

Hochschule Ansbach
Studiengang „Multimedia und Kommunikation“
Wissenschaftliches Arbeiten
Prof. Dr. Tim Pidun
Sommersemester 2020

Der Einfluss von Balance auf die Effizienz eines Projektteams

Markus Schranz

Matrikelnummer: 151343

Das Themengebiet „Effizienz in Projektteams“ ist für Unternehmer und Manager mit eigenen Teams besonders interessant. Je effizienter ein Team arbeitet, desto schneller ist das Projekt abgeschlossen. Die Schlüsselkriterien dafür sind aber schwer greifbar.

Mit Hilfe der Literaturrecherche hat sich „Balance“ als Effizienzfaktor innerhalb der Gruppe herauskristallisiert. Wenn jedes Mitglied eine von neun Teamrollen nach Belbin besetzt, hält sich das Team effizient und in der Wage zwischen Synergie und Groupthink.

Ein Verständnis über die Rollenverteilung und ihre Auswirkungen regen zur eigenen Überprüfung des Projektteams an. Der Leser kann mit dem Wissen feststellen, mit welchen Gruppenmitgliedern das Team ausgewogen und effizienzsteigernd arbeitet.

1. Einleitung

Teamfähigkeit als Fachkompetenz wird in unserer Gesellschaft zunehmend wichtiger. Im Lehrplan der bayerischen Realschulen finden sich 17 überfachliche Kompetenzen. Darunter acht gruppenrelevante: Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Toleranz, Verantwortungsbewusstsein, -bereitschaft und -fähigkeit und Zuverlässigkeit. (ISB 2020) Das zeigt, die Kompetenz der einzelnen Teammitglieder ist da. Doch warum mangelt es bei Gruppenarbeiten an der Effizienz?

„Es ist die Balance zwischen dem Team und dem Individuum, welches in dieser Überlegung wichtig ist.“ (Cartwright 2002, S. 2)

Ein Team ist eine „Gruppe von Personen, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten“ (Dudenredaktion o. J.a), während ein Projekt als „geplante oder bereits begonnene Unternehmung“ (Dudenredaktion o. J.b) bezeichnet wird. Die Kombination aus diesen beiden Begriffen ist das Projekt-Team: „Eine kleine Gruppe mit einer festgelegten Aufgabe, bei der jedes Gruppenmitglied ein klar definiertes Arbeitsgebiet und ein umfangreiches Interesse am Erfolg der Unternehmung hat.“ (Cartwright 2002, S. 34)

Das Projekt-Team ist als komplexes soziales System zu verstehen. Durch Arbeitsteilung und Gruppenbildung entsteht ein Zusammenschluss aus Individuen mit unterschiedlichen sozialen Hintergründen und Erfahrungen. Um die Verhaltensweisen von diesem System zu verstehen, gibt es die Möglichkeit den Zusammenhang zwischen informeller und formeller Organisation zu betrachten. Die formelle Organisation definiert die offiziellen Verhaltensweisen von Mitarbeitern anhand von Regularien und der Firmenpolitik. Die informelle Organisation spiegelt das inoffizielle Verhaltensmuster wider, welches die Mitarbeiter untereinander hegen. (Roethlisberger et al. 1961, S. 551–566)

Die formelle Organisation ist klar geregelt und deshalb leicht zu durchschauen. Komplexer ist die informelle Organisation, weshalb ich mich in dieser wissenschaftlichen Arbeit darauf konzentrieren möchte. Ich will Anhaltspunkte bieten, die informelle Organisation besser durchschauen und somit eine Balance im Projektteam herstellen zu können.

Roger Cartwright behandelt alle hier diskutierten Themen. Zusätzlich habe ich zu den einzelnen Themen noch vertiefende Literatur hinzugezogen. Irving L. Janis thematisiert

den Begriff Groupthink, wobei Belbin ein Experte auf dem Gebiet der Team-Rollen ist. Eine internationale Consultingfirma, benannt nach Belbin, bestätigt das.

Mit der Literaturrecherche als wissenschaftliche Methodik möchte ich der Forschungsfrage auf den Zahn fühlen: Wie lässt sich durch Balance die Effizienz eines Projekt-Teams verbessern?

