

Eberhardt



Together is better?

Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln

 Springer

Together is better?

Daniela Eberhardt (Hrsg.)

Together is better?

Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln

Mit 17 Abbildungen

Herausgeber

Prof. Dr. Daniela Eberhardt

Leiterin IAP Institut für Angewandte Psychologie
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Department Angewandte Psychologie
Merkurstr. 43, 8032 Zürich, Schweiz

ISBN-13 978-3-642-34436-7

ISBN 978-3-642-34437-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-642-34437-4

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

Springer Medizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

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

Planung: Joachim Coch, Heidelberg

Projektmanagement: Judith Danziger, Heidelberg

Lektorat: Daniela Böhle, Berlin

Projektkoordination: Michael Barton, Heidelberg

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © Stefan Balk, fotolia.com

Satz: TypoStudio Tobias Schaedla, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Geleitwort

Rudolf Fisch

»Team ist die Abkürzung für: Toll, ein anderer macht's!« Mit dieser Aussage eröffnete Nationalrat Mühlemann regelmäßig das Thema »Führung von Arbeitsgruppen« in einer gemeinsamen Lehrveranstaltung zu »Organisation und Management«, die ich viele Jahre lang zusammen mit ihm und Prof. Dr. Winfried Brohm an der Universität Konstanz durchführte. Die Aussage steht beispielhaft für eine kritische Grundhaltung von Praktikern gegenüber der immer wieder und gern propagierten Arbeitsform »Teamarbeit« in Organisationen (s. dazu auch von der Oelsnitz & Busch, 2012).

Teamarbeit umfasst die Arbeit in einer kleinen, funktionsgegliederten Gruppe mit relativ intensiven wechselseitigen Beziehungen, im Idealfall auf egalitärer Basis, mit einem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist sowie mit einem relativ starken Zusammenhalt unter den Mitgliedern. Das Wort Team kommt aus dem Englischen. Dort hatte es ursprünglich die Bedeutung eines Gespanns. Im übertragenen Sinne ist damit heute eine effektive, Hand in Hand arbeitende Gruppe gemeint. Darum geht es, wenn heute gelungene Teamarbeit als entscheidender Wettbewerbsfaktor angesehen wird.

Wenn man sich erstmals eingehender mit Teamarbeit beschäftigt, ist es zur Ergänzung und Vervollständigung des Bildes manchmal gut, an die Wurzeln oder frühen Entwicklungen dieses Forschungsfeldes zu gehen, u. a. weil die grundlegenden Sachverhalte dort vergleichsweise klar und übersichtlich zu finden sind. Solch eine Suche führt in der Regel zu Kurt Lewin, dem Erfinder des Begriffs »Gruppendynamik«. Sein Buch »Die Lösung sozialer Konflikte« (1953) gibt eine gute Einführung in die spezifische Denkform, die äußerst hilfreich ist, um Gruppenprozesse richtig zu erkennen, realitätsgetreu abzubilden und damit auf Begriffe zu bringen. Peter R. Hofstätters Buch über Gruppendynamik (1957) vermittelt viele Grundeinsichten zur Arbeit in und mit Gruppen. Von ihm ist der Leistungsvorteil von Gruppen (S. 27–42) zusammenfassend und konzise beschrieben worden wie wohl nie zuvor. Mit beiden Texten ist man gut gerüstet, um sich in der modernen Literatur nach wirklich neuen Erkenntnissen umzusehen.

Was in den Büchern von Lewin und Hofstätter noch nicht elaboriert wurde, sich später aber für die Arbeitsgestaltung in Organisationen als sehr wichtig herausstellte, sind z. B. die Themen »Einbettung von Gruppen oder Teams in Organisationen« und »die Zusammenarbeit zwischen Gruppen in Organisationen oder zwischen Gruppen in verschiedenen Organisationen«. Und heute ist zu fragen, wie die Produkte der modernen Informations- und Kommunikationstechniken auf dem Schoß eines Teamarbeiters oder Teamleiters die Formen der Zusammenarbeit und die damit verknüpften interpersonellen Beziehungen verändern und welche Auswirkungen von daher auf die Arbeitsergebnisse zu erwarten sind. Die Fragen nach den Spezifika der Gruppen- und Teamarbeit in der modernen Arbeitswelt haben also nach wie vor eine Zukunft.

Es sind in der Regel sozialwissenschaftlich geprägte Organisationswissenschaftler, die für die Arbeitsform »Teamarbeit« Werbung machen. Sie wecken und pflegen die Erwartung, dass mit Teamarbeit signifikante Produktivitätssteigerungen und höhere Arbeitszufriedenheit verbunden seien. Es wird dazu auf tatsächlich zu beobachtende Leistungsvorteile von Gruppen gegenüber einzelgeführten Personen in einer Arbeitseinheit verwiesen. Das aufeinander abgestimmte Zusammenwirken mehrerer Hände und Köpfe bei einer gemeinsamen Aufgabe

in einem Team soll zu einem qualitativ andersartigen, in der Regel besseren Ergebnis führen, als es mehrere Individuen je für sich und dann leistungsmäßig zusammengenommen vollbringen könnten.

In der Praxis zeigt sich, dass Leistungsvorteile von Teams nur unter bestimmten Umständen, die inzwischen gut bekannt sind, zum Tragen kommen. Das zeigen auch die Beiträge in diesem Buch. Bei der Entscheidung für Teamarbeit und bei Fragen nach der Ausgestaltung der (notwendigen) Teamarbeit sollten gleichermaßen die Möglichkeiten und Grenzen dieser Arbeitsform in Rechnung gestellt und abgewogen werden. Aus Begeisterung für die Vorteile der Teamarbeit an sich kommt es immer wieder vor, dass, insbesondere anlässlich von Modernisierungen in Organisationen, u. a. verkündet wird, fortan würde Teamarbeit eingeführt und man verstehe sich künftig als Team, nicht mehr als Einzelarbeiter – oder so ähnlich. Nach einiger Zeit wird es dann eher ruhig um solche Ankündigungen. Bei genauere Hinhören erfährt man dann, dass zwar in diesen Termini noch gesprochen wird, aber die Realität der Arbeit eine andere ist. Vielleicht war vorher nicht so bekannt, dass es auch Leistungsnachteile von Teams gibt, je nach Aufgabenart und organisationaler Einbettung eines Teams. Und nicht alle Organisationsmitglieder sind a priori teambereit und teamfähig. Oder notwendige Rahmenbedingungen sind für Teamarbeit nicht hinreichend gegeben. Und so weiter.

