

2. Grundüberlegungen zur Teamarbeit

Gruppenarbeit ist heute aus den Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Schlagworte wie „hohe Teamfähigkeit“, „guter Team-Player“ oder „hohe soziale Kompetenz“ gehören in vielen Stellenausschreibungen zu den Standardanforderungen an potentielle Bewerber. Fraglich ist jedoch, ob die eingesetzte Gruppen- bzw. Teamarbeit immer effektiv ist oder ob viele Firmen dem „Gruppen-Trend“ nicht einfach blind folgen, ohne genau zu verstehen, was ein leistungsstarkes Team eigentlich ausmacht. Dieses Kapitel vermittelt daher ein Grundverständnis für Teamarbeit, indem es die Begriffe „Team“ und „Gruppe“ definiert und voneinander abgrenzt sowie aufzeigt anhand welcher Kriterien Teams klassifiziert werden können. Aufbauend auf diesen Grundüberlegungen wird in Abschnitt 2.3 dargestellt, welche Faktoren für ein effektives und leistungsfähiges Team erfüllt sein müssen. Kapitel 2.4 zeigt daraufhin die Entwicklungsphasen auf, die ein Team durchläuft, bis es seine volle Leistungskraft entfalten kann.

2.1 Definition „Team“ und Abgrenzung zur „Gruppe“

Möchte man den Begriff „Team“ von dessen Wortursprung herleiten, so kommt man laut Comelli (2003, S. 172) auf das mittelhochdeutsche Wort „Zoum“, was im heutigen Sprachgebrauch mit „Zaumzeug“ zu übersetzen wäre. Dieser Begriff stand im Altenglischen für ein Zugtiergespann, meist aus Ochsen zusammengesetzt. Schaffte es ein einzelner Ochse nicht, die Last zu ziehen, so musste ein „Team of Oxen“ eingesetzt werden.

Heutzutage wird der Teambegriff recht inflationär verwendet, sodass häufig unklar ist, welche genaue Bedeutung und Erwartung damit verbunden ist (Gellert & Nowak, 2005, S. 8). In diesem Kontext verursacht zudem die oft synonyme Verwendung der Begriffe „Team“ und „Gruppe“ Verwirrung.

Homans (1960, S. 29) definiert eine Gruppe als „eine Reihe von Personen, die in einer bestimmten Zeitspanne häufig miteinander Umgang haben und deren Anzahl so gering ist, daß jede Person mit allen anderen Personen in Verbindung treten kann, und zwar [...] von Angesicht zu Angesicht“. Antoni und Bungard (2004, S. 134) sowie Rosenstiel und Nerdinger (2011, S. 283) fordern zudem noch gemeinsame Ziele und Normen, sowie eine Rollendifferenzierung und ein Wir-Gefühl. Diese Definition schließt bislang also auch beispielsweise Sportgruppen, wie eine Fußballmannschaft, mit ein. Um von einer Arbeitsgruppe zu sprechen, muss in Übereinstimmung nach Antoni (1994, S. 26), Antoni und Bungard (2004, S. 134) und Wegge (2006, S. 581) zusätzlich zu obiger Definition von Gruppen, ein Arbeitsauftrag vorliegen, den die Mitglieder der Gruppe arbeitsteilig zu erledigen haben. Eine Abgrenzung zum Teambegriff erfolgt bei zahlreichen Autoren (Buchner, 1995a, S. 16; Francis & Young, 1996, S. 18-19; Katzenbach & Smith, 1993, S. 41, 73, 123-124; Mohrmann, Cohen & Mohrmann, 1995, S. 39-40) über den Leistungs- und Verantwortungsaspekt. Es wird davon ausgegangen, dass Teams größere Leistungen erbringen als Gruppen, da sie sich durch eine qualitativ hochwertigere Zusammenarbeit auszeichnen und sich als gemeinsam verantwortlich für die Aufgabenbewältigung fühlen. Gellert und Nowak (2005, S. 12) sowie Scharmann (1972, S. 19-20) ergänzen hierzu noch

eine numerische Eingrenzung der Personenzahl. „Echte“ Teams dürfen demnach nur so groß sein, dass der Realkontakt, unabhängig davon ob persönlich oder virtuell, und die Interaktionsmöglichkeiten noch sichergestellt sind. Somit ist zwar jedes Team eine Sonderform der Gruppe, nicht jede Gruppe kann jedoch als Team bezeichnet werden (Guzzo, 1996, S. 9). Auch wenn dem Teambegriff damit eine positivere Assoziation mitschwingt, geht es bei der Unterscheidung nicht zwingend um gut oder schlecht. Vielmehr ist nach Katzenbach und Smith (1993, S. 134) abzuwägen, ob für die Aufgabenbewältigung gemeinsame Leistungsziele und wechselseitige Verantwortlichkeiten überhaupt notwendig sind.

Diese Arbeit orientiert sich bzgl. der Unterscheidung zwischen „Gruppen“ und „Teams“ am Leistungskriterium, d.h. es wird davon ausgegangen, dass viele Unternehmen, die sich für den Einsatz von Gruppenarbeit entschieden haben, gerade „echte“, leistungsfähige Teams, die wechselseitig Verantwortung übernehmen, aufbauen wollen. Die Wortherleitung zu Beginn dieses Kapitels bekräftigt diese Unterscheidung. Eine reine Ochsen-Gruppe kann noch keine Last ziehen, sondern vielmehr müssen die Tiere ihre Kraft in eine gemeinsame Richtung einsetzen und dabei ihre Zugrichtung und -geschwindigkeit koordinieren.

Im Folgenden wird daher untersucht, inwiefern Teambuildingmaßnahmen, insbesondere in Form des Outdoor-Trainings, helfen können „echte“ Teams zu schaffen und wie diese dafür optimal gestaltet werden sollten. Hierfür wird nun zunächst eine Klassifizierung von Teams vorgenommen und es wird erörtert, welche Faktoren ein effektives und leistungsfähiges Team ausmachen.

2.2 Klassifikationsansätze für Teams

Die Sozialpsychologie klassifiziert Teams laut Kauffeld (2011, S 17-18) anhand der Kriterien Formalität, Interaktionsgrad und Offenheit. Formelle Gruppen sind klar durch das Organigramm des Unternehmens festgelegt. Informelle Gruppen beschreiben dagegen von diesem Plan abweichende Konstellationen. Interagierende Gruppen unterscheiden sich von Koagierenden darin, dass die Mitglieder in Abhängigkeit zueinander stehen und zur Arbeitsausführung Kommunikation und Absprachen nötig sind. Der Grad der Offenheit beschreibt, inwiefern über eine bestimmte Zeitspanne Mitglieder hinzukommen oder ausscheiden können. Antoni (1994, S. 34-35) unterscheidet zudem, ob die Gruppe Bestandteil der Aufbauorganisation ist (= klassische Gruppenarbeit) oder parallel dazu verläuft, wie beispielsweise bei Projektgruppen oder Expertengremien, die aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen gebildet werden.

Für diese Arbeit wird, wie bereits oben erwähnt, von formellen, interagierenden Gruppen ausgegangen, die integraler Bestandteil der Aufbauorganisation sind. Diese Fokussierung erfolgt, da anzunehmen ist, dass für diese Art von Gruppen, die dauerhaft den Kern einer Organisation darstellen, mehr Zeit und Geld investiert wird (Dick & West, 2005, S. 5) und somit auch mehr Mittel für Teambuilding-Maßnahmen ausgegeben werden. Die Forderung nach Interaktion wird gestellt, da hier die Gruppenprozesse eine entscheidendere Rolle spielen als bei rein

koagierender Aufgabenbewältigung. Als Beispiel für eine derartige Gruppenform können Abteilungs-Teams genannt werden. Diese Teams besitzen Entscheidungsbefugnisse für das Tagesgeschäft ihrer Abteilung (Moran, Musselwhite & Zenger, 1997, S. 29), werden von einem formellen Vorgesetzten geleitet (Bungard & Antoni, 2004, S. 460) und haben gemeinsame Ziele im Hinblick auf Qualität, Zufriedenheit der Kunden, sowie Kosten- und Zeiteinhaltung (Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995, S. 40-41). Zur Vereinfachung wird zudem angenommen, dass sich die Mitgliederzusammensetzung während eines gewissen Betrachtungszeitraums der Teamentwicklung nicht ändert. Das Team besteht also in einer festen Form über einen relativ langen Zeitraum, sodass Teamentwicklungen gut beobachtet werden können.

2.3 Kriterien eines leistungsfähigen und effektiven Teams

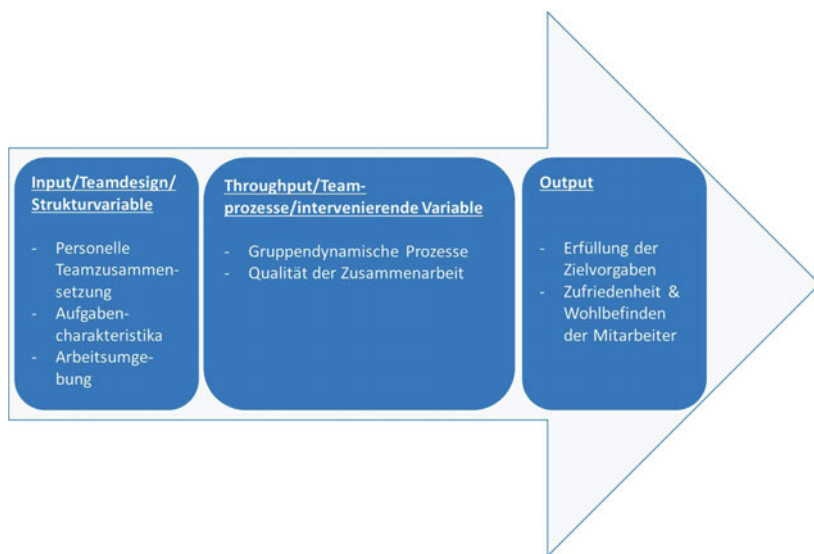
Wie bei der Abgrenzung zur Gruppe beschrieben, zeichnen sich Teams u.a. durch höhere Leistung aus. Um also eine Gruppe zu einem Team hin zu entwickeln, muss zunächst hinterfragt werden, worin dieser Effektivitätsunterschied liegt. Was in diesem Zusammenhang unter „Effektivität“ zu verstehen ist, hängt dabei zum einen von der Gruppenart und zum anderen von der Betrachterposition ab (Krech, Crutchfield & Balllache, 1962, S. 454, 456). Allgemein kann darunter der Grad der Zweckerfüllung verstanden werden (Tannenbaum, Salas, Cannon-Bowers, 1996, S. 505). Auf wirtschaftlicher Ebene bedeutet dies die Erfüllung der Zielvorgaben bzgl. Quantität bzw. Qualität, Effizienz und Innovationen, auf sozialer Ebene die Sicherstellung der Zufriedenheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter (Dick & West, 2005, S. 36-37; West, 1994, S. xii). Scherm (1998, S. 65) und Zysno (1998, S. 19) beschreiben die Gruppenleistung über eine Produktivitätsformel. Hierbei setzt sich die tatsächliche Produktivität einer Gruppe, also die am Ende resultierende Gruppenleistung, zusammen aus der potentiellen Produktivität (Summe der einer Gruppe verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten) vermehrt um die Prozessgewinne, auch als Synergieeffekte bezeichnet, und vermindert um die Prozessverluste, die häufig auch als Antisynergieeffekte oder Reibungsverluste benannt werden.

