

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.)

**Research Report**

Mythos Team auf dem Prüfstand: Teamarbeit in deutschen Unternehmen. Befragung von 376 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Akademie-Studie, No. 2002 (2)

**Provided in Cooperation with:**

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen

*Suggested Citation:* Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.) (2002) : Mythos Team auf dem Prüfstand: Teamarbeit in deutschen Unternehmen. Befragung von 376 Führungskräften durch die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Akademie-Studie, No. 2002 (2), Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/100017>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



# Mythos Team auf dem Prüfstand

Teamarbeit in  
deutschen Unternehmen

## Akademie-Studie 2002

Befragung von 376 Führungskräfte durch die  
Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	1
Vorwort.....	2
1. Einleitung .....	3
1.1 Methode.....	3
1.2 Was ist ein Team? .....	4
2. Kommentierte Ergebnisse.....	5
2.1 Allgemeine Akzeptanz: Teams sind in.....	5
2.2 Was bringt Teamarbeit für den Einzelnen?.....	7
2.3 Was zeichnet erfolgreiche Teams aus?.....	9
2.4 Was bringt Teams zum Scheitern?.....	10
2.5 Rollenverteilung in der Praxis: Wer bin ich – wer sind die anderen?.....	12
2.6 Weniger verbreitet: Arbeit in Virtuellen Teams .....	18
3. Fazit .....	20
<b>Anhang</b>	
Stichprobenbeschreibung .....	23
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis .....	25
Checklisten zur Teamdiagnose.....	26
Akademie-Studien.....	30
Die Akademie.....	32
Kontakt.....	33

## Vorwort

Teams sind beliebt – vor allem in Literatur und Forschung. Viele ausgewiesene oder selbst ernannte Experten beschreiben ganz genau, wie ein ideales Team auszusehen hat. Auch die Vorteile der Teamarbeit lassen sich schnell behaupten und noch leichter postulieren.

Aber kaum jemand hat bisher „Teamforschung“ von innen betrieben und jene zu Wort kommen lassen, die es am besten wissen müssen: die, die täglich mit Teamarbeit konfrontiert sind. Gut möglich, dass für Personalverantwortliche und Organisationsexperten Teamarbeit vor allem für „Potenzialausschöpfung“ und „Synergie-Effekte“ steht, während die Mitarbeiter bei Team vor allem „Toll Ein Anderer Machts“ denken.

Wir haben genauer nachgefragt und den Mythos „Team“ zum Thema unserer aktuellen Akademie-Studie gewählt. 376 Manager aus allen Branchen und Unternehmensgrößen gaben uns bereitwillig Auskunft. Dass Teamarbeit in vielen Unternehmen Alltag ist, überrascht nicht. Aber:

- ▶ Wie verbreitet ist Teamarbeit?
- ▶ Was genau verstehen die Befragten unter Teams?
- ▶ Wo sehen sie die Vorteile, wo die Risiken?
- ▶ Welche Rollen schreiben sie sich innerhalb eines Teams zu?
- ▶ Was macht ein gutes Team aus?

Die Antworten werfen auf so manche bereits als Allgemeinplatz geltende Teamregel ein neues Licht: Wenn alle von Team reden, meinen sie längst noch nicht alle dasselbe...

Auch diese Akademie-Studie konnte nur im Team entstehen. Fachexperten waren ebenso gefragt wie wortgewandte Texter, Antreiber und Visionäre ebenso wie Perfektionisten, die ein waches Auge auf die richtige und sinnvolle Datenauswertung und Umsetzung hatten.

Im Namen unseres Teams wünsche ich Ihnen spannende Lektüre, zahlreiche Anregungen und viel Lust auf das Abenteuer Team.

Ihr  
Daniel F. Pinnow  
Vorsitzender der Geschäftsführung

# 1. Einleitung

## 1.1 Methode

Befragt wurden 376 Führungskräfte verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland, überwiegend im Rahmen von Seminaren der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Bad Harzburg und Friedrichshafen). Die Befragten wurden gebeten, einen Fragebogen mit insgesamt 19 Fragen auszufüllen. Gefragt wurde nach der Bedeutung der Teamarbeit im eigenen Unternehmen sowie der persönlichen Meinung und Selbsteinschätzung: Entweder sollten die Teilnehmer unter vorgegebenen Antworten auswählen, Fragen mit ja oder nein beantworten oder ihre Einschätzung auf einer Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“ bzw. „besonders wichtig“ bis „überhaupt nicht wichtig“ kennzeichnen. Die Teilnahme war freiwillig und erfolgte anonym.

## 1.2 Was ist ein Team?

„Mete Camci, Bernhard Bulling, Daniel Balta und Haider Halasa, vier Spezialisten in der Gemeinschaftspraxis für Gefäßchirurgie und Gefäßkrankungen, operieren seit 1991 gemeinsam, sind **ein eingespieltes Team**.“ (Welt am Sonntag, 18.11.2001)

„Während seiner Zeit bei der Dresdner fährt Blessing keine Dienstlimousine, sondern einen Dienstkombi. Der junge Banker setzt auch den Casual Friday durch. Heute kommt er auch am letzten Wochentag im Anzug. Und er hat ein **kleines Team** um sich geschart, ‚in dem wir uns‘, wie er sagt, ‚die Bälle blind zuwerfen können“ (Die Zeit 07/2002)

„Wenn der Star geht, heißt das nicht, dass das **Team** auseinander bricht – darauf hofft auch Hertha BSC“ (Der Tagesspiegel, 28.10.2001)

Der Begriff Team ist längst Allgemeinplatz der deutschen Sprache und des Business-Vokabulars. Kaum eine Stellenanzeige, in der nicht Teamfähigkeit des Kandidaten verlangt wird.

### Teamarbeit:

„Sonderform der Gruppenarbeit, die durch eine bewusste Intensivierung und Regelung der Gruppenprozesse eine zusätzliche Leistungssteigerung gegenüber der Gruppenarbeit und sonstigen Arbeitsgruppen bringen soll und der ein besonderer Gehaltsinhalt zu Grunde liegt.“

(J. Forster: Teamarbeit – sachliche, personelle und strukturelle Aspekte einer Kooperationsform, in: W. Grunwald, H.G. Lilje: Kooperation und Konkurrenz in Unternehmen, Bern 1982, S.17)

## 2. Kommentierte Ergebnisse

### 2.1 Allgemeine Akzeptanz: Teams sind in

Das Ergebnis der Befragung zeigt deutlich: **Teamarbeit ist weit verbreitet**. 95 Prozent der Befragten arbeiten in kurzfristig zusammengesetzten Projektteams, 80 Prozent wirken in langfristigen Teams mit. 83 Prozent gaben an, ihre gesamte Abteilung als Team zu verstehen.

Teamarbeit ist aber nicht nur weit verbreitet, sondern auch beliebt:

- ▶ 97 Prozent gaben an, gerne im Team zu arbeiten (davon 43 Prozent sogar „sehr gerne“) – nur knapp 3 Prozent räumten ein, „weniger gern“ im Team zu arbeiten.
- ▶ 83 Prozent aller Befragten gaben an, mit ihrer Rolle als Teammitglied „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ zu sein. Weniger als zwei Prozent sind „überhaupt nicht zufrieden“.
- ▶ Auch die Teamleader haben keinen Grund zur Klage: 86 Prozent sind mit ihrer Rolle „zufrieden“ und „sehr zufrieden“, die Gruppe der völlig unzufriedenen macht weniger als einen Prozent aus.
- ▶ 68 Prozent der Befragten investieren zwischen 25 und 50 Prozent ihrer gesamten Arbeitszeit in Teamarbeit.
- ▶ 16 Prozent verbringen ihre volle Arbeitszeit im Team
- ▶ Fast 30 Prozent berichteten, dass spezielle Belohnungssysteme (Boni, Gratifikationen etc.) mit Teamarbeit verknüpft sind.