Nellessen (1999) erklärt dazu: Teamarbeit könne sich seltener als gewünscht an professionellen Maximen und Standards orientieren: »Stattdessen spielen taktische Überlegungen, Zufall, individuelle und Abteilungskonkurrenzen, der Kampf um die Definitionsmacht, der Dauerstreit zwischen Profitinteressen und Mitarbeiterorientierung oft die entscheidende Rolle.«

Aber: Teamarbeit ist in komplexen Entscheidungen und Organisationen nicht wegzu-denken, vermag als Organisationsform am ehesten den komplexen Anforderungen gerecht zu werden und fasziniert durch sein Potenzial, die zwischenmenschlichen Prozesse und den Spagat von Spitzenleistung und der Enttäuschung darüber, was grundsätzlich möglich wäre und tatsächlich machbar ist, zu überbrücken.

Wer Teamarbeit in Organisationen einsetzt, sollte deshalb etwas über grundlegende gruppendynamische Prozesse, ihre Voraussetzungen und ihre Verläufe im Kontext einer Organisation wissen. Die begrifflichen Grenzen zwischen einer gut arbeitenden Gruppe und einem Team sind fließend. In der Praxis wird zwischen beiden Arbeitsformen nicht immer scharf unterschieden. Das Wissen um Gruppen kann cum grano salis auf Teams als Spezialform der Arbeit in Gruppen angewandt werden.

Natürlich lässt sich Gruppendynamik nicht nur aus Büchern lernen, praktisches Erfahrungswissen aus der Arbeit mit und in Gruppen ist unersetzlich. Doch ohne ein gewisses Maß an Theorie und methodischem Denken geht es nicht. Theorien und Modelle systematisieren menschliches Verhalten, helfen es zu erklären und die Praxis zu gestalten. In vielen Forschungen wurden Wirkungszusammenhänge, Verfahren oder menschliches Verhalten überprüft und systematisch dargestellt. Das hilft, die Praxis über die eigene Erfahrung hinaus zu verstehen, einzuordnen und zu gestalten. Zu Teams, Teamarbeit, Teamführung und Teamkompetenzen etc. gibt es heute sehr viel Literatur. Neue Ergebnisse zu Gruppendynamik in Wissenschaft und Praxis im deutschsprachigen Raum stehen der Praxis und Forschung regelmäßig zur Verfügung (vgl. Zeitschrift Gruppendynamik und Organisationsberatung). In diesem Buch sind teambezogenes neues Wissen und praktische Erfahrungen zusammengetragen und systematisch reflektiert worden. Die vorliegenden Beiträge geben einen guten Eindruck und vielfältige Hinweise auf die Chancen, die Möglichkeiten, die Herausforderung und die Faszination in der vielfältigen Arbeit in und mit Gruppen. Und damit geben sie Mut, sich den

vielfältigen und anspruchsvollen Herausforderungen der Gestaltung und Zusammenarbeit mit Teams zu stellen.

Literatur

Hofstätter, H. (1953). Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie. Rowohlt's deutsche Enzyklopädie, Band 38. Hamburg: Rowohlt.

Lewin, K. (1953). Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Bad Nauheim: Christian.

Nellessen, L. (1999). Führung und Teamarbeit: Vom langwierigen Erwerb neuer Verkehrsformen. Gruppendynamik: *Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*, 30, 3–5.

Oelsnitz, D. von der & Busch, M. (2012). TEAM: toll, ein anderer macht's. Zürich: Orell Füssli.

Vorwort

»Together is better?« ist ein Buch, das sich wissenschaftlich fundiert und praktisch erprobt mit dem Anspruch und der Wirklichkeit der Arbeit im Team und mit Teams, als Führungsperson oder als Beraterin bzw. Berater in unterschiedlichen Rollen auseinandersetzt. Das Fragezeichen im Titel steht für die kritische Betrachtung der Abstimmungsprozesse, Redundanzen und Herausforderungen, die eine Zusammenarbeit im Team mit sich bringen kann. »Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln« leitet die Suche ein herauszufinden, wie es gelingen kann, diese Faszination in der Zusammenarbeit zu erreichen, die nur mit Teams möglich ist und weit über die Summe der Einzelengagements hinausgeht. Teams können kreativer sein, Akzeptanz schaffen, komplexe Sachverhalte bearbeiten, tragfähige Entscheidungen herbeiführen und mehr.

Die abwechslungsreichen Best-Practice-Fälle wurden persönlich von den Autorinnen und Autoren in ihren Organisationen und Unternehmen in der Praxis gestaltet und für Sie aufbereitet und reflektiert. Sie kommen aus unterschiedlichen Branchen, aus Unternehmen unterschiedlicher Größe, aus der Schweiz und aus Deutschland. Dieses Buch eröffnet einen breiten Fundus zur Gestaltung von Teamarbeit in der Führung, der Entwicklung von Führungspersonen, der Teamentwicklung und bei speziellen Herausforderungen. Es entstand begleitend zur Veranstaltung IAP Impuls des IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Zürich.

Mein großer Dank gilt den Autorinnen und Autoren, die am IAP-Impuls-Anlass mitgewirkt haben sowie den IAP- und ZHAW-Angehörigen und Fachkollegen des IAP, die als Autoren mit ihrem wissenschaftlich fundierten Vorgehen den Praxistransfer von Know-how zur Arbeit mit Teams sichern und der Praxis »gutes, anwendbares Wissen« zur Verfügung stellen.

