

## Geleitwort der Herausgeber

Der vorliegende Band beschließt die 2003 begonnene Management-Lehrbuchreihe, die sich in ihren Einzelbänden mit ausgewählten Fragen der Organisation und Führung befasst. Die Verbindung von wissenschaftlicher Problembehandlung und praktischer Anschaulichkeit soll ihre Ausführung leiten. Darüber hinaus sind unterschiedliche Zugänge ausdrücklich erwünscht – hierdurch wird ein inhaltlich wie methodisch vielfältiges Spektrum für die Behandlung von Organisations- und Führungsfragen ermöglicht. Denn schließlich tragen auch die Probleme, denen wir im Rahmen des Nachdenkens über und des Handelns in Organisation begegnen, keine disziplinären Etiketten. Die jeweiligen Einzelbände wenden sich dabei zunächst an Dozenten und Studierende in der grundständigen wie weiterbildenden Lehre. Praktiker können von den anwendungsorientierten Ausführungen jedoch ebenfalls profitieren.

Michael W. Busch und Dietrich von der Oelsnitz ist mit dem vorliegenden Werk »Teammanagement« etwas gelungen, was Forschende, Top-Manager, Organisationsgestalter und Organisationsberaterinnen, aber auch Teamführungen wie Teammitglieder selbst, herbeigesehnt haben: Endlich eine systematisierte und einordnende Zusammenschau des Wissens zu und um Teams. »Grundlagen«, »Erfolgsfaktoren« und »Entwicklungen« der Teamarbeit sind die schlichten Bezeichnungen für eine nicht enden wollende Erkundung der Höhen und Tiefen der wissenschaftlichen Teamforschung. Dies geht einher mit einer Fülle von Praxisbeispielen und Erfahrungen heraustretender Akteure. Am Ende der Reise steht dann das, beispielhaft komprimiert im Fazit, was, warum und mit welchen Konsequenzen gegenwärtig zur Teamarbeit in Erfahrung zu bringen ist. Drei Punkte sind mir noch zur fachlichen Kennzeichnung des Werkes persönlich wichtig:

1. Es ist absolut ehrlich, da es nicht vorgibt, beständig einfache Lösungen auf grundlegende wie drängende Fragen zu präsentieren, sondern stattdessen klar aufzeigt, wo wir stehen und wo die Grenzen unseres Wissens, auch gestalterisch, liegen. Damit kann man nun theoretisch wie praktisch arbeiten.
2. Es ist bei aller Vielfalt fokussiert, da es mit dem ganzheitlich-dynamischen Teammodell einen sehr konkreten Bezugsrahmen der Teamarbeit aufzeigt. Deutlich wird im weiteren Verlauf, wie jedes Team hierdurch eine einzigartige Färbung erhält, die dann über u. a. aufsetzende Macht-, Einfluss- und Regelstrukturen zu einem charakteristischen Reifezustand des Teams mit entsprechenden Folgen führt.
3. Es ist als letztes dieser langjährigen Reihe insofern beispielhaft, als es ihr erklärtes Ziel, eine Mischung aus »wissenschaftlicher Problembehandlung und praktischer An-

schaulichkeit« zu sein, konsequent einlöst. Indem es unter Hinzunahme einer unglaublichen Fülle einschlägiger Literatur, Klassiker wie jüngster Veröffentlichungen, das Problemfeld »Team« durchleuchtet und befundet, glückt nachfolgend ein konzeptioneller Zugriff auf die Teamarbeit, dem Referenzstatus zukommt. Im Gedächtnis wird diese Referenz auch durch die anschaulichen Erfahrungs- und Fallbeispiele bleiben, die, verschiedensten Praxisbereichen entstammend, nicht nur für die Ausformulierung des eigenen Zugriffs verdienstvoll waren, sondern uns allen die Reichhaltigkeit und Relevanz des Themas – aufgelockert durch eingestreute Zitate wie kleinere Weisheitsgeschichten – näherbrachten.

Ich wünsche dem Werk eine positive Aufnahme und weite Verbreitung.

Hagen, im Februar 2018

Jürgen Weibler  
FernUniversität in Hagen  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Personalführung und  
Organisation

## Vorwort

Die Literatur zum Teammanagement gleicht einem Dschungel. Zwar gibt es zahlreiche praxisorientierte Darstellungen über Teamarbeit, doch fehlt vielen dieser Bücher eine Gesamtkonzeption sowie auch ein theoretisches Fundament. Einzelaspekte der Teamarbeit werden hier isoliert voneinander dargestellt, ohne dass erkennbar wird, wie all diese Aspekte miteinander in Verbindung stehen. Auf der anderen Seite existieren pointiertere wissenschaftliche Darstellungen (z. B. Becker 2016; Edding/Schattenhofer 2015a; van Dick/West 2013), brauchbare Sammelbände zur Teamarbeit (z. B. Jöns 2016; Edding/Schattenhofer 2015b; Högl/Gemünden 2005; Stumpf/Thomas 2003) und Bücher mit einem speziellen Fokus (z. B. zum Teamcoaching). Zudem gibt es in wissenschaftlichen Zeitschriften unterschiedlichster Provenienz eine nicht mehr zu überschauende Zahl an erkenntnisreichen Artikeln über Teamarbeit, die in der Praxis jedoch kaum mehr wahrgenommen werden. Als Leser kann einem hier leicht der Überblick verlorengehen.

In den meisten Publikationen steht der Leistungsgedanke, die Teamperformance, im Vordergrund. Der Lerngedanke hingegen bleibt unterbelichtet (eine Ausnahme: Bornewasser/Schlick/Bouncken 2015). Unser Buch setzt seinen Schwerpunkt auf genau diese Lernperspektive und soll damit eine Lücke auf dem deutschen Buchmarkt schließen. Es ist Ergebnis zahlreicher Überlegungen, Begegnungen und Erfahrungen. Es soll keine »dünne Suppe« sein, aber auch kein allzu schwer verdaulicher Wälzer. Wir würden uns freuen, wenn wir Wissenschaftlichkeit und Praxisorientierung noch besser miteinander in Einklang bringen könnten. Dazu haben wir u. a. sogenannte Infoboxen eingeschaltet, die man als eiliger Nutzer nicht lesen muss, aber gerne lesen darf. Sie dienen der Vertiefung oder Veranschaulichung eines besonders wichtigen Aspekts.

Nachfolgend wollen wir Teams die theoretische Untermauerung geben, die ihnen aufgrund ihres hohen praktischen Stellenwerts gebührt. Dies geschieht über drei zentrale Konzepte:

- *Teaming*: Wie gelingt es einem Unternehmen, sich in Teamstrukturen immer wieder neu zu formieren und zu »erfinden«?
- *Dynamische Fähigkeiten*: Wie gelingt es Teams, die Brücke zwischen der Umwelt und den vorgefundenen organisationalen Rahmenbedingungen zu schlagen?
- *Ambidextrie*: Wie lässt sich Lernen in kleinen Schritten und Lernen in großen Sprüngen, Effizienz- und Innovationsorientierung mit Hilfe von Teams unter einen Hut bringen?

Als konzeptioneller Bezugsrahmen dient uns ein *ganzheitlich-dynamisches Teammodell*, das das klassische Input-Prozesse-Output-Modell der Teamforschung aufgreift, zugleich aber auch deutlich erweitert.

Auch auf die Grenzen des zielgerichteten *Managements* von Teams wird dezidiert eingegangen. Diese liegen in der Dynamik eines jeden Teams, die zu freudigen, aber auch zu bösen Überraschungen führen kann. Als Schlüsselkonzept dienen die beiden Begriffe »Gestalt« und »Emergenz«. Das Ganze ist stets etwas anderes als die Summe seiner Teile. Dieses Axiom der Gestalttheorie bildet einen wichtigen argumentativen Ausgangspunkt unserer Analyse. Emergente Teamphänomene repräsentieren hierbei das Andere, das im guten Fall ein Mehr, im schlechten Fall ein Weniger im Lern- und Leistungsvermögen einer Gruppe bewirkt. In ihrer Handhabung zeigt sich echte Führungskunst.

Unser Thema ist mehr als »in« – der Stellenwert effektiver Teamstrukturen ist von der Praxis längst erkannt worden. Das strahlt auch auf den härter werdenden Kampf um Fachkräfte aus. In der Wirtschaftspresse mehren sich Berichte darüber, dass sog. Headhunter sich nicht mehr damit zufriedengeben, einem Arbeitgeber einzelne Spitzenkräfte abzujagen, sondern gleich ganze Teams abwerben (vgl. Tödtmann 2017). Dies geschieht vor allem in der Kreativ- und Finanzbranche, denn Geldanlage und der Außenauftritt sind Vertrauenssache. Hier sind Teamwechsel mittlerweile die Regel. Die *Lunis Vermögensmanagement* in Frankfurt etwa warb der Schweizer Privatbank *J. Safra Sarasin* im April ein komplettes Expertenteam ab, inklusive des Generalbevollmächtigten. Dabei liegt der große Vorteil eines Teamwechsels auf der Hand: es findet eine kostenlose Qualitätskontrolle statt. Denn ein Chef nimmt zu seinem neuen Arbeitgeber nur die besten Leute mit, die er einerseits fachlich wertschätzt und mit denen er auch menschlich »kann«. Und umgekehrt: Exzellente Mitarbeiter folgen nur exzellenten Vorgesetzten. Der neue Arbeitgeber kann sich also freuen: Er bekommt eine eingespielte Mannschaft, die sofort Leistung bringen kann.

Wir hoffen dementsprechend, dass sich von unserem Buch sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker angesprochen fühlen. Daneben kommen Masterstudenten als mögliche Nutznießer in Frage. Dadurch, dass sich die Forschung heutzutage immer mehr inter- und intradiziplinär zersplittert und in kleinteiligen Fragestellungen verliert bzw. Veröffentlichungen fast nur noch in englischer Sprache erfolgen, erscheint es uns dringend geboten, die Brücke zwischen Theorie und Praxis aufrecht zu erhalten. Verwiesen sei hier auf den zeitlosen Gedanken Immanuel Kants: »Theorie ohne Praxis ist leer; Praxis ohne Theorie ist blind«.

Wien und Braunschweig, im Winter 2017

Michael W. Busch  
Dietrich von der Oelsnitz