

## EWCS Südtirol

# Teamarbeit hui, Einzelkämpfer pfui

## In Kürze

**50%** der Südtiroler Arbeitnehmer arbeiten in **selbstbestimmten Teams** – in der Schweiz sind es **52%**, in Italien **29%**.

Teamarbeit fördert den **Leistungswillen** und die **Verbundenheit** mit der Organisation, besonders durch Übernahme von **Verantwortung**.

Mit **75** Punkten wird die **soziale Managementqualität** in selbstbestimmten Teams bewertet, mit **68** bei Einzelkämpfern.

**0,9** Punkte beträgt das **schädliche Sozialverhalten** in selbstbestimmten Teams, wesentlich höher, nämlich **1,6**, ist es bei Personen, die nicht in Teams arbeiten.

## Die Ausgangslage

### Altes Thema einer jungen Disziplin

Die Arbeitspsychologie hat sich mit den Vor- und Nachteilen von Gruppen- und Teamarbeit schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts beschäftigt. Auslöser war die eintönige Fabrikarbeit am Fließband. Wer den ganzen Tag Glühbirnen einsortieren oder Fäden nach Länge ordnen musste (belegtes Beispiel!), dessen Arbeitsleistung nahm nachgewiesenermaßen bald ab und konnte, entgegen der Erwartungen des damals vorherrschenden Menschenbildes, vielfach auch durch eine Erhöhung des Akkordlohns nicht wieder gesteigert werden. Jedoch war auch vielen Zeitgenossen klar, dass reine Fließbandarbeit den Menschen abstumpft.

Zum Wohle der Mitarbeiter, aber auch der Unternehmen, forderte die Arbeitspsychologie recht bald strukturelle Änderungen: Eine davon war die ganzheitliche Arbeit, die es dem Menschen erlaubt, Tätigkeiten und Arbeitsabläufe nicht nur auszuführen, sondern auch zu planen und mit anderen gemeinsam an einem Vorhaben zu arbeiten. Sogenannte „vollständige Tätigkeiten“ sollten dem arbeitenden Menschen jene Würde zurückgeben, die er am Fließband verloren hatte.

Statt stumpfem Schräubchendreien waren schon in den 1920er-Jahren Gruppenarbeit (Tätigkeitsdimension) und Arbeitsgruppen (soziale Dimension) angesagt. Ihre Einführung erbrachte gute Ergebnisse: Berühmt in diesem Zusammenhang wurden die Hawthorne-Studien (Dorsch 2017), die den Grundstein für die Betrachtung des Menschen nicht als rein ökonomisch motiviert („economical man“), sondern auch als sozial motiviert („social man“) legten.

### Begriffsbestimmung Arbeitsgruppe/Team

Nach Rosenstiel (Rosenstiel 1992, in Ulich 2005) lässt sich eine soziale Konfiguration dann als Gruppe definieren, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Es muss sich um „eine

1. *Mehrzahl von Personen*, die in
2. *direkter Interaktion* über eine
3. *längere Zeitspanne* bei
4. *Rollendifferenzierung* und
5. *gemeinsamen Normen*, verbunden durch ein
6. *Wir-Gefühl*

handeln.“ Diese weitgefaste Begriffsbestimmung gilt selbstverständlich auch für die Arbeitswelt.

Über welche psychologischen Mechanismen wirkt sich nun eine solche Gruppenzugehörigkeit förderlich auf den arbeitenden Menschen aus?

Wie Ulich (2005) treffend schreibt, kommt „Arbeit in Gruppen (...) hauptsächlich aus zwei – miteinander zusammenhängenden – Gründen psychologisch ein besonderer Stellenwert zu:

1. Das Erleben ganzheitlicher Arbeit ist in modernen Arbeitsprozessen mehrheitlich nur möglich, wenn interdependente Teilaufgaben zu vollständigen Gruppenaufgaben zusammengefasst werden.
2. Die Zusammenfassung von interdependenten Teilaufgaben zu gemeinsamen Aufgaben einer Gruppe ermöglicht ein höheres Maß an Selbstregulation und sozialer Unterstützung.“

### Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit und sozialem Austausch

Vorher unverbundene Teilaufgaben werden bei der Gruppenarbeit also zu einem sinnhaften Ganzen zusammengefügt (zur vorhin genannten „vollständigen Tätigkeit“) und in einem Sozialverband (der Gruppe) mit den dafür erforderlichen Abstimmungen und Aushandlungen vorbereitet und ausgeführt. Die Teamarbeit kommt uns deshalb so gelegen, weil es dem Menschen ein ureigenes Bedürfnis ist, nach Sinn zu suchen und sich mit anderen auszutauschen.

Teamarbeit ist allerdings nicht gleich Teamarbeit: Je mehr Selbstverantwortung die Gruppe hat, desto mehr Zusammenhalt („Kohäsion“) ist möglich. Eine gemeinsame Aufgabenorientierung entsteht laut Emery (Emery 1959 in Ulich, 2005), „wenn die Gruppe eine gemeinsame Aufgabe hat, für die sie als Gruppe die Verantwortung übernehmen kann und wenn der Arbeitsablauf innerhalb der Gruppe von dieser selbst kontrolliert werden kann“.

Erst wenn diese Bedingungen erfüllt sind, können die Vorteile der Gruppen- oder Teamarbeit so richtig zum Tragen kommen, welche in Tabelle 1 aufgelistet sind.

Tabelle 1

Mögliche positive Auswirkungen der Arbeit in teilautonomen Gruppen

Auf die Mitarbeiter	Auf die Organisation
Intrinsische Motivation durch Aufgabenorientierung	Verringerung von hierarchischen Positionen
Verbesserung von Qualifikation und Kompetenzen	Veränderte Vorgesetztenrollen
Erhöhung der Flexibilität	Veränderung von Kontrollspannen
Qualitative Veränderung der Arbeitszufriedenheit	Funktionale Integration
Abbau einseitiger Belastungen	Höhere Flexibilität
Abbau von Stress durch gegenseitige Unterstützung	Neudefinition von Stellen
Aktiveres Freizeitverhalten	Neue Lohnkonzepte

Quelle: AFI, nach Ulich 2005

## Teamarbeit unter der Lupe

Die statistischen Angaben zu allen in den Abbildungen dargestellten Berechnungen finden sich im Anhang unter A.1 (Kreuztabellen) und A.2 (Varianzanalysen).

Vorliegende Untersuchung berücksichtigt ausschließlich Arbeitnehmer, da Selbstständige per Definition keine, nicht einmal eingeschränkte Teamarbeit leisten können. Sie haben stets Hoheit über die Aufteilung der Aufgaben, den Zeitplan für die Arbeiten und vor allem darüber, wer Teamleiter ist. Also wäre die Berücksichtigung von Selbstständigen sinnlos.

