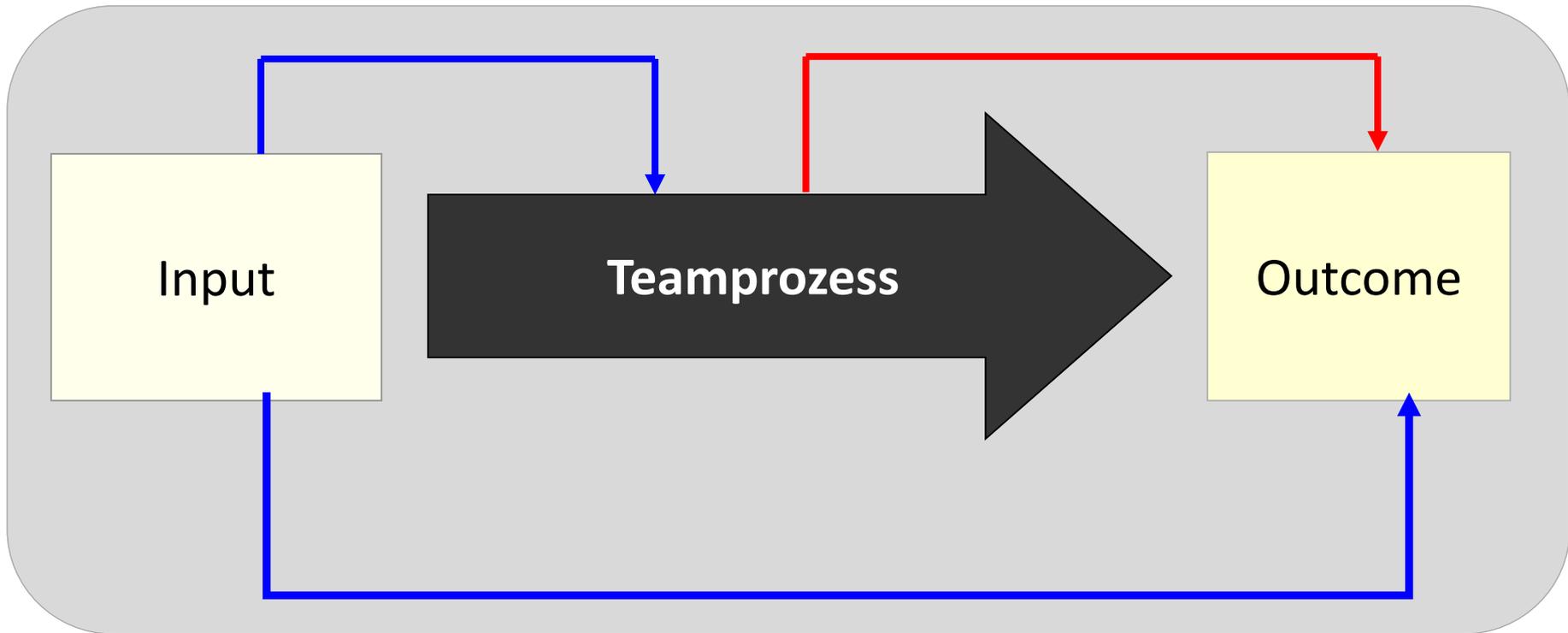


**Nicht alle können alles –
welche Aufgaben bei jedem Projekt erfüllt
werden müssen und
wer mithelfen kann**

Prof. Dr. Margarete Boos
Universität Göttingen

1. Teamzusammensetzung als Input-Variable im IPO-Modell



(Hackman & Morris, 1975;
Poole et al., 2004; Wittenbaum et al., 2004)

1. Teamzusammensetzung: Heterogenität

Problem sind eher zu homogene Gruppen

- Teams entwickeln eine gemeinsame Sicht der Dinge (z.B. Normen => Verhalten gleicht sich mit der Zeit an)
- Mitglieder, die anders sind, verlassen das Team

Warum?