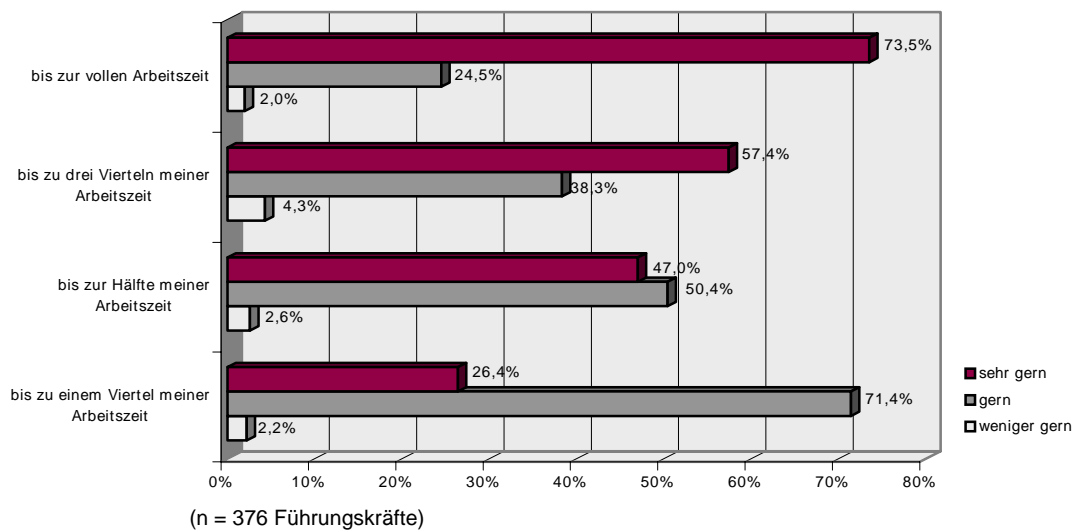
Das Ergebnis ist deutlich: Mit einem klaren Votum von 96 Prozent sind die Befragten überzeugt, dass Teamarbeit wirkliche Synergien ermöglicht. Der ironischen Teamdefinition „Toll Ein Anderer Macht's“ stimmen deshalb auch nur 7,5 Prozent zu. Auch die negative Aussage, dass Teamarbeit vor allem zeitraubend sei, wollten nur 9 Prozent bestätigen.

Auffallend ist der Zusammenhang zwischen Arbeitsaufwand für Teamarbeit und Zufriedenheit im Team: Je mehr Zeit die Manager im Team verbringen, desto wohler fühlen sie sich.

Auch wenn es ernst wird und Teamarbeit den Alltag bestimmt, scheint die Teameuphorie nicht in Teamernüchterung umzuschlagen:

- ▶ Zwei Drittel der Befragten, die bis zur vollen Arbeitszeit im Team arbeiten, geben ein klares Bekenntnis ab: Sie arbeiten sehr gerne im Team.
- ▶ Die Gruppe der Befragten, die weniger als ein Viertel ihrer Arbeitszeit pro Woche in Teamarbeit investiert, ist immerhin zu 26 Prozent sehr zufrieden.

**Abbildung 1: Teamzufriedenheit nach Arbeitszeitanteilen im Team**



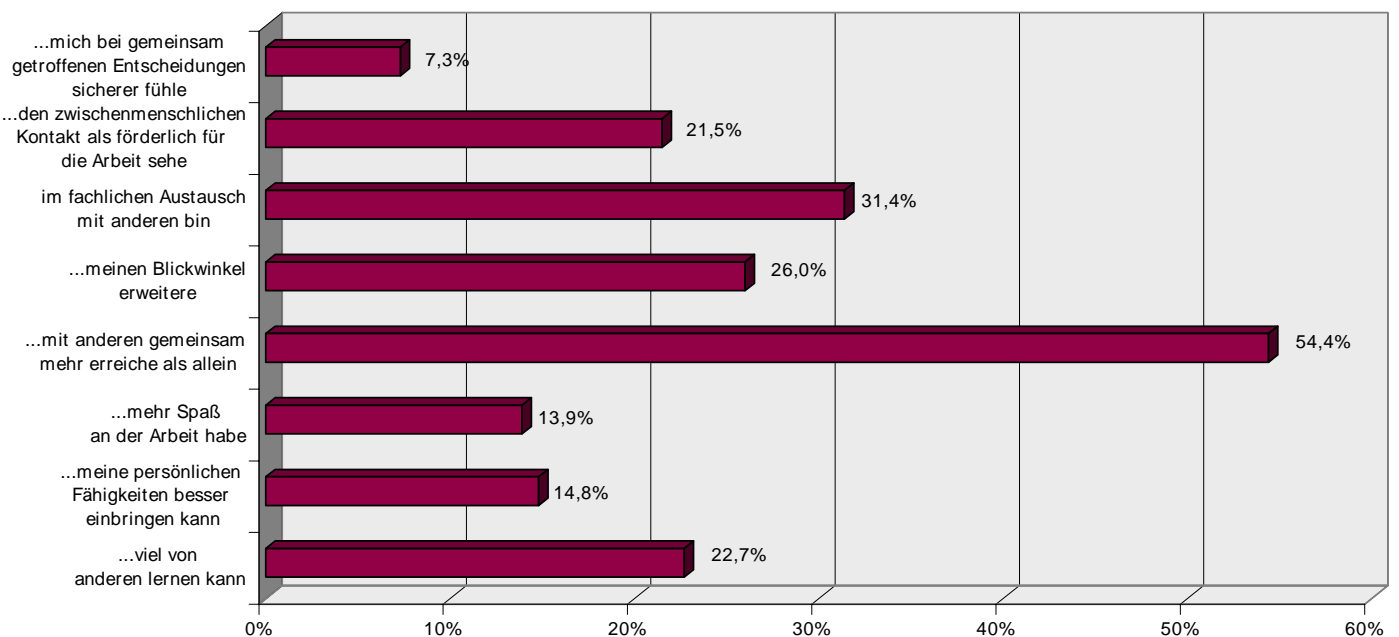


## 2.2 Was bringt Teamarbeit für den Einzelnen?

Im Idealfall dient Teamarbeit nicht nur der besseren Erreichung der Unternehmensziele, sondern auch der Entwicklung des Einzelnen.

So sehen es auch die Befragten: Weniger als ein Prozent – nur drei von 376 Managern – gaben an, dass Teamarbeit für sie persönlich gänzlich unwichtig sei. Warum Teamarbeit auch der eigenen Entwicklung dienlich ist, wird allerdings sehr unterschiedlich begründet:

**Abbildung 2: Teamarbeit ist mir persönlich wichtig, weil ich ...**



(Auswahl von zwei Präferenzen aus acht vorgegebenen möglich, n = 376 Führungskräfte)

Trotz aller Team-Euphorie bietet gerade dieses Ergebnis der Studie Anlass, die auffällige Zustimmung zur Teamarbeit zu hinterfragen:

Es mag erfreulich sein, dass die Mehrheit der Befragten vor allem die Unternehmensziele im Blick hat: 54 Prozent gaben an, dass Teamarbeit vor allem deshalb „gut“ für sie sei, weil sie gemeinsam mit anderen „mehr erreichen“. Für die meisten ist Teamarbeit aber Mittel zum Zweck. Die Einstellung orientiert sich an klar messbaren Zielen.

Als Möglichkeit, sich selbst besser einbringen zu können, von anderen zu lernen und neue Sichtweisen kennen zu lernen, wird Teamarbeit seltener gesehen: Diese möglichen Vorteile wurden von weniger als ein Viertel der Befragten angegeben.

Das heißt: Teamarbeit findet breiten Zuspruch – der direkte Nutzen für den Einzelnen tritt bei diesem positiven Urteil allerdings in den Hintergrund.

**Teamarbeit findet vor allem deshalb Zustimmung, weil man hofft, auf diesem Wege Projekte schneller zum Erfolg zu bringen.**

Dass nur 13,9 Prozent angaben, Teamarbeit deshalb zu befürworten, weil sie mehr Spaß in die Arbeit bringt, kann man noch mit typisch deutscher Mentalität erklären: Arbeit muss nicht Spaß machen.

Allerdings fällt auch auf, dass nur 22,7 Prozent Teamarbeit deshalb wichtig finden, weil sie so besser von anderen lernen können.

Die Teammitglieder sehen ihre Zusammenarbeit weniger in sozialer denn in formeller Hinsicht. So rangiert der Teamvorteil „fachlicher Austausch“ mit 31 Prozent weit vor allgemeinem „zwischenmenschlichen Kontakt“ (21,5 Prozent).

Nur 7 Prozent sehen den Vorteil der Teamarbeit vor allem in der „Sicherheit bei gemeinsam getroffenen Entscheidungen“.

