



Florian Becker

Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung

So führen Sie Teams!

 Springer

Teamarbeit, Teampsychologie,
Teamentwicklung

Florian Becker

Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung

So führen Sie Teams!

1. Auflage 2016

Mit 22 Abbildungen



Springer

Florian Becker
Wirtschaftspsychologische Gesellschaft
München, Deutschland

ISBN 978-3-662-49426-4

ISBN 978-3-662-49427-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-49427-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Einbandabbildung: © pressmaster / Fotolia

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Berlin Heidelberg

(www.springer.com)

Vorwort

Dieses **kompakte Buch** ist entstanden aus der beruflichen Praxis – im intensiven Dialog mit Führungskräften in MBA-Programmen sowie Beratungsprojekten und Executive-Trainings für Klienten aus unterschiedlichen Branchen.

Es folgt auf das Buch „Psychologie der Mitarbeiterführung – Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte“ (Becker 2015) und erweitert die Perspektive auf die Teamebene. Im ersten Buch ging es um die Führung einzelner Mitarbeiter, hier geht es um die **Führung von ganzen Teams** mit ihren besonderen Herausforderungen.

Wer sind die Zielgruppen?

Das Buch ist für mehrere Zielgruppen gedacht:

- **Führungskräfte**, die ihre Kompetenz der Teamführung entwickeln wollen; auch erfahrene Führungskräfte erhalten neue Einblicke und lernen den psychologischen Hintergrund der von ihnen gemachten Beobachtungen kennen;
- Personen, die sich auf die Führung von Teams **vorbereiten**;
- **Teammitglieder**, die erfolgreich arbeiten und das Team positiv entwickeln wollen;
- **Manager**, die für Führungskräfte und deren Entwicklung Verantwortung tragen oder den Kontext für Teamarbeit gestalten;
- **Dozenten und Trainer**, die ein kompaktes, aktuelles, praxisnahes und wissenschaftlich fundiertes Basisbuch zu Teams suchen;
- **Studierende** (etwa in MBA-Programmen), die sich auf dieses Thema gut vorbereiten wollen.

Warum dieses Buch?

Dieses Buch ist für die Zielgruppen empfehlenswert, da die Führung von Teams ein immer wichtigerer Bestandteil der Führungsaufgaben ist. Zum einen, weil Teamarbeit zunimmt, zum anderen, da viele Teams weit hinter ihrem Potenzial zurückbleiben.

Dabei hat das Buch eine besondere **Merkmalskombination**:

1. wissenschaftliche Fundierung (der Autor Prof. Dr. Florian Becker liefert den aktuellen Stand der wirtschaftspsychologischen Forschung zur Führung von Teams),
2. Praxisbezug (intensive Rückspiegelung der Inhalte mit Führungskräften aus verschiedensten Organisationen in MBA-Programmen, Beratungsprojekten und Trainings sowie jahrelange Erfahrung des Autors),
3. kompakte praxistaugliche Form (kompaktes Format),
4. Führung von Teams verstehen statt reiner „dos and don'ts“ oder Checklisten-denken (der Text vermittelt neben praktischen Tipps immer auch den wissenschaftlichen Hintergrund – das Warum).

Was ist die Zielsetzung?

Leser sollen noch handlungsfähiger im Umgang mit Teams werden. Ziel ist, dass Leser nicht nur erfahren, was wann zu tun oder zu unterlassen ist, sondern auch verstehen, warum und wie sie das tun.

Welches didaktische Konzept benutzt das Buch?

Leser erhalten jeweils Einblick in den praktischen Kontext, erfahren die wesentlichen wissenschaftlichen Ergebnisse dazu und bekommen auf dieser Basis konkrete Tipps sowie Anregungen, um ihre Teamsituation zu optimieren.

Und damit wünsche ich Ihnen jetzt viel Freude beim Aufbau Ihrer Erfolgsteams!

Ihr Florian Becker

Was dieses Buch zeigt

Erfolgreiche Teams eröffnen riesige Chancen, indem sie positive Synergie bei den Mitarbeitern auslösen. Doch viele Teams bleiben weit hinter ihrem Potenzial zurück, was zu hohen Prozessverlusten und Kosten führt. Deshalb erfahren Leser hier, wie sie erfolgreiche Teams schaffen, führen und entwickeln können.

Das Buch gliedert sich in vier große Themenbereiche.

- Im ersten Themenbereich erhalten Leser **Grundlagen erfolgreicher Teamführung**: Merkmale von Teams und wie sich diese auswirken, Potenziale wissenschaftlicher Perspektiven auf Teams, der Kontext von Teams und dessen Einflüsse auf das Team sowie die Herausforderung, positive Synergie herzustellen.
- Der nächste Themenbereich zeigt **Säulen der Teamleistung**: Aspekte eines teamfreundlichen Umfelds, sinnvolle und motivierende Gestaltung von Aufgaben für Teams sowie Ansätze für erfolgreiche Entscheidungen in Teams.
- Es folgt ein Themenbereich zur **Zusammenstellung effektiver Teams**: Dieser betont die optimale Anzahl an Teammitgliedern, sinnvolle Verteilung demographischer Merkmale (z. B. Geschlecht und Alter der Mitglieder), erforderliche Kompetenzen und günstige sowie ungünstige Persönlichkeitsmerkmale von Mitgliedern.
- Ein Themenbereich zur erfolgreichen **Entwicklung und Pflege von Teams** rundet das Buch ab: Leser erfahren, wie sie den Zusammenhalt in ihren Teams erhöhen, wie bedeutsam soziale Normen in Teams für dessen Leistungsfähigkeit sind, welche Phasen Teams durchlaufen und wie man Teams in die Leistungsphase bekommt – und dort hält!