### Bestandteile des Merkmals Teamarbeit

Kategorien	Fragen: "Entscheidet das Team..."
Keine Teamarbeit	<i>Arbeitet im Team: NEIN</i>
Eingeschränkte Teamarbeit	<i>Arbeitet im Team: JA</i> ...über die Aufteilung der Aufgaben? JA/NEIN ...über den Zeitplan für die Arbeiten? JA/NEIN ...wer Teamleiter ist? JA/NEIN [höchstens 1 von 3 JA-Antworten]
Selbstbestimmte Teamarbeit	<i>Arbeitet im Team: JA</i> ...über die Aufteilung der Aufgaben? JA ...über den Zeitplan für die Arbeiten? JA ...wer Teamleiter ist? JA [mindestens 2 von 3 JA-Antworten]

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2021

### Keine Teamarbeit

Die Einteilung in diese Gruppe ist selbsterklärend. Sie umfasst all jene Arbeitnehmer, die auf die direkte Frage „Arbeiten Sie in einer Gruppe oder einem Team, das gemeinsame Aufgaben hat und seine Arbeit planen kann?“ mit Nein antworten. Das kann durch die Art der Arbeit bedingt sein und tritt in bestimmten Berufsgruppen häufig auf.

### Eingeschränkte Teamarbeit

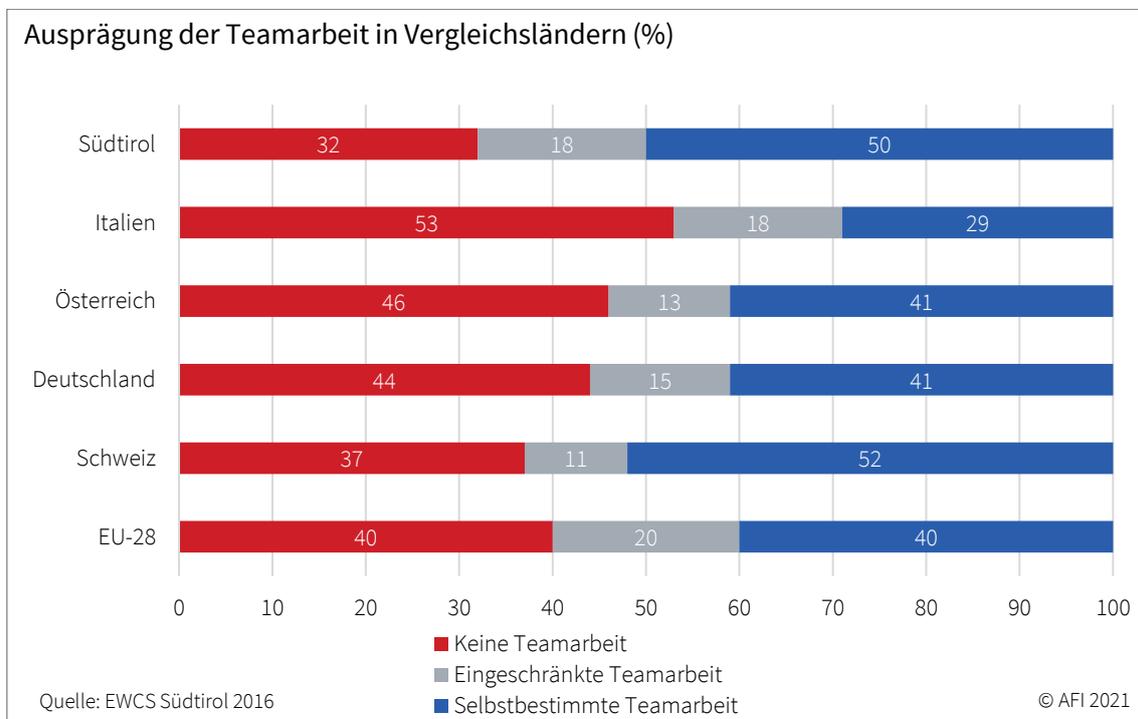
Diese Gruppe umfasst jene Arbeitnehmer, die zwar in einer Gruppe oder einem Team arbeiten, deren Arbeitsaufteilung, Zeitpläne und Gruppenleiter aber entweder allesamt oder zum größten Teil von außen vorgegeben werden. Das ist die typische Arbeitssituation vieler (hoch-)qualifizierter Arbeitnehmer, die unter dem Weisungsrecht von Vorgesetzten stehen.

## Selbstbestimmte Teamarbeit

Die Arbeitnehmer dieser Kategorie arbeiten in einem Team, das sowohl Arbeitsaufteilung, Zeitplan sowie Gruppenleiter größtenteils oder vollständig selbst bestimmen kann. Das ist meist bei vielschichtigen Arbeitsaufgaben der Fall, für deren Erfüllung man sich eng mit anderen Mitarbeitern abstimmen muss. Führungskräfte und leitende Angestellte sämtlicher Branchen sind dafür das maßgebende Beispiel.

In dieser Gruppe sind nach Emery (Emery 1959, in Ulich 2005) die Bedingungen für einen starken Zusammenhalt (Kohäsion) erfüllt, was sich in besonders guten Werten bei verschiedenen Messgrößen ausdrücken sollte.