Mein Dank gilt all meinen Kolleginnen und Kollegen am IAP, sie haben diesen wunderbaren IAP-Impuls-Anlass mit entwickelt und mich inspiriert, in dieser Fallstudienreihe den fundierten Praxistransfer einzufangen und der Praxis für Anregungen zur Verfügung zu stellen.

Auch die Umsetzung dieses Buchprojektes ist eine Teamleistung. Mein besonderer Dank gilt Ellen Gundrum, die mich und die Autoren mit ihrer hohen Professionalität bei der zielgruppengerechten Gestaltung von Texten immer wieder tatkräftig unterstützt hat. Vielfältige Koordinationsaufgaben, Autorenbetreuung, Recherchen und Aufbereitungen wurden von Martina Hofer wahrgenommen, Andrea Rühli hat mich bei meinen vielfältigen Recherchen administrativ unterstützt. Daniela Böhle hat mit viel Geduld und Fingerspitzengefühl das Lektorat dieses Buches in Abstimmung mit allen Autorinnen und Autoren wahrgenommen. Ich bedanke mich herzlich für den vielfältigen und umfassenden Support!

Mein letzter Dank gilt all den Menschen, die sich für die fundierte und reflektierte Gestaltung der Praxis interessieren und das auch von uns einfordern: in der Begleitung der eigenen praktischen Umsetzungsfragen, im Rahmen unserer Weiterbildungen oder im Rahmen des IAP-Impuls-Anlasses. Sie haben mit Ihrem Interesse dieses Buch inspiriert und ermöglicht. Ich wünsche Ihnen allen eine interessante Lektüre und viel Erfolg bei der Gestaltung der eigenen praktischen Umsetzung!

Die Herausgeberin
Daniela Eberhardt
Zürich, im Dezember 2012

Autorenporträts



■ **Dieter Beck, Prof. Dr.**

Dieter Beck ist Geschäftsführer des Büros für Angewandte Psychologie in Saarbrücken und außerplanmäßiger Professor für Psychologie an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Er studierte Psychologie und Betriebswirtschaft an der Universität Saarbrücken, promovierte 1990 zum Thema Intergruppen-Kooperation an der Universität Konstanz und habilitierte sich 2001 mit Untersuchungen zur kollektiven Entscheidungsfindung für das Fach Psychologie an der Universität Speyer. Arbeitsschwerpunkte liegen in der sozialwissenschaftlichen Begleitung innovativer Projekte in Organisationen im öffentlichen Sektor. Er ist Autor verschiedener Publikationen u. a. zu den Themen Team- und Kooperationsentwicklung, Komplexitätsmanagement und Change Management.



■ **Graziella Contratto, staatlich diplomierte Konzertpianistin, Musiktheoretikerin, Kapellmeisterin**

Graziella Contratto, Dirigentin und Intendantin, leitet seit 2010 den Fachbereich Musik an der Hochschule der Künste, Bern. Nach ersten Erfolgen als Konzertpianistin, Kammermusikerin und Dozentin für Musikgeschichte wurde sie von Claudio Abbado 1998 als musikalische Assistentin an die Berliner Philharmonie und an die Salzburger Osterfestspiele geholt. Nach zweijähriger Assistenzphase als Chef Résident beim Orchestre National de Lyon leitete sie 2003–2009 als Chefdirigentin das Orchestre des Pays de Savoie und war damit die erste Frau in Frankreich, die einem permanenten Staatsorchester als künstlerische Leiterin vorstand. Sie arbeitete mit der Tonhalle Zürich, dem Zürcher Kammerorchester, dem Deutschen Kammerorchester Berlin, dem Orchestra Sinfonica G. Verdi Mailand, der Manhattan School Sinfonietta NY, dem Basler Kammerorchester, dem Prager Kammerorchester, dem Orchestra della Svizzera Italiana, den Göttinger Symphonikern, dem Orchestre de Picardie u. a. zusammen und tritt regelmäßig in Projekten mit Künstlerpersönlichkeiten wie Nicolas Angelich, Maria Bayo, Bruno Ganz, Nils Mönkemeyer, Lisa Larsson u. a. auf. 2004–2009 war Graziella Contratto künstlerische Leiterin der Camerata Schweiz und seit 2007 ist sie Intendantin des Davos Festival – young artists in concert.



■ **Daniela Eberhardt, Prof. Dr.**

Psychologin und Verwaltungswirtin. Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin an verschiedenen Universitäten in Deutschland, den USA und in der Schweiz. Interdisziplinäre Promotion in Psychologie und Management. Umfassende internationale Erfahrungen in der Führungsentwicklung, in der Einführung und Begleitung von Teamkonzepten sowie in der Entwicklung bzw. Begleitung von Teams und Change Projekten. Erfahrungen als Führungsperson, externe und unternehmensinterne Beraterin in diversen Branchen und in internationaler Verantwortung. Leiterin des IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich und aktives Mitglied verschiedener Projekt- und Arbeitsgruppen.



■ **Elisabeth Ferrari, Dipl. Ing., Dipl.-Ökonom**

Elisabeth Ferrari ist Mathematikerin und Wirtschaftswissenschaftlerin. Nach langjährigen Erfahrungen in Führungspositionen in privaten Unternehmen und öffentlich-rechtlichen Organisationen ist sie seit 12 Jahren international als Unternehmensberaterin tätig. Dabei hat sie ein umfangreiches Spektrum an eigenen systemischen Beratertools entwickelt, die auf den wissenschaftlichen Arbeiten des SySt-Instituts München (Insa Sparrer und Prof. Dr. Varga von Kibéd) basieren. Mit konzeptionellen Grundlagenarbeiten zu einer systemischen Organisationsberatung nach SySt® setzt sie neue Standards in der Organisationsberatung, die sie seit 2010 in eigenen Ausbildungsgängen am SySt Institut München bereits an zahlreiche Kolleginnen und Kollegin vermittelt hat.