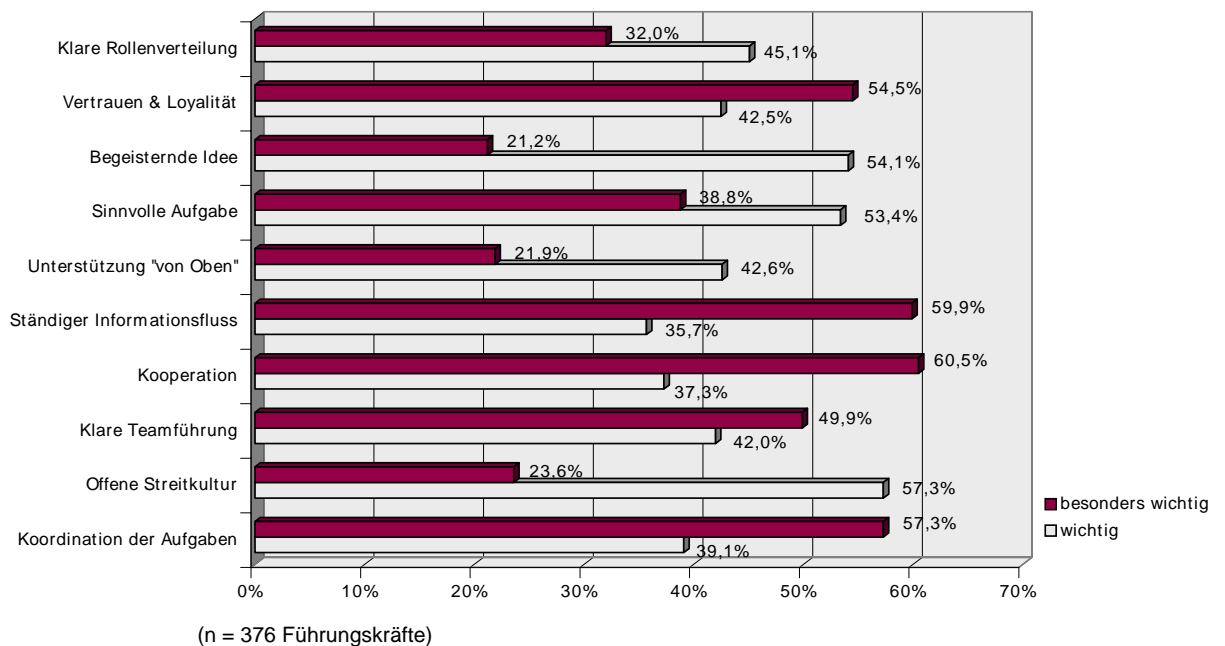
### 2.3 Was zeichnet erfolgreiche Teams aus?

So unterschiedlich die einzelnen Mitarbeiter in ihren Persönlichkeiten, Veranlagungen und Fähigkeiten sind, so vielfältig sind die „Charaktere“ einzelner Teams. Auch sind Aufgaben, Zielsetzungen und Anforderungen nicht vergleichbar.

#### Gibt es allgemein gültige, unabdingbare Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit?

Die Akademie-Studie fragte nach, was den Führungskräften bei Teamarbeit besonders wichtig ist:

Abbildung 3: Was ist bei Teamarbeit besonders wichtig?



Vertrauen, Kooperation, stetiger Informationsfluss und eine sinnvolle Koordination der Aufgaben werden für erfolgreiche Teamarbeit als besonders wichtig eingestuft.

Diese Faktoren sind den Befragten weitaus wichtiger als die „Unterstützung von oben“ durch Führungskräfte oder Unternehmensleitung.

## 2.4 Was bringt Teams zum Scheitern?

„Kommunikationsschwierigkeiten“ sind die größte Achillesferse für Arbeits- und Projektteams. Und damit einhergehend: „Fehlende Kultur der Zusammenarbeit“.

Eine „unklare Auftragsvergabe an das Team“ trägt ebenfalls maßgeblich zum Scheitern bei – vermutlich auch als Ursache für die anderen Übel.

**Auffallend: Während 90 Prozent der Befragten unausgesprochene Konflikte als Ursache gescheiterter Teamarbeit ansehen, sind nur 52 Prozent der Meinung, dass offene Konflikte die Teamarbeit maßgeblich behindern.**

Das heißt also, wenn Konflikte offen ausgetragen werden können, gefährden sie nicht das gesamte Teamprojekt. Das setzt natürlich eine Kultur des Miteinander ebenso voraus wie eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung.

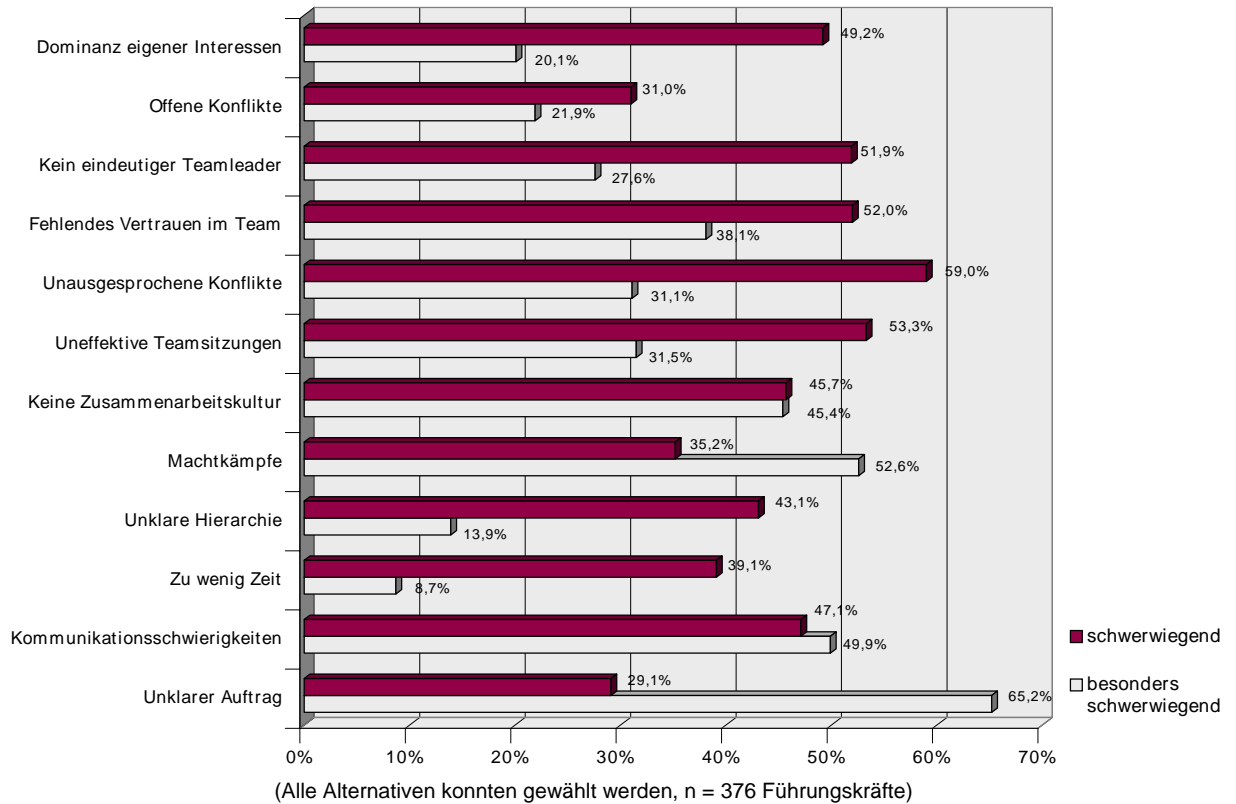
Teams sind, nach Ansicht der Befragten, auch dann arbeitsfähig, wenn kein Leiter bestimmt worden ist – zumindest wird das Fehlen eines Teamleaders weitaus seltener als Grund für das Scheitern angegeben als Kommunikationsschwierigkeiten oder fehlendes Vertrauen.

Platz	Faktor	Prozent
01	Kommunikationsschwierigkeiten	97,0%
02	Unklarer Auftrag	94,3%
03	Keine Zusammenarbeitskultur	91,0%
04	Unausgesprochene Konflikte	90,2%
05	Fehlendes Vertrauen	90,2%
06	Machtkämpfe	87,8%
07	Uneffektive Teambesprechungen	84,8%
08	Kein Teamleader	79,6%
09	Dominanz eigener Interessen	69,2%
10	Unklare Hierarchie	56,9%
11	Offene Konflikte	52,9%
12	Zu wenig Zeit	47,8%

Tabelle 1: Gründe für den Misserfolg eines Teams<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vgl. auch Abbildung 4: Was bringt Teams zum Scheitern?, Seite 11

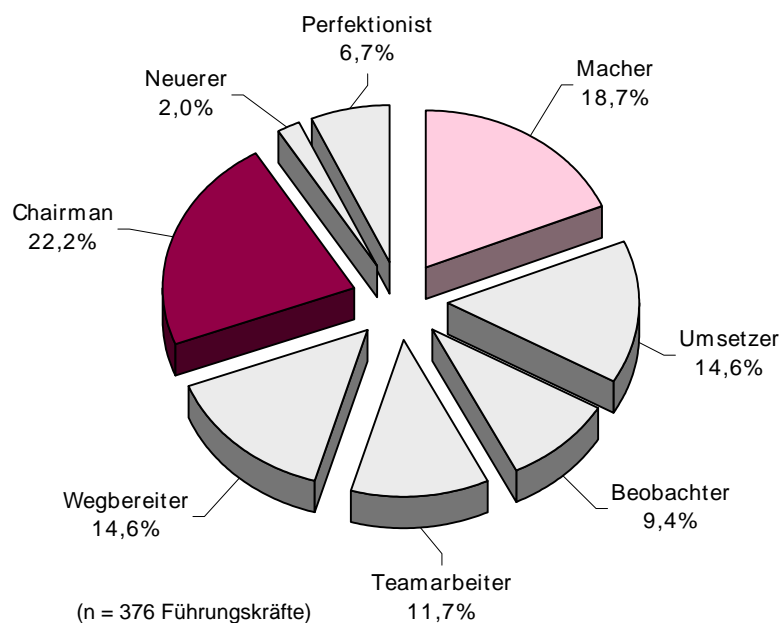
Abbildung 4: Was bringt Teams zum Scheitern?