Abbildung 1



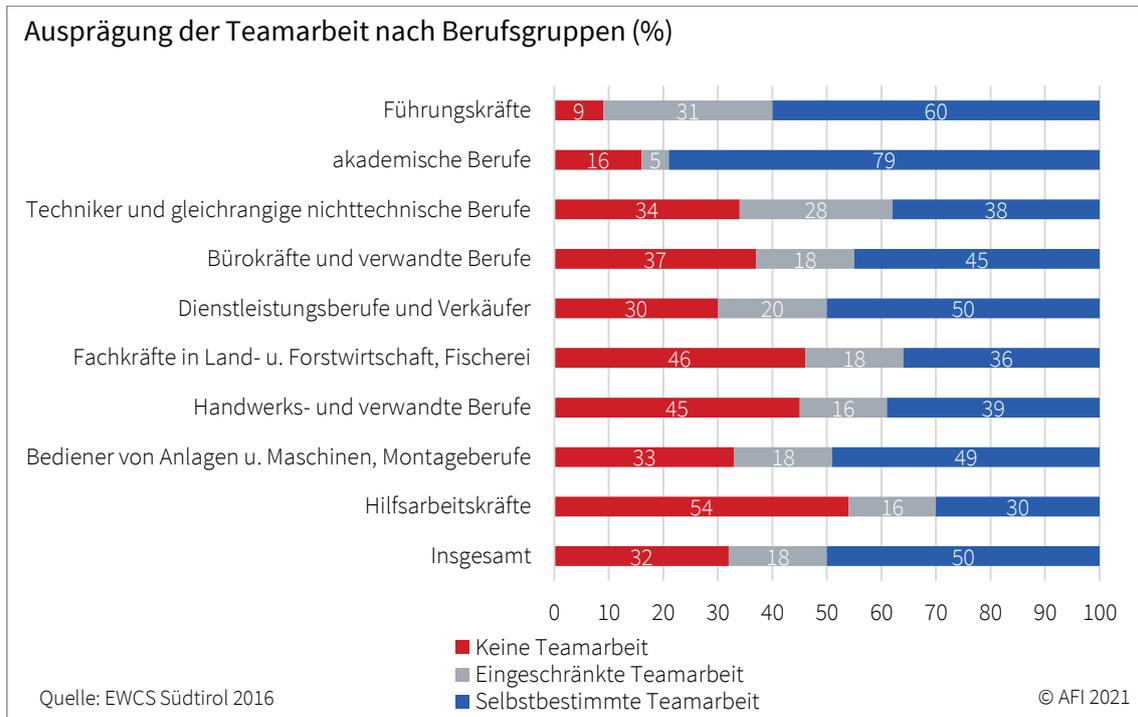
Knapp ein Drittel der Südtiroler Arbeitnehmer gibt an, nie mit anderen gemeinsam an einer Aufgabe zu arbeiten (32%), das ist der geringste Wert in der Vergleichsgruppe. Fast jeder Fünfte (18%) arbeitet zwar in einem Team, dem aber Aufgaben, Zeitplan und /oder auch der Gruppenleiter von außen vorgesetzt wird.

Überraschenderweise gehört genau die Hälfte der Südtiroler Arbeitnehmer (50%) der Kategorie „Selbstbestimmte Teamarbeit“ an, übertroffen nur von der Schweiz, wo dies für 52% der Arbeitnehmer der Fall ist.

In unserer Vergleichsgruppe sowie bei der Betrachtung des EU-Durchschnitts sind die Südtiroler Werte im oberen Bereich anzusiedeln. In Südtirol arbeiten sogar insgesamt die meisten Arbeitnehmer auf die eine oder andere Weise mit anderen zusammen (50% + 18%). Der italienische Wert verhält sich entgegengesetzt: Mehr als die Hälfte (53% + 18%).

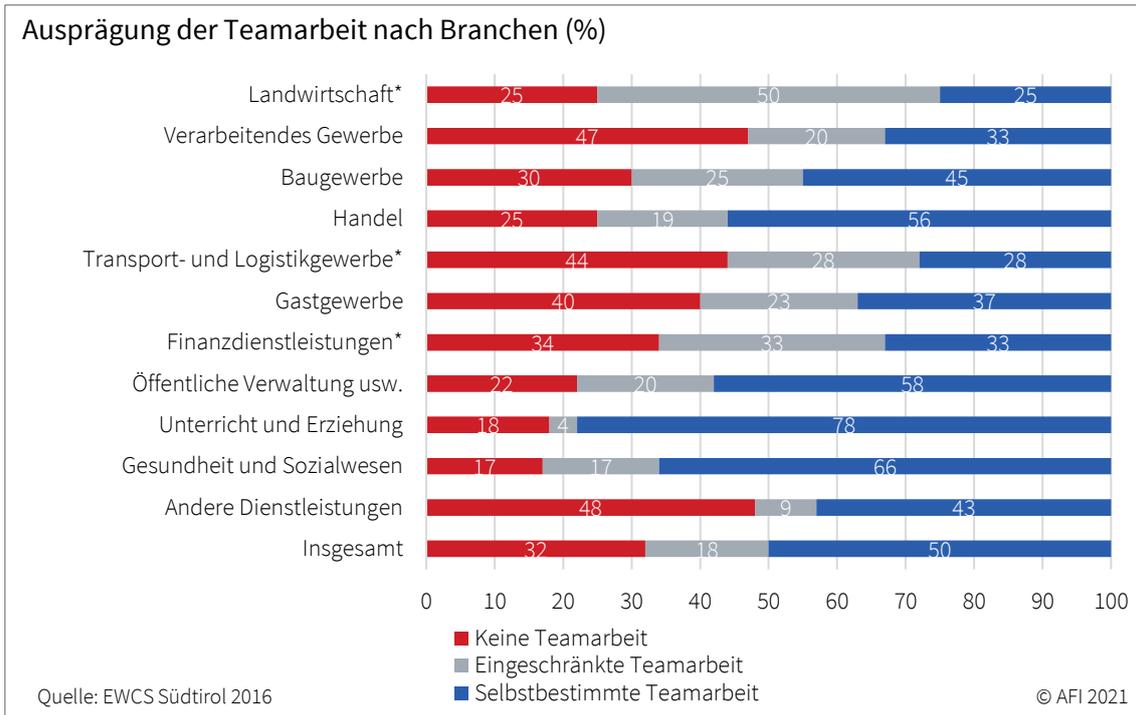
der italienischen Arbeitnehmer gibt an, nie mit anderen gemeinsam bei der Erledigung einer Aufgabe zusammenzuwirken. Mit 29% dementsprechend gering ist auch der Anteil derjenigen, die selbstbestimmte Gruppenarbeiten ausführen. Die nachfolgenden Werte nehmen die Südtiroler Situation in den Blick.

Abbildung 2



Naturgemäß sind Führungskräfte (in diesem Fall leitende Angestellte) am häufigsten mit anderen Arbeitnehmern vernetzt und haben gleichzeitig komplexe Arbeitsaufgaben, was sich in der Auswertung widerspiegelt (60% selbstbestimmte Teamarbeit, 31% eingeschränkte Teamarbeit). Gleich dahinter stehen jene Berufsgruppen, für die es eine akademische Ausbildung braucht (79% selbstbestimmte Teamarbeit, 5% eingeschränkte Teamarbeit). Hilfsarbeitskräfte hingegen arbeiten meistens nicht im Team, sondern können ihre Aufgaben augenscheinlich auch alleine lösen, zudem sind ihre Aufgaben weniger vielschichtig. Zusammengefasst lässt sich sagen: Je komplexer die zu lösenden Arbeitsaufgaben, desto vernetzter müssen Arbeitnehmer sein – das spiegelt sich in den unterschiedlichen Werten der Berufsgruppen.

