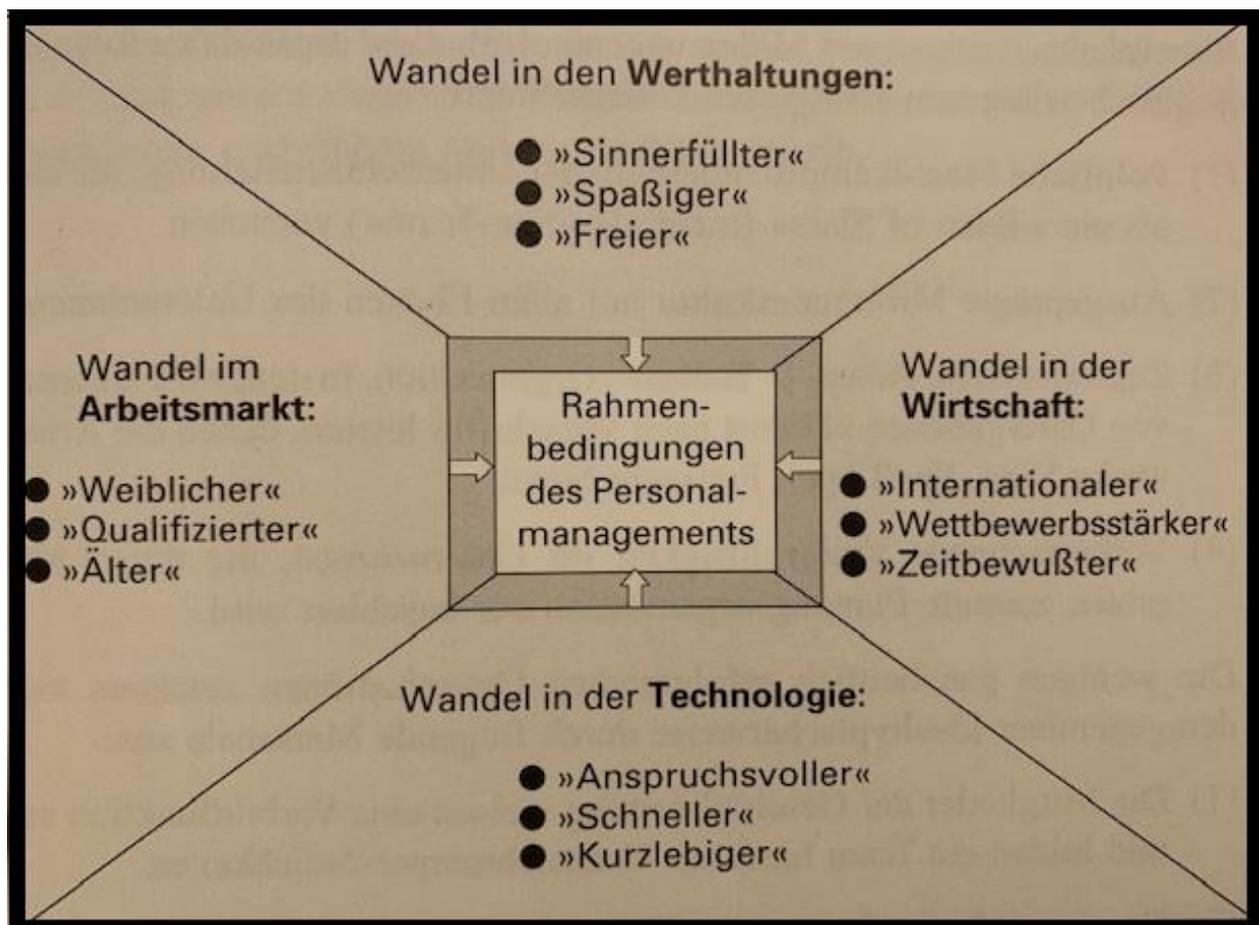


Abbildung 1: Rahmenbedingungen des Personalmanagements nach Oertig

Die Grafik drückt unter anderem aus, dass Arbeit möglichst viel Spass machen sollte (motivationale Implikation), und dass sie Frauen und Männer sowie die ältere Arbeitswillige gleichermassen integrieren sollte (ethische, demographische und ökonomische Implikation).

