

# **Kapitel 1**

*Teamwork makes the dream work.*



## Grundlagen der Teamarbeit

In der Saison 2015/16 setzte Leicester City nicht nur die englische Premier League, sondern auch die gesamte Fußballwelt in Erstaunen. Erstmals in der Vereinsgeschichte gelang es dem kleinen Club mit großer Fangemeinschaft, die englische Meisterschaft zu holen, obwohl er Finanzgiganten wie Manchester United oder Chelsea weit unterlegen war. In der deutschen Bundesliga würde sich manch ein Fußballfan solche »Unerdogaerfolge« wünschen. Auch bei der Europameisterschaft 2016 in Frankreich überraschten Außenseiter wie die kämpferischen Waliser oder die coolen Isländer die Zuschauer mit ihrer Kollektivleistung, während hoch gehandelte Teams wie die englische, belgische oder österreichische Fußballmannschaft deutlich hinter den Erwartungen zurückblieben und teilweise bereits in der Vorrunde ausschieden. In all diesen Beispielen scheint der Teamgeist die Einzelklasse von Starspielern kompensiert zu haben.

Auf einer ganz anderen Ebene – nämlich der zwischenstaatlichen – stellt sich gegenwärtig ebenfalls die Teamfrage. Die Schulden- und Flüchtlingskrise konfrontieren die EU mit existenziellen Fragen der Kooperation oder Nichtkooperation: Stehen hier noch alle füreinander ein? Steht das Wir über dem Ich? Halten sich noch alle an das gemeinsam verabredete Regelwerk? Herrscht eine gerechte Lastenverteilung? Und existiert noch eine zugkräftige Zukunftsvision, die die Staaten eint – oder war die EU nur der Traum einer politisch-ökonomischen Schönwetterperiode?

Leicht zu erkennen ist also, wie sehr Teams oder Fragen der Kollektivarbeit unseren heutigen Alltag in nahezu allen Bereichen prägen. Ob im Sport, in studentischen Lerngruppen, in politischen Verhandlungssituationen oder bei der Entwicklung neuer Produkte, ob bei der Krisenbewältigung oder der Durchführung chirurgischer Eingriffe – überall treten Gruppen in Erscheinung, überall sind es zwischenmenschlich koordinierte Handlungen, in denen individuelle Stärken arbeitsteilig genutzt und auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet werden. Insofern erstaunt es nicht, dass die *Fähigkeit des Teaming* auch für Unternehmen zu einem **zentralen Wettbewerbsfaktor** wird (vgl. Edmondson 2012, S. 2 f.). Anders als noch zu Taylors und Fords Zeiten, als der einzelne Mitarbeiter eng definierte Aufgabenfelder unter strikter Fremdkontrolle zu verrichten hatte, geht es heute darum, das »Gold« aus den Köpfen der Mitarbeiter zu schürfen, ihre Ideen zu stimulieren und durch Zusammenführung zu nutzen, um so letztlich von der vielzitierten »Weisheit der Vielen« profitieren zu können. Gute Teams nutzen die persönlichen Stärken ihrer Mitglieder und kompensieren zugleich ihre Schwächen. Genau hierum soll es nachfolgend gehen: Um die Grundlagen erfolgreichen Zusammenarbeitens und um effektives Teamwork.

Ein Schwerpunkt wird auf die Frage gelegt, wie sich durch diese Prozesse das gemeinsame Lernen in Gruppen anregen lässt, um innovative Problemlösungen zu ermöglichen und sich zugleich immer schneller und geschmeidiger wechselnden Kundenwünschen oder neuen Technologien anzupassen. Das Lernen bewegt sich dabei auf einem Kontinuum zwischen **Exploitation** (= Lernen in kleinen Schritten) und **Exploration** (= Lernen in großen Sprüngen), mit denen wiederum zwei grundlegende Formen der Kompetenzsteuerung in Teams korrespondieren. Auf der einen Seite stehen Teams, die Outputs gleichbleibender Qualität und Menge erzielen sollen (z. B. in der Automobilmontage). Auf der anderen Seite befinden sich Teams, die *neue* Produkte oder Dienstleistungen erstellen sollen. Da es sich bei solchen innovationsorientierten Arbeitsformationen zumeist um fachlich heterogen zusammengesetzte Teams handelt, geht es hier primär um die kreative Vernetzung der Mitglieder.

Im konzeptionellen Zentrum steht das in Kapitel 1.4 vorgestellte **Teammodell**, das es erlaubt, Teamerfolgskriterien, Teamprozesse und teamdynamische Erscheinungen einzuordnen und ganzheitlich zu erfassen. Speziell die teamdynamischen Eigenheiten sind es, mit Hilfe derer man dem Geheimnis besonders erfolgreicher Teams auf die Spur kommt; denn erst sie machen aus einer Gruppe ein Team und aus einem Team ein Hochleistungsteam. Zugleich dienen sie aber auch als wirksame Erklärung kollektiver Fehlentscheidungen und Leistungsverschlechterungen bei scheiternden Teams. Sie sind letzten Endes der Schlüssel, um sowohl Erfolgs- als auch Misserfolgsspiralen in Gruppen besser zu verstehen.

## 1.1 Teambegriff und Teammerkmale

Nicht in jeder Verpackung, auf der heutzutage Team steht, steckt tatsächlich auch ein Team drin. Da beinahe jeder schon eigene Erfahrungen mit dieser Arbeitsformation gesammelt hat, glaubt auch jeder, darüber eine Meinung äußern zu können. Oft fallen die Urteile gemischt bis negativ aus. Nicht selten wird Team als Abkürzung für »Toll, ein Anderer macht's!« verstanden (vgl. von der Oelsnitz/Busch 2014). Daneben kursieren viele andere schöne Zitate über das Zusammenwirken von Menschen in Teams, die mal launig, mal vernichtend ausfallen, doch stets ein Körnchen Wahrheit in sich tragen. Abbildung 1 gibt einen Überblick über einige häufig verwendete, eher skeptische Zitate zur Teamarbeit.

Die Zitate lassen bereits erkennen, dass sich Teamarbeit immer in einem Spannungsverhältnis zwischen Ich und Wir bewegt. Einerseits darf die individuelle Persönlichkeit (inklusive ihrer Stärken) im Team nicht untergehen, andererseits dürfen die Egos der Teammitglieder auch nicht zu groß sein, weil sonst die Fliehkräfte überhandnehmen und der Zusammenhalt verlorengelht. Jeder muss sich ein wenig biegen lassen, darf aber nicht brechen, so dass seine Eigenart und sein freier Wille zum Erlöschen kommen. Ähnlich wie in einer Zweierbeziehung fordert Teamarbeit von allen Beteiligten also immer ein gewisses Maß an Kompromissbereitschaft und Konformität.

**Was schon so alles über Teamarbeit gesagt wurde ...**

Wenn du nicht mehr weiter weißt, dann gründe einen Arbeitskreis. (unbekannt)

Wenn Sie heute irgendeine Idee killen wollen, brauchen Sie nur dafür zu sorgen, dass ein Komitee darüber berät. (Charles Kettering)

Hätte man bei der Erschaffung der Welt eine Kommission eingesetzt, dann wäre sie heute noch nicht fertig. (George Bernard Shaw)

Teamwork heißt, dass alle teamen und einer wörkt. (Klaus Klages)

Schlechtes Teamwork ist, wenn aus einer To Do-Liste eine Tu-Du-Liste wird. (Stefan Orac)

**Abb. 1:** Ausgewählte Zitate zur Teamarbeit

Dieser Grundgedanke taucht bereits in der **Etymologie des Wortes Team** auf, das aus dem Altenglischen stammt und mit den deutschen Wörtern *ziehen* und *Zaum* verwandt ist. Eine seiner ursprünglichen Bedeutungen war »Nutzvieh unter einem Joch«, »Gespann«, »Reihe zusammengespannter Tiere«, oder auch allgemein »das, was zieht«. Auch Teams von Menschen sollten *an einem Strang* ziehen, *gemeinsam* eine Aufgabe bewältigen, weshalb das Motto der drei Musketiere »Einer für alle und alle für einen!« nicht ohne Grund oft zum Leitspruch für Teamarbeit schlechthin erhoben wird.

Die Bergsteigerlegende Reinhold Messner veranschaulicht diesen Gedanken am Beispiel einer Seilschaft. »Die Verantwortung wird nie allein von einem Kletterer getragen; sie wird am Berg immer mit allen anderen Mitgliedern einer Gruppe geteilt. Wobei die körperlich und geistig Fähigeren (...) mehr davon übernehmen. Instinktiv werden Sorgen, Verantwortung, Lasten so aufgeteilt, dass jedes Glied einer Seilschaft seinen gerechten Anteil übernimmt. Alle sind also gleichberechtigt, je nach ihrem Können selbstverpflichtet« (Messner 2014, S. 56). Dieser Aspekt des Mit- und Füreinander – nicht des Neben- oder gar Gegeneinander – spiegelt sich auch in gängigen Definitionen von Teams wider (► Abb. 2).

Aus diesen Definitionen lassen sich **grundlegende Merkmale eines Teams** ableiten, die prinzipiell auf sämtliche Arten von Teams anwendbar sind:

- Mindestens drei Personen,
- gemeinsames Ziel,
- Aufgabeninterdependenz und daraus resultierender Abstimmungsbedarf,
- Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Teammitgliedern,
- Arbeitsteilung, d. h. eine klare Rollen- und Verantwortungsstruktur,
- formell ernannte Teamführung,
- Handlungsautonomie, d. h. weitgehende Selbststeuerung von Aktivitäten,
- Vorhandensein einer Teamgrenze und Regelungen der Teamzugehörigkeit.

<b>Welche Definitionen über Teams im Umlauf sind ...</b>
<p>»A distinguishable set of two or more people who interact dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal / objective / mission, and who each have some specific roles or functions to perform.« (Tannenbaum/Beard/Salas 1992, S. 118)</p>
<p>»A team is a group of individuals who work together to produce products or deliver services for which they are mutually accountable. Team members share goals and are mutually held accountable for meeting them, they are interdependent in their accomplishment, and they affect the results through their interactions with one another. Because the team is held collectively accountable, the work of integrating with one another is included among the responsibilities of each member.« (Mohrman/Cohen/Mohrman 1995, S. 39 f.)</p>
<p>»Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen.« (Katzenbach/Smith 1998, S. 71 f.)</p>
<p>»Eine Gruppe oder ein Team besteht aus mindestens zwei Mitgliedern, die gemeinsame Ziele verfolgen und dazu ein Minimum an Kooperation und sozialer Interaktion zeigen müssen.« (Hertel/Hüffmeier 2014, S. 222)</p>
<p>»Teams (...) entwickeln eine positive Synergie durch gemeinsame Anstrengungen und durch gemeinsames Commitment. Es ist eine kleine Gruppe mit komplementären Fähigkeiten, die einander verantwortlich halten für gemeinsame Zwecke (= Mission), Ziele und Ansätze bzw. Vorgehensweisen (...) Teams bilden durch ihr gemeinsames Commitment eine kraftvolle Einheit einer kollektiven Leistung, und die darin verrichteten individuellen Bemühungen erbringen eine Gesamtleistung, die größer ist als nur die Summe der Einzelleistungen.« (Weinert 1998, S. 396 f.)</p>
<p>»1. Eine soziale Einheit von drei oder mehr Personen, 2. deren Mitglieder von außen als solche erkannt werden und sich selbst als Mitglieder wahrnehmen (Identität), 3. die eingegliedert in eine Organisation (Kontext), 4. durch unmittelbare Zusammenarbeit gemeinsame Aufgaben erledigt.« (Högl 1998, S. 10)</p>
<p>»Work teams are groups of people embedded in organizations, performing tasks that contribute to achieving the organization's goals. They share overall work objectives. They have the necessary authority, autonomy and resources to achieve these objectives.« (West 2012, S. 27)</p>
<p>»Die Ordnung eines Teams entsteht aus dem Bemühen um die Bewältigung der Aufgabe, dem Bemühen um Zufriedenheit des Einzelnen, dem Bemühen um den Erhalt des Systems und den Erfahrungen, die dabei gemacht werden (seiner Geschichte).« (Edding/Schattenhofer 2015a, S. 14)</p>

**Abb. 2:** Ausgewählte Teamdefinitionen

### Mindestens drei Personen

Erst ein Team, das aus mindestens drei Personen besteht, wird hier als Team bezeichnet. Ab 20 Personen spricht man von einer Großgruppe. Sobald drei Personen vorhanden sind, kann sich ein Teammitglied einem anderen zuwenden und mit diesem eine

Koalition bilden, wodurch bei Uneinigkeit auf der einen Seite eine Mehrheit und auf der anderen Seite eine Minderheit entsteht (vgl. Hertel/Hüffmeier 2014, S. 222). Gruppendynamische Erscheinungen wie Konformitätsdruck, Positionskämpfe oder Leistungsvergleiche können erst ab drei Personen in stärkerem Maße auftreten. Überdies ist es ab dieser Gruppengröße möglich, unterschiedliche Perspektiven zu diskutieren und differenzierte Abwägungen zu treffen. Dieser Umstand spielte bereits im römischen Recht eine Rolle, wonach ab einer Dreier-Konstellation von einem Kollegium gesprochen wurde (»tres faciunt collegium«, Marcellus, Corpus Iuris Civilis).

### Gemeinsames Ziel

Ein Team hat ein wie auch immer gelagertes Problem zu lösen, das – zumindest im unternehmerischen Kontext – aus Sicht eines Auftraggebers wie der Geschäftsführung oder eines Großkunden relevant erscheint. Diese Aufgabe bedarf i. d. R. der Bündelung unterschiedlicher Stärken und Fähigkeiten. Hierbei ähneln Teams im Kleinen einer ebenfalls arbeitsteilig funktionierenden Organisation, in der im größeren Rahmen persönliche Kompetenzen genutzt und vernetzt werden, um komplexe Herausforderungen zu meistern. Die Ziele, die durch Teams erreicht werden sollen, können eher ökonomischer oder eher sozial-humanitärer Natur sein oder auch beide Aspekte sinnvoll miteinander verbinden. Beispiele für ökonomische Ziele sind Qualitätssteigerung, Produktivitätsverbesserungen, Senkung von Fehlzeiten oder die Förderung des innerbetrieblichen Wissens- und Erfahrungstransfers. Beispiele für humanitäre Ziele sind die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Motivation von Mitarbeitern, deren gesunde Persönlichkeitsentwicklung oder die allgemeine Verbesserung des Betriebsklimas (vgl. Wegge 2004, S. 18).

Nach Buchinger (2004, S. 231 ff.) kann Teamarbeit in Unternehmen als Instrument der Entscheidungsfindung, der strategischen Planung, der Verankerung von Zielen und Visionen, der Steuerung von Organisationen und ihres laufenden Umbaus, der internen überfachlichen Vernetzung, der Bewältigung notwendiger organisatorischer Konflikte, der gesteigerten Identifikation mit der Organisation, der Handhabung affektiver Prozesse oder schließlich als Instrument der organisatorischen Selbstreflexion dienen. Durch die Festlegung von Zielen lassen sich Anforderungen an die zu erbringenden Leistungen des Teams durch klare Vorgaben definieren – und anschließend auch beurteilen (vgl. Kriz/Nöbauer 2008, S. 45 f.; Stock-Homburg 2013, S. 599).

### Aufgabeninterdependenz und Abstimmungsbedarf

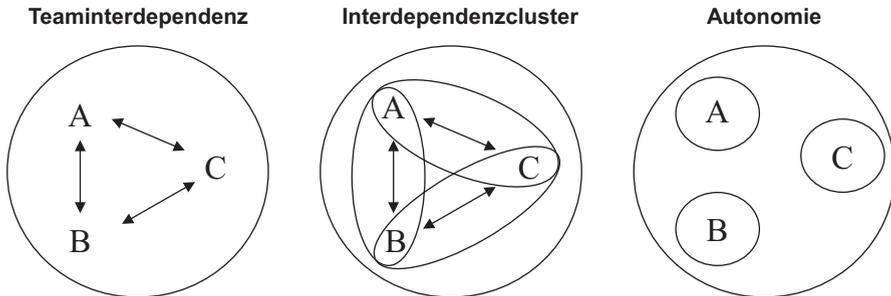
Dem gemeinsamen Ziel vorgelagert ist die Frage der Aufgabenbeschaffenheit: Wie stark greifen Aufgaben ineinander? In welchem Ausmaß ist die Kombination individueller Inputs erforderlich, um ein kollektives Output zu erlangen? Am Anfang der Bildung von Teams steht immer die Frage nach der »Teamhaftigkeit« der Aufgabe. Wann macht es Sinn, Einzelaufgaben zu Teamaufgaben zusammenzuführen? Allein der Umstand, dass Teams in Mode sind, sollte eine Organisation aber nicht dazu verleiten, einem übertriebenen Teamwahn zu verfallen, der versucht, alles und jedes in diese Arbeitsformation zu pressen (vgl. Kieser 1996).

Zu prüfen ist also genau, was eine Team- und was eine Einzelaufgabe ist und wo Schnittstellen zwischen beiden bestehen. In seinem inzwischen zum Klassiker avancierten Werk »Group process and productivity« aus dem Jahr 1972 (S. 15 ff.) entwickelte der amerikanische Sozialpsychologe Ivan D. Steiner (1917-2001) eine bis heute gültige Unterteilung von Gruppenaufgaben (vgl. auch Hammar Chiriac 2008, S. 507 f.):

- Bei *additiven Gruppenaufgaben* ergibt sich die Gruppenleistung als Summe der Einzelleistungen der Mitglieder. Auch in der Softwareprogrammierung findet sich häufig die Vorgehensweise, dass einzelne Programmierer klar abgegrenzte Module programmieren, die erst zum Schluss in eine Gesamtlösung integriert werden. Im Grunde handelt es sich um Einzelarbeit, die durch ein gemeinsames Ziel verbunden ist.
- Bei *kompensatorischen Gruppenaufgaben* soll eine Anzahl von Menschen unabhängig voneinander die Entwicklung eines bestimmten Phänomens richtig ab- bzw. einschätzen (z. B. Börsenkursentwicklung oder Trendformulierung in einer Delphi-Expertenbefragung), wobei dann aus dem Gesamtergebnis das arithmetische Mittel, der Median oder ein sich abzeichnender Trend gebildet wird.
- *Konjunktive Gruppenaufgaben* verlangen im Gegensatz zu den zuvor genannten Aufgabentypen eine Interaktion der Beteiligten. Hierbei müssen alle Mitglieder erfolgreich sein, damit die Gruppe als Ganzes erfolgreich ist, wobei die Gruppenleistung am Ende durch das schwächste Glied in der Kette bestimmt wird. Eine Seilschaft im Gebirge bildet ein klassisches Beispiel hierfür. Von Reinhold Messner weiß man etwa, dass er bei der Zusammenstellung seines Teams strikt darauf achtete, Partner mit ähnlichem Leistungsniveau und Drive zu finden, um von vornherein Konflikte und Streitereien während einer Bergtour auszuschließen (vgl. Messner 2014, S. 302 ff.).
- Bei *disjunktiven Gruppenaufgaben* hängt die Gruppenleistung vom stärksten Gruppenmitglied ab. Die Lösung kann durch Experten oder hochbegabte Fachkräfte gefunden werden, die dann sehen, was alle sehen, dabei aber etwas denken, was noch niemand gedacht hat. Teilweise findet sich dies auch im Mannschaftssport, in dem sich Teams um einen Starspieler herum formieren. Alex Ferguson, der langjährige Erfolgstrainer von Manchester United, betont jedenfalls die Bedeutung herausragender Spieler: »Elf gute Spieler, die gut miteinander harmonieren, können eine Mannschaft bilden, die mehr ist als die Summe der einzelnen Teile. Und dennoch: Mir fällt kein Team ein, das auf dem allerhöchsten Niveau ohne einen Weltklasespieler in seinen Reihen Großartiges erreichte« (Ferguson 2016, S. 117). Es seien solche Spieler, die Partien entscheiden und einen Verein pushen könnten.
- Bei *komplementären Gruppenaufgaben* schließlich hängt die Leistung von der optimalen Nutzung der individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände ab. Ein Orchester etwa benötigt exzellente Einzelmusiker, aber erst im gelungenen Zusammenspiel aller wird es zu einem unverwechselbaren Klangkörper (vgl. Scholz/Schmitt 2011; de Hoop 2012).

Allerdings bilden sehr stark ausgeprägte Interdependenzbedingungen im Alltag eher die Ausnahme. Es gibt folglich nur wenige Teams, die sich ständig abstimmen müssen. Vielmehr wechseln sich Phasen ab: Phasen intensiver Abstimmung, die das gesamte Team

betreffen, mit Phasen niedrigeren Abstimmungsbedarfs, die womöglich nur Teile des Teams betreffen, und Phasen völlig isolierter und voneinander unabhängiger Einzelarbeit, in der Personen am Stück und abgeschirmt an einem Problem arbeiten (► Abb. 3).



**Abb. 3:** Interdependenzmuster in Teams (vgl. Busch 2008, S. 63)

Selbst Rudermannschaften müssen nur unter Wettkampfbedingungen wirklich synchron funktionieren. In der sehr viel mehr Zeit beanspruchenden Trainingssituation kennzeichnen ebenso häufig Einzeltrainings die Vorbereitung. Zugleich sollten Schnittstellenprobleme ein wichtiger Gegenstand der Reflexion in Teams sein. In der Praxis kommen zudem bestimmte Vorgehensmodelle zum Einsatz (z. B. Projektstrukturplan, Scrum, Gantt-Diagramm), um Abhängigkeiten zu visualisieren und mögliche Abstimmungstermine zu fixieren. An späterer Stelle werden diese Aspekte noch ausführlicher unter dem übergeordneten Teamprozess der Koordination erörtert (► Kap. 2.2.3).

### Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten

Es ist einleuchtend, dass eine solche Abstimmung nur dann möglich ist, wenn das Team über entsprechende Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten verfügt. Diese hängen sowohl von der realen als auch von der virtuellen Architektur ab. Die reale Architektur schafft die Voraussetzungen für eine physische Vernetzung der Teammitglieder, die virtuelle Architektur schafft die Voraussetzungen für die technische Vernetzung der Teammitglieder, z. B. über entsprechende Intranetlösungen (vgl. Busch 2015, S. 397 ff.). Kooperieren Teammitglieder standortübergreifend in einem virtuellen Team, so werden komplexere technologische, aber auch verhaltensbezogene Vernetzungslösungen erforderlich. Vereint an nur einem Standort richtet sich die Art der Zusammenarbeit danach, ob die Teammitglieder in einem Einzelbüro (Zellenbüro), Mehrpersonenbüro (Gruppenbüro), Großraumbüro, an einem flexiblen, non-territorialen Arbeitsplatz oder gar an einem mobilen Arbeitsplatz tätig sind (vgl. Gerhardt 2014, S. 51 ff.; Wohlers/Hertel 2017, S. 467 ff.). Bei additiven und kompensatorischen Aufgaben ist ein Verbleiben der Teammitglieder an ihren bisherigen verteilten Arbeitsstätten möglich.

Mit zunehmendem Interdependenzgrad dagegen wird eine temporäre oder gar vollständige räumliche Zusammenführung der Teammitglieder erforderlich, um ein

dichtes Interagieren und Kommunizieren zu ermöglichen. Hierfür eignen sich besonders Mehrpersonenbüros. Eine Reinform der Face-to-face-Zusammenarbeit stellen dabei *Team Rooms* dar, die in einer von Olson und Kollegen geleiteten Langzeitstudie untersucht wurden, um Vor- und Nachteile sog. ko- bzw. dislozierter Zusammenarbeit herauszuarbeiten (vgl. Olson et al. 2002, S. 117 ff.; Busch 2006, S. 200 f.). In einer Art Konferenzraum, der die Arbeitsplätze der Teammitglieder, einen Tisch in der Mitte sowie Whiteboards und Flipcharts umfasst, arbeitet das Team während des gesamten Arbeitsprozesses zusammen. Nur für Phasen, die höchste individuelle Konzentration erfordern, ist die Separierung einzelner Teammitglieder vom Rest des Teams vorgesehen. Die Mitglieder stehen dabei ausschließlich dem Team zur Verfügung und besitzen keine anderen Büros.

Neben der informierenden und koordinierenden Wirkung direkter Kommunikation darf am Ende aber auch deren inspirierende Wirkung nicht vergessen werden. Die auf den MIT-Forscher Thomas J. Allen zurückgehende Beobachtung, dass 80 Prozent aller betrieblich realisierten Ideen auf direkten Kontakt von Angesicht zu Angesicht zurückzuführen sind, weist auf die essentielle Bedeutung persönlicher Gespräche hin. Wer viel miteinander spricht, kommt zwar auf viele bedeutungslose Ideen, aber auch auf manch gute und zündende Idee. Zudem konnte Allen auch eine sich wechselseitig verstärkende Beziehung zwischen direkter Kommunikation und technologievermittelter Kommunikation feststellen. Je häufiger wir uns mit jemandem persönlich unterhalten, desto häufiger werden wir mit ihm auch via Telefon, E-Mail oder sozialen Medien kommunizieren und umgekehrt (vgl. Allen/Henn 2007, S. 28 f., 51 ff.).

Daraus zog er den Schluss, dass ebenso auf Team- und Abteilungsebene eine Tendenz zur kommunikativen Abschottung besteht, die durch die Anlegung längerer, »lästiger« Wege und unausweichlicher Begegnungszonen (sog. Gravitationszentren) gezielt durchbrochen werden muss. Das effizienzgeleitete Prinzip der kurzen Wege, wie es im Fertigungsbereich üblich ist, sollte im kreativen Bereich also durch das ideenfördernde Prinzip der sich kreuzenden Wege ersetzt werden (vgl. Allen/Henn 2007, S. 91). Diese Erkenntnisse haben im Projekthaus, einem Teil des Forschungs- und Innovationszentrums der *BMW Group* in München, architektonische Gestalt angenommen (vgl. dazu ausführlicher Busch 2015, S. 403 ff.).

### Arbeitsteilung

Mit Teamarbeit sind idealerweise sowohl quantitative als auch qualitative Leistungsvorteile verknüpft, wie sie etwa in den Sprichwörtern »Viele Hände schaffen der Arbeit rasch ein Ende« oder »Vier Augen sehen mehr als zwei« zum Ausdruck kommen. Als Organisation im Kleinformat sind in einem Team ähnliche Gestaltungsregeln anzuwenden wie im Unternehmen als Ganzes:

- Bilde spezialisierte Aufgabenprofile, besetze diese mit fachlich geeignetem Personal und schaffe die Voraussetzungen für deren kreative Vernetzung!
- Vermeide Doppelarbeit und unnötige Überschneidungen (Schnittstellen), um Reibungsverluste zu minimieren!