2. Effizienzfaktoren

2.1. Synergie

„Das Limit an Zusammenarbeit in einem Projekt-Team wird vielmehr durch die informelle statt der formellen Organisation definiert.“ (Roethlisberger et al. 1961, S. 568)

Robert Cartwright beschreibt die informelle Organisation im Kontext der Arbeitseffizienz als Synergie: „die Summe der Teile, welche größer als das Ganze sind“ (Cartwright 2002, S. 46)

Durch Synergie hat ein gut aufgestelltes Team zusammen eine höhere Arbeitsleistung, als jedes Teammitglied einzeln betrachtet. Das resultiert aus gegenseitiger Unterstützung, erhöhtem Selbstbewusstsein, flexiblerer Arbeitsweise, ein sich ergänzendes Skillset und Mut zum Risiko. Synergie entsteht aber nur, wenn die Teammitglieder zusammenarbeiten. Im Gegenteil führt eine Eigensinnigkeit der Teammitglieder zu einer negativen Synergie. Das heißt, das Arbeitsleistung verloren geht, weil die Gruppe nicht zusammenarbeitet, sondern jeder für sich selbst. Negative Synergie ist ein Zeichen für Ungleichgewicht unter den Teammitgliedern. (Cartwright 2002, S. 47–48)

2.2. Groupthink

Geschlossene Gruppen haben einen hohen Drang nach innerer Gleichheit. Gruppenmitglieder sind so stark in die Gemeinschaft eingebunden, dass sie auf der Suche nach Übereinstimmung das kritische Denken und Alternativvorschläge unterdrücken. Dieses Phänomen nennt Janis „Groupthink“. (Janis 1972, S. 9)

Robert Cartwrights Auffassung nach, ist ein Projekt-Team von einer Komfortzone umgeben. Die Gruppe hält innerhalb der Grenze zusammen und kein Mitglied möchte sich freiwillig abspalten. Diese Komfortzone ist wie ein Gummi. Wenn ein Mitglied diese Grenze dehnt, wird es vom Rest des Teams automatisch zurückgezogen. Je stärker diese

Grenze ausgeweitet wird, desto stärker ist die Gegenkraft, welche von der Gruppe ausgeht. (Cartwright 2002, 52f u. 56)

„Groupthink führt zu Fehlern in Entscheidungen, welche die Wahrscheinlichkeit eines schlechten Ergebnisses erhöhen.“ (Janis, 1972, S. 11f.) Diese negative Erscheinung gilt es frühzeitig zu erkennen und zu lindern. Janis zählt sechs Probleme auf, die während eines Entscheidungs-Prozesses zu Fehlurteilen führen könnten (Janis 1972, S. 10):

1. Die Diskussion beschränkt sich auf wenige Möglichkeiten, meistens nur zwei, ohne vorher alle Alternativen zu beachten.
2. Die zuerst diskutierte Alternative wird nicht nochmal aufgegriffen. Ursprünglich war die Mehrheit alle Gruppenmitglieder nur dafür, weil die unbemerkten Schwachpunkte noch nicht geklärt wurden
3. Gruppenmitglieder lehnen einen Vorschlag ab, weil die Mehrheit nicht zufrieden ist. Dabei wird nicht diskutiert, ob einige Sichtweisen übersehen wurden, die sich positiv auswirken könnten.
4. Expertenmeinungen für oder gegen eine Alternative, bekommen kein Gehör.
5. Es werden nur Informationen diskutiert, um den eigens favorisierten Weg zu unterstützen. Gegenteilige Informationen bekommen kein Interesse.
6. Keine Analyse über mögliche Hinderungen und Risiken des Vorhabens.

Es lässt darauf schließen, dass mit einem Bewusstsein über diese sechs Problemstellungen Fehlentscheidungen schon vorsorglich verhindert werden können. Einer Gruppen-Atmosphäre, in der Mut zu konstruktiver Kritik besteht, verhindert Groupthink zusätzlich. Es darf kein Gefühl aufkommen, dass die eigene Meinung im Team unerwünscht ist.

2.3. Sechs Einflussfaktoren

In jedem Projekt-Team gibt es sechs Faktoren, die Einfluss auf die Balance nehmen (Cartwright 2002, S. 63–67):

1. Das Ziel der Gruppe ist die zentrale Motivationsquelle und der Grund warum dieses Projekt-Team überhaupt gegründet wurde.
2. Das Ziel der einzelnen Mitglieder darf auf keinen Fall mit dem Gruppenziel kollidieren.

3. Persönlichkeiten der Mitglieder fließen in die jeweiligen Teamrollen mit ein. Sie werden in „2.4. Teamrollen“ noch genauer beleuchtet.
4. Ein effizientes Team muss eine große Auswahl an Fähigkeiten abdecken.
5. Kommunikation muss funktionieren, Gruppenintern und zur Umwelt. Feedback und konstruktive Kritik sind erwünscht.
6. Die Energie-Quelle des Teams liegt meistens außerhalb. Ein Sponsor überträgt seine eigene Autorität auf das Team und gibt innerhalb des Unternehmens Rückendeckung.