Grundsätzlich werden in der Literatur zwei Ansätze zur Erklärung der Teameffektivität unterschieden: das Team-Design, also die strukturelle Zusammensetzung des Teams, und das Teambuilding, welches die Teamprozesse in den Fokus rückt (Kauffeld, 2001, S. 26-27). In den Modellen von Högl und Gemünden (2005, S. 107), Krech et al. (1962, S. 456-458), und Tannenbaum, Beard und Salas (1992, S. 121-122) haben beide Erklärungsmöglichkeiten einen Einfluss auf den Team-Output. Das Teamdesign, teilweise auch als Input oder Strukturvariablen bezeichnet, besteht dabei zum einen aus der personellen Teambesetzung und zum anderen aus den Aufgabencharakteristika und der Arbeitsstruktur. Darauf aufbauend entstehen bestimmte Teamprozesse, die auch Throughput, intervenierende Variablen oder Teamarbeit genannt werden. Hierunter werden gruppenspezifische Prozesse wie Kohäsion, Entscheidungsstrukturen, Partizipation, Motivation, Kommunikation, Konfliktmanagement und Koordination verstanden, die zusammengefasst die Qualität der Zusammenarbeit beschreiben. Angelehnt an die oben beschriebene Produktivitätsformel von Scherm und Zysno, bildet der

Throughput die Prozessgewinne ab. Abbildung eins fasst die Erkenntnisse dieser Theorien zusammen.

Högl und Gemünden (2005, S. 112-116) testeten ihr Modell mit Teams in der Software-Entwicklung im Jahr 2001. Dabei konnten sie bestätigen, dass die Teamarbeit einen bedeutenden Einfluss auf die Teamleistung hat. Zudem konnten sie mit ihren sechs Subkonstrukten der Teamarbeit (Kommunikation/Information, Aufgabenkoordination, Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge, gegenseitige Unterstützung, Arbeitsnormen/Engagement und Kohäsion) exzellente Cronbachs-Alphas erzielen und 72,50 Prozent der Varianz des Faktors Teamarbeit erklären.

Abbildung 1: Kriterien der Teameffektivität



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dick und West (2005, S. 36-37), Högl und Gemünden (2005, S. 107), Krech, Crutchfield und Ballachey (1962, S. 456-458), Tannenbaum, Beard und Salas (1991, S. 121-122) und West (1994, S. xii).

Campion, Medsker und Higgs (1993, S. 825, 829-830, 839-840) leiteten 1993 aus der Literatur fünf Themenbereiche mit insgesamt 19 Subcharakteristika zur Erklärung der Gruppeneffektivität ab und testeten diese anhand objektiver und subjektiver Effektivitätskriterien (Produktivität, Zufriedenheit, Beurteilung durch den Vorgesetzten) in fünf geographischen Einheiten eines großen Finanzserviceunternehmens. Vier der Themenbereiche bezeichneten Inputvariablen wie z.B. Job-Design, der fünfte Bereich galt als Prozessvariable. Sie konnten zeigen, dass alle fünf Variablen einen Beitrag zur Erklärung der Gruppeneffektivität leisteten. Job-Design und

Prozess-Charakteristika konnten jedoch eine etwas bessere Effektivitätsvorhersage treffen, als die übrigen drei Bereiche. Drei Jahre später führten Campion, Papper und Medsker (1996, S. 433, 444, 447) eine erneute Studie zur Überprüfung der Ergebnisse aus 1993 durch. Dabei konnten sie die Allgemeingültigkeit der ersten Studie belegen und außerdem erneut aufzeigen, dass die Prozessfaktoren den größten Zusammenhang zu den gewählten Effektivitätskriterien aufweisen.

Laut König und König (2005, S. 152-154) und Schneider und Knebel (1995, S. 23, 32-40) sollten die Teamprozesse wie folgt ausgestaltet sein, um einen optimalen Output zu erzielen. Die Kommunikation sollte offen, ehrlich, frei und ungezwungen sein und damit auch einen wechselseitigen Informationsfluss sicherstellen. Die einzelnen Mitglieder sollten ihr Handeln ganz in den Sinn des Teams stellen und sich finalen Team-Beschlüssen unterordnen, auch wenn diese nicht mit ihren persönlichen Interessen im Einklang stehen. Zudem sollte jedem Teammitglied ein gewisser Grad an Autonomie und Entscheidungsfreiheit eingeräumt werden und gleichzeitig eine gemeinsame Planung, Zielfindung und Kontrolle sichergestellt werden. Außerdem sollten Rang- und Kompetenzunterschiede möglichst vermieden werden, um eine personelle Gleichwertigkeit aller Gruppenmitglieder zu gewährleisten. Wichtig ist abschließend die Selbstverpflichtung aller zu Koordination, Kooperation und Dialog.

Auch die Kohäsion, also ein intensives Wir-Gefühl, wird im Zusammenhang mit der Teamperformance oft erwähnt. In der Forschung gibt es hierzu jedoch konfliktionäre Ansichten (Gully, Devine & Whitney, 1995, S. 497). Da, wie bereits einleitend erwähnt, das Lernfeld „Natur“ vorrangig den Beziehungsbereich und damit auch die Kohäsion anspricht, wird dieser Punkt hier kurz eigenständig aufgegriffen. Trebesch (1980, S. 2219) sieht den Vorteil einer hohen Kohäsion darin, dass ein großes Vertrauen zwischen den Mitgliedern herrscht und somit auch ein offeneres Diskussionsklima. Demgegenüber erkennt er jedoch den Nachteil einer abnehmenden Argumentationsbreite. Roethlisberger und Dickson (1970, S. 445, 522-523, 532) erkannten in ihren bereits einleitend erwähnten Hawthorne Studien, dass die interindividuelle Streuung der Leistung der einzelnen Gruppenmitglieder umso geringer ist, je höher die Kohäsion ist, da bei einer stark abweichenden Leistungshöhe mit Konsequenzen wie entweder Hinaufsetzung der Ziele oder aber Verlust des Arbeitsplatzes zu rechnen ist. Dies sagt aber noch nichts über das absolute Leistungsniveau aus. Gully et al. (1995, S. 512-515) stellten in ihrer Meta-Analyse zum Zusammenhang zwischen Kohäsion und Performance fest, dass die Beziehung stark von den Aufgabencharakteristika abhängig ist, d.h. dass die Korrelation der beiden Variablen mit der Höhe der Aufgabeninterdependenzen wächst. Zudem beobachteten Sie, dass eine hohe Gruppenkohäsion dann aus Sicht der Organisation wünschenswert ist, wenn die Gruppenziele kongruent mit den Organisationszielen sind. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine hohe Kohäsion eigenständig noch nicht zu einer hohen Gruppenleistung führt, sondern dass die Gruppenziele und Gruppennormen hierbei eine wichtige, moderierende Variable darstellen (Rosenstiel & Nerdinger, 2011, S. 297). Dies muss dementsprechend beim Teambuilding-Training mitberücksichtigt werden. Hervorzuheben ist laut Comelli (1985, S. 231) und West (1994, S. 71-72) abschließend noch, dass eine hohe Kohäsion nicht bedeutet, dass keine Konflikte im Team entstehen dürfen. Vielmehr können diese eine Lern-

und Innovationschance darstellen, solange sie nicht persönliche Qualität haben und das Team die Fähigkeit besitzt die Konflikte eigenständig zu regeln und sich darin versteht, das Energiepotential der auftretenden Spannung für neue Impulse einzusetzen.

Trotz der, durch die genannten Studien belegten, großen Bedeutung von Teamprozessen, ist laut Rosenstiel und Nerdinger (2011, S. 312) auffällig, dass das Bildungssystem die Menschen hinsichtlich der dafür nötigen Kompetenzen kaum vorbereitet. Daraus ergibt sich ein erheblicher Personalentwicklungsbedarf. Insbesondere Teambuilding-Maßnahmen können hier als Unterstützung dienen (Graham, 2005, S. 6). Um die angesprochene Prozessperspektive besser zu verstehen, werden im nächsten Abschnitt die Teamentwicklungsphasen auf dem Weg zum leistungsstarken Team beschrieben.

2.4 Phasen der Teamentwicklung

Wie bereits einleitend erwähnt, führt das reine Zusammenfügen ausgewählter Personen noch nicht zu optimalen Arbeitsergebnissen. Vielmehr sind nach Rosenstiel und Nerdinger (2011, S. 293) verschiedene Phasen auf dem Weg zur Hochleistung zu durchlaufen. Für die Beschreibung dieser Phasen hat sich v.a. die Gliederung nach Tuckman durchgesetzt. Dieses Modell wird für den später zu entwickelnden Kriterienkatalog für erfolgreiche Outdoor-Teambuildings als Ausgangsbasis genutzt, da Personalentwickler hieran gut erkennen können, welche Hilfe ein Team wann benötigt (Dick & West, 2005, S. 25).

Das Modell von Tuckman (1965, S. 364, 384-385) basiert auf einer Analyse von ca. 50 Artikeln zum Thema „Phasen der Gruppenentwicklung“ aus Therapie-Gruppen, Trainingsgruppen, sowie natürlichen Gruppen (soziale oder berufliche Funktion) und Experimentgruppen. Dabei wurden Untersuchungen zur Gruppenentwicklung auf der Beziehungs- und Aufgabenebene unterschieden. Ursprünglich umfasste das Modell vier Phasen. 13 Jahre nach der erstmaligen Modellentwicklung erweiterten Tuckman und Jensen (1977, S. 419) diese, nach der Analyse empirischer Untersuchungen, um eine weitere fünfte Phase.

Abbildung 2: Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman (1965)



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Tuckman (1965, S. 386-387, 396).

Abbildung zwei zeigt den Ablauf der Teamentwicklung mit seinen vier ursprünglich postulierten Phasen. Tuckman (1965, S. 386-387, 396) beschreibt die einzelnen Phasen wie folgt. Zu Beginn ihrer Entwicklung befindet sich die Gruppe in der „Forming“-Phase, oft auch als Orientierungs-Phase beschrieben. Die Mitglieder versuchen auszuloten, welches Verhalten sowohl gegenüber der Aufgabe, als auch im Bereich der interpersonellen Beziehungen akzeptiert wird. Dabei orientieren sie sich v.a. am Vorgesetzten, anderen starken Gruppenmitgliedern oder festen Normen der Organisation. Es ist ein starkes Unsicherheitsgefühl präsent. Die Mitglieder konzentrieren sich vorrangig auf die Aufgabenbewältigung und versuchen zu erfahren, welche Parameter zur Zielerfüllung notwendig sind und wie die Gruppenerfahrung dafür nützlich sein könnte. Danach erfolgt ein Übergang zur „Storming“-Phase, die hauptsächlich durch Konflikte, sowohl auf der Beziehungs- als auch Aufgabenebene, und Polarisierung gekennzeichnet ist. Jedes Mitglied versucht seiner Individualität Ausdruck zu verleihen und sich dem Gruppenmodus zu widersetzen. Es herrscht keine Spur von Gemeinschaftsgefühl. Reaktionen werden aufgrund der personellen Diskrepanzen oft sehr emotional zum Ausdruck gebracht. Ist dieser Widerstand überwunden, zeichnet sich in der „Norming-Phase“ ein Gruppengefühl ab, es entwickeln sich neue Standards, Rollenverhältnisse werden klar, gruppeneigene Normen werden entwickelt, es herrscht ein vertrauensvolles Teamklima und ein offener Meinungsaustausch. Die Gruppe erhält langsam eine gefestigte Struktur. Allerdings wird zum Teil zu sehr nach Harmonie gestrebt, sodass Aufgabenkonflikte zwingend vermieden werden. In Phase

vier, der „Performing“-Phase, läuft das Team dann letztendlich zu Hochleistungen auf. Die in den vorherigen Phasen gebildeten Strukturen werden jetzt flexibel und funktionsabhängig eingesetzt und die Gruppenenergie richtet sich voll auf das gemeinsame Ziel. Konflikte und Rollenkämpfe sind beigelegt und es herrscht ein konstruktives Klima in allen Bereichen. Das Team kann nun effektiv an der Problemlösung arbeiten. Laut Topan (2011, S. 36) kann es jedoch auch hier zu Problemen kommen, die v.a. in einer übersteigerten Selbstwahrnehmung und –überschätzung der Gruppe liegen. König und König (2005, S. 144) weisen explizit darauf hin, dass sich keine der Phasen vermeiden lässt. Zwar mag es erstrebenswert erscheinen, möglichst schnell die „Performing“-Phase zu erreichen, werden jedoch vorhergehende Phasen und deren Prozesse übersprungen, bedeutet dies, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt werden. Die Entwicklung lässt sich also zwar unterstützen, sollte aber keinesfalls erzwungen werden.

Tuckman und Jensen (1977, S. 426) ergänzten das Modell noch um die „Adjourning“-Phase, die berücksichtigt, dass es auch bei der Trennung der Gruppe zu Bedenken kommen kann, v.a. wenn starke persönliche Gefühle zwischen den Mitgliedern aufgebaut wurden. Da in dieser Arbeit jedoch von einer langlebigen Gruppe ausgegangen wird, wird diese Phase hier nicht weiter berücksichtigt.

Das Modell stellt ohne Zweifel eine starke Vereinfachung der Realität dar und ist daher bei vielen Autoren in die Kritik geraten. Ardel-Gattinger und Gattinger (1998, S. 8-9) erkennen zwar an, dass es in Teams derartige Prozesse gibt, doch ihrer Meinung nach lassen sie sich nicht auf den Zeitpunkt oder auf eine bestimmte Abfolge festmachen. Eine hohe Leistung kann dabei in unterschiedlichen Phasen vorherrschen. Eine reife Gruppe, die alle postulierten Phasen durchlaufen hat, halten sie für unrealistisch. Auch Kauffeld (2001, S. 30-31) geht davon aus, dass die Gruppenprozesse deutlich schwieriger vorherzusagen sind. Brodbeck (2004, S. 429) erweitert die bislang statische und lineare Sichtweise von Tuckman, indem er Schleifen in das Modell einbaut. Das bedeutet, dass die Gruppen auch in vorherige Phasen zurückfallen können, beispielsweise wenn unterschiedliche Ansichten bzgl. Arbeitszielen oder Vorgehensweisen offen werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass man den modelltypischen Phasenverlauf von Tuckman kaum vorfinden wird. Dennoch ist es notwendig zu analysieren, wo ein Team aktuell steht, um es geeignet in seiner Entwicklung unterstützen zu können (Topan, 2011, S. 57). Wichtig zu berücksichtigen ist jedoch, dass zur Standortbestimmung eines Teams nicht die einzelne Entwicklungsphase wichtig ist, sondern die im Team ablaufenden Interaktionsprozesse (Simon, 2003, S. 53). Das dargestellte Modell dient dafür als geeigneter Anhaltspunkt, da es, trotz seiner starken Vereinfachung, sämtliche dieser Prozesse abbildet. Teamentwicklungsmaßnahmen können darauf aufbauend den Teamentwicklungsprozess stützen und die Gruppe somit schneller zu einem möglichst hohen Leistungsniveau bringen (Kauffeld, 2001, S. 30). Dabei können Teamtrainings nicht nur im Krisenfall eingesetzt werden, sondern auch einem gut funktionierenden Team zu noch mehr Effektivität verhelfen und gegebenenfalls präventiv wirken (Comelli, 2000, S. 64). Der Vorteil von Outdoor-Trainings liegt in diesem Kontext

darin, dass die Phasen aus obigem Modell bewusst durchlaufen werden können ohne betriebliche Konsequenzen nach sich zu ziehen (Simmel & Uhlenbrock, 2003, S. 625). Um dies zu ermöglichen, ist es wichtig, das Training gezielt auf Basis des Entwicklungsstandes des Teams zu entwerfen (König & König, 2005, S. 145).

Im nächsten Kapitel wird nun erläutert, was unter Teambuilding bzw. Teamentwicklungsmaßnahmen zu verstehen ist. Darauf aufbauend werden anschließend Outdoor-Trainings als spezielle Trainingsform dargestellt.

Maßnahmen zum Outdoor-Teambuilding
Allgemeine Erfolgskriterien und auf Teamphasen
ausgerichtete Übungsauswahl
Spielberger, T.
2016, XVI, 79 S. 8 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-12298-0