- Wenig Beispiele dafür, dass homogene Gruppen effektiver sind als heterogen zusammengesetzte
- Es findet weniger Lernen statt als in einem heterogenen Team
- (kognitive) Konflikte erhöhen Kreativität

1. Teamzusammensetzung: Heterogenität



1. Teamzusammensetzung: Heterogenität

- Individuelle Fähigkeiten, z.B. Wissen
- Interpersonelle Fähigkeiten, z.B. Sozialkompetenz
- **Heterogenität!**



1. Teamzusammensetzung: Produktivität

potentielle Gruppenproduktivität

- Prozessverluste
- + Prozessgewinne

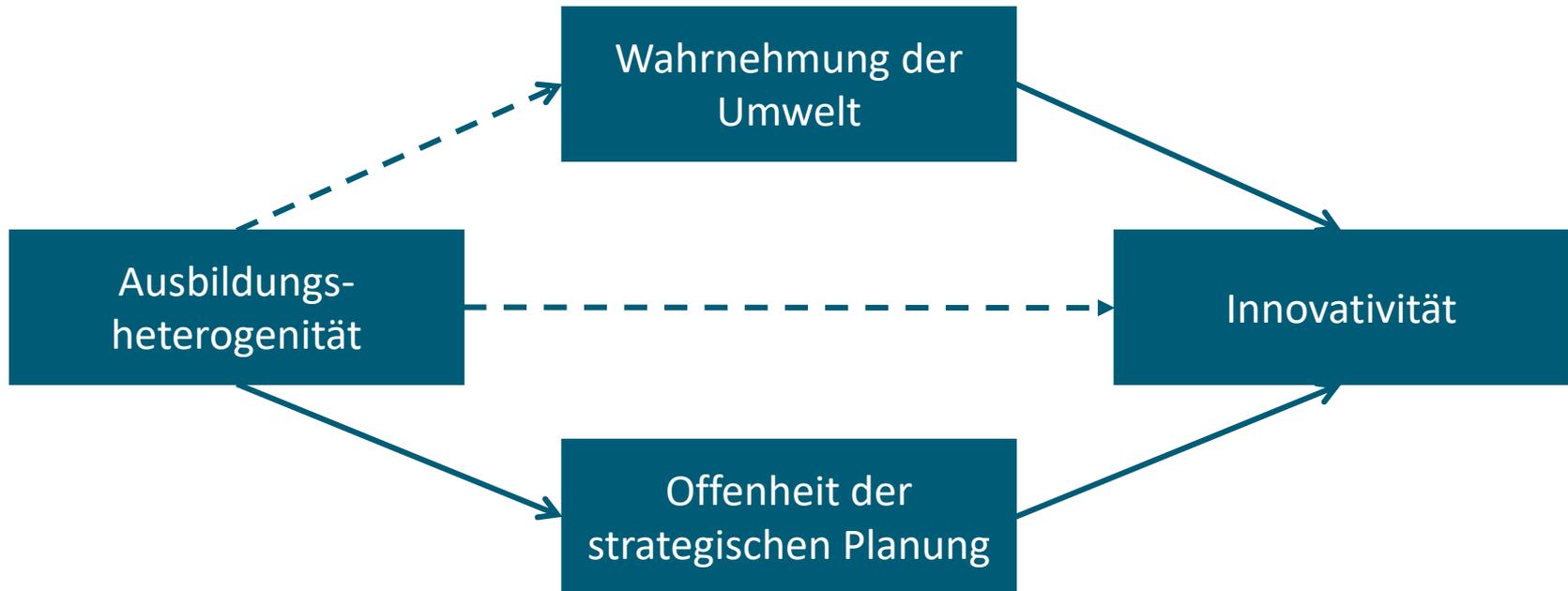
= **tatsächliche Gruppenproduktivität**

Motivationsgewinne/-verluste

Koordinationsgewinne/-verluste



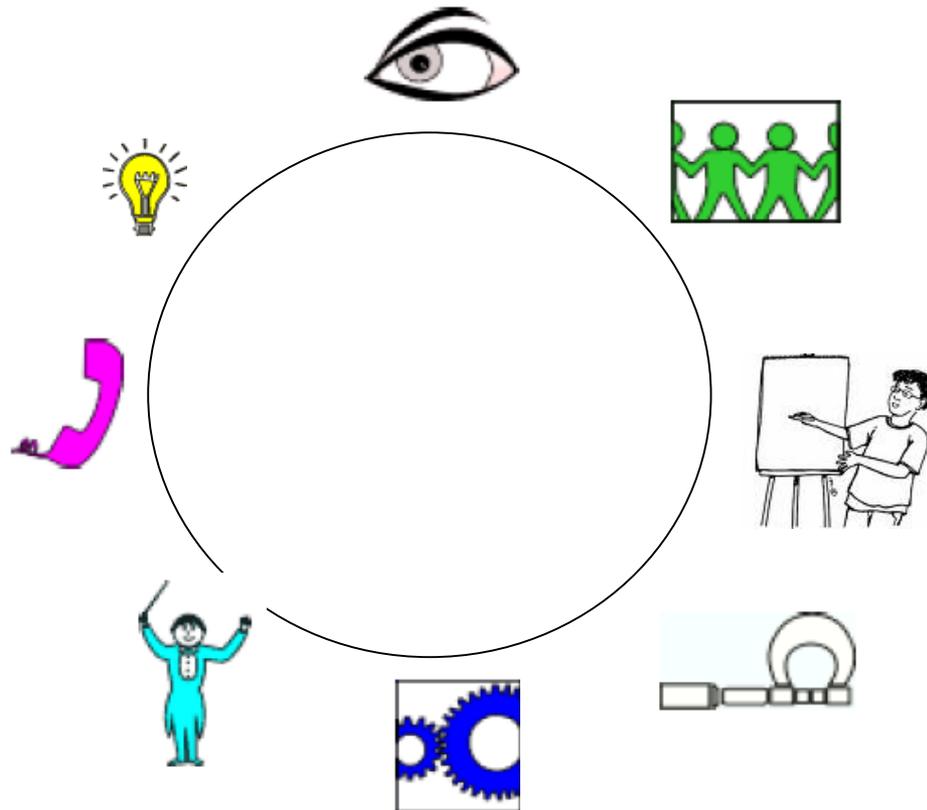
1. Teamzusammensetzung: Heterogenität und Produktivität



Henneke & Lüthje, 2007

1. Teamzusammensetzung – Teamrollen

„Versuchen Sie mit Menschen zusammenzuarbeiten, die die Eigenschaften aufweisen, die Ihnen fehlen.“
(Bergander, 2006)



1. Teamzusammensetzung – Teamrollen

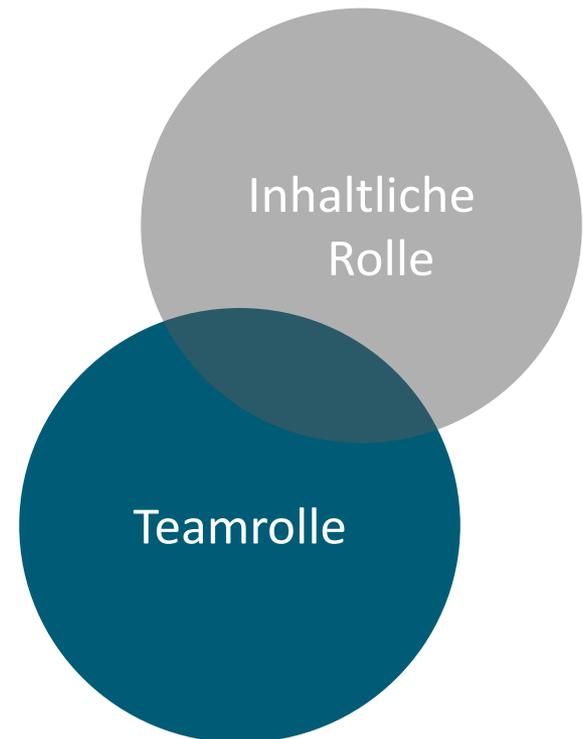
ROLLEN IM TEAM

Inhaltliche Rolle:

