

Wissen auf den Punkt gebracht.



MINUTEN

Teamkultur

Rainer Krumm
Sonja Wittig

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 978-3-86936-980-8

Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Grafiken: 9 Levels Institute for Value Systems GmbH & Co. KG,
Ravensburg
Autorenfoto Krumm: Petra Rückert
Autorenfoto Wittig: Uwe Klössing
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH & Co. KG, Löbnitzer
Weg 10, D-39418 Staßfurt, vertrieb@salzland-druck.de

2. Auflage 2025

© 2020 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155, D-63069
Offenbach, info@gabal-verlag.de
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich
das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit
Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.x.com/gabalbuecher
www.facebook.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

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 fett 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.

1.1 Warum Teams oft scheitern

Das Wort „Team“ ist heutzutage in aller Munde – doch nur wenige kennen den Ursprung dieses Begriffs. Klar, das Wort kommt aus dem Englischen. Aber wussten Sie, dass damit im Mittelalter eine größere Anzahl an Zugtieren bezeichnet wurde? Unter „gemeinsam an einem Strang ziehen“ hat man damals etwas ganz anderes verstanden als heute. Früher wurden die Teammitglieder vom Bauern an den Karren gespannt und von ihm zu maximaler Leistung angetrieben. Heutige Führungskräfte dürfen zum Glück keine Peitsche mehr einsetzen – und selbst wenn, würden sie damit wohl kaum zu ihrem Ziel gelangen.

Entsprechend definiert der Duden Teams heute als **„Gruppe von Personen, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten“**. Die Aufgabe bestimmt, wer Teil des Teams ist und wie lange das Team Bestand hat. Teams finden sich, Teams lösen sich wieder auf, Teammitglieder wechseln. Denn während sich Ochse und Pferd im Mittelalter nicht dagegen wehren konnten, Teil eines Teams zu sein, beruhen heutige Teams auf Freiwilligkeit. Jedes Teammitglied kann im Regelfall jederzeit seine Mitgliedschaft kündigen und das Team verlassen.

Aus der heutigen Arbeitswelt sind Teams nicht mehr wegzudenken. Sie sollen bestehende Probleme lösen und Innovationen entwickeln. Nach Prof. Rolf van Dick, Sozialpsychologe und Vizepräsident der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, liegt der

Trend zur Teamarbeit in zwei Ursachen begründet. Einerseits führe der technologische Fortschritt zu zunehmender Spezialisierung – bei einer Organtransplantation ist beispielsweise nicht mehr ein Chirurg für die gesamte Operation zuständig, sondern verschiedene Experten arbeiten Hand in Hand. Andererseits verlangen Kunden und Verbraucher schneller als jemals zuvor nach neuen Produkten oder Lösungen für ihre Probleme. Diese Erwartungen könnten nur befriedigt werden, wenn ganze Teams mit den Aufgaben betraut werden, so van Dicks These (vgl. WirtschaftsWoche 48/2017, S. 21).

Schattenseiten der Teamarbeit

Doch ist Teamarbeit immer das Mittel der Wahl? Ist Teamwork am Ende vielleicht nur ein „Euphemismus der Mittelmäßigen für gemeinsam produzierten Durchschnitt“, wie der oben genannte Artikel aus der WirtschaftsWoche provokant fragt? Wer schon einmal in einem Team gearbeitet hat, weiß, dass Teamarbeit auch Schattenseiten hat: Meetings ohne Ende, ein überquellendes E-Mail-Postfach (z. B. weil jeder einen jeden bei allem in CC setzt), politische Spielchen und Zickenkriege der Teammitglieder untereinander ... Eine Gruppe hat im Prinzip mehr Potenzial als ein Einzelner, eine Aufgabe zu lösen, aber es kann im Prozess auch deutlich mehr stören oder schiefgehen.

Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass **Teams nicht zwangsläufig produktiver und erfolgreicher sind:**

- Ende des 19. Jahrhunderts stellte Max Ringelmann fest, dass durch mehr Menschen nicht automatisch mehr

Leistung entsteht. Er ließ Männer an einem Seil ziehen und maß die eingesetzte Kraft: Wenn eine Person allein zog, entwickelte sie eine Kraft von 63 kg. Zwei Personen zusammen zogen nur mit einer Kraft von 118 kg, also 8 kg weniger als ihr eigentliches Potenzial. Drei Personen brachten eine Zugkraft von 160 kg auf – also 29 kg weniger als möglich! Dieser Produktivitätsverlust bei zunehmender Gruppengröße wird **Ringelmann-Effekt** genannt, der auch bei anderen Aufgaben wie Luftpumpen oder sogar Brainstormings feststellbar ist. Erklärbar ist dies durch einen Koordinations- und einen Motivationsverlust. Letzterer tritt vor allem dann auf, wenn der individuelle Beitrag einer Person nicht als solcher erkennbar ist, die Person aber am Gesamtergebnis der Gruppe beteiligt ist (vgl. Metz-Göckel 2003, S. 10–12).

- Benjamin Walker teilte 158 Studenten nach einer individuellen Prüfung ihrer Gewissenhaftigkeit in 33 Teams ein. In jedem Team gab es eine Person mit einem gering ausgeprägten Pflichtbewusstsein. Jedes Team erhielt eine Reihe von Aufgaben und die Information, dass sie in Abhängigkeit von ihrem Teamergebnis alle die gleiche Note bekommen würden. Das Ergebnis war eindeutig: Die eine Person mit dem geringen Pflichtgefühl zog die Leistung und Zufriedenheit des gesamten Teams herunter. Der Frust darüber, einen „Trittbrettfahrer“ im Team zu haben, sorgte dafür, dass sich auch die anderen nicht so anstrengten, wie es ihnen möglich gewesen wäre, und

so die mangelnde Leistung der einen Person nicht vom Rest der Gruppe kompensiert wurde. Damit unterstreicht Walkers Versuch die „**one bad apple theory**“ – ein fauler Apfel verdirbt den ganzen Korb (vgl. Burke 2011).

Diese Beispiele verdeutlichen, dass Teamarbeit nicht zwangsläufig zu den Resultaten führt, die erhofft werden. Es gibt neben dem vorgestellten Koordinations- und Motivationsverlust viele weitere Mechanismen und Gründe, die Teams kolossal scheitern lassen.

Selbstreflexion

Bevor Sie weiterlesen, überlegen Sie bitte kurz für sich selber:

- In welchen Teams habe ich längere Zeit gearbeitet?
- Wann und aus welchen Gründen waren wir im Team erfolgreich?
- Wann und aus welchen Gründen ist unsere Teamleistung unter ihrem eigentlichen Potenzial geblieben?

Teams sind aus der heutigen Arbeitswelt, die von Schnelligkeit und Spezialisierung geprägt ist, nicht mehr wegzudenken. Doch nicht immer führt die Arbeit im Team zu den erhofften Ergebnissen. Studien haben gezeigt, dass die Teamleistung in Summe deutlich kleiner sein kann als das vorhandene Potenzial jedes Einzelnen.



1.2 Erfolg durch Passung

Unserer Erfahrung nach sind Teams vor allen dann erfolgreich, „wenn’s passt wie Arsch auf Eimer“: Die einzelnen Personen müssen zur Gruppe passen. Die Gruppe muss zur Organisation passen. Die Organisation muss zum Markt passen. Und der Markt wiederum muss zur einzelnen Person passen.

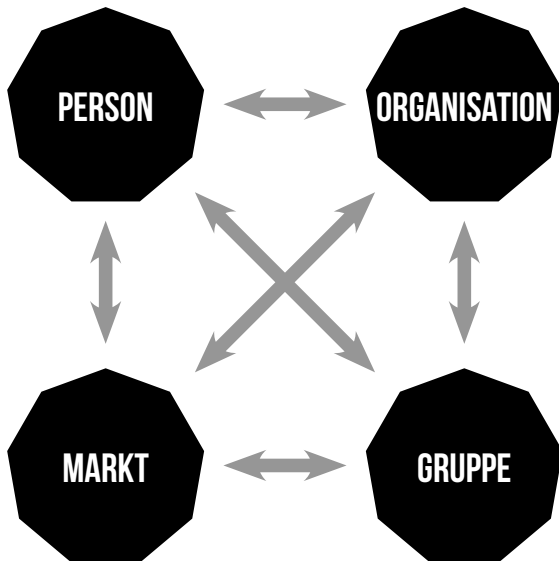


Abb. 1: Wechselspiel der Passung von Person, Gruppe, Organisation und Markt.

Beispiel: Stellen Sie sich ein Vertriebsteam vor, das sein Produkt seit fünf Jahren sehr erfolgreich im deutschen Markt vertritt. Nun soll das Produkt nach Osteuropa transferiert werden. Die Kompetenzen der Mitarbeiter und die Motivation des ganzen Teams sind gleichbleibend hoch. Doch ungeachtet dessen kann das Team dort nicht an seine alten Erfolge in Deutschland anknüpfen. Es fehlt die Anschlussfähigkeit an den osteuropäischen Markt.

Die New-Work-Kulturen von Google & Co. werden heutzutage gern als positives Beispiel dafür angeführt, wie Teamarbeit funktionieren kann. Doch findet sich ein derartig kokreatives, agiles Team plötzlich in einem patriarchisch geführten mittelständischen Unternehmen im ländlichen Raum wieder, wird das Team mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr erfolgreich sein. Doch warum genau passt das nicht zusammen? Wie kann greifbar gemacht werden, was passt und was eben nicht? Dazu braucht es eine nähere Betrachtung dessen, was genau die Kultur von Teams ausmacht.

Teams sind vor allem dann erfolgreich, wenn die Passung von Person, Organisation, Gruppe und Markt stimmt. Befinden sich diese vier Felder im Einklang, besteht kein Veränderungsbedarf. Ändert sich aber nur einer dieser Bereiche, entsteht ein Ungleichgewicht und die anderen Felder sind aufgefordert, sich entsprechend anzupassen.



WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!