## 2.5 Rollenverteilung in der Praxis: Wer bin ich – wer sind die anderen?

Wir befragten die Teilnehmer der Akademie-Studie, welche Rolle sie in einem Team einnehmen. Abgefragt wurde aber nicht die tatsächliche Rolle im Team, sondern die Selbsteinschätzung – keine leichte Aufgabe: Es galt, sich auf nur eine von acht möglichen Rollen festzulegen.

Abbildung 5: Selbsteinschätzung der Rolle im Team nach Belbin<sup>2</sup>



„Sechs oder sieben Mitglieder sind die ideale Teamgröße für strukturierte homogene Gruppen mit engen persönlichen Beziehungen. Darin kann eine Wiederholung der urzeitlichen Jagdgruppe gesehen werden, die geschaffen wurde, um ihre Stärke und Intelligenz vorteilhaft bei der Verfolgung von Großwild zu nutzen. Die Beute hat sich zwar verändert, das Jagdspiel bleibt aber.“

(Dr. Meredith R. Belbin: Management Teams: Why they succeed or fail, 1996)

<sup>2</sup> Erläuterungen zu den Teamrollen nach Belbin auf der folgenden Seite in Tabelle 2

<b>Macher:</b>	stark angespannt, dynamisch, provokativ, resultatorientiert, duldet keine Trägheit oder Selbsttäuschung
<b>Umsetzer:</b>	konservativ, vorsichtig, organisiert mit gesundem Menschenverstand, ein „Arbeitspferd“
<b>Beobachter:</b>	nüchtern, besonnen, achtet auf konkrete Entscheidungen
<b>Teamarbeiter:</b>	sozialorientiert, fördert den Teamgeist, verbessert das Klima
<b>Wegbereiter:</b>	extrovertiert, wissbegierig, kommunikativ, bildet das Beziehungsnetz nach innen und außen
<b>Chairman:</b>	ruhig, selbstsicher, zweck- u. leistungsorientiert, definiert Gruppenziele, setzt Termine, behandelt Beiträge aus der Gruppe unvoreingenommen
<b>Neuerer:</b>	individuell, kreativ, eher introvertiert, einsam, sein Ideenreichtum befruchtet
<b>Perfektionist:</b>	sorgfältig, gewissenhaft, fleißig, achtet darauf, dass Arbeiten fertig werden und perfekt sind

Tabelle 2: Teamrollen nach Belbin

Nach Belbin sollte das ideale Managementteam aus acht Mitgliedern bestehen, von denen jeder eine der acht beschriebenen Teamrollen einnimmt. In dieser Kombination können sich die Teammitglieder durch ihre verschiedenen Fähigkeiten optimal gegenseitig unterstützen.

In den seltensten Fällen aber erfolgt die Auswahl der Teammitglieder in der Praxis nach Belbins Vorschlägen – zumeist geben fachliche Kompetenzen, hierarchische Strukturen oder schlicht und einfach das Kriterium der „Verfügbarkeit“ den Ausschlag. Auch nimmt kein Teammitglied nur immer eine Rolle ein, sondern kann im Team verschiedene Rollen besetzen und muss diesen dann auch entsprechen.

Aber Belbins Rollentheorie verrät viel über die „ungeschriebenen Spielregeln“ eines guten Teams. Außerdem lässt sie sich gut nutzen, um das Selbstverständnis einzelner Teammitglieder zu beleuchten.

Überspitzt lässt sich demnach dieses Ergebnis so interpretieren:

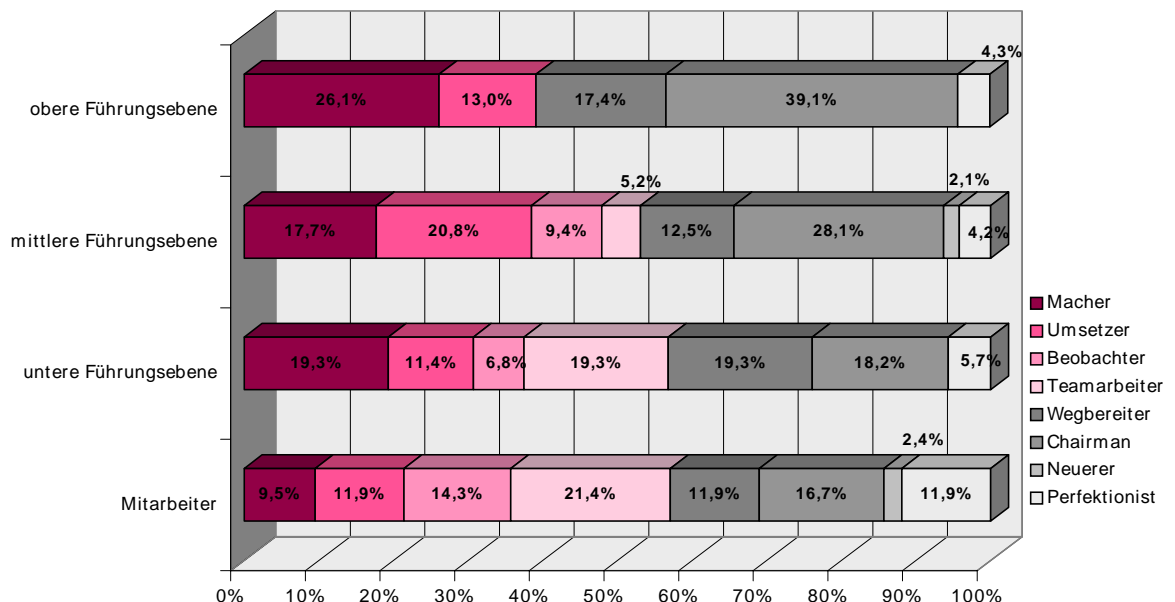
- ▶ In deutschen Teams sind die **Chairmen überproportional vertreten**.
- ▶ **Neuerer**, die mit individuellen und kreativen Ideen aufwarten, sind dagegen **viel zu selten** (2 Prozent). Nur 7 der Befragten wollen also die Rolle des innovativen Querdenkers für sich in Anspruch nehmen.

Aufgeschlüsselt nach Führungspositionen wird der Blick noch interessanter:

- ▶ Während ca. 12 Prozent der Mitarbeiter sich als *Perfektionisten* einschätzen, tun dies nur vier Prozent der oberen Führungsebene. Diese sehen sich verstärkt als *Chairman* (39 Prozent).
- ▶ Eine Selbstbeschreibung, die keineswegs dem Top-Management vorbehalten ist: Auch die Mitarbeiter schreiben sich zu knapp 17 Prozent die Rolle des *Chairman* zu.