Abbildung 3

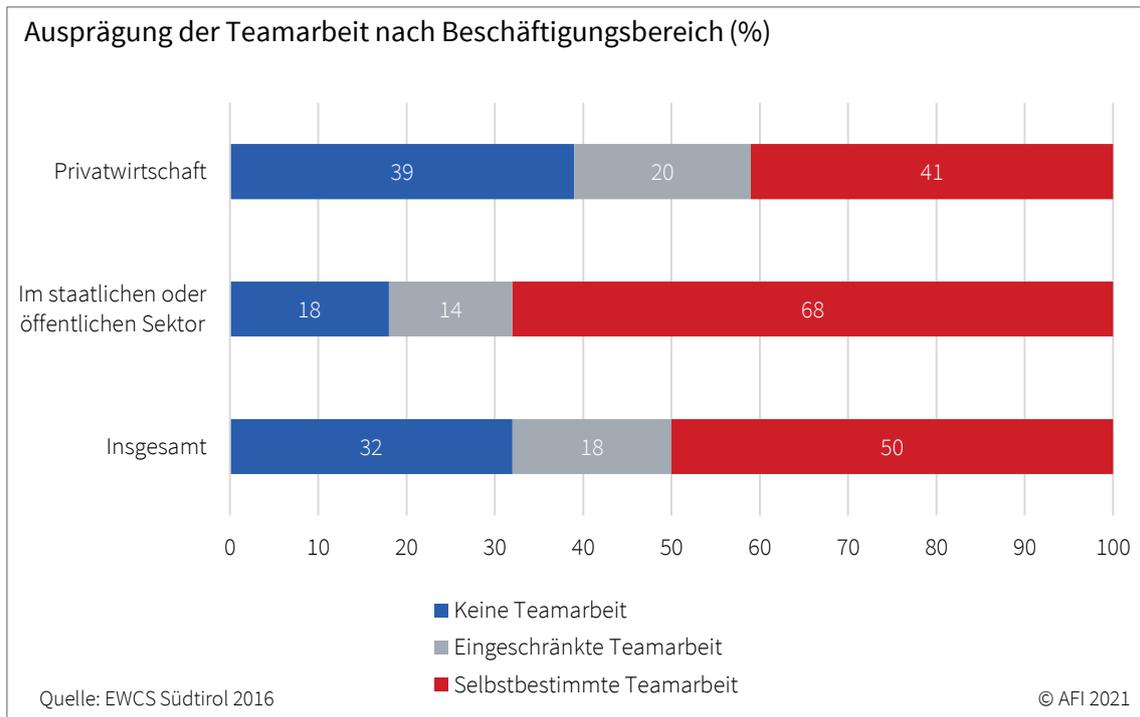


\*zu wenig Fälle für statistisch gültige Aussagen

Die Wirtschaftszweige „Unterricht und Erziehung“ sowie das Gesundheits- und Sozialwesen sind im Branchenvergleich bei der Teamarbeit führend. Auch in der Kategorie „Öffentliche Verwaltung“ ist die Teamarbeit in ihren beiden Ausprägungen weit verbreitet. Dieser Umstand erklärt sich durch die Aufgabenkomplexität und den Umgang mit Menschen, von dem alle drei genannten Branchen maßgeblich bestimmt sind. Lehrer sind beispielsweise mit der komplexen Aufgabe betraut, jungen Menschen fachliche und soziale Kenntnisse und Fertigkeiten beizubringen. Gleichzeitig fördert das zeitgenössische Bildungsideal die Teamkompetenz als eigenständigen Wert – was sich auch in vielen fächerübergreifenden Unterrichtsthemen widerspiegelt, die natürlich von den Lehrkräften untereinander abgesprochen werden müssen. Auf diese Weise erklärt sich der außerordentlich hohe Wert von selbstbestimmter Teamarbeit.

Als Gegenbild und abgesehen davon, dass beim Transport- und Logistikgewerbe aufgrund der kleinen Fallzahl keine belastbare Aussage möglich ist, zeigt sich hierbei tendenziell, dass nur 28% der Arbeitnehmer in einem selbstbestimmten Team und 44% in überhaupt keinem Team arbeiten. Auch dies erklärt sich durch die Tatsache, dass die Aufgaben im Transport- und Logistikgewerbe zwar auf der Leitungsebene sehr komplex sein können und viel Abstimmung erfordern, die ausführende Tätigkeit dann aber vielfach darin besteht, von anderen Personen festgelegte Zeitpläne einzuhalten und Aufgaben abzuwickeln – zum Beispiel alleine am Steuer eines LKW.

Abbildung 4



In der Privatwirtschaft gibt es deutlich weniger Gruppenarbeit als im öffentlichen Sektor: Das ergibt sich aus der Vielzahl der Branchen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen, die unter dem Begriff „Privatwirtschaft“ zusammengefasst sind. Im öffentlichen Sektor hingegen dominieren Branchen wie das Gesundheits- und Sozialwesen, die Kategorie „Öffentliche Verwaltung“ sowie „Erziehung und Unterricht“. In diesen drei Branchen sind die Arbeitsaufgaben meist so beschaffen, dass komplexe Arbeitsaufgaben in irgendeiner Weise mit anderen Mitarbeitern oder mit Klienten abgestimmt werden müssen – das geht besser in Arbeitsgruppen.

Tabelle 2

Ausprägung der Teamarbeit nach Geschlecht (%)

	Keine Teamarbeit	Eingeschränkte Teamarbeit	Selbstbestimmte Teamarbeit
Männer	32	21	47
Frauen	32	15	53
Insgesamt	32	18	50

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2021

Das Geschlecht spielt bemerkenswerterweise keine Rolle, wenn es um die Frage geht, ob Mitarbeiter im Team arbeiten oder nicht. Das ist insofern spannend, als gerade in den typischen Branchen des öffentlichen Sektors (öffentliche Verwaltung, Erziehung und Unterricht sowie teilweise im Gesundheitswesen) viel im Team gearbeitet wird und in diesen Branchen (besonders in Erziehung und Unterricht) teilweise deutlich mehr Frauen als Männer arbeiten.