2.1.3 Zwischenfazit

Die unter 2.1 und 2.2 genannten Zusammenhänge und Faktoren haben einen Einfluss auf das formale Team und stehen grundsätzlich der steuernden Einflussnahme durch Führung offen. Als unverzichtbare Leitlinie bei der Teambildung dienen die unter Ziffer 2.1.2.1a beschriebenen Teamphasen nach Tuckman. Unter ihrer Voraussetzung sind die Führungsmöglichkeiten bei der Teambildung konkreter zu betrachten.

2.1.4 Führungsmöglichkeiten bei der Bildung eines formalen Teams

Die in 2.1.2.1a genannte Reihenfolge der Teamphasen nach Tuckman beschreibt wiederholt beobachtbare Abfolgen von Teamverhalten, wenn sich Menschen zu einem neuen, länger- bis langfristig bestehenden Team zusammenfinden. Die Phasen sind insbesondere durch unterschiedliche Gruppendynamik, Aufgaben und Ziele definiert, denen die Führung Rechnung zu tragen hat.

2.1.4.1 Aufgaben der Führung bei der Teambildung

Führung beim Vorgang der Teambildung soll den Teammitgliedern helfen, das jeweilige gruppendynamische Ziel der Phase zu erreichen. Führung sollte nicht versuchen, die Abfolge der Teamphasen zu ändern oder die Teamphasen zu verkürzen. Sie darf insbesondere nicht versuchen, die verschiedenen Phasen, insbesondere die Phase "Storming", zu vermeiden oder unnötig abzukürzen, sondern muss durch sie hindurchgehen. Führung kann dabei die Einhaltung von Regeln anmahnen, muss überdies aber die Teambildungsphasen aushalten. Grundsätzlich muss sie sich auf die in Nr. 2.1.2.2 genannten Führungsgrundsätze für Teams stützen.

Im Einzelnen ergeben sich folgende Führungsaufgaben in den Phasen der Teambildung:²⁴

- Informieren
- Koordinieren
- Moderieren
- Beraten
- Konflikte bearbeiten
- Darstellen und repräsentieren
- Verhandlungen führen

Führung beginnt allerdings schon vor der ersten Teambegegnung. Eine vorbereitende Führungsphase ist der ersten Teamphase vorgelagert.

2.1.4.2 Vorbereitende Führungsphase vor der ersten Teambegegnung

Führung vor Beginn der Teambildung muss folgende Fragestellungen abarbeiten:²⁵

1. Ist die Aufgabe überhaupt geeignet, um im Team bearbeitet zu werden?
2. Lassen die Rahmenbedingungen Teamarbeit zu?
3. Gibt es geeignete Teammitglieder (Qualifikationen: Sachwissen, Erfahrung, Reflexionsvermögen, Disziplin, Arbeitstechnik, Teamfähigkeit, zeitliche Kapazität)?
4. Sind ihnen die nötigen Kompetenzen übertragen worden?
5. Sind sie interessiert an der Aufgabe?
6. Ist die Leitungsspanne des geplanten Teams gross genug und klein genug?

Je vollständiger die darin eingeschlossenen Ansprüche realisiert werden, desto mehr sind die grundlegenden Bedingungen für eine vorteilhafte, dynamische und für alle Beteiligten befriedigende Teamerfahrung gegeben.²⁶

2.1.5 Fazit

Bis hierhin sind die Möglichkeiten führender Einflussnahme bei der erstmaligen Teambildung umrissen. Die der eigentlichen Teambildung vorgelagerten Führungsentscheidungen setzen den unmittelbaren Rahmen des Teams. Faktoren, die für die Teambildung wichtig sind, werden dort gesetzt. Während der eigentlichen Teambildung stehen nicht Führungsentscheidungen im Vordergrund, sondern vermittelnde, kommunikative Handlungen.