■ **Rudolf Fisch, Prof. em. Dr. phil.**

Rudolf Fisch studierte Psychologie, Psychiatrie und Physiologie an den Universitäten Frankfurt/M., Münster und Bochum, war Professor für Sozialpsychologie an der Universität des Saarlandes Saarbrücken, Lehrstuhlinhaber an der Universität Konstanz und zuletzt Inhaber des Lehrstuhls für Empirische Sozialwissenschaften an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer; Gastprofessor an der Universität Wien, Institut für Soziologie. Fisch war Prorektor und Rektor der Universität Speyer von 2000–2007, Interimspräsident der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt von 2008–2009. Er verfügt über langjährige Erfahrungen in strategischer Organisationsberatung und Fortbildung von Führungskräften in Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich Verhalten in Organisationen, insbesondere interne und externe Kommunikation, Teamarbeit und Kreativität, Führen und Zusammenarbeiten in und zwischen Arbeitseinheiten, strategisches Denken und Problemlösen beim Entscheiden hoch komplexer Aufgabenstellungen; Coaching auf der Leitungsebene; im Bereich der Wissenschaftsforschung: Psychologie des Wissenschaftlers, Fragen der Wissenschaftsorganisation.



■ **Sven Grund, Dr. phil.**

Sven Grund ist bei der Helsana AG als Fachspezialist Organisationsentwicklung tätig. Herr Grund ist Psychologe (FSP) und Mitglied der SGAOP. Er hat die Schwerpunkte Klinische Psychologie, Sozialpsychologie, Pädagogik und Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern studiert. Anschließend arbeitete er von 1998–2004 am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich und promovierte an der Universität Zürich. Seit 2005 arbeitet er in Teilzeit bei Helsana. Es ist Autor verschiedener Artikel zu Lernen mit neuen Medien, Stress am Arbeitsplatz und Evaluation kooperativer Lernprozesse. Darüber hinaus sind seine Arbeitsschwerpunkte als Selbstständiger die Entwicklung und Durchführung von Einzel- und Gruppen-Assessments, Führungsprogrammen, Coaching von Führungskräften und Lehraufträge an Fachhochschulen und Universitäten.



■ **Angelika Herzig, M.A.**

Angelika Herzig ist Dozentin für Kommunikation im Departement Wirtschaft der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) in Winterthur. Zudem ist sie seit 2012 Kommunikationscoach im Departement für Geburtshilfe und Gynäkologie des Kantonsspitals Winterthur. Nach Abschluss ihres Studiums der Kommunikationswissenschaften an der Universität Bonn trat sie zunächst in die Informatikabteilung der Credit Suisse ein. Dort unterstützte sie Software-Entwickler bei der Gestaltung benutzerfreundlicher Softwaresysteme und leitete für einige Jahre das erste Usability-Labor der Schweiz. Danach wechselte sie bankintern in die Abteilung für Management-Entwicklung. 1997 wechselte sie zu Coverdale, einem internationalen Trainings- und Beratungsunternehmen für Organisationsentwicklung und Change Management, mit Sitz in Basel. 2004 gründete sie ihre eigene Beratungsfirma mit den Arbeitsschwerpunkten Kommunikation und Kooperation.



■ **Christoph Hoffmann, Dipl. Psych. FH, Dipl. Ing. HTL**

Christoph Hoffmann ist Psychologe und Elektroingenieur. Weiterbildungen in Erwachsenenbildung und Interkultureller Kommunikation. Dozententätigkeit an der Chiba Shoka Universität und am Goetheinstitut Tokio. Langjährige Erfahrung als Schulleiter in Erwachsenenbildungsinstitutionen. Am IAP Institut für Angewandte Psychologie ist er als Berater und Dozent im MAS Leadership und Management tätig. Arbeitsschwerpunkte sind Konzeption und Durchführung von Führungsentwicklungen, Ausbildungsmanagement, Begleitung von Veränderungsprozessen, Teamcoaching und Coaching von Führungskräften.



■ **Pia Jaggi, MSc**

Pia Jaggi ist Leiterin der Organisationsentwicklung und Mitglied der Direktion beim führenden Krankenversicherer der Schweiz, der Helsana Versicherungen AG. Nach der Gründung von Helsana in den Jahren 1996/97, als Mitglied der Projektleitung, hat sie die Leitung der Personalentwicklung übernommen. Aufgrund der Unternehmensentwicklung und der damit verbundenen Veränderungen baute sie, auf der Basis eines Business Case, die Einheit Organisationsentwicklung auf, die sie seither leitet. Über den Weg der Bankausbildung, eines 15-jährigen Einsatzes als Personalleiterin in einem Industriebetrieb und als Geschäftsleitungsmitglied der ehemaligen Artisana Krankenversicherung AG schloss sie im 2006 das Masterstudium zum MSc Organizational Development ab.



■ **Marion Jonassen, Dipl. Psych. FH, Dipl.-Verwaltungswirtin**

Marion Jonassen war nach ihrem Verwaltungswirtschaftsstudium im Jahre 1981 in Hamburg in unterschiedlichen Bereichen der Hamburgischen Verwaltung tätig, davon mehr als 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen. Als Personalleiterin im IT- und Kommunikationszentrum der Stadt Hamburg begleitete und steuerte sie eine Vielzahl an Veränderungsprojekten und Personalentwicklungsmaßnahmen. 2004–2008 studierte sie in Zürich Angewandte Psychologie mit Vertiefung der Arbeits- und Organisationspsychologie. Seit 2008 ist sie im IAP Institut für Angewandte Psychologie im Zentrum Leadership, Coaching und Change Management als Dozentin, Kursleiterin und Beraterin tätig. Ihre Themenschwerpunkte sind Coaching, Team- und Organisationsentwicklung, Kommunikation und Gesprächsführung.