## Abbildung 6: Rolle im Team nach Position

(Selbsteinschätzung nach Belbin)



(Vergleich obere Führungsebene (n = 23), mittlere Führungsebene (n = 96), untere Führungsebene (n = 88), Mitarbeiter (n = 42))

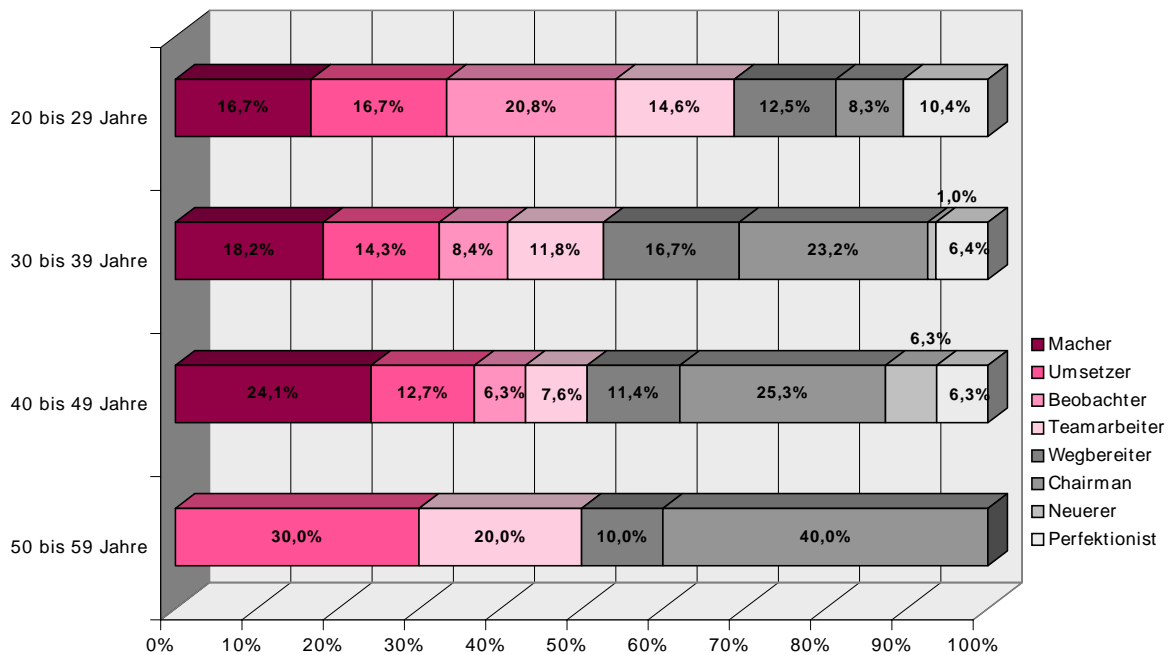


Die persönliche Rollendefinition scheint vor allem eine Frage des Alters zu sein:

- ▶ 40 Prozent der Führungskräfte zwischen 50 und 59 Jahren bezeichnen sich selbst als *Chairman*. Die Rollen *Macher*, *Beobachter*, *Neuerer* und *Perfektionist* wurden von dieser Altersgruppe überhaupt nicht angekreuzt.
- ▶ Jüngere Manager zwischen 20 und 29 Jahren schätzen sich nur selten als *Chairman* ein – wahrscheinlich nicht zuletzt aufgrund fehlender Führungserfahrung und im Hinblick auf ihre hierarchische Position im Unternehmen. Um so häufiger (20 Prozent) als *Beobachter* – eine Rolle, die in den anderen Altersgruppen nur wenig Resonanz findet.

Abbildung 7: Rolle im Team nach Alter

(Selbsteinschätzung nach Belbin)



(Vergleich 20 bis 29 Jahre (n = 48), 30 bis 39 Jahre (n = 203), 40 bis 49 Jahre (n = 79), 50 bis 59 Jahre (n = 10))

Natürlich lässt sich nicht erwarten, dass eine Befragung von 376 Führungskräften eine gleichmäßige Verteilung auf alle acht Teamrollen ergibt.

Aber es fällt auf, dass sich die Befragten eher überwachende und delegierende Aufgaben eines *Chairman* oder *Beobachters* zuschreiben und sich seltener als *Teamarbeiter* oder *Umsetzer* sehen.

Eins zeigt die Befragung deutlich: „**Die Mischung macht's**“.

Wer bei der Zusammensetzung eines Teams Belbins Rollenmodell berücksichtigt, sollte auch die Zusammensetzung nach Geschlecht beachten. Nicht nur aus Gründen der „Political Correctness“.

**Denn jede der acht Rollen im Team hat ihre Berechtigung und Funktion.**

So ist die Rolle des *Perfektionisten*, der sorgfältig darauf achtet, dass Fehler vermieden, Zeitpläne eingehalten und Arbeiten fertig werden, ebenso wichtig wie die Funktionen des *Chairman* oder *Machers*.

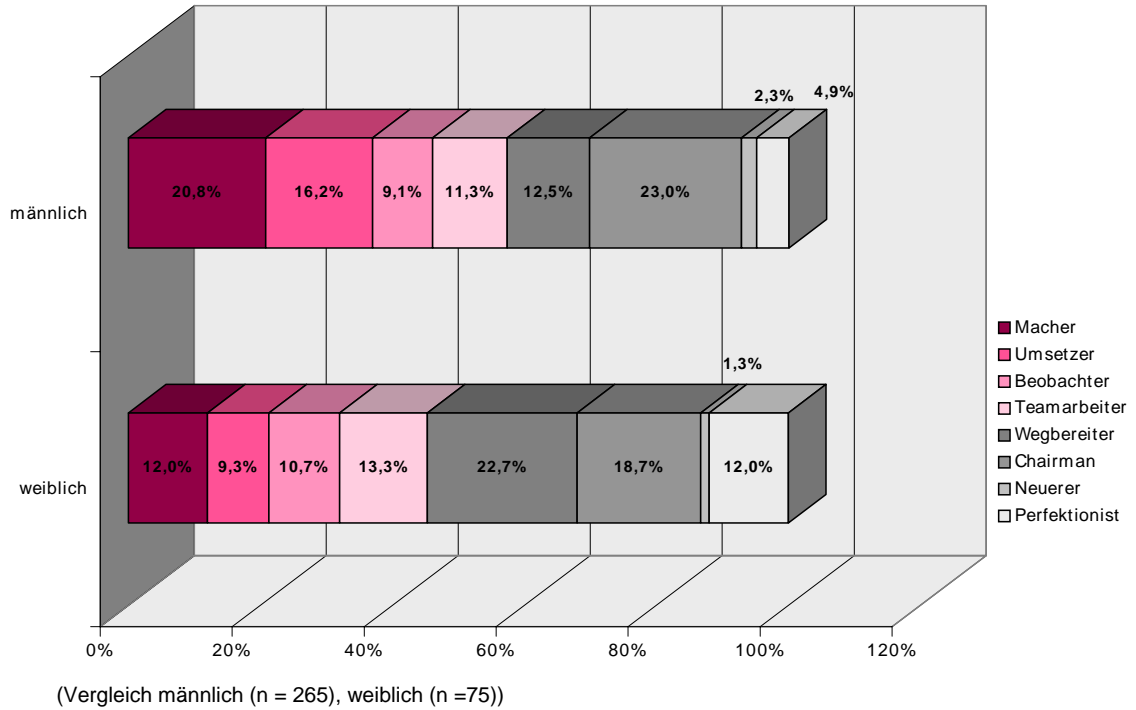
Setzt sich ein Team nur aus Männern zusammen, ist die Wahrscheinlichkeit, einen *Perfektionisten* im Boot zu haben, unserer Umfrage zufolge relativ gering.<sup>3</sup>

- ▶ Die Rolle des *Perfektionisten* schreiben sich nämlich weniger als fünf Prozent der Männer zu, bei den Frauen sind es mit zwölf Prozent mehr als doppelt so viel.
- ▶ *Macher-* und *Umsetzer*-Typen sind dagegen eher unter Männer zu finden.

---

<sup>3</sup> Vgl. auch Abbildung 8: Rolle im Team nach Geschlecht, Seite 17

**Abbildung 8: Rolle im Team nach Geschlecht**  
(Selbsteinschätzung nach Belbin)



## 2.6 Weniger verbreitet: Arbeit in Virtuellen Teams

Der Texter sitzt in Hamburg, der Designer in Frankfurt, der Programmierer in Heidelberg und der Vorgesetzte in München – und doch produziert die Arbeitsgruppe eine gemeinsame Website. Nur ein Beispiel von vielen.

Immer mehr Menschen arbeiten an verschiedenen Standorten – und doch gemeinsam. Virtuelle Teams haben längst Einzug in die Organisationen gehalten.

- ▶ Fast 20 Prozent der befragten Manager arbeiten dauerhaft in virtuellen Teams.
- ▶ 42 Prozent gaben an, kurzfristig und projektbezogen in virtuellen Teams zusammenzuarbeiten.

Virtuelle Teams arbeiten unter anderen Bedingungen als Präsenz-Teams. Dadurch ändern sich auch die sozialen Spielregeln: Der „Flurfunk“ und der Smalltalk in der Teeküche bleiben ausgeschaltet, Nachrichten werden auf minimale Textpassagen per E-Mail beschränkt.

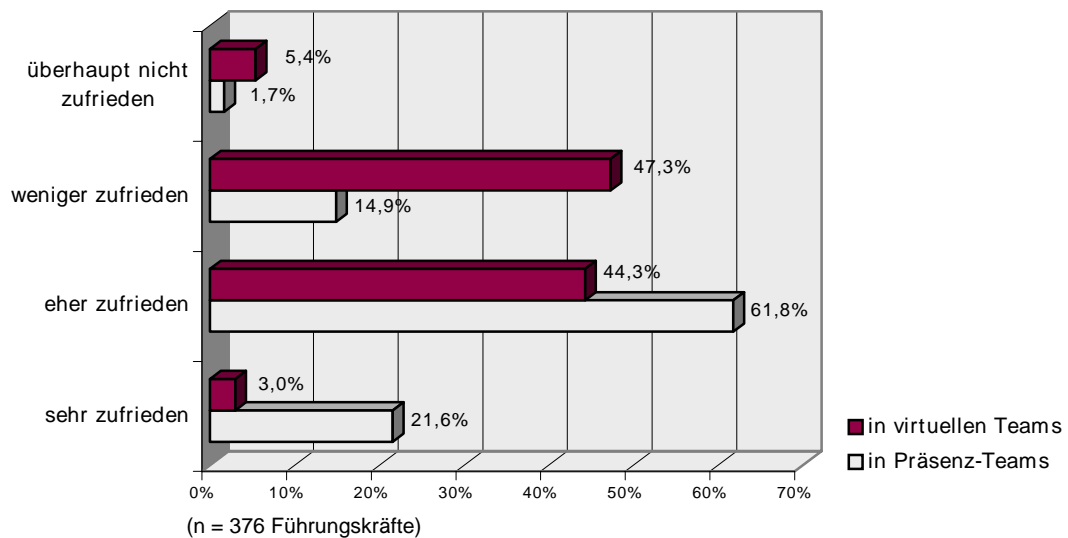
**Einsamkeit in Teamarbeit – vor ein paar Jahren hätte das noch als Paradox gegolten.**

Andererseits können viele Mängel der Präsenz-Teamarbeit im virtuellen Raum abgefangen werden: keine endlosen Meetings, keine gewollten oder ungewollten Versuche, andere Teammitglieder von der Arbeit abzuhalten.

Bleibt die Frage: Kann die virtuelle Variante mit dem generellen Zuspruch zur Teamarbeit mithalten? Klare Antwort: Nein.

**Virtuelle Teamarbeit ist weitaus weniger beliebt als die Zusammenarbeit „von Angesicht zu Angesicht“.**

**Abbildung 9: Zufriedenheit in virtuellen und in Präsenz-Teams**



Während knapp 62 Prozent mit ihrer Arbeit im Präsenz-Team zufrieden sind, hält sich die Begeisterung für virtuelle Teamarbeit in Grenzen: Hier zeigen sich nur 44 Prozent zufrieden.

Die breite Zustimmung zur Teamarbeit lässt sich also nicht auf virtuelle Projekte übertragen. Die These liegt nahe, dass diese junge Form der Zusammenarbeit im Unternehmen die Mitarbeiter in ihrer Person noch zu wenig anspricht. Die technischen Vorteile können den Verlust an Nähe, Austausch und direkter Kommunikation nicht ausgleichen.

### 3. Fazit

#### Vorsicht vor der „Teamfalle“...

Die Meisten sehen Teamarbeit als großen Vorteil für ihr Unternehmen, sind aber zurückhaltender, wenn es gilt, die Vorteile für ihre eigene Person zu benennen.

Hier stehen die Teamleiter in der Verantwortung: Sie dürfen nicht nur allgemeine Teamziele im Auge haben. Sie müssen ebenso sicherstellen, dass jeder Einzelne auch persönlich profitieren kann und so die Gruppe insgesamt voranbringt.

Diese Vorteile müssen schließlich auch kommuniziert werden:

**Nur wer sieht, dass seine persönlichen Ziele mit den Teamzielen im Einklang stehen, kann und wird sich wirklich hundertprozentig einbringen.**

Die Frage nach den eigenen Rollenzuschreibungen für die Arbeit im Team zeigt deutlich, wie unterschiedlich sich die Mitarbeiter in die einzelnen Teams einbringen wollen und können. Diese Interessen und Rollen muss jeder für sich und vor allem gemeinsam mit dem Team definieren und akzeptieren. Vor allem muss jedes Teammitglied überzeugt sein, durch die Arbeit im Team auch persönlich zu profitieren.

Auch aus unserer eigenen Erfahrung wissen wir: **Erfolgreiche Teams, die selbst unter schwierigsten Bedingungen außergewöhnliche Leistungen erbringen, haben vor allem eins – eine klare Führungsstruktur.** Diese lässt sich aber nicht einfach festlegen, sondern muss vom Teamleiter gemeinsam mit seiner Gruppe hart erarbeitet werden.

Jedes gute Team reflektiert immer auch die eigene Beziehungsebene: Die Art und Weise, wie die Teilnehmer miteinander reden, Probleme lösen und Verabredungen treffen. Also nicht nur „Wer macht was?“, sondern: „Wer macht was wie?“.

Der Weg zur erfolgreichen Teamarbeit führt auch über Teamtrainings und Workshops, die nicht nur den formalen Auftrag, sondern vor allem die Formen des Miteinanders zum Thema haben.

Eine Praxis, die trotz aller Teameuphorie nur selten angewandt wird:

- ▶ Nur 34 Prozent der Befragten haben bereits ein Teamtraining besucht – von dieser Minderheit viele „solo“ ohne die anderen Teampartner.
- ▶ Nur 13 Prozent haben gemeinsam mit dem Team ein Teamtraining besucht. Dabei halten die Meisten (83 Prozent) die fachliche Unterstützung eines externen Beraters für sinnvoll.

Es gibt noch viel zu tun für Teams in deutschen Unternehmen: Sie müssen sich eine Kultur des Miteinander schaffen – einen angstfreien Raum, in dem Konflikte nicht tabuisiert, sondern angesprochen werden.

Jedes Team, das diese Leistung vollbringt, erfüllt nicht nur seinen formalen Auftrag, sondern leistet ebenso einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Unternehmenskultur.

**Das heißt: Teams bieten die optimale Chance, praktische Sachprobleme effizient zu lösen und zugleich die Entwicklung aller Mitglieder zu fördern. So wird aus zwei plus zwei wirklich mehr als vier.**

Aber die Bildung eines Teams ist erst der Anfang – und nicht bereits das Ergebnis einer authentischen und funktionierenden Teamkultur.

Vorsicht also vor all zu schneller Teambegeisterung und Zustimmung, die oft bereits als Selbstbestätigung und „grünes Licht“ für die Akzeptanz der Organisationsstruktur im Unternehmen gewertet werden.

Wenn Teams nur als Anspruch und Wunschvorstellungen existieren („Klar – bei uns arbeiten alle gern im Team“), tritt die gesamte Organisationsentwicklung nicht nur auf der Stelle. Schlimmer noch: sie versickert.

Das ist die „Teamfalle“, die vielen Organisationen droht: Gerade weil Teamarbeit sich allgemeiner Beliebtheit erfreut, werten viele Verantwortliche bereits die Existenz von Teams als Erfolg und positives Ergebnis.

Dabei können Teams, wenn sie nicht nachhaltig entwickelt werden, auch schnell in Problemzonen steuern: zu lange und uneffektive Meetings, unklare Rollenverteilung, versteckte Konflikte und schließlich offene Machtkämpfe. Vor allem die „weichen Faktoren“ verlangen erhebliche Aufmerksamkeit und „Pflege“.

Die Frage, ob Teamarbeit sinnvoll ist oder nicht, wird von Organisationsentwicklern und Arbeitsforschern kaum noch gestellt. Auch die befragten Manager haben keinen Zweifel an den Vorzügen.

Diese positive Grundeinstellung sollten Führungskräfte nutzen, um Teams nicht nur als Zweckbündnis und Allzweckwaffe einzusetzen – sondern als „Keimzelle“ für nachhaltiges Change Management und entwicklungsorientierte Unternehmensführung.

Eins sind Teams sicherlich nicht: Ruhekissen und Garantien des Status Quo. Teams gründen ist einfach, Teams führen und kontinuierlich zu entwickeln bleibt die hohe Kunst der Personalführung.