2.2 Grenzen von Führung bezüglich Teambildung und in Teamstrukturen (Modalziel B)

Wo stösst Führung bei der Teambildung an Grenzen? Welcher Art sind die Begrenzungen von Führung in Teamstrukturen?

2.2.1 Definition von Grenzen

Unter 2 wurden für diese Arbeit Prämissen festgelegt z.B. betreffend Teamgrösse, Teamdauer und durch den Ausschluss von Projektteams. Die unter 2.1 im Weiteren

festgestellten Sachverhalte gehören zum gesicherten Erkenntnisbestand von Teambildung bei langfristigen Teams. Jenseits dieses festen Wissenskerns sind die Grenzen der Führung kongruent mit den *Problemen* der Führung, die sich vor allem aus zunehmender Komplexität in verschiedenen Dimensionen ergeben. Sigrid Pander und Reinhard Wagner schildern eindrücklich die Aspekte dieses Phänomens am Beispiel der Automobilindustrie.²⁷ Obwohl grundsätzlich auf unternehmensübergreifende Projektarbeit bezogen, weist die Schrift von Pander und Wagner auf Grenzen hin, die auf alle Konstellationen menschlicher Zusammenarbeit zutreffen.

2.2.2 Problembereiche

Die nachfolgend aus der Schrift von Pander/Wagner zusammengefassten Punkte sind auch Problembereiche und somit Grenzen für die Führung in Teamstrukturen.

1) Mechanistisches Machbarkeitsverständnis

"Der Wunsch nach verstärkter Planung verdrängt das Bewusstsein um die Grenzen der Planbarkeit und die Bedeutung der 'soft facts'."²⁸ Hinter dem Anliegen der Planung steht ein mechanistisches Machbarkeitsverständnis, das auf den Menschen übertragen wird, was dem Menschen aber schwerlich gerecht wird, ihn demotiviert, und die Flexibilität informeller Strukturen behindert. Der Mittler des Machbarkeitsverständnisses ist der Führungsverantwortliche.

2) Soziale Fertigkeiten des Führungsverantwortlichen

Die sozialen Fertigkeiten²⁹ der Mitarbeitenden - und das betrifft den Führungsverantwortlichen im Besonderen - sind wichtige Erfolgsfaktoren für die Kooperation, denn Kooperation ist eine Art zwischenmenschlicher Austauschbeziehung. Ein "uraltetes" Problem ist der Führungsverantwortliche, der zwar fachlich auf der Höhe, aber im zwischenmenschlichen Kontakt unterentwickelt ist. Der Führungsverantwortliche und das Team unterliegen hinwiederum der umgebenden (Firmen-) Kultur und deren Menschenbild.

3) Kultur

Wer Menschen vergrämt, sich nicht ihre Sprache³⁰ aneignet, sie nicht zu verstehen versucht, kann nicht mit konstruktiven Resultaten in der Zusammenarbeit rechnen.

Sprachlosigkeit ist Mangel an Kultur. Positive Kultur gründet auf Verständnis und Interesse. Kulturelle Vermittlung zwischen Menschen im Unternehmen und zwischen Unternehmen selbst ist notwendig.³¹ Sie ist ein wichtiger Bestandteil der Vertrauensbildung.³² Die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Verständigung ist Voraussetzung dafür. Die sozialen Fähigkeiten sind hier angesprochen, insbesondere auch, wie mit Macht umgegangen wird.