Ein Beispiel: Angenommen, das Ziel der Gruppe stimmt mit dem individuellen Zielen der Mitglieder perfekt überein. Die Mitglieder decken ein breites Feld an nützlichen Fähigkeiten ab und verstehen sich zudem noch sehr gut. Die Kommunikation funktioniert gut, die Kritik wird angenommen. Ein Sponsor außerhalb des Teams hält den Rücken frei, so dass die Gruppe ohne Blockade operieren kann.

Diese Zusammenstellung klingt nach einem perfekten Team, doch es gibt auch Schattenseiten. Die „Synergie“ in diesem Team erhöht die Effizienz massiv. Doch gerade deshalb hat die Gruppe auch eine hohe Anfälligkeit für „Groupthink“.

2.4. Teammitglieder

„Eine schlechte Balance provoziert ein schlechtes Ergebnis. Ein Team voller fähiger Mitglieder hat nicht zwangsweise ein gutes Ergebnis, weil die Balance falsch sein könnte. Andererseits braucht ein Team fähige Leute um erfolgreich zu sein“ (Belbin 2003, S. 20) Es ist unwahrscheinlich, dass ein Bewerber alle funktionalen Fähigkeiten und zusätzlich noch die persönlichen Eigenschaften besitzt, die das Unternehmen benötigt. Dadurch wird der Vorteil eines Teams besonders deutlich. Kein Einzelner wird je so perfekt arbeiten können, wie ein gut zusammengestelltes Team. Ein Team benötigt folgende Fähigkeiten: Innovation, Förderung, Entwicklung, Inspektion, Beratung, Wartung, Organisation und Produktion. (Cartwright 2002, S. 87)

Die neun Teamrollen mit ihren Eigenschaften sollen einen Anhaltspunkt bieten, um ein ausgeglichenes Team zusammenstellen zu können. Jede Rolle hat Stärken und erlaubte Schwächen. Diese Schwächen werden durch die Stärken der anderen Charaktere ausgeglichen und bilden somit eine Balance untereinander.

Diese neun Teamrollen nach Belbin sind in der Abbildung rechts dargestellt und werden in dieser Reihenfolge im weiteren Verlauf detailliert vorgestellt. In den Originalquellen von Cartwright und Belbin (Cartwright 2002, S. 90-103 und Belbin 2003, S. 22) sind die Titel der Rollen auf Englisch. Eine deutsche Übersetzung ist zitiert nach Belbin Deutschland e. K. (Belbin Deutschland e. K. o. J.) Die Beschreibung jeder Rolle bezieht sich auf eine Quelle von Cartwright (Cartwright 2002, S. 90-103), während die Zusammenfassung nach Belbin (Belbin 2003, S. 22) zitiert ist.



Abbildung 1: Übersicht der neun Teamrollen nach Belbin (Martin Gaedt 2017)

2.4.1. Neuerer (Plant)

Ein Neuerer (NE) kommt einfalllosen Teams zu Gute und hilft diese aus der gedanklichen Sackgasse. Diese Rolle soll Ideen in die Gruppe pflanzen. Daher kommt auch der Name „Plant“, übersetzt mit einpflanzen oder einsetzen. Der NE ist die Quelle von originellen Ideen, Vorschlägen und Anträgen. Die Geistesblitze heben sich durch die Intensität und Originalität von anderen Teammitgliedern ab. Es ist am wahrscheinlichsten, dass dieser Charakter einen neuen Denkansatz in der Gruppe anstößt.

Stärken: Kreativ, Ideenreich und gute Problemlöser.

Erlaubte Schwächen: Details werden übersehen und zu vertieft, um effektiv zu kommunizieren.

2.4.2. Beobachter (Monitor-Evaluator)

Ähnlich, wie der Neuerer ist auch der Beobachter (BO) sehr intelligent, aber weniger kreativ. Durch seine ernste Art und ausgesprochen gute analytische Fähigkeit bewahrt der BO das Team vor einer kritischen Fehlentscheidung. Er ist der Kritiker im Team, doch muss aufpassen, dass seine Kritik nicht negativ aufgefasst wird. Für den Monitor-Evaluator ist die Balance daher sehr wichtig, um stets fair und offen für Alternativen zu sein. Ein Team sollte immer auf den Beobachter hören. Seine Einschätzung ist selten falsch.

Stärken: Nüchtern, strategisch, anspruchsvoll und mit wertendem Blick auf das Ganze.
Erlaubte Schwächen: Überaus kritisch, schwer zu motivieren und diese in anderen her-
vorzurufen.

2.4.3. Spezialist (Specialist)

Der Spezialist (SP) ist Experte und steht dem Team mit wertvollen Informationen zur Hilfe. Durch sein detailliertes Wissen übersieht er gerne das große Ganze.

Stärken: Zielstrebig und engagiert. Gibt einzigartiges Wissen preis.

Erlaubte Schwächen: Nur im Engpass wertvoll, Fokus auf das rein technische.

2.4.4. Umsetzer (Implementer)

Der Umsetzer (UM) führt die strategische Planung aus. Er wandelt Entscheidungen in konkrete Aufgaben um, damit das Team diese ausführen kann. Durch das logische, strategische Denken ist er schwer aus der Fassung zu bringen. Gleichzeitig sind Umsetzer sehr anpassungsfähig und stellen sich auf Planänderungen schnell ein.

Stärken: Diszipliniert, loyal und effizient. Wandelt einen theoretischen Plan in die Praxis um.

Erlaubte Schwächen: Teilweise unflexibel und schwer mitzureißen.

2.4.5. Perfektionist (Completer)

Der Perfektionist (PF) ist erst zufrieden, wenn er jedes Detail selbst überprüft hat und nichts übersehen worden ist. Diese Teamrolle verliert sich in den kleinen Dingen. Sie kommt Deadlines immer sehr nahe, hält die Termine aber ein.

Stärken: Gewissenhaft, sorgfältig, aber besorgt. Sucht nach Fehlern, liefert pünktlich.

Erlaubte Schwächen: Schwer zu delegieren. Ist ein Erbsenzähler.

2.4.6. Macher (Shaper)

Der Macher (MA) strotzt vor Energie, ist kontaktfreudig, emotional und impulsiv. Immer auf der Suche nach einer Challenge, damit die Teamziele erreicht werden. Die Rolle arbeitet immer auf das Ziel zu und hält das Team in Bewegung. Im ständigen Konkurrenzkampf mit dem Team-Leiter wirkt der Shaper arrogant und schroff. Jedes Mitglied der Gruppe wird verstehen, dass ohne einen Macher die Gruppeneffizienz sinkt.

Stärken: Herausfordernd, dynamisch und kann Schwierigkeiten unter Druck bewältigen.
Erlaubte Schwächen: Wirkt reizend und kann die Gefühle anderer verletzen.

2.4.7. Koordinator (Co-ordinator)

Der Koordinator (KO) ist nicht der Gruppenleiter. Seine Hauptaufgabe ist das Team in die richtige Richtung führen, damit alle gesteckten Ziele erreicht werden. Der KO. behält den Überblick und strahlt eine ruhige und unterschwellige Dominanz aus. Seine Menschenkenntnis gibt ihm die Fähigkeit alle Gruppenmitglieder in Diskussionen mit einzuschließen. Außerdem kennt er die Möglichkeiten jedes Teammitglieds, vereint und teilt Aufgaben zugeschnitten ein.

Stärken: Selbstbewusst, stellt klare Ziele auf, Leitet mit gut durchdachten Entscheidungen und ist ein guter Moderator.

Erlaubte Schwächen: Delegiert seine Gruppenmitglieder und wirkt manipulativ.

2.4.8. Teamarbeiter (Teamworker)

Am einfühlbarsten ist der Teamarbeiter (TA). Er kennt alle Mitglieder am besten und weiß über die privaten und arbeitstechnischen Situationen Bescheid. Eine allgemeine Unterstützung geht von ihm aus. Auch, wenn Team-Beitrag nicht direkt sichtbar ist, so zahlt sich die Rolle in stressigen Situationen aus. Präsenz und Sympathie dieser Teamrolle wirkt auf andere beruhigend. Der Teamarbeiter hält die Gruppe zusammen und die Synergie hoch.

Stärken: Kooperativ, diplomatisch und ein guter Zuhörer. Bestärkt, beruhigt und baut andere auf.

Erlaubte Schwächen: Leicht zu beeinflussen, in kritischen Situationen unentschlossen.

2.4.9. Wegbereiter (Resource Investigator)

Der Wegbereiter (WB) pflegt die Beziehungen zwischen Umwelt und Team. Er ist viel unterwegs und bringt neue Informationen, Ideen und Entwicklungen von außen ins Team. Der Charakter schließt schnell Freundschaften und verbreitet aufgrund seiner energetischen Art viel positive Energie. Die Aufmerksamkeitsspanne des WB's ist eher gering. Er fängt neue Aufgaben schnell an, wirkt dann aber schnell wieder gelangweilt davon.

Stärken: Extrovertiert, begeisterungsfähig, kommunikativ, kontaktfreudig und ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten.

Erlaubte Schwächen: Über-Optimistisch und verliert das Interesse, sobald die Begeisterung abflacht.

3. Fazit

Balance und Gleichgewicht sind das zentrale Thema dieser Arbeit. Ich möchte ein Bewusstsein dafür wecken. Beim Schreiben ist mir selbst erst klar geworden, wie viele Faktoren auf die informelle Organisation Einfluss nehmen können. Leider konnte ich mich im Rahmen dieser Arbeit nur mit der Gruppenzusammenstellung und zwei Auswirkungen dieser beschäftigen. Kurz angerissen habe ich noch sechs Einflussfaktoren, die als zusätzliche Stellschrauben der Arbeitsgemeinschaft gesehen werden können. Diese sind: Gruppenziel, Mitgliedsziel, Persönlichkeiten, Fähigkeiten, Kommunikation und Sponsoring.

Dabei wirken alle auf die Synergie des Teams ein. Eine hohe Zugehörigkeit lässt die Zahnräder in der Gruppe besser in einander greifen. Die Gruppe erledigt die Aufgaben zusammen schneller, als jeder einzeln es könnte. Der Gegenpol zur Synergie ist Groupthink. Eine zu stark in sich geschlossene Gruppe kann den Blick in die Umwelt verlieren. Sie möchte unter sich bleiben und nimmt deshalb schnell eine Gruppenmeinung an, ohne Alternativen zu betrachten. Es gilt die Waage zu halten. Synergie ist ein wichtiger Booster, aber Alternativ-Lösungen in einer Diskussion dürfen nicht übersehen werden.

Ein Team, in dem alle Teamrollen vertreten sind, hält sich automatisch im Gleichgewicht. Die unterschiedlichen Rollen beeinflussen sich gegenseitig. Es mangelt nicht an Ideen (Macher), das Ergebnis wird stets kritisch betrachtet (Beobachter), das nötige Fachwissen ist vorhanden (Spezialist), ein theoretischer Plan wird in die Praxis umgesetzt (Umsetzer), den Details wird Aufmerksamkeit geschenkt (Perfektionist), der Wind in den Segeln bleibt bestehen (Macher), Aufgaben werden gerecht und passend verteilt (Kordinator) und Umweltfaktoren werden mit einbezogen (Wegbereiter).

Ich komme zu dem Entschluss, dass die Auswahl der Teammitglieder entscheidend über die Balance und letztlich über die Effizienz ist. Eine Gruppe mit allen neun Teamrollen bildet die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Letztendlich reicht ein Bewusstsein über die Balance aus. Der Unternehmer oder Manager muss über das aktuelle Gleichgewicht im Team Bescheid wissen. Mit diesem Wissen kann er Entscheidungen zu treffen, um Gleichgewicht zu halten und die Effizienz zu erhöhen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Belbin, Raymond M. (2003): Team roles at work. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Belbin Deutschland e. K. (o. J.): Teamrollen. Online verfügbar unter <https://www.belbin.de/teamrollen>, zuletzt geprüft am 12.05.2020.

Cartwright, Roger (2002): Mastering team leadership. Basingstoke: Palgrave Macmillan (Palgrave master series).

Dudenredaktion (o. J.b): "Projekt" auf Duden online. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/node/115366/revision/115402>, zuletzt geprüft am 13.05.2020.

Dudenredaktion (o. J.a): "Team" auf Duden online. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/node/180363/revision/180399>, zuletzt geprüft am 04.05.2020.

ISB (2020): Bildungs- und Erziehungsauftrag der Realschule. Online verfügbar unter <https://www.lehrplanplus.bayern.de/bildungs-und-erziehungsauftrag/realschule>, zuletzt geprüft am 14.04.2020.

Janis, Irving Lester (1972): Victims of groupthink. A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes. Boston: Houghton.

Martin Gaedt (2017): 5 Tipps für erfolgreiche Teams. "gleich und gleich gesellt sich gern" vs. unterschiedliche Stärken sind der größte Wert. Online verfügbar unter <https://www.xing.com/news/insiders/articles/5-tipps-fur-erfolgreiche-teams-gleich-und-gleich-gesellt-sich-gern-vs-unterschiedliche-starken-sind-der-grosste-wert-940412>, zuletzt geprüft am 15.04.2020.

Roethlisberger, F. J.; William, J. Dickson; Wreight, Harold A. (1961): Management and the worker. An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. 12. Auflage. Cambridge: Harvard Univ.Press.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht der 9 Teamrollen nach Belbin (Martin Gaedt 2017).....6