Der Autor



Diplom-Psychologe **Prof. Dr. Florian Becker** ist Spezialist für Wirtschaftspsychologie und Bereichsvorstand der Wirtschaftspsychologischen Gesellschaft in München.

Bekannt ist er als gefragter Experte für Wirtschaftspsychologie aus zahlreichen Vorträgen und Fernsehbeiträgen (z. B. Galileo, stern TV, Welt der Wunder) für Medien wie ARD, BR, ProSieben, RTL, SAT.1, VOX und ZDF, zudem aus Beiträgen und Interviews in Radio und Presse (z. B. Absatzwirtschaft, Die Welt, Die Zeit, Harvard Business Manager, Süddeutsche Zeitung und Wirtschaftswoche).

Mit seinem Team forscht er international zu wirtschaftspsychologischen Fragestellungen. An der Rosenheim University of Applied Sciences ist er Professor für Kommunikation und Organisationspsychologie und leitete den MBA-Studiengang Management und Führungskompetenz für mehrere Jahre. Auch das Marktpsychologische Labor der Universität München (LMU) leitete er viele Jahre, ebenso leitete er den Fachbereich Psychology & Management an einer international ausgerichteten Business-School.

Er hat 15 Jahre Praxiserfahrung in Beratung, Keynotes, Coaching und Trainings für Klienten aus zahlreichen Branchen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Teams im Trend	1
2	Grundlagen effektiver Teamführung	5
2.1	Merkmale von Teams	6
2.2	Teams aus Sicht von Praxis und Wissenschaft	9
2.3	Teams im Kontext	15
2.4	Synergie in Teams als Herausforderung	18
2.5	Zusammenfassung	20
3	Säulen der Teamleistung	23
3.1	Das Umfeld als Nährboden für Teamleistung	25
3.2	Geeignete Aufgaben für Teams	29
3.3	Motivierende Aufgaben für Teams	33
3.4	Gute Entscheidungen in Teams	37
3.5	Zusammenfassung	42
4	Zusammenstellung effektiver Teams	45
4.1	Die optimale Größe von Teams	46
4.2	Gelungene demografische Zusammensetzung von Teams	49
4.3	Kompetenzen für Teamarbeit	55
4.4	Persönlichkeit von Teamplayern	59
4.5	Zusammenfassung	62

5	Entwicklung und Pflege von Teams	65
5.1	Zusammenhalt und Kohäsion von Teams	66
5.2	Soziale Normen in Teams	70
5.3	Phasen der Teamentwicklung	74
5.4	Auffrischung von Teams	79
5.5	Zusammenfassung	83
	Literatur	85
	Sachverzeichnis	93

Wir alle kennen Teams, an die wir gerne zurückdenken und stolz sind, dabei gewesen zu sein. Und wir kennen die anderen Teams, an die wir uns lieber nicht erinnern. Woran aber liegt es, dass manche Teams über sich hinauswachsen und Top-Leistungen vollbringen, andere aber scheitern? Und wie schaffen manche Teams, die schlecht starten, dann doch die Wende zum Guten? Vor allem: Wie können Führungskräfte Teams zum Erfolg führen? Der Erfolg von Teams steht und fällt nicht zuletzt mit guter Teamführung (Burke et al. 2006). Hier setzt dieser Text an.

Warum sollten sich Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter mit Teams und ihren Dynamiken intensiv beschäftigen? Letztendlich, weil man nicht mehr an diesem Thema vorbei kommt.

Teams haben eine **zentrale Bedeutung in modernen Organisationen**. Schon länger haben mehr als 80 % der Unternehmen im Fortune 500 über die Hälfte ihrer Mitarbeiter in Teams beschäftigt (Strozniak 2000). Unternehmen haben Teams entdeckt, um mithilfe flacher Hierarchien handlungsfähiger zu werden. Das Management hofft auf größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Projektorganisationen an Veränderungen der Umwelt. Angeregt durch internationalen Wettbewerb und die Herausforderung interdisziplinär zu arbeiten, ersetzen flexible Teams starre hierarchische Strukturen, die an Funktionen orientiert waren und in den derzeitigen dynamischen Umwelten oft nicht mehr wettbewerbsfähig sind.

Neue Organisationsformen mit **flachen Strukturen** und zunehmendem **Abbau von Grenzen** zwischen Abteilungen spiegeln diese Entwicklung wider und fördern zusätzlich den Bedarf an effizienten Teams, wie Abb. 1.1 zeigt. Unternehmen war es durch Teamarbeit zusätzlich möglich, die Anzahl von Mitarbeitern je Führungskraft deutlich zu erhöhen (Leitungsspanne) und damit Führungskräfte abzubauen und Personalkosten zu senken.