## Ausgewählte Unterscheidungsmerkmale

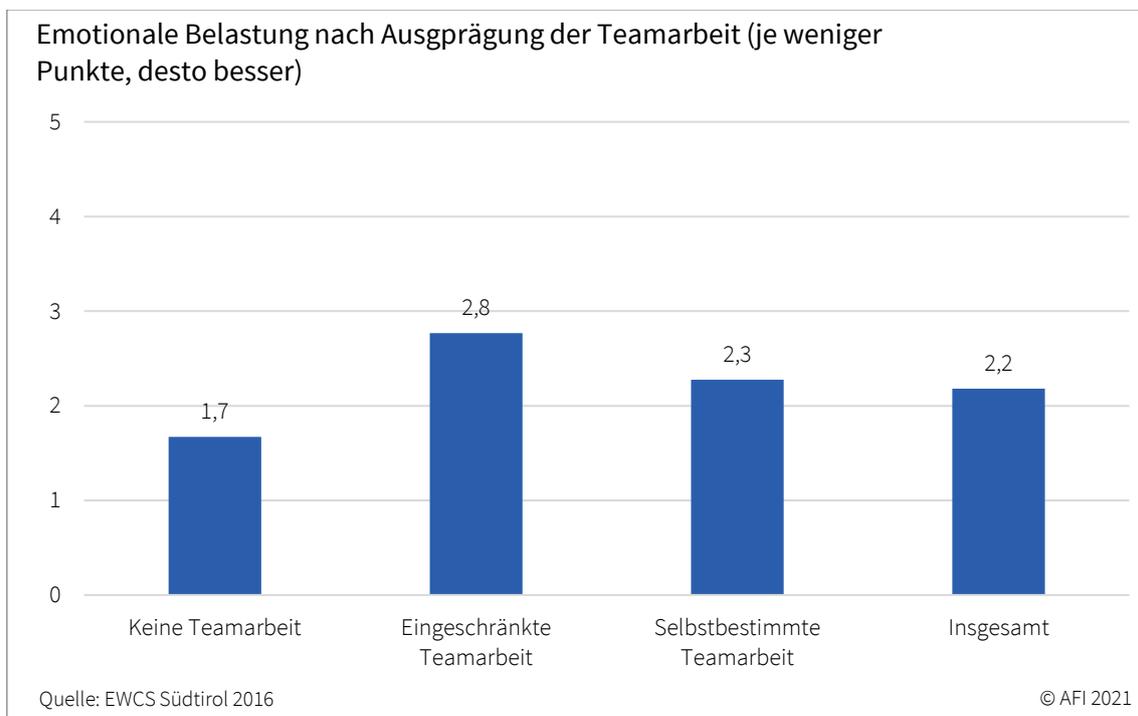
### Psychisch belastende Arbeitsbedingungen

Arbeitsintensität und emotional belastende Arbeitsbedingungen bilden zusammen das Merkmal „Psychische Arbeitsbelastungen“. Nun ist es interessant, dass ein Teil der psychischen Arbeitsbelastungen, nämlich die Arbeitsintensität, mit der Teamarbeit nichts zu tun hat, die emotionalen Belastungen hingegen sehr wohl.

Emotionale Belastungen umfassen den Umgang mit verärgerten Kunden und Klienten, seine Emotionen nicht zeigen dürfen, usw. Wer dauerhaft zu viel und zu schnell arbeiten oder beim Umgang mit unhöflichen Kunden stets freundlich sein muss, dem drohen auf lange Sicht körperliche und psychische Probleme (Hölbling 2017).

Es zeigt sich eindrucksvoll, dass emotional belastende Arbeitsbedingungen fast nur auftreten, wenn mit Menschen gearbeitet wird – wer für sich alleine arbeitet, ist für das Erfüllen seiner Arbeitsaufgabe weniger auf einen gelingenden Kontakt zu anderen Personen angewiesen und kann folgerichtig auch die daher rührende emotionale Belastung gering halten. Diese ergibt sich nämlich meist bei der Notwendigkeit zur Zusammenarbeit mit anderen Personen.

Abbildung 5



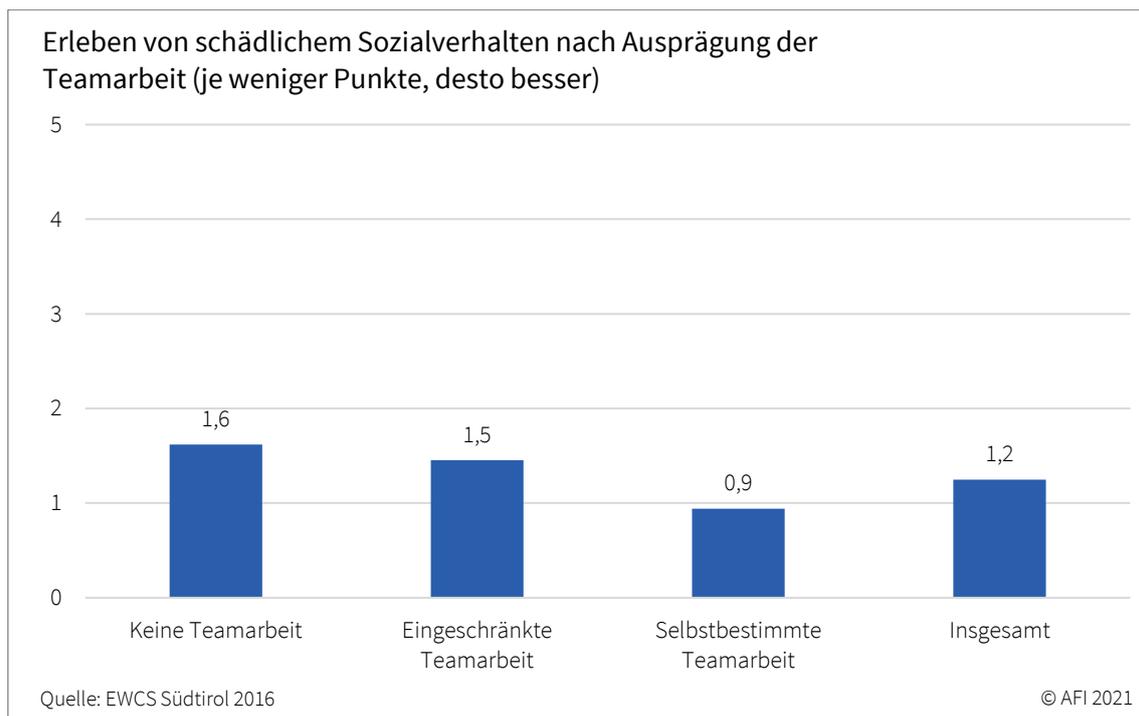
Mit diesem Befund passt das Ergebnis der eingeschränkten Teamarbeit sehr gut zusammen. Eingeschränkte Teamarbeit geht mit der höchsten emotionalen Belastung (2,8 Punkte) einher. Verständlich: Muss man doch gemeinsam mit Personen, die man sich

nicht ausgesucht hat, Arbeitsaufgaben erledigen, die man sich genauso wenig ausgesucht hat, und das Ganze dann noch nach einem fremdbestimmten Zeitplan. Falls es dann zwischen den Mitarbeitern auf persönlicher Ebene haken sollte, kann die Gruppe weder die Leitung neu zuweisen noch untereinander den Kontakt abbrechen, sondern muss wohl oder übel weiterhin zusammenarbeiten, um die Arbeitsaufgaben zu erfüllen.