4) Macht

Macht ist traditionell über Hierarchien verteilt. Damit verbundene Machtansprüche mit Lohnrelevanz behindern informellen Austausch und flexible Handlungsfähigkeit.³³

3. Hauptteil

3.1 Vergleich der Möglichkeiten und Grenzen (Modalziel C)

Die Möglichkeiten der Teambildung und Teamführung orientieren sich an den Voraussetzungen, die die Teamarbeit benötigt, um ihre positiven Wirkungen zu entfalten. Das umgebende Personalsystem darf Teamarbeit nicht verunmöglichen, sondern muss diese auch wollen, einen sozialverträglichen Arbeitsrahmen schaffen und dazu ethische, demographische und ökonomische Ansprüche aufnehmen. Die Teambildung kann gut vorbereitet werden (2.1.4.2). Die Anzahl der Teammitglieder kann möglichst auf die normale Leitungsspanne von 7-10 begrenzt werden. Die Kommunikationsmöglichkeiten des Teams können optimiert werden. Teammitglieder können prinzipiell untereinander gleichberechtigt behandelt und in Entscheidungen einbezogen werden. Macht kann schonend eingesetzt werden. Die Teamphasen nach Tuckman können ernst genommen werden. Die Führungsperson kann als Gruppenmoderator zur Verfügung stehen (informieren, koordinieren, beraten, Konflikte bearbeiten, darstellen und repräsentieren, Verhandlungen führen). Kultur und Sprachmöglichkeit der Teammitglieder können wertgeschätzt und gepflegt werden. Autokratische Einflussnahme kann vermieden werden. In diesen Möglichkeiten klingen jene Grenzen an, die im jeweiligen Gegenteil der Möglichkeit liegen. Eine besonders wichtige, speziell zu nennende Grenze besteht ausserdem dort, wo das Führungsverhalten das Vertrauen der Teammitglieder reduziert. Wenn die sozialen Fertigkeiten der Führungsperson nicht ausreichen, trotz fachlich hervorragender Qualifikation, und die Kommunikation mit und im Team nicht gelingt, wenn Machtansprüche mit Lohnrelevanz den informellen Austausch behindern, dann ist Teamarbeit demotivierend und, gemessen am Ideal, unmöglich. Teamarbeit lebt vom Informationsaustausch. Wer nicht gehört wird, will irgendwann auch nicht mehr sprechen.

4. Schlussteil (Finalziel)

4.1 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Ausgangspunkt dieser Arbeit war das langfristige, *formale* Team, unter dessen Prämisse die Teambildung einen nachvollziehbaren und durch Führung gezielt unterstützbaren Ablauf besitzt (Teamphasen nach Tuckman). Die Komplexität und Beschleunigung des Arbeitslebens unterminieren das langfristige Team und setzen seiner Geltung im Wesentlichen damit Grenzen. Verantwortlich sind der technische Fortschritt und der damit einhergehende Machbarkeits- und Planungsglaube mit dem Zwang zu immer höherem Tempo des marktorientierten Outputs bei steigenden Leistungsforderungen gegenüber den arbeitenden Menschen. Gleichzeitig wird erkannt, dass eine langfristige Vertrauenskultur unentbehrlich ist für eine funktionierende Kooperation mit positiven Folgen für Qualität und Verlässlichkeit des Outputs. Damit lebt das formale unbefristete Team als Ideal fort, und Tuckman's Analyse der Teamphasen behält ihren Wahrheitswert. Aber es besteht eine tiefgehende Antinomie zur Entwicklungstendenz der Arbeitswelt - die Antinomie zwischen dem natürlicherweise Menschenmöglichen und dem maschinell-mechanistisch Machbaren jenseits des Menschen. Diese Antinomie ist Grenze und gleichzeitig Aufgabe für Führung in Teamstrukturen. Grenze insofern, als sie den oben geschilderten grundlegenden Widerspruch in der Sache beinhaltet. Aufgabe deshalb, weil daran gearbeitet wird, diese Grenze auszudehnen oder zu überwinden.

4.2 Kritik und Ausblick

a) Kritik

Einige Punkte sind in dieser Arbeit durch Einschränkungen, die sich im Wesentlichen aus dem begrenzten Umfang ergeben, zu kurz gekommen.