■ **Mirjam Kalt, Dipl. Psych. FH**

Mirjam Kalt, Dipl. Psychologin FH (Arbeits- und Organisationspsychologie), ausgebildete Mediatorin und Trainerin für Gruppendynamik, arbeitete über mehrere Jahre als Dozentin und Beraterin am IAP Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in den Bereichen Bildung, Gruppendynamik und Teamentwicklung, Konfliktmanagement und Mediation, Diversity und Interkulturalität und als Studienleiterin des MAS Ausbildungsmanagement. Zuvor mehrjährige Tätigkeit als Primarlehrerin, in der Erwachsenenbildung, in der Jugendverbandsleitung, im Projektmanagement und in der interkulturellen Zusammenarbeit. Leitung von Integrationsprojekten mit ausländischer und einheimischer Bevölkerung in Gemeinden des Kantons Luzern. Langjährige Erfahrung in der Bildungs- und Beratungsarbeit und in der Durchführung von Coachings und Mediationen von Einzelpersonen und Teams in verschiedenen Branchen.



■ **Volker Kiel, Dipl. Päd.**

Volker Kiel ist am IAP als Dozent, Berater und Lehrsupervisor tätig. Er hat Erziehungswissenschaften mit den Schwerpunkten Psychologie, Organisationswissenschaften und Erwachsenenbildung mit dem Abschluss Diplom-Pädagoge studiert. Nach seinem Studium hat er mehrjährige Aus- und Weiterbildungen in Beratungsmethoden der Humanistischen Psychologie (BVPPT), lösungsorientiertem Coaching (DBVC) und in systemischer Beratung (SG) absolviert. Volker Kiel hat langjährige Erfahrung als Personal- und Organisationsentwickler in leitender Funktion, Führungskräftetrainer und Coach in der Industrie und in Dienstleistungsunternehmen. Seine derzeitigen Arbeitsschwerpunkte sind die Konzeption und Durchführung von Programmen zur Führungsentwicklung, Change Management, Konfliktmanagement, Teamcoaching und Coaching von Führungskräften.



■ **Bruno Keller, Major**

Bruno Keller ist Chef der Sicherheitspolizei und Angehöriger der Geschäftsleitung der Kantonspolizei Zürich. Er absolvierte zunächst eine Berufslehre als Schriftsetzer, trat 1977 in die Polizeischule der Kantonspolizei Zürich ein und leistete Dienst in kriminal-, verkehrs- und sicherheitspolizeilichen Organisationsstellen. 1994 wurde er zum Polizeioffizier befördert. Er gilt als ausgewiesener Fachmann für die Bewältigung geplanter oder spontaner polizeilicher Grossinsätze. So leitete er u. a. die Einsätze bei den Flugzeugabstürzen von Nassenwil 2000 und Bassersdorf 2001 im Kanton Zürich. 1994–2006 gehörte er der politischen Exekutive seiner Wohngemeinde an und war acht Jahre lang Gemeindepräsident. Keller absolvierte berufsbegleitend zahlreiche polizeiliche Führungsausbildungen und absolvierte an der Universität Salzburg einen Executive-Masterlehrgang in Fachrichtung Public Management. Im Rahmen seiner Masterthesis zeigte er neue Wege zur Eindämmung von gewalttätigem Verhalten bei Sportveranstaltungen auf.



■ **Urs Leuthard, Lic. phil.**

Urs Leuthard ist einer der bekanntesten politischen Journalisten der Schweiz und seit Anfang 2012 Redaktionsleiter der »Tagesschau« von SRF Schweizer Radio und Fernsehen. Seit vielen Jahren moderiert er zudem die Abstimmungs- und Wahlsendungen des Schweizer Fernsehens. Von 2008 bis Anfang 2012 präsentierte Leuthard das Polit- und Wirtschafts-Magazin »Rundschau«. Von 2002 bis 2008 war er Redaktionsleiter und Moderator der politischen Diskussionssendung »Arena«. Urs Leuthard studierte Psychologie, Publizistik und Sozial- und Präventivmedizin. Nach ersten Tätigkeiten als Erwachsenenbildner im Gesundheitswesen und in der internen Kommunikation einer Großbank stieg er 1997 in den Journalismus ein.



■ **Bobby Moser, MAS in Supervision und Coaching in Organisationen (ZFH)**

Bobby Moser leitet seit 2011 das Competence Center Environmental & Social Risk für die Division Wealth Management der UBS AG. Zuvor war er 20 Jahre in verschiedenen Führungsfunktionen tätig in den Bereichen Kundenbetreuung sowie Prozess- und Risikomanagement in einem internationalen Umfeld (Europa & Asien/Pacific). Seit 2009 begleitet und unterstützt er als freier Berater und Coach Personen und Organisationen in Team- und Organisationsentwicklungen.



■ **Christoph Negri, Dipl. Arbeits- und Organisationspsych.**

Christoph Negri war als diplomierter Arbeits- und Organisationspsychologe und Fachpsychologe für Sportpsychologie SBAP Ausbildungsleiter in einem Schweizer Detailhandelsunternehmen. Seit 9 Jahren ist er am IAP Institut für angewandte Psychologie in Zürich tätig und leitet dort das Zentrum Human Resources, Development & Sportpsychologie. Er ist Studienleiter des Master of Advanced Studies (MAS) des Studiengangs Ausbildungsmanagement und des Lehrgangs psychologisches und mentales Training im Sport, Referent, Dozent und Berater zu verschiedenen Führungs- und Personalentwicklungsthemen sowie zu Themen der Sportpsychologie. Er hat Beratungsmandate sowohl in Profit- wie auch in Non-Profit-Organisationen inne, berät diverse Schweizer Spitzensportlerinnen und Spitzensportler und Teams und unterstützt Projekte mit Sportverbänden. Er ist Mitglied der Schweizerischen Berufsverbandes für Angewandte Psychologie (SBAP) und der Schweizerischen Arbeitsgruppe für Sportpsychologie (SASP).