Bei der selbstbestimmten Teamarbeit hingegen können gruppenintern Teamleiter ausgetauscht und Zeitpläne sowie die Aufteilung selbst ausgehandelt werden – das allein dürfte schon ordentlich Druck aus dem emotionalen Kessel nehmen. Allein arbeitende Personen schließlich spüren selbstverständlich wenig emotionale Arbeitsbelastungen, weil diese ja bekanntlich vor allem von der Arbeit mit anderen Menschen herrühren.

### Schädliches Sozialverhalten

Abbildung 6



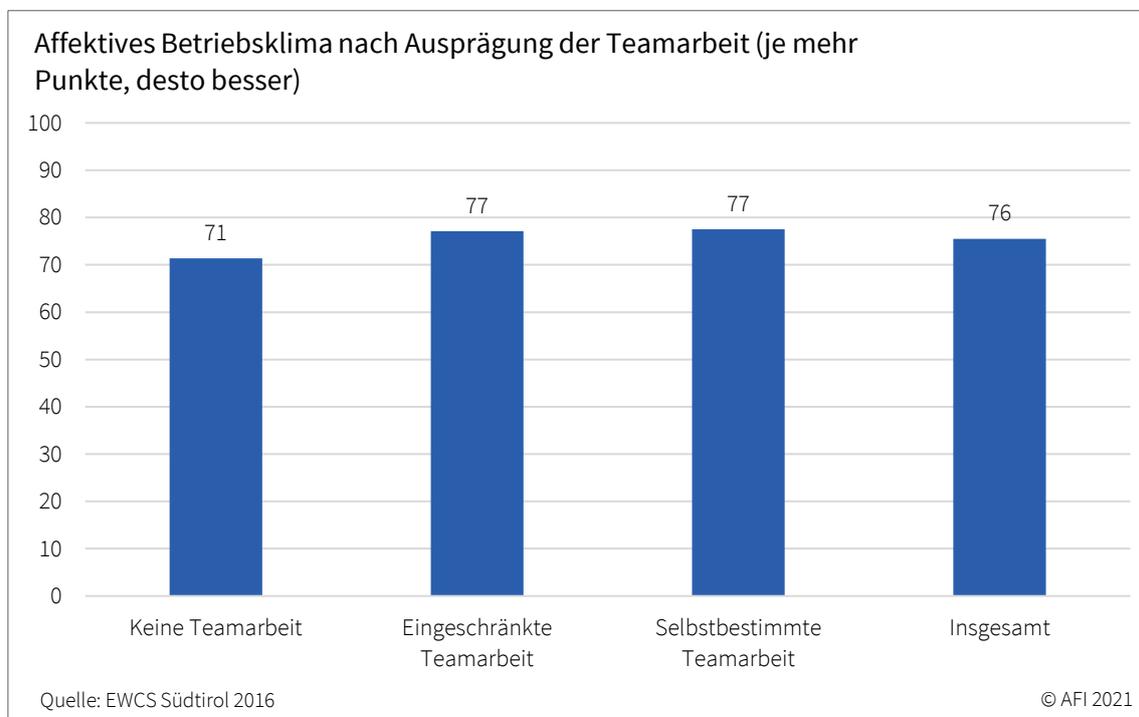
Schädliches Sozialverhalten am Arbeitsplatz umfasst Beleidigungen, Drohungen, Gewalt, Mobbing und sexuelles Bedrängen. Personen, die in selbstbestimmten Teams arbeiten, berichten deutlich seltener von derlei Erfahrungen als die beiden anderen Gruppen – obwohl das Problem vor allem im Gesundheits- und Sozialwesen akut ist, wie wir aus früheren Studien wissen (Ulich 2005). Interessant ist, dass zwischen den Kategorien „Kein Team“ und „Eingeschränkte Teamarbeit“ keinerlei Unterschied besteht, zur Kategorie „Selbstbestimmte Teamarbeit“ aber sehr wohl. Die Gründe dafür haben sich in dieser Studie nicht herausfinden lassen – weder ein unterstellter Branchen- noch Berufseffekt sind hinreichend, um diesen Umstand zu erklären.

Möglicherweise wirken die Selbstbestimmung bei der Tätigkeitswahl und die Möglichkeit zur Wahl von Mitarbeitern auch dem Auftreten von schädlichen Verhaltensweisen entgegen – aber das ist eine bloße Vermutung. Somit bleibt dieser Befund ein Forschungsdesiderat.

## Soziale Managementqualität und affektives Betriebsklima

Das affektive Betriebsklima setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen, dem förderlichen und dem schädlichen Sozialverhalten am Arbeitsplatz. Schädliches Sozialverhalten umfasst negative zwischenmenschliche Verhaltensweisen wie Beleidigungen, Diskriminierungen und Drohungen. Förderliches Sozialverhalten hingegen umfasst Fragen zur Qualität des persönlichen und professionellen Verhältnisses zwischen Mitarbeitern und unmittelbaren Vorgesetzten und zur sozialen Unterstützung am Arbeitsplatz: Helfen Kollegen und Vorgesetzte dann, wenn man Hilfe braucht? Die Ausprägung dieser beiden Bestandteile beeinflusst das affektive Betriebsklima und ist eingehend in früheren Studien (Hölbling 2018) behandelt worden. Kurzfassung der dortigen Ergebnisse: Ein gutes affektives Betriebsklima erhöht die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, erhöht die Verbundenheit mit dem Unternehmen und senkt die Anzahl der Krankheitstage – jede Organisation sollte also im eigenen Interesse darauf achten, dieses Merkmal möglichst gut entwickelt zu haben.