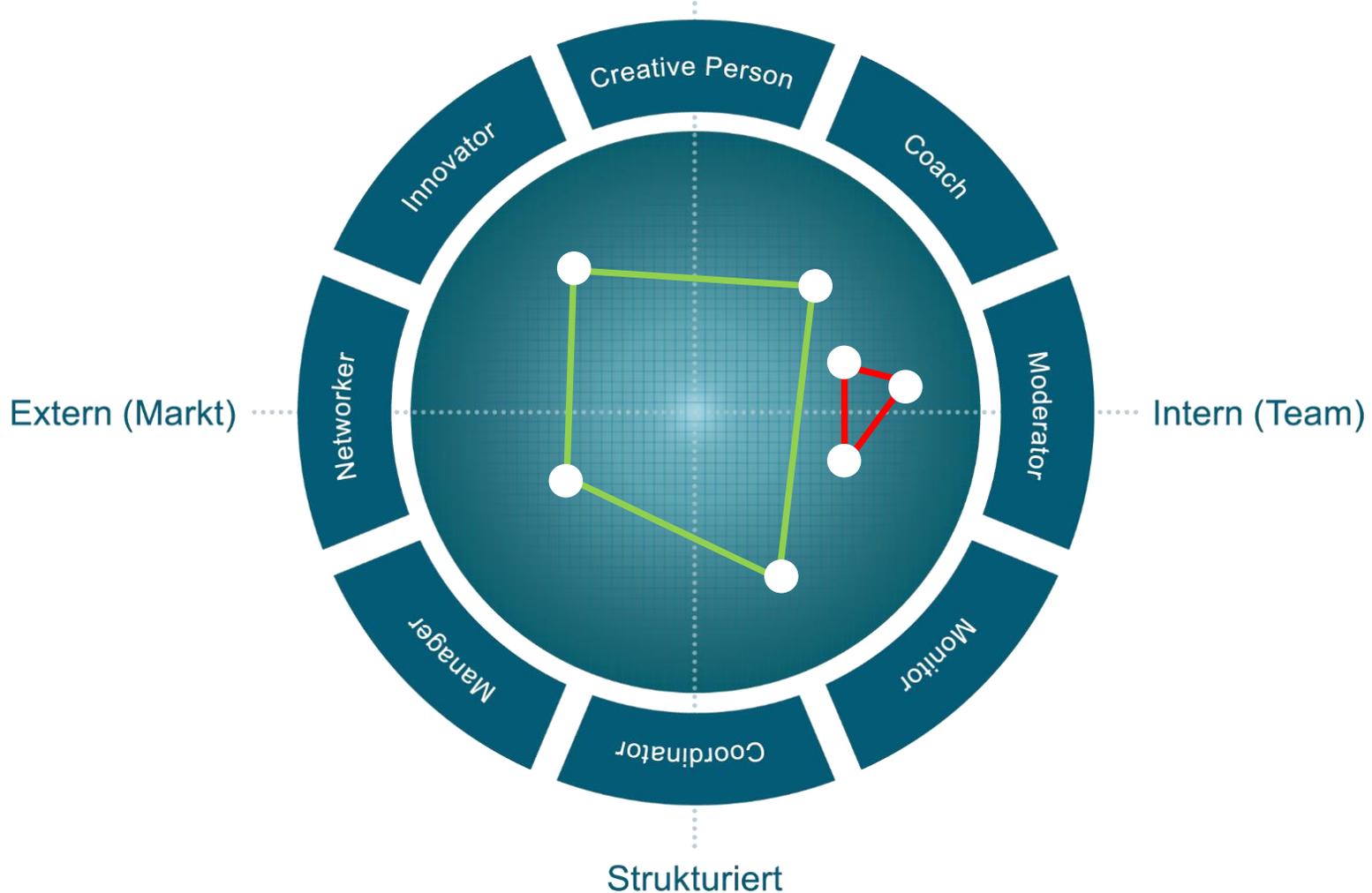
- Berufliches/technisches Wissen/Aufgaben in der Aufbau- & Ablauforganisation

Funktionale (Team-)rolle:

- Muster bestimmter Verhaltenseigenschaften, nach denen Teammitglieder miteinander umgehen