■ **Martin Plüss, Dipl. Ing.**

Martin Plüss hat nach seiner Lehre zum Elektromechaniker ein Elektrotechnikstudium absolviert. Anschließend war er als Produktentwicklungsingenieur in einer leitenden Stellung tätig. Zudem hat er ein Diplom in Unternehmensführung erworben. Seit 24 Jahren ist Herr Plüss Direktor der VEBO, der Solothurnischen Eingliederungsstätte für Behinderte. Darüber hinaus ist er ein zertifizierter Auditor SQS, Qualitätssicherungsleiter und Umweltbeauftragter und hat das Diplom in Themenzentrierter Interaktion (TZI) und als Erwachsenenbildner erworben.



■ **Elke Barbara Prentl, Dr. med.**

Elke Barbara Prentl ist Chefärztin der Geburtshilfe im Departement Geburtshilfe und Gynäkologie des Kantonsspitals in Winterthur. Nach abgeschlossenem Studium der Humanmedizin absolvierte sie die Weiterbildung zur Fachärztin für Frauenheilkunde und Geburtshilfe FMH und erhielt anschließend den Schwerpunkt operative Gynäkologie und Geburtshilfe. Die Spezialisierung erfolgte im Fach der Geburtshilfe, indem sie den Schwerpunktstitel für Geburtshilfe und Feto-Maternale Medizin erlangt hat. Nach Beförderung erst zur Leitenden Ärztin, dann zur Chefärztin absolvierte sie ein Nachdiplomstudium in Managed Health Care an der ZHAW und schloss dies erfolgreich mit dem Master of Advanced Studies ZFH in Managed Health Care 2010 ab. Seit 2010 ist sie neben Ihrer Tätigkeit als Chefärztin als externe Dozentin im Departement Gesundheit der ZHAW engagiert.



■ **Johanna Rühl, Ass. Jur.**

Johanna Rühl ist Volljuristin und hat mehrjähriger Erfahrung als Anwältin, Schwerpunkt im Verwaltungs- und Europarecht. Seit 2007 ist sie in eigener Firma als systemische Unternehmensberaterin und Teamentwicklerin nach der lösungsfokussierten Schule (Schule von Milwaukee) sowie der Arbeitsweise der Organisationsberatung nach SySt* München tätig, und zwar überwiegend für Organisationen der öffentlichen Hand. Die Schwerpunktthemen ihrer Arbeit, auch als Seminarleiterin und Dozentin (z. B. an der Verwaltungsakademie in Berlin und der Fachhochschule Kiel) sowie im Coaching, sind fachübergreifendes Führen und Arbeiten, Kommunikation und Konflikte.



■ **Gisela Ullmann-Jungfer, Dipl.-Soz.arb., Dipl.-Supervisorin**

Gisela Ullmann-Jungfer wurde in Halberstadt geboren und durch die Stadt Berlin geprägt. Studium der Sozialarbeit in Berlin und Supervision an der Gesamthochschule Kassel. 1984–2007 freiberufliche Tätigkeit als gruppenspezifische Trainerin, Beraterin und Coach im Profit und Non-Profitbereich. Seit 2000 Studienleitung (mit Dr. Eric Lippmann) des Master für Supervision und Coaching, und Studienleitung im Bereich Coaching und Organisationsberatung am IAP Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Zürich. Als Dozentin, Beraterin und Trainerin ist sie in den Bereichen Teamentwicklung, Kriseninterventionen und Veränderungsprozessen engagiert.

Über das IAP Institut für Angewandte Psychologie

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Das IAP ist das führende Beratungs- und Weiterbildungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz. Seit 1923 entwickelt das IAP auf der Basis wissenschaftlich fundierter Psychologie konkrete Lösungen für die Herausforderungen in der Praxis.

Das IAP bietet Weiterbildungskurse für Fach- und Führungskräfte aus Privatwirtschaft, Organisationen der öffentlichen Hand, sozialen Institutionen sowie für Psychologen/-innen. Das Lehrkonzept vermittelt Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz.

Für Unternehmen werden maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme und Beratungsleistungen angeboten. Das Beratungsangebot umfasst Leadership, Coaching und Change Management, Human Resources, Development und Assessment, Verkehrs- und Sicherheitspsychologie, Berufs-, Studienberatung und Laufbahnberatung, Klinische Psychologie und Psychotherapie. Das IAP ist ein Hochschulinstitut der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Inhaltsverzeichnis