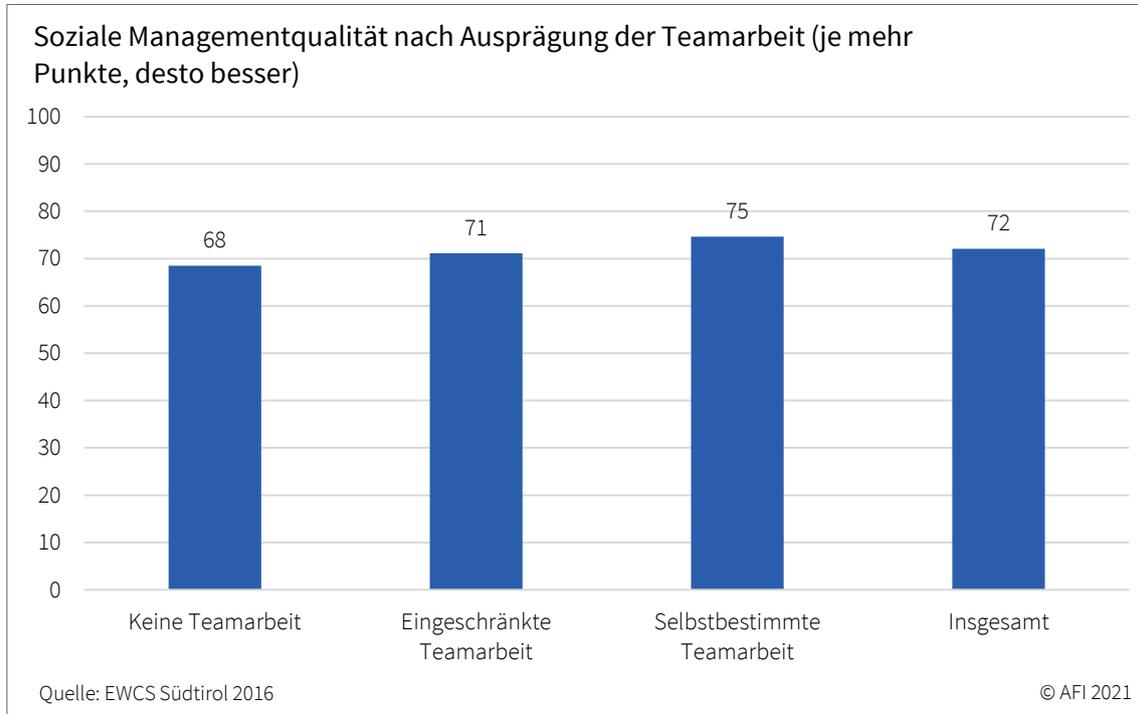
Abbildung 7



Das affektive Betriebsklima ist bei beiden Formen der Teamarbeit gleich ausgeprägt (77 Punkte), nur jene, die alleine arbeiten, erzielen einen deutlich niedrigeren Wert (71 Punkte). In allen drei Gruppen ist das affektive Betriebsklima jedoch auf hohem Niveau, insofern besteht für Südtiroler Betriebe und Einrichtungen kein Grund zur Besorgnis. Es zeigt

sich wiederum, dass Teamarbeit auch die Verbundenheit mit der Organisation mehr stärkt als bloßes Für-sich-allein-Arbeiten.

Abbildung 8



Die soziale Managementqualität misst die menschliche Seite des unmittelbaren Vorgesetzten. Respektiert er seine Mitarbeiter grundsätzlich? Schafft er es, die ihm unterstellten Mitarbeiter zur Zusammenarbeit zu bewegen? Fördert er Kompetenzen und die persönliche Entwicklung, hat er ein offenes Ohr bei Problemen?

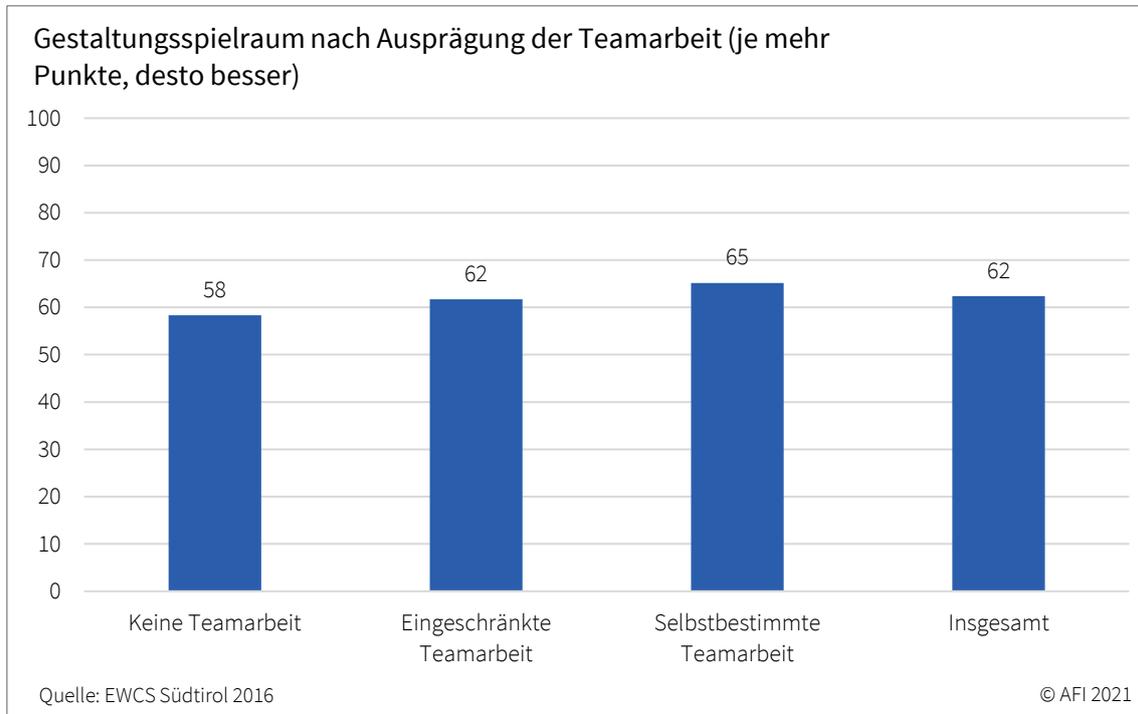
Solche „weichen“ Führungsqualitäten haben große Auswirkungen auf die Einstellung des Mitarbeiters zu seinem Unternehmen – ebenso auf die Frage, ob sich der Mitarbeiter richtig reinkniet und auch, sinnbildlich gesprochen, bei Schlechtwetter zu seinem Vorgesetzten und dem Betrieb steht (man denke beispielsweise an freiwillige Lohnkürzungen bei schlechter Auftragslage, wenn im Gegenzug eine Beschäftigungsgarantie gilt).

Arbeitnehmer, die in selbstbestimmten Teams arbeiten, schätzen die soziale Managementqualität ihres unmittelbaren Vorgesetzten deutlich am besten ein. Dies ist eine Folge davon, dass sie sich ihren Vorgesetzten im Team in gewissem Maß selbst aussuchen können: Nur jene Personen werden zum Teamleiter gewählt, denen von ihren Kollegen Fachkompetenz und persönliche Eignung zugestanden werden. Entgegengesetzt sehen dies jene Arbeitnehmer, die nie im Team arbeiten: mit 68 Punkten bewerten diese ihren unmittelbaren Vorgesetzten deutlich schlechter.