1. Teamzusammensetzung: Diagnostik und Intervention mit dem Teamrollenkreis (Strack, Boos, & Belz, 2010)



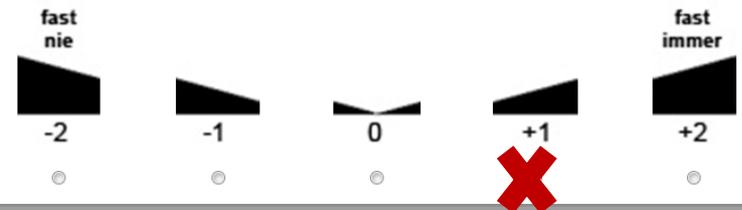
1. Teamzusammensetzung: Diagnostik mit dem Teamrollenkreis

(Strack, Boos, & Belz, 2010)

- Jede Teamrolle wird mit 5 Items gemessen
- Jedes Item besteht aus einer hypothetischen Handlungsweise, zu der von der bearbeitenden Person auf einer fünfstufigen Likert-Skala angegeben wird, wie sie sich üblicherweise in der jeweiligen Situation verhält:

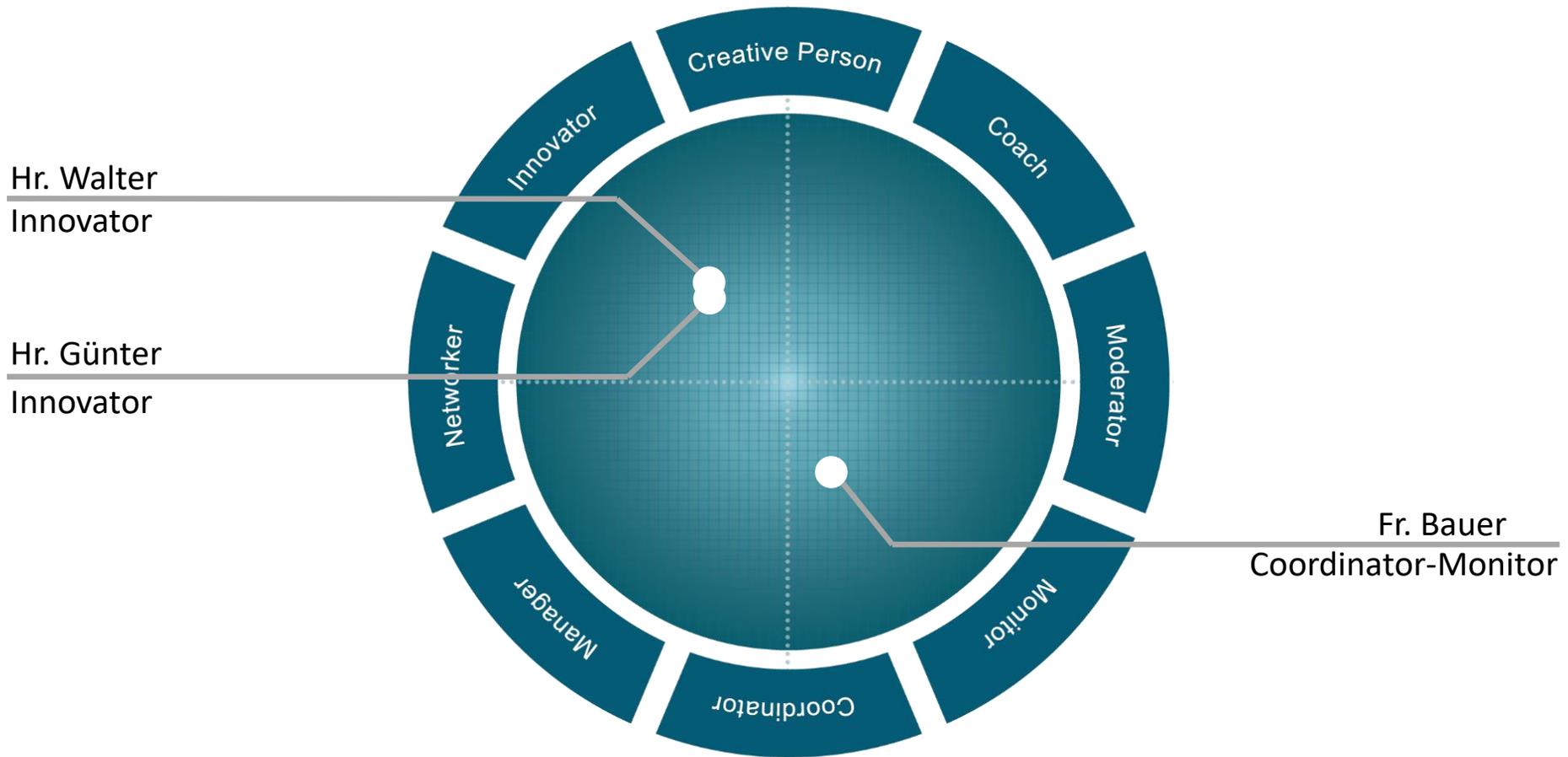
In Teams übernehme ich...