1	Die Faszination der Gruppe und des Teams – Eine Einführung 1	5.3	Fazit	44
	<i>Daniela Eberhardt</i>	5.4	Literatur	45
1.1	Die Magie der Teamarbeit entdecken	2		
1.2	Buchübersicht und Strukturierungshilfe	3		
1.3	Literatur	6		
2	Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis? 7	6	Teamarbeit als Bestandteil der Unternehmensführung 47	
	<i>Daniela Eberhardt</i>		<i>Martin Plüss</i>	
2.1	Was ist eine Gruppe oder ein Team?	8	6.1	Mitarbeitende und Teams
2.2	Ausgewählte sozialpsychologische Phänomene der Team- bzw. Gruppenarbeit	9	6.2	Qualitätsmanagement als zentrale Aufgabe der Unternehmensführung: »Mit Qualität zur erfolgreichen Förderung der Eingliederung«
2.3	Vielfalt der Teamarbeit in Organisationen	11	6.3	Themenzentrierte Interaktion als Grundlage von Teamentwicklung und konstruktiver Teamarbeit
2.4	Gruppen als Ort des Lernens, der Entwicklung und Beratung	13	6.4	Teamarbeit im Integrierten Managementsystem
2.5	Teams erfolgreich einsetzen	14	6.5	Literatur
2.6	Kurze Zusammenfassung und erste Schlussfolgerungen	17	7	Seminare leiten bedeutet Teamkultur beeinflussen 55
2.7	Literatur	17		<i>Christoph Hoffmann</i>
3	Flow und Charisma 21	7.1	Ausgangslage und Hintergrund	56
	<i>Das Interview führte Ellen Gundrum</i>	7.2	Fallbeispiele Seminargestaltung	59
3.1	Im Rausch der gemeinsamen Identität im Orchester	22	7.3	Führungsentwicklung als Ort des gemeinsamen Lernens
3.2	Das Interview	22	7.4	Weitere Entwicklung
			7.5	Literatur
4	Teams unter Druck 25	8	Ein Programm zur Stärkung sozialer Kompetenzen für Team- und Projektleitungen im öffentlichen Sektor 69	
	<i>Bruno Keller</i>		<i>Rudolf Fisch, Dieter Beck</i>	
4.1	Kantonspolizei Zürich	26	8.1	Teamarbeit und Projektgruppen als Instrumente der Verwaltungsmodernisierung
4.2	Teams unter emotionalem Druck: Flugzeugabsturz bei Bassersdorf	28	8.2	Führungspersonen als Schlüsselpersonen für den Team- und Projekterfolg
4.3	Teams unter gegnerischem Druck: 1. Mai in Zürich	31	8.3	Kann Teamführung gelernt werden?
4.4	Im Vergleich: Teams unter emotionalem und Teams unter gegnerischem Druck	33	8.4	Ein Programm zur Stärkung sozialer Kompetenzen für die Team- oder Projektleitung
5	Führung von Teams 35	8.5	Literatur	78
	<i>Urs Leuthard</i>			
5.1	Kennzeichen der Teamarbeit bei der Tagesschau	36		
5.2	Potenzialentfaltung zwischen Struktur und Freiraum	36		

9	Mit Leadership Circles im Führungsteam miteinander und voneinander lernen 79	12	Komplexität als Ressource: Das Quer-zur-Linie-Team 113
	<i>Daniela Eberhardt</i>		<i>Elisabeth Ferrari, Johanna Rühl</i>
9.1	Im Team lernen 80	12.1	Teambildung unterschiedlich betrachtet 114
9.2	Interventionsgruppen für Führungspersonen 81	12.2	Ausgangslage 115
9.3	Leadership Circles und Initiative for Interactive Leadership 84	12.3	Rückzug hinter die eigene Linie: Die Mauern der eigenen Fachlichkeit 115
9.4	Literatur 86	12.4	Das Rezept: Komplexität erhöhen 116
10	Die Entwicklung einer gemeinsamen Führungslandschaft, mehr als nur Worte 87	12.5	Quer-zur-Linie-Teams 116
	<i>Sven Grund, Pia Jaggi</i>	12.6	Die Spurguppe als Pilot für das Quer-zur-Linie-Team 117
10.1	Teamarbeit 88	12.7	Definition Team 117
10.2	Theoretisches Grundverständnis 89	12.8	Strukturen für eine gute Zusammenarbeit im Team 118
10.3	Methodisches Vorgehen in der Teambegleitung 89	12.9	Instrumente 119
10.4	Der Entwicklungsprozess der Führungslandschaft 90	12.10	Führung »Quer zur Linie« 119
10.5	Lessons learned für Teaminterventionen .. 96	12.11	Gelingende Teamarbeit für die ganze Verwaltung 120
10.6	Literatur 97	12.12	Supervision durch Systemische Strukturaufstellungen 121
11	Vom Sein über die Identität zur Neuorientierung – Phasen ganzheitlicher Teamentwicklung am Beispiel der Neukonstituierung Bayer Vital Marketing Consumer Care 99	12.13	Fazit 122
	<i>Volker Kiel</i>	12.14	Literatur 122
11.1	Ausgangslage und Zielsetzung der Entwicklungsmaßnahme – Das Beratungsfeld darlegen 100	13	Ärzte und Hebammen: Interdisziplinäre Teamarbeit im Kreißaal 125
11.2	Die Phasen ganzheitlicher Entwicklung lebender Systeme – Den Hintergrund sichtbar und verfügbar machen 100		<i>Angelika Herzig, Elke Prentl</i>
11.3	Die praktische Durchführung im konkreten Beratungsfeld – Den Entwicklungszyklus auslösen und begleiten 105	13.1	Einleitungsphase: Wir wollen unser Kommunikationsverhalten verbessern 126
11.4	Die phasenorientierte Gestaltung der Workshops – Methoden und Instrumente entwicklungsfördernd einsetzen 105	13.2	Diagnosephase: Wie kommunizieren wir miteinander? 128
11.5	Ergebnisse der Maßnahme – Den Prozess rückblickend betrachten und die Wirkung bewerten 109	13.3	Interventionsphase: Workshops zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Ärzten und Hebammen im Kreißaal 130
11.6	Literatur 110	13.4	Praxistransfer 132
		13.5	Erste Erkenntnisse und Ausblick 133
		13.6	Literatur 134
		14	Teamentwicklung im Wandel der Generationen 135
			<i>Bobby Moser</i>
		14.1	Fallbeispiel 136
		14.2	Zusammenfassung 141
		14.3	Literatur 142

15	Teamcoaching als Beitrag zu Teamentwicklung	143
	<i>Gisela Ullmann-Jungfer</i>	
15.1	Zur Organisation	144
15.2	Teamprozesse und Konzepte	144
15.3	Zu meiner Rolle als Beraterin	147
15.4	Fazit	148
15.5	Literatur	149
16	Konflikt im Team – Fluch oder Segen?	151
	<i>Mirjam Kalt</i>	
16.1	Eine komplexe Konfliktsituation im Gesundheitswesen	152
16.2	Wichtige Aspekte der Konfliktberatung	152
16.3	Folgerungen für die Arbeit mit Teams bei Konflikten	157
16.4	Literaturverzeichnis	158
17	»We go for Gold« – Der Traum von WM-Gold	159
	<i>Christoph Negri</i>	
17.1	Ausgangslage und Fragestellung	160
17.2	Beratungsdesign	161
17.3	Durchgeführte Interventionen	162
17.4	Fazit	167
17.5	Literatur	168
18	Together is better? Welche Schlüsselfaktoren für die Steigerung von Teamleistungen werden sichtbar?	171
	<i>Marion Jonassen</i>	
18.1	Erfolgsfaktoren für Teams	172
18.2	Das Modell der Faktoren erfolgreicher Teamarbeit von James Shonk	173
18.3	Reflexion der Praxisbeispiele – Welche Lernerfahrungen können aus den praktischen Erfahrungen gewonnen werden?	175
18.4	Abschließende Betrachtungen	179
18.5	Literatur	179
	Stichwortverzeichnis	181

Die Faszination der Gruppe und des Teams – Eine Einführung

Daniela Eberhardt

- 1.1 Die Magie der Teamarbeit entdecken – 2
- 1.2 Buchübersicht und Strukturierungshilfe – 3
- 1.3 Literatur – 6

1.1 Die Magie der Teamarbeit entdecken

Teamarbeit ist vielfältig, faszinierend und anspruchsvoll. Die Arbeit in und mit Gruppen gibt es in verschiedenen Kontexten und verschiedenen Formen der Zusammenarbeit. Wir alle sind Mitglieder verschiedener sozialer Gruppen und das von Kindesbeinen an. Hinzu kommen Gruppenzugehörigkeiten am Arbeitsplatz, im Wohnumfeld, in Vereinen. Eine Ansammlung von Personen, die beispielsweise gemeinsam einen Vortrag aufsuchen oder aus der Bahn aussteigen und sich gemeinsam zu einem Treffpunkt bewegen, kann dies zufällig tun. Für Außenstehende sieht es so aus, als ob diese Personen »zusammengehören«, in der Realität haben sie evtl. nur den gleichen Weg und stehen oder gehen zusammen. Was also macht eine soziale Gruppe im Vergleich zu einer Ansammlung von Menschen aus und was macht sie spezifisch?

Gruppen- und Teamarbeit ist eine Form des Zusammenarbeitens, in der das eigene Erleben und Verhalten im besonderen Maße durch die direkte Auseinandersetzung mit anderen beeinflusst, herausgefordert und entwickelt wird. Teamarbeit ist ein spannendes Themengebiet, von dem wir in vielfältiger Weise, in unterschiedlichen Kontexten und mit verschiedenen Fragestellungen immer wieder fasziniert sind.

Im Alltag wird es zum Erlebnis für uns alle: Aus einzelnen Noten wird eine Melodie, aus einzelnen Musikern ein Orchester und dieses zaubert ein musikalisches Gesamtwerk. Aus einzelnen Fußballspielern wird ein Team, das in der Champions League spielt oder eine Nation über Wochen hinweg ein Sommermärchen erleben lässt, wie die deutsche Nationalmannschaft bei der Weltmeisterschaft 2006. Auch die Schweizer Yacht Alinghi, die 2003 und 2007 den America's Cup gewann, zweimal als Team des Jahres ausgezeichnet wurde und die Schweiz – ein Land ohne Zugang zum Meer – zur führenden Segelation aufstiegen ließ, fasziniert mit ihrem Teamerfolg.

Diese Beispiele sind faszinierend und führen zu der Frage, was Gruppen- oder Teamarbeit so spezifisch macht. Wie kommt es dazu, dass

wir so fasziniert sind von der Arbeit in und mit Teams und zugleich die Arbeit in und mit der Gruppe immer wieder in Frage stellen? Auch die dunkle Seite der Teamarbeit kennen wir alle: Wie oft müssen wir unsere persönlichen Präferenzen Gruppenentscheidungen und -meinungen unterordnen, ineffiziente Sitzungen und langweilige, wenn nicht sogar konflikthafte Auseinandersetzungen mit anderen in der Gruppe aushalten? Und auch das gibt es: Gruppenentscheidungen, die aufwendig zustande kommen und letztendlich nicht besser sind als die Leistung eines Spezialisten bzw. einer Spezialistin und auf keinen Fall das zustande bringen, was mit all den beteiligten Kompetenzen im Team theoretisch möglich gewesen wäre.

Genau bei dieser Frage des theoretisch Möglichen stellt sich die Frage nach guten Praxisbeispielen und Fallstudien, die die praktische Arbeit mit Teams in verschiedenen Kontexten dokumentieren und Einblick in das Vorgehen und die erzielten Ergebnisse gewähren. Für die Lösung praktischer Fragestellungen sind vielfältige Ressourcen verfügbar: eigenes Erfahrungswissen, allgemein verfügbares Praxiswissen und wissenschaftliches Wissen. Letzteres unterscheidet sich vom »nichtwissenschaftlichen Wissen« primär dadurch, dass es im Wissenschaftssystem produziert wird und bei der Wissensgenerierung wissenschaftliche Qualitätskriterien relevant und handlungssteuernd sind. Gerade in den angewandten Wissenschaften schließt sich oftmals hier der Kreis: Theorien und Erkenntnisse aus der Forschung werden für die praktische (instrumentelle) Nutzung weiterentwickelt, gute Praxis wird systematisch evaluiert, systematisiert und für die Anwendung in anderen Bereichen nutzbar gemacht (vgl. hierzu Nienhüser, 1998).

Die Autorinnen und Autoren haben alle in der Praxis auf der Basis fundierter Fachlichkeit und wissenschaftsbasiertem Vorgehen Teamarbeit verantwortlich gestaltet und für dieses Buch als Fallstudie aufbereitet und reflektiert. Sie ziehen ihre Schlussfolgerungen aus dem eigenen Vorgehen und geben Hinweise für die Leserin und den Leser zur Gestaltung der eigenen Arbeitsrealität in und mit Teams.