

Dr. Jürg Forster

# Teams und Teamarbeit in der Unternehmung

Eine gesamtheitliche Darstellung  
mit Meinungen und Beispielen aus der betrieblichen Praxis

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	17.203
Abstell-Nr. :	A15/637
Sachgebiete :	1.3.2.3

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
EINLEITUNG	1
1. GRUNDBEGRIFFE	3
Vorbemerkung	3
1.1 Die Gruppe	3
1.1.1 Der Begriff 'Gruppe' und ihre Merkmale	3
1.1.2 Gruppenarten	6
1.1.2.1 Ueberblick	6
1.1.2.2 Kleine und grosse Gruppen (small and large groups)	7
1.1.2.3 Formale und informale Gruppen (formal and informal groups)	8
1.1.2.4 Leistungs- bzw. aufgabenorientierte Gruppen (task oriented groups)	12
1.2 Das Team	12
1.2.1 Der Begriff 'Team': Versuch einer Definition	12
1.2.2 Die charakteristischen Merkmale eines Teams	17
1.2.2.1 Das Team als kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe	17
1.2.2.2 Die gemeinsame Zielsetzung der Teammitglieder	18
1.2.2.3 Die verhältnismässig intensiven, wechselseitigen Beziehungen in einem Team	19
1.2.2.4 Die spezifische Arbeitsform in einem Team (teamwork)	20
1.2.2.5 Der ausgeprägte Gemeinschaftsgeist in einem Team (teamspirit)	20
1.2.2.6 Die relativ starke Gruppenkohäsion in einem Team	23
1.2.3 Der Teambegriff in der Praxis	23
1.3 Weitere Arten von Gruppen in der betrieblichen Realität	24
1.3.1 Kollegien, Komitees und Ausschüsse (committees)	24
1.3.2 Autonome, selbstgesteuerte Arbeitsgruppen (autonomous work groups)	26

	Seite
2. TEAMARTEN	29
Vorbemerkung	29
2.1 Kriterien zur Unterscheidung von Teams	29
2.2 Unterscheidung von Teams nach Entstehung bzw. Art und Inhalt der Beziehungen: Formale und informale Teams	30
2.3 Unterscheidung von Teams nach Art und Inhalt der Aufgabe	31
2.3.1 Aufgabenarten	31
2.3.2 Führungs- und Ausführungsteams	34
2.3.2.1 Führungsteams	34
2.3.2.2 Ausführungsteams	37
2.3.2.3 Mischformen	38
2.4 Unterscheidung von Teams nach der Existenz- bzw. Aufgabendauer: Dauerhafte und vorübergehende Teams	38
2.5 Unterscheidung von Teams nach der Zusammensetzung: Horizontale und vertikale Teams	40
2.6 Teamarten in der Praxis: Einige Beispiele	42
3. GRUENDE UND VORAUSSETZUNGEN DER TEAMARBEIT	48
Vorbemerkung	48
3.1 Möglichkeiten der Gruppen- und Teamentstehung: Uebersicht	48
3.2 Gründe für eine Gruppen- bzw. Teambildung	49
3.2.1 Die Funktionen einer Gruppe bzw. eines Teams	49
3.2.2 Gründe für die Bildung von formalen Gruppen	50
3.2.2.1 Allgemeines	50
3.2.2.2 Sachliche Gründe: Insbesondere Leistungsvorteile von Gruppen	52
3.2.2.3 Menschliche Gründe: Befriedigung von Bedürfnissen	55
3.2.3 Gründe und Ursachen für das Entstehen von informalen Gruppen	57
3.2.4 Meinungen aus der Praxis	57
3.3 Voraussetzungen der Teamarbeit	58
3.3.1 Effiziente Gruppen- bzw. Teamarbeit	58
3.3.2 Voraussetzungen für eine effiziente Gruppen- bzw. Teamarbeit	60
3.3.2.1 Uebersicht	60

	Seite
3.3.2.2 Geistige Voraussetzungen	61
3.3.2.3 'Nicht-geistige' Voraussetzungen	63
3.3.3 Voraussetzungen der Teamarbeit in der Meinung der Praxis	68
4. TEAMS UND FUEHRUNG	69
Vorbemerkung	69
4.1 Das Phänomen 'Führung' und seine wichtigsten Determinanten	69
4.2 Führungsstile und Führungsverhalten	71
4.2.1 Die Begriffe 'Führungsstil' und 'Führungsverhalten'	71
4.2.2 Verschiedene Betrachtungsweisen von Führungsstilen und Führungsverhalten	73
4.2.3 Teamorientierte Führungsstile und teamorientiertes Führungsverhalten	79
4.2.3.1 Teamorientierte Führungsstile	79
4.2.3.2 Teamorientiertes Führungsverhalten - Der Teamführer (teamleader)	80
4.2.4 Effektivität und situative Bedingtheit von Führungsstilen	85
5. TEAMS IN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR	89
Vorbemerkung	89
5.1 Teamorientierte Organisationsstrukturen: Ueberblick	89
5.2 Die Linien- und Stab-Linien-Organisation als teamorientierte Organisationsstruktur	90
5.2.1 Die Linien- und Stab-Linien-Organisation im allgemeinen	90
5.2.2 Konzeptionen (Modelle) von teamorientierten Linien- und Stab-Linien-Organisationen	93
5.2.2.1 Das Konzept der 'multiple, overlapping group structure' von Likert	93
5.2.2.2 Das 'Colleague Model' von Golembiewski	98
5.2.2.3 Das Modell der 'fluktuierenden, vermaschten Planungsteams' von Schnelle	101
5.3 Die Matrix-Organisation als teamorientierte Organisationsstruktur	105
5.3.1 Die Matrix-Organisation im allgemeinen	105

	Seite
5.3.2 Das Konzept der 'teamorientierten Matrix-Organisation' von Schneider	108
5.4 Die Projektorganisation als teamorientierte Organisationsstruktur	111
5.4.1 Die Projektorganisation (project management) im allgemeinen	113
5.4.2 Teams in der Projektorganisation	113
5.5 Grenzen der teamorientierten Organisationskonzeptionen	114
5.6 Teams in der Organisationsstruktur in der Praxis	116
6. MOEGELICHKEITEN, GRENZEN UND KONSEQUENZEN DER TEAMARBEIT	120
Vorbemerkung	120
6.1 Möglichkeiten und Grenzen bzw. Vor- und Nachteile der Teamarbeit	120
6.1.1 Allgemeine Vorbemerkungen	120
6.1.2 Vorteile der Teamarbeit	121
6.1.2.1 Sachliche Vorteile der Teamarbeit	121
6.1.2.2 Persönliche Vorteile der Teamarbeit für den einzelnen	124
6.1.2.3 Vorteile der Teamarbeit für die Unternehmung als Ganzes	125
6.1.3 Nachteile und Probleme der Teamarbeit	125
6.1.3.1 Sachliche Nachteile und Probleme der Teamarbeit	126
6.1.3.1 Menschliche Nachteile und Probleme der Teamarbeit	130
6.1.4 Ausgewählte Probleme der Teamarbeit	131
6.1.4.1 Zur Frage der Entscheidungsfindung in einem Team	131
6.1.4.2 Zur Frage der Verantwortung eines Teams	133
6.1.5 Beurteilung der Teamarbeit in der Praxis	136
6.1.6 Zusammenfassende Beurteilung der Teamarbeit	138
6.2 Konsequenzen der Teamarbeit	139
SCHLUSSBEMERKUNGEN	142
ANMERKUNGEN	143
ANHANG	189
LITERATURVERZEICHNIS	191
STICHWORTVERZEICHNIS	207