... das Protokoll und Organisationsaufgaben.



- Die angegebenen Werte werden im Anschluss den Teamrollen zugeordnet, und die Position im Teamrollenkreis wird bestimmt.

1. Teamzusammensetzung – Beispiel Teamrollen zur Intervention in start-up Unternehmen

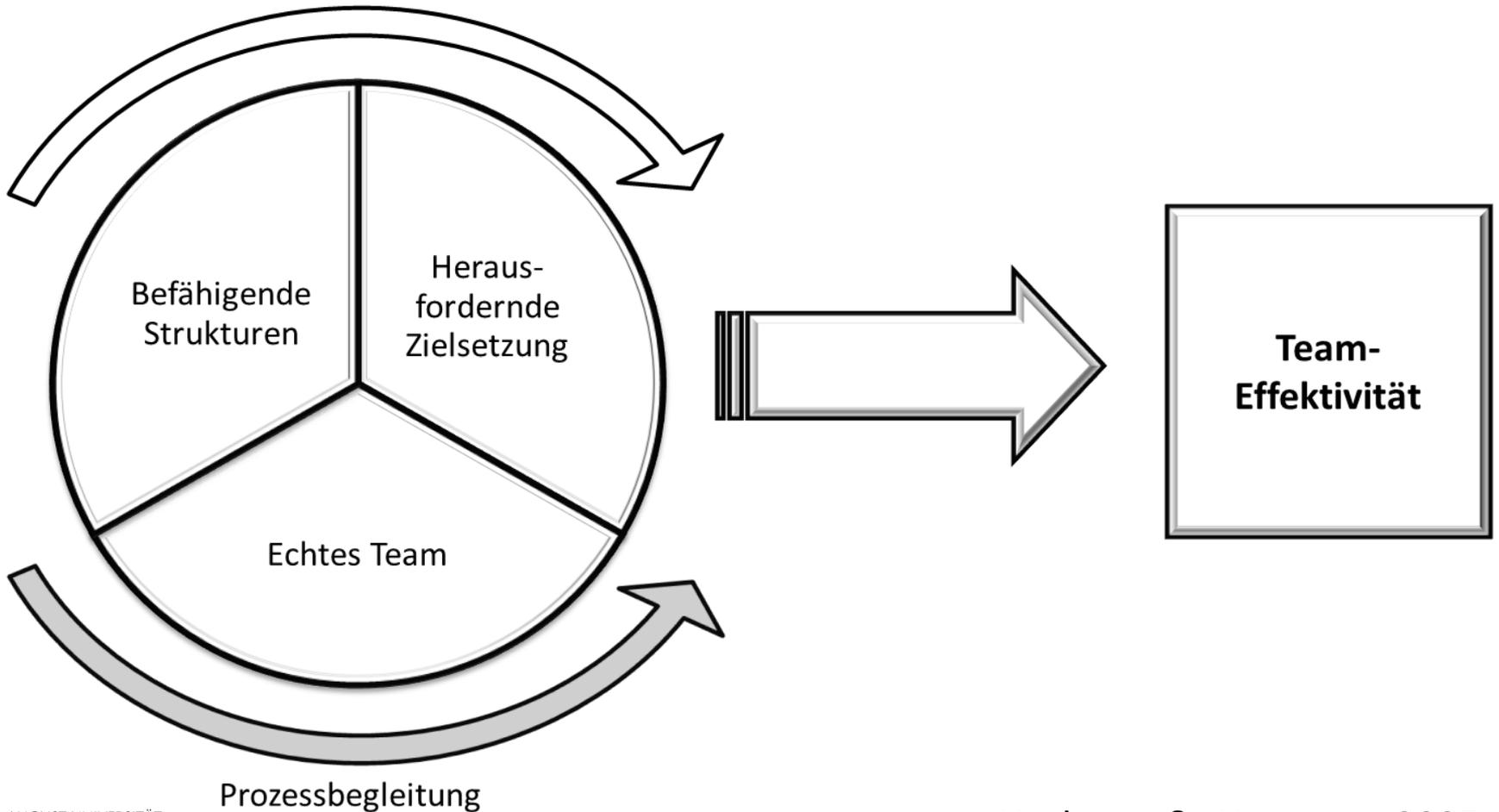


1. Teamzusammensetzung – Beispiel Teamrollen in start-ups

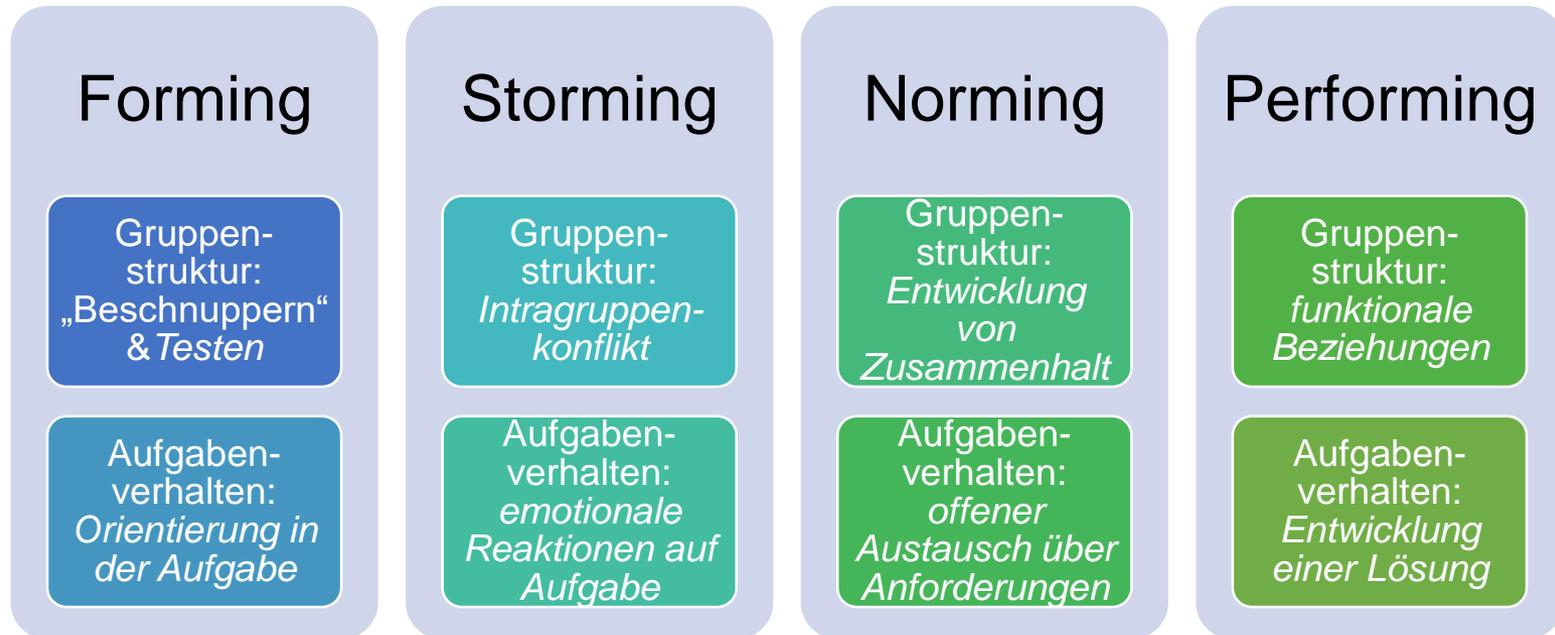
TEAMROLLE	CHARAKTERISTIKA
CREATIVE PERSON	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexion ▪ Impulse zur Problemlösung ▪ Identifizierung alternativer Wege
COACH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pro-soziales Verhalten + empathischer Umgang ▪ Beratende Funktion
MODERATOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturelle und inhaltliche Moderation ▪ Förderung der Interaktion im Team
MONITOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationale/verwaltende Funktion ▪ Unstimmigkeiten aufdecken
COORDINATOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturelle Überprüfung von Verfahrensabläufen ▪ Controlling + Qualitätssicherung
MANAGER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leiten und lenken ▪ Ökonomisches Motiv
NETWORKER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Externe Vertretung des Teams ▪ Schnittstelle zur Umwelt
INNOVATOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue Ideen + Kreativität ▪ Orientierung am Markt
ALLROUNDER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbalanciertes Verhältnis von Fähigkeiten aller Rollen ▪ Hohes dynamisches Entwicklungspotenzial, sehr flexibel