Es zahlt sich also auch in dieser Hinsicht aus, seinen Mitarbeitern mehr Teamarbeit zu ermöglichen.

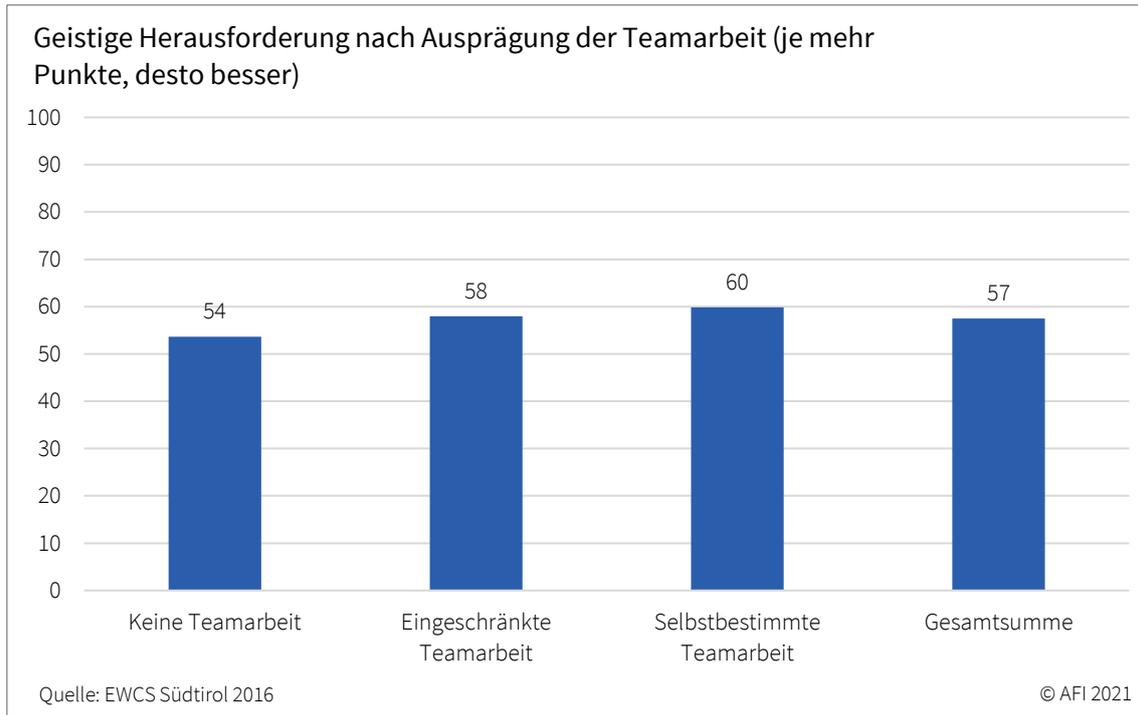
## Gestaltungsspielraum und geistige Regsamkeit

Abbildung 9



Wer in seiner Arbeit viel Gestaltungsspielraum hat, kann seine Arbeitsaufgaben selbst planen, entscheiden und ausführen. Das fördert nachgewiesenermaßen die geistige Beweglichkeit und stärkt gleichzeitig die Verbundenheit zum Unternehmen. Gestaltungsspielraum ist außerdem ein überaus wichtiges Gegengift zu psychischen Arbeitsbelastungen und Stress (Dorsch 2017), allein schon deshalb sollte sich jeder Betrieb bemühen, seinen Mitarbeitern soviel Gestaltungsspielraum wie möglich zuzugestehen. Nicht überraschend haben diejenigen Mitarbeiter den größten Gestaltungsspielraum, die in selbstbestimmten Teams arbeiten (65 Punkte), – der Unterschied zu Mitarbeitern ohne jegliche Teamarbeit (58 Punkte) ist äußerst deutlich. Dieses Ergebnis ist auf einen Berufsgruppeneffekt zurückzuführen: Vielschichtige, ergebnisoffene Aufgaben erfordern einen größeren Gestaltungsspielraum als lediglich ausführende Tätigkeiten. Folgerichtig sind Führungskräfte aller Branchen sowie Arbeitnehmer in Berufen mit akademischem Hintergrund diejenigen, die sowohl am meisten Gestaltungsspielraum haben als auch am häufigsten in selbstbestimmten Teams arbeiten.

Abbildung 10



Selbstbestimmte Teamarbeit geht mit geistiger Herausforderung Hand in Hand (60 Punkte) – wer seine Arbeitsaufgaben gemeinsam mit Kollegen plant sowie den Gruppenleiter gemeinsam bestimmt, der muss geistig beweglich sein und hat keine Möglichkeit, in einen Trott zu verfallen. Geistige Beweglichkeit wiederum hat weit über die Arbeit hinaus förderliche Auswirkungen und ist eine sogenannte Transferkompetenz (Dorsch 2017). Das bedeutet, dass im Beruf geistig rege Personen diese Kompetenz auch in ihrem Alltag anwenden, in der Freizeit aktiver sind und auch außerhalb des Berufs öfter Verantwortung übernehmen – z.B. im Ehrenamt. Angesichts der Alterung der Erwerbsbevölkerung und der Gesellschaft im Allgemeinen ist dieser Umstand ein nicht zu vernachlässigender Pluspunkt der Teamarbeit.

## Schlussfolgerungen

Emerys Erkenntnisse (Emery 1952, in Ulich 2005) gelten noch immer: Je mehr Selbstverantwortung ein Team hat, desto mehr wird es zusammenhalten und seine Aufgaben gemeinsam anpacken. Eine gemeinsame Aufgabenorientierung entsteht dann, „wenn die Gruppe eine gemeinsame Aufgabe hat, für die sie als Gruppe die Verantwortung übernehmen kann und wenn der Arbeitsablauf innerhalb der Gruppe von dieser selbst kontrolliert werden kann“. Mit anderen Worten: Selbstbestimmte Arbeitsgruppen bringen mehr als eingeschränkte Teams oder Einzelkämpfer. Südtirol kann sich diesbezüglich glücklich schätzen – arbeitet doch die Hälfte der Arbeitnehmer (50%) hierzulande in selbstbestimmten Arbeitsgruppen.

Wie so oft kommt es auf die Führungskräfte an, um das gesamte Potential einer Arbeitsgruppe abzurufen. In einem Team (aus dem Germanischen \*tau(h)maz, deutsch Zaum, Teilstück des Pferdehalfