



In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

MINUTEN

Rainer Krumm
Sonja Wittig

Teamkultur

GABAL

Rainer Krumm & Sonja Wittig

30 Minuten

Teamkultur

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

ISBN 978-3-95623-941-0

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Eva Gößwein, Berlin

Grafiken: 9 Levels Institute for Value Systems GmbH & Co. KG,
Ravensburg

Autorenfoto Krumm: Uwe Klössig, Berlin

Autorenfoto Wittig: Stephanie Kunde, Hürth

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

© 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Bedeutung von Teamkultur	9
Warum Teams oft scheitern	10
Erfolg durch Passung	14
Teamkultur und das 7-S-Modell	16
2. Elemente von Teamkultur	21
Mitarbeiter	22
Führung	23
Fähigkeiten	26
Prozesse	28
Struktur	30
Strategie	32
Werte	33
3. Stufen von Teamkultur	37
Das Graves-Modell	38
Die 9 Levels of Value Systems	40
Levels und Teamkultur	45
4. Entwicklung von Teamkultur	71
Widerstand gegen Veränderung	72
Richtungen der Veränderung	73
Weitere wertebasierte Interventionen	82

Fast Reader	89
Die Autoren	94
Weiterführende Literatur	95
Register	96

Vorwort

„Welche Werte haben wir als Team? Wie leben wir sie aktuell? Und was sollten wir anpassen, damit wir unser Denken und Handeln künftig noch stärker nach ihnen ausrichten können?“ Auf diese Fragen suchte der neu zusammengestellte Vorstand eines Konzerns mit 50.000 Mitarbeitern Antworten. Eigentlich wollten sich die Vorstandsmitglieder in einem Workshop mit den Werten der gesamten Organisation beschäftigen – doch dabei erkannten sie, dass sie selbst noch keine Klarheit über sich als Team hatten. Sie stellten fest, dass sie erst für sich selbst klären mussten, wie sie als Vorstand zusammenarbeiten und sich nach außen aufstellen wollten. Dafür reflektierten und definierten sie zunächst ihre Teamwerte. In einem zweiten Schritt versuchten sie unter anderem, ihre Prozesse, ihre Struktur und ihre Strategie möglichst passend zu diesen Werten anzulegen und auszurichten: „Welche Individualwerte bringt jedes Mitglied mit? Was ist die Kernkompetenz unseres Teams und wo müssen wir ggf. unsere Fähigkeiten noch ausbauen? Wie stellen wir sicher, dass wir bei all dem auf Kurs bleiben und als Team erfolgreich sind?“

Mitarbeiter, Führung, Fähigkeiten, Prozesse, Struktur, Strategie, Werte – diese Faktoren sind Teil und Ausdruck von Teamkultur. Ihre Ausgestaltung macht ein Team zu einer unverwechselbaren Gruppe von Personen, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten.

Jedes Team hat diese sieben Elemente in einer ganz

spezifischen Form ausgeprägt. Dabei ist Teamkultur nichts Statisches, sondern passt sich gemäß einem inneren oder äußeren Veränderungsdruck permanent den aktuellen Gegebenheiten und Herausforderungen an.

In diesem Buch erfahren Sie einerseits, wie Sie auf Basis des Modells der stufenweisen Werteentwicklung nach Professor Clare W. Graves Teamkultur besser erfassen und einordnen können. Andererseits wird aufgezeigt, wie Sie eine Entwicklung von Teamkultur ganz bewusst anstoßen und gestalten können – so wie es das Vorstandsteam im zuvor aufgeführten Beispiel getan hat.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Erkennen und Gestalten einer Teamkultur, die zu Ihrem ganz spezifischen Kontext passt und Sie und Ihr Team erfolgreich macht!

Rainer Krumm & Sonja Wittig



30 MINUTEN

**Warum führt Teamarbeit nicht
immer zum Erfolg?**

Seite 10

**Auf welchen Ebenen ist Passung
wichtig?**

Seite 14

**Wie lässt sich das 7-S-Modell zur
Beschreibung von Teamkulturen
nutzen?**

Seite 16

1. Bedeutung von Teamkultur

„Culture eats strategy for breakfast!“ So lautet eines der meistverwendeten Zitate zum Thema Veränderung. Häufig wird es Peter Drucker (1909–2005) zugeschrieben, einem US-amerikanischen Pionier der modernen Managementlehre. Das Zitat verdeutlicht, welche grundlegende Bedeutung Kultur für die Erfolgsaussichten von Organisationen hat: Sie bestimmt entscheidend mit, was die Beteiligten über ein Ziel denken, und damit auch, ob und welche Schritte unternommen werden, um es zu erreichen. Daher kann jedes Ziel noch so ambitioniert, jede Strategie noch so durchdacht sein: Wird beides von der Kultur nicht mitgetragen, ist das Projekt zum Scheitern verurteilt.

Peter Drucker hat seine Aussage mit Blick auf die gesamte Organisation getroffen. Die handelnden Akteure sind jedoch im Regelfall in Teams eingebunden, die wiederum ihre ganz eigenen (Sub-)Kulturen aufweisen können. Wir konzentrieren uns daher auf die **Kultur auf Teamebene**. Insbesondere nehmen wir dabei Teams in Unternehmen in den Blick. Unsere Themen sind aber auch auf Teams beispielsweise im ehrenamtlichen oder sportlichen Umfeld übertragbar.