Vielleicht lautet die beste Teamdefinition nicht „Toll Ein Anderer Macht's“, sondern **„Toll, Ein Ansatz Motiviert!“**



## Stichprobenbeschreibung

Abbildung 10: Altersverteilung

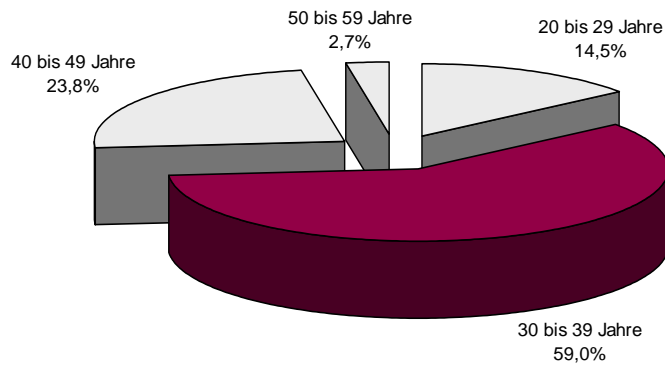


Abbildung 11: Geschlecht

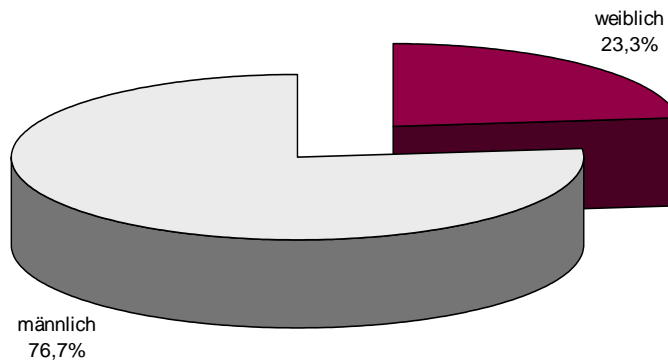


Abbildung 12: Position im Unternehmen

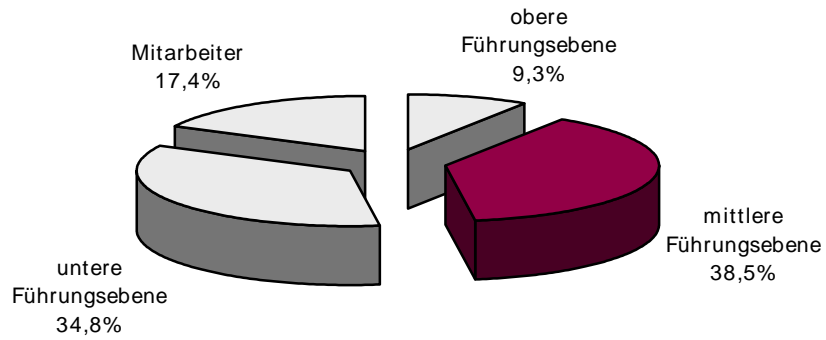
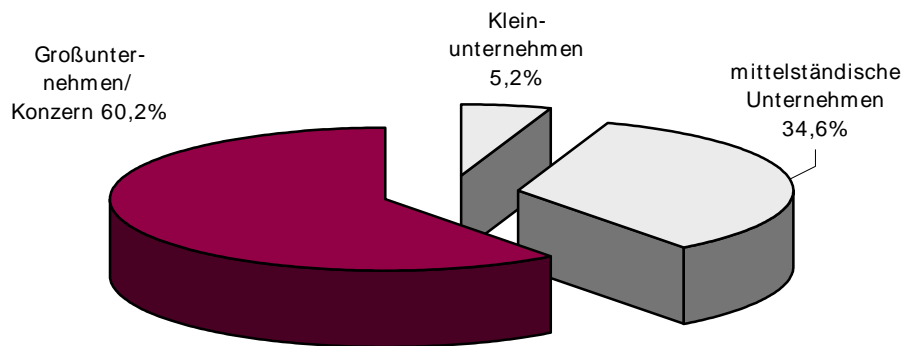


Abbildung 13: Unternehmensgröße



## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Gründe für den Misserfolg eines Teams.....	10
Tabelle 2: Teamrollen nach Belbin .....	13
Abbildung 1: Teamzufriedenheit nach Arbeitszeitanteilen im Team.....	6
Abbildung 2: Teamarbeit ist mir persönlich wichtig, weil ich .....	7
Abbildung 3: Was ist bei Teamarbeit besonders wichtig? .....	9
Abbildung 4: Was bringt Teams zum Scheitern?.....	11
Abbildung 5: Selbsteinschätzung der Rolle im Team nach Belbin .....	12
Abbildung 6: Rolle im Team nach Position .....	14
Abbildung 7: Rolle im Team nach Alter .....	15
Abbildung 8: Rolle im Team nach Geschlecht.....	17
Abbildung 9: Zufriedenheit in virtuellen und in Präsenz-Teams .....	19
Abbildung 10: Altersverteilung.....	23
Abbildung 11: Geschlecht.....	23
Abbildung 12: Position im Unternehmen .....	24
Abbildung 13: Unternehmensgröße.....	24

## Checklisten zur Teamdiagnose

### I. Organisation, Hierarchie und Prozessabläufe

Schätzen Sie die Situation in ihrem Team ein, indem Sie für folgende Leitfragen die entsprechende Punktzahl vergeben. Die Auswertung finden Sie am Ende der Checkliste.

- 1 = nein, überhaupt nicht
- 2 = wenig, kaum merklich
- 3 = teils, teils
- 4 = ziemlich, weitgehend
- 5 = ja, voll und ganz

#### A. Teamziele

1. Sind die Ziele und Unterziele klar und eindeutig formuliert? \_\_\_\_\_
2. Sind sie schriftlich festgelegt, überprüfbar und messbar? \_\_\_\_\_
3. Sind sie für alle akzeptabel, erstrebenswert und herausfordernd? \_\_\_\_\_
4. Sind sie mit den individuellen Zielen kompatibel? \_\_\_\_\_
5. Fühlen sich alle für die Erreichung voll verantwortlich? \_\_\_\_\_

#### B. Teamführung

1. Wird über "Zug statt Druck" geführt? \_\_\_\_\_
2. Werden die Mitglieder zu selbstständigem Handeln angehalten? \_\_\_\_\_
3. Ist die Stellvertreterregelung zur Zufriedenheit aller festgelegt? \_\_\_\_\_
4. Ist das Team auch ohne den Teamleiter handlungsfähig? \_\_\_\_\_

#### C. Effiziente Zeit- und Projektplanung

1. Inwieweit werden Handwerkszeuge zur Team- und Projektsteuerung eingesetzt? \_\_\_\_\_
2. Besteht eine effiziente Zeitnutzung? \_\_\_\_\_

## D. Qualifikationsniveau und klare Aufgabenverteilung:

1. Erfolgt die Aufgabenverteilung nach den jeweiligen Kenntnissen, Fertigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter? \_\_\_\_\_
2. Gibt es eine exakte Abstimmung der Gruppenstruktur auf den Arbeitsauftrag? \_\_\_\_\_
3. Gibt es klare Regelungen und Problemlösungsstrategien für den Konfliktfall? \_\_\_\_\_

## E. Entscheidungskompetenz

1. Werden Entscheidungen nach sachlichen Aspekten gefällt? \_\_\_\_\_
2. Sind die Entscheidungsformen situativ klar erkennbar? \_\_\_\_\_
3. Gibt es klar abgegrenzte Kompetenzen des Teams? \_\_\_\_\_

## F. Strukturelle Einbindungen und Akzeptanz im Unternehmen

1. Ist den Einzelnen die Bedeutung Ihrer Tätigkeit für das Unternehmen bekannt? \_\_\_\_\_
2. Ist die Funktion des Teams von der anderer Teams klar abgegrenzt? \_\_\_\_\_
3. Sind die Ziele des Teams mit denen des Unternehmens kompatibel? \_\_\_\_\_

## Zählen Sie Ihre Punkte zusammen!

- 21 – 42 = Der Erfolg Ihres Teams ist sehr gefährdet – tun Sie etwas!
- 43 – 72 = Ihr Team hat noch deutliche Potenziale. Analysieren Sie die Schwachstellen und erarbeiten Sie gemeinsam einen Aktionsplan!
- 74 – 105 = Ihr Team hat eine gute Basis für den gemeinsamen Erfolg – aber bleiben Sie wachsam!

## II. Motivation, Kultur und Beziehungsmanagement

Schätzen Sie die Situation in ihrem Team ein, indem Sie für folgende Leitfragen die entsprechende Punktzahl vergeben. Die Auswertung finden Sie am Ende der Checkliste.