2. Teameffektivität

Unterstützende Rahmenbedingungen



2. Teamentwicklung: Tuckmans Prozessmodell



Adjourning

Beendigung der Aufgabe und Lösen aus den Arbeitsbeziehungen

- Anerkennung von Mitwirkung und Leistung
- Persönliche Veranschiedung

Später hinzugefügt (Tuckman & Jensen, 1977)

(Tuckman, 1965)

2. Teamentwicklung: Tuckmans Prozessmodell

Zwei Erklärvideos:

<https://www.youtube.com/watch?v=NL18DhA0eMU>

<http://www.youtube.com/watch?v=DNUH1TDHJs0>

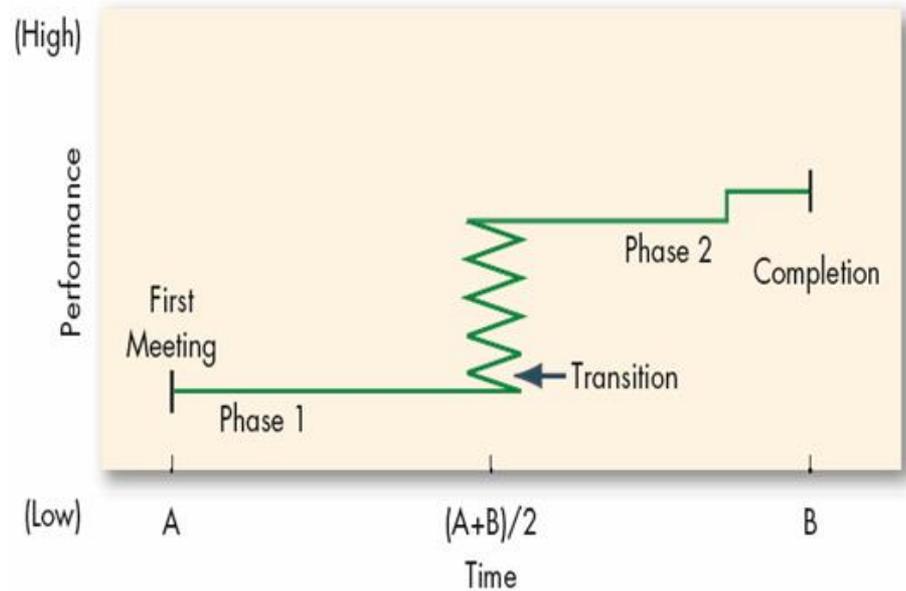
2. Teamentwicklung: Punktualismus



Gradualism

Punktualismus

Punctuated Equilibrium model



(Gersick, 1988)

2. Teamentwicklung: Puktualismus

Noch ein Erklärvideo:

<https://www.youtube.com/watch?v=drHZpBIL7bM>

Literatur

- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). When and how team leaders matter. *Research in Organizational Behavior*, 26, 37–74. (Google Scholar)
- Gersick, C.J.G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41. (Google Scholar)
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. (Google Scholar)