1. Im Detail hat die Arbeit nicht betrachtet, welche konkreten Führungsinstrumente sich bei der Teambildung phasengerecht verwenden lassen.
2. Steuerungsinstrumente zur Disziplinierung und Sanktionierung wurden nur unter dem Begriff Macht angedeutet, aber nicht genauer betrachtet. Sie sollten aber berücksichtigt werden, weil die obrigkeitliche Einflussnahme gerade beim hier

behandelten formalen Team ein wichtiger Faktor für Motivation oder Demotivation des Teams ist.

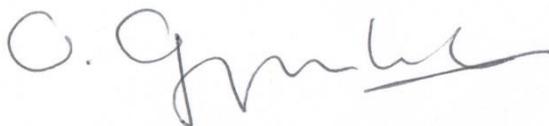
3. Die Branche, in der die Teambildung stattfindet, wurde nicht berücksichtigt. Sie beeinflusst die Teamcharakteristik und das Führungsverständnis.
4. Die Einbettung des Teams in das übergeordnete Personalmanagement konnte nicht näher betrachtet werden.³⁴ Es hat erhebliche Auswirkung auf die Möglichkeiten, die dem Teamverantwortlichen bei der Bildung und Führung des formalen Teams gegeben sind.
5. Die Führung virtueller Teams wurde ausgeschlossen, was ein aktuelles Thema wäre.

b) Ausblick

Es gibt eine Reihe von Ansätzen, die sich damit beschäftigen, die in 4.1 benannte Antinomie in der Arbeitswelt zu mildern oder zu überwinden. Auf sie kann an dieser Stelle nur summarisch und ohne Anspruch auf Vollständigkeit hingewiesen werden. Es sind dies:

1. Formen agiler Arbeitsorganisation, z.B. *Scrum*, und - theoretischer - die Forschung zur Selbstorganisation von Systemen.
2. Ganz andere Arten der Machtverteilung in Organisationen, wie sie von Jost Minnaar und Pim de Morree in ihrem Buch *Corporate Rebels*³⁵ rapportiert werden.
3. Neue Ansätze von Theorien und Technologien, die den Menschen entlasten sollen, beispielsweise die künstliche Intelligenz zur Überwindung kognitiver Grenzen sowie verfeinerte elektronische Kommunikationsmittel.

Mogelsberg (Schweiz) 16. November 2020



Oliver Gengenbach

Literaturverzeichnis

Nachschlagewerke/Lexika

Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>

Monographien und Sammelwerke

Gengenbach, Oliver (2015), Project Communication Challenged by Project Complexity: The Aptitude of two Swiss industrial companies towards this challenge, Liverpool, Universität Liverpool, URL: http://otgb.ch/resources/pdf/texte/MScProjectManagementLiverpool_2015.pdf, Abruf vom 11.11.2020.

Hermenau, A. (o. J.): Grundlagen der Wissenschaftstheorie verstehen. Lehrbrief SQL301, hg. v. AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O..

Hermenau, A. (o. J.): Ein Forschungsprojekt planen. Lehrbrief SQF602, AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [Hermenau (I)].

Hermenau, A. (o. J.): Ein Forschungsprojekt durchführen und auswerten. Lehrbrief SQF603, AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [Hermenau (II)].

Hilb, Martin (⁷1999), Integriertes Personalmanagement, St. Gallen, Luchterhand.

Kirschten, U.; Stöckl, J. (o. J.) Grundlagen der Teamentwicklung, Lehrbrief FGI403, Art.-Nr. 10216 N1101, hg. v. AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [Kirschten/Stöckl (I)].

Kirschten, U.; Stöckl, J. (o. J.) Umsetzung der Teamentwicklung in der Praxis, Lehrbrief FGI404, Art.-Nr. 10697 K1052, hg. v. AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [Kirschten/Stöckl (II)].

Margerison, Charles J.; McCann, Dick (1990), Team Management. Practical New Approaches, London, Mercury Books.

Minnaar, Jost; Morree, Pim (2020), Corporate Rebels. Wie Pioniere die Arbeitswelt verändern, o.O., Coporate Rebels Verlag Niederlande. [Titel der englischen Originalausgabe: Corporate Rebels. Make work more fun.]

Oertig, M. (1993), Dynamisches Personalmanagement, Dissertationsmanuskript, St. Gallen, Universität St. Gallen.

Pander, Sigrid; Wagner, Richard (2005), Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit in der Automobilentwicklung. Durch erfahrungsgeleitete Kooperation die Grenzen der Planbarkeit überwinden, München/Mering, Rainer Hampp Verlag.

Olderog, T.; Hermenau, A. (o. J.): Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten. Lehrbrief SQL301, o. O., AKAD Bildungsgemeinschaft mbH.

Olderog, T.; Schumacher, S. (o. J.): Vorgaben für wissenschaftliche Studien- und Abschlussarbeiten bei AKAD, o. O., AKAD Bildungsgemeinschaft mbH.

Schierenbeck, H. (¹²1995), Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, München/Wien, Verlag Oldenbourg.

Sprenger, Reinhard K. (²1992), Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt/New York, Campus Verlag.

Sprenger, Reinhard K. (2002), Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Frankfurt/New York, Campus Verlag.

Thommen, J.-P. (⁶2000), Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Zürich, Versus Verlag.

Artikel

Gersick, Connie J. G. (1988), *Time and transition in work teams. Towards a new model of group development*, in: Academy of Management Journal (1988) 31/1, Ss. 9 - 41, URL: <http://web.a.ebscohost.com/gw.akad->

d.de/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d4a5c128-efd7-429e-ba5e-b0fb012700e2%40sdc-v-sessmgr02, Abruf vom 11.11.2020.

Schindler, Raoul (1957), *Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe*, in: *Psyche* (1957) 11/5, Ss. 308 - 314.

Tuckman, Bruce W. (1965), *Developmental sequences in small groups*, in: *Psychological Bulletin* (1965) 63/6, Washington DC, Ss. 348 - 399, URL: <https://psycnet.apa.org/record/1965-12187-001>, Abruf vom 09.07.2020.

Tuckman, Bruce W.; Jensen, M. A. C. (1977), *Stages of small group development revisited*, in: *Group and Organisation Studies* (1977) 2, Sage Publications, San Diego/California, Ss. 419 - 427.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Kirschten, U.; Stöckl, J. (o. J.) Grundlagen der Teamentwicklung, Lehrbrief FGI403, Art.-Nr. 10216 N1101, hg. v. AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [Kirschten/Stöckl (I)], S. 23.
- 2 Vgl. zu beidem: Kirschten/Stöckl (1), S. 19: Eine Gruppe sollte mindestens drei Mitglieder umfassen, weil erst ab drei Mitgliedern gruppenspezifische Effekte möglich werden. Dass gruppenspezifische Effekte wünschbar sind, wird vorausgesetzt. Über die maximal mögliche Anzahl Teammitglieder bestehen unterschiedliche Ansichten. Eine Arbeitsgruppe kann umso mehr Mitglieder haben, je näher die Zusammenarbeit räumlich möglich ist, und je länger die Gruppe besteht.
- 3 Formale Gruppen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie von der Unternehmensleitung oder von Vorgesetzten bewusst und gezielt gebildet werden, um bestimmte definierte Aufgaben zu bearbeiten und festgelegte Ziele zu erreichen. Siehe: Kirschten/Stöckl (I), S. 15. Zu anderen Gruppen-Arten siehe: A.a.O., Ss. 12-15.
- 4 Formale Gruppen und Projektteams unterscheiden sich grundlegend in den Bereichen Personalauswahl, Vorgesetztenstellung und Lebensdauer des Teams.
- 5 Andere Organisationsstrukturen sind: 1. die funktionale Organisation, 2. die Spartenorganisation, 3. die Management-Holding, 4. die Matrixorganisation, 5. die Netzwerk- und die virtuelle Organisation, 6. die Projektorganisation, siehe: Thommen, J.-P. (2000), Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Versus Verlag, Zürich, S. 644.
- 6 A.a.O., S. 659.
- 7 Hilb, Martin (1999), Integriertes Personalmanagement, St. Gallen, Luchterhand, S. 14.
- 8 Eine Definition von Führung lautet: "(...) durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele [, und] beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung", siehe Gabler Wirtschaftslexikon, Eintrag zum Stichwort Führung, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168>, Abruf vom 11.11.2020.
- 9 Eine Definition von Führungsstil lautet: " (...) [die] typische Art und Weise des Verhaltens von Vorgesetzten gegenüber einzelnen Untergebenen und Gruppen.", siehe Gabler Wirtschaftslexikon, Eintrag zum Stichwort Führungsstil, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungsstil-35479>, Abruf vom 11.11.2020.
- 10 Kirschten/Stöckl (I), Ss. 5f., nennen 16 Auswirkungen bzw. Vorteile der Teamarbeit. Thommen (2000), S. 661, rechnet mit nur neun Auswirkungen.
- 11 Kirschten/Stöckl (I), S. 17.
- 12 Hilb (1999), S. 12, definiert Personalmanagement als die "Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente [...], die das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter prägen."
- 13 Tuckman, Bruce W. (1965), Developmental sequences in small groups. In: Psychological Bulletin (1965) 63/6, Washington DC, Ss. 348 - 399, URL: <https://psycnet.apa.org/record/1965-12187-001>, Abruf vom 09.07.2020.
- 14 Die von Tuckman und Jensen nachträglich eingeführte fünfte Phase "Adjourning" wird hier nicht berücksichtigt, weil nicht von einem Ende des Teams ausgegangen wird. Zur dieser fünften Phase siehe: Tuckman, Bruce W.; Jensen, M. A. C. (1977), Stages of small group development revisited. In: Group and Organisation Studies (1977) 2, Sage Publications, San Diego/California, Ss. 419 - 427.
- 15 Neu zu bildende Teams, die auf vorbestimmt begrenzte Zeit zusammenarbeiten (z.B. Teams zur Erledigung kurzer Vorhaben: "Task Forces", Studiengruppen) folgen dagegen den Gesetzmässigkeiten des "punctuated equilibrium", gekennzeichnet durch eine von Unsicherheit geprägte erste Teambildungs-Phase, eine anschliessende "midpoint transition" in der Mitte des zur Verfügung stehenden Zeithorizonts, die die Verantwortlichkeiten und Inhalte neu ausrichten kann, und eine abschliessende zweite, produktiv-zielgerichtete Phasenhälfte, die zum wie auch immer gearteten Abschluss des Vorhabens führt. Dieses Phasenmodell für Arbeitsgruppen mit von vornherein begrenzter Lebensdauer stammt von Gersick, Connie J. G. (1988), Time and transition in work teams. Towards a new model of group development, in: Academy of Management Journal (1988) 31/1, Ss. 9 - 41, auch zitiert in: Kirschten/Stöckl (I), Ss. 23-24. - Die Kritik von Kirschten/Stöckl (I), S. 22, wonach das Modell von Gersick keine Aussagen über mögliche Aufgaben- und Rollenverteilungen innerhalb des Teams mache, scheint etwas fixiert. Das Thema wird zwar bei Gersick nicht konzeptionalisiert. Es gibt aber Aussagen zum Wechsel der Rolle des Wortführers bei der Teambildung, z.B. im untersuchten "Team A". Dort ist die Person "Rajeev" der

-
- natürliche Leader im 1. Meeting (Gersick (1988), S. 12). Dann schwankt die Führerschaft im Meinungsbildungsprozess, bis "Jack" die Rolle des führenden Fragestellers übernimmt (a.a.O., S. 29). Betreffend Rollen drängt sich sodann der Gedanke an das Rollenkonzept im Teammanagementsystem nach Margerison und McCann auf oder an Raoul Schindlers Modell von Positionen in Gruppen, die hier aber beide aus Gründen des Umfangs der Arbeit nicht weiter ausgeführt werden können. Siehe: Schindler, Raoul (1957), Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe, in: Psyche 11, 1957/58, Ss. 308 - 314 sowie Kirschten/Stöckl (I), Ss. 31-35 und Ss. 35-44, und Margerison, Charles J.;McCann, Dick (1990), Team Management. Practical new approaches, London, Mercury. Anmerkung zu Raoul Schindlers Ansatz: Dieser erscheint aufgrund teilweise militärischer Argumentation etwas eingeschränkt für zivile Verhältnisse.
- 16 Thommen (2000), S. 621.
- 17 Siehe hierzu Kirschten/Stöckl (I), S. 19f.
- 18 Siehe Kirschten/Stöckl (I), Ss. 13 - 14.
- 19 Zum Thema Vertrauen siehe ausserdem Abschn. 2.2.2, Nr. 3. Weiterführend ist ausserdem eine Monographie von Sprenger, Reinhard K. (2002), Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Frankfurt/New York, Campus Verlag. Am Rande sei hingewiesen auf eine Arbeit, die die Kommunikation in komplexen Projekten behandelt. Die Arbeit erwähnt den Faktor Vertrauen (trust) 225 mal; siehe: Gengenbach, Oliver (2015), Project Communication Challenged by Project Complexity: The Aptitude of two Swiss industrial companies towards this challenge, Liverpool, Universität Liverpool.
- 20 Sprenger, Reinhard K. (²1992), Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt a.M./New York, zit. in: Schierenbeck, H. (¹²1995), Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Verlag Oldenbourg, München/Wien, S. 135.
- 21 Kirschten/Stöckl (I), S. 18.
- 22 Schierenbeck (1995), S. 133.
- 23 Oertig, M. (1993), Dynamisches Personalmanagement, Dissertationsmanuskript, St. Gallen, Universität St. Gallen, in: Hilb (71996), S. 25.
- 24 Siehe Kirschten/Stöckl (I), S. 52.
- 25 Vgl. Kirschten/Stöckl (I), Ss. 17 und 19.
- 26 Wichtig zu wissen ist ausserdem, dass sich vor der Teambildung Gerüchte über geplante Vorhaben bilden können, die für Unruhe sorgen. Dies ein Ergebnis aus einer qualitativen Management-Befragung im Projektbereich. Siehe: Gengenbach (2015), Ss. 268 f.
- 27 Pander, Sigrid; Wagner, Richard (2005), Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit in der Automobilentwicklung. Durch erfahrungsgeleitete Kooperation die Grenzen der Planbarkeit überwinden, München und Mering, Rainer Hampp Verlag.
- 28 A.a.O., S. 44.
- 29 A.a.O., Ss. 42 und 102.
- 30 A.a.O., Ss. 38f.
- 31 A.a.O., S. 84: Die Autoren weisen auf die interessante Möglichkeit eines Kulturattachés für firmenübergreifende Zusammenarbeit hin.
- 32 Zur zentralen Bedeutung von Vertrauen siehe a.a.O. Ss. 57, 72, 91-93 und 113-115.
- 33 Zum Thema Macht siehe a.a.O., Ss. 85f.
- 34 Zum ganzen Themenbereich siehe Hilb (1999).
- 35 Minnaar, Jost; Morree, Pim (2020), Corporate Rebels. Wie Pioniere die Arbeitswelt verändern, o.O., Coporate Rebels Verlag Niederlande. Titel der englischen Originalausgabe: Corporate Rebels. Make work more fun.