- 1 = nein, überhaupt nicht
- 2 = wenig, kaum merklich
- 3 = teils, teils
- 4 = ziemlich, weitgehend
- 5 = ja, voll und ganz

### A. Vision

1. Gibt es eine alle faszinierende Vision? \_\_\_\_\_
2. Weckt die Aufgabenstellung den Ehrgeiz der Mitglieder? \_\_\_\_\_

### B. Allseitige Kommunikation und Interaktion

1. Wird die Art des Umgangs miteinander offen thematisiert? \_\_\_\_\_
2. Werden Meinungsverschiedenheiten als Bereicherung betrachtet? \_\_\_\_\_
3. Wird offener Kommunikationsfluss gepflegt? \_\_\_\_\_
4. Wird über das Selbst- und Fremdbild der Mitglieder regelmäßig diskutiert? \_\_\_\_\_

### C. Sachliche und emotionale Offenheit

1. Werden Probleme offen angesprochen und schnell gelöst? \_\_\_\_\_
2. Finden Machtspiele statt? \_\_\_\_\_

### D. Gegenseitige Unterstützung

1. Finden sich leicht Freiwillige für gestellte Aufgaben? \_\_\_\_\_
2. Gilt das Motto: "Einer für alle - alle für einen"? \_\_\_\_\_

### E. Konstruktive Konkurrenz

1. Bestimmt eine kooperative Motivationsstruktur das Teamgeschehen? \_\_\_\_\_
2. Herrscht der Geist der konstruktiven Konkurrenz vor? \_\_\_\_\_

## F. Partizipation und Engagement

1. Ist jeder mit seiner Aufgabe voll zufrieden? \_\_\_\_\_
2. Vertrauen die Mitglieder auf die Kompetenz und Zuverlässigkeit Ihrer Kollegen? \_\_\_\_\_

## G. Gegenseitiges Interesse, Vertrauen und Akzeptanz

1. Werden Unterschiede in Aufgabenstellung und Verhalten respektiert? \_\_\_\_\_
2. Tolerieren alle die "Marotten", Vorlieben und Besonderheiten der anderen? \_\_\_\_\_

## H. Übernahme von Verantwortung

1. Gibt es eine Besprechungskultur, bei der alle gleichwertig zu Wort kommen? \_\_\_\_\_
2. Sind stets alle bei den Teamsitzungen gut vorbereitet? \_\_\_\_\_
3. Werden Ergebnisse visuell festgehalten, umgesetzt und kontrolliert? \_\_\_\_\_

## I. Konstruktive Unzufriedenheit

1. Gibt es ein ausgeprägtes Streben nach Innovation und stetiger Verbesserung? \_\_\_\_\_
2. Werden immer wieder neue Ideen kreiert, bewertet und umgesetzt? \_\_\_\_\_

## J. Klima

Ist der Umgang durch Humor, Freundschaftlichkeit und Risikobereitschaft geprägt? \_\_\_\_\_

## K. Effizienz, Dynamik und Teamgeist

1. Gibt es einen Synergie-Effekt durch das Zusammenwirken der Einzelnen? \_\_\_\_\_
2. Gibt es gezielte gegenseitige Rückmeldungen? \_\_\_\_\_
3. Ist für alle der Teamgeist spürbar? \_\_\_\_\_

## Zählen Sie Ihre Punkte zusammen!

- 26 – 52 = Der Erfolg Ihres Teams ist sehr gefährdet – tun Sie etwas!
- 53 – 91 = Ihr Team hat noch deutliche Potenziale. Analysieren Sie die Schwachstellen und erarbeiten Sie gemeinsam einen Aktionsplan!
- 92 – 130 = Ihr Team hat eine gute Basis für den gemeinsamen Erfolg – aber bleiben Sie wachsam!

## Akademie-Studien

Nicht immer läuft es in der Praxis ideal. Ob nun der Führungsstil nicht mehr der gegebenen Situation entspricht, Manager nicht den richtigen Draht zu Ihren Mitarbeitern finden oder sich Aufgabenfelder erweitert haben: die Akademie-Studien zeigen nicht nur Tatsachen und Trends auf, sondern auch, wo Handlungsbedarf besteht.

### **„Das Besprechungs(un)wesen in Unternehmen“**

Eine Befragung von 230 Führungskräften

Eine gute Besprechung hat klare Ziele, ist angemessen moderiert und endet mit einem griffigen Ergebnis. Welche Fehler Meetings zum Flop werden lassen und welche Rolle effektives Zeitmanagement spielt, weist die Akademie-Studie 1996 auf.

### **„Schlechte Noten für Projektmanager“**

Eine Befragung von 230 Führungskräften

Unklare Zielsetzungen, fehlende Kundenorientierung und Zeitdruck sind nur einige Problemfaktoren, die Projekte in der Umsetzung scheitern lassen. Die Akademie-Studie 1997 zeigt aus Sicht der Führungskräfte, worauf es beim Projektmanagement ankommt.

### **„Manager haben keine Zeit für innovative Ideen“**

Eine Befragung von 246 Führungskräften

Die Akademie-Studie 1998 belegt Innovationsschwächen deutscher und österreichischer Unternehmen auf vier Ebenen: Führungsmangel, organisatorische Schwächen, persönliche Probleme von Führungskräften und Widerstände gegen Veränderungen.



**„Warum Veränderungsprojekte scheitern“**

Eine Befragung von 350 Führungskräften

Ziele von Veränderungen sind häufig nicht klar – wenn dann noch die Mitarbeiter wenig oder gar nicht eingebunden werden, sind Veränderungsprojekte zum Scheitern verurteilt. Die Akademie-Studie 1999 veranschaulicht die Faktoren für Misserfolg und Erfolg von Change Management.

**„Fitness im Unternehmen“**

Eine Befragung von 212 Führungskräften

Die Akademie-Studie 2000 fragte nach, welchen Stellenwert Sport und gesunde Ernährung in deutschen Unternehmen haben. Während die Führungskräfte selbst beides für sehr wichtig halten, ist die Umsetzung in vielen Unternehmen kaum ein Thema.

**„Beziehungs-Weise“ Führung und Unternehmenskultur**

Eine Befragung von 242 Führungskräften

In den Unternehmen kommt die Klärung von Konflikten auf zwischenmenschlicher Ebene und die Schaffung eines positiven Unternehmensklimas zu kurz. Das Fazit der Akademie-Studie 2001 verdeutlicht, welche Ursachen und Folgen fehlendes Beziehungs-Management hat.

**„Was wird heute noch diktiert?“ Von der Schreibkraft zur Teamplayerin**

Eine Analyse von 616 Stellenanzeigen

Sekretärinnen müssen Fachexperten mit Teamgeist sein. In der Neuauflage der Studie „Kaffee kochen, was noch?“ von 1999 werden die Veränderungen im Job-Profil der Sekretärin betrachtet und die Ergebnisse beider Studien verglichen.

Alle Studien kostenlos downloaden unter  
**[www.die-akademie.de/Studien](http://www.die-akademie.de/Studien)**  
oder per E-Mail anfordern: [info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de)

## Die Akademie

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Bad Harzburg zählt seit über 45 Jahren zu den bedeutendsten Weiterbildungsinstituten in Europa. In diesen Jahren haben wir mehr als 600.000 Führungskräfte aller Branchen auf Ihrem Entwicklungsweg begleitet.

Unser Leitsatz „Der entscheidende Schritt.“ ist Programm: effektiv und praxisnah vermitteln wir in Beratung und Training Fachwissen sowie persönliche und soziale Fähigkeiten. Mehr als 8.000 Führungskräfte aller Ebenen nehmen jährlich an offenen und firmeninternen Seminaren und Trainings der Akademie teil. Das Spektrum der Trainings umfasst die Themen Führung und persönliche Entwicklung, aber auch in hohem Maß die „klassischen“ Managementthemen.

Unter der Führung von Daniel F. Pinnow steht Die Akademie seit 1997 mit der Akademie Inhouse für systemische Unternehmensentwicklung und maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme sowie als Problemlöser für Veränderungsprozesse in Unternehmen.

Eine der Kernkompetenzen der Akademie ist die berufsbegleitende Weiterbildung zum Change Manager. Hier trainieren Führungskräfte Strategien und Methoden, Veränderungen im Unternehmen lösungsorientiert anzugehen und erfolgreich umzusetzen. Dabei lernen sie auch, ihre eigenen Ressourcen zu erkennen und für den Entwicklungsprozess optimal zu nutzen.

In der Projektarbeit reicht das Angebot vom Einzelcoaching für Führungskräfte über Basic-Management-Programme für Großkunden, mehrtägige Teamentwicklungen bis hin zu strategischer Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.

## Kontakt

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH  
Hindenburgring 12a

38667 Bad Harzburg

Tel.: (0 53 22) 7 30

Fax: (0 53 22) 7 31 24

E-Mail: [info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de)

Internet: <http://www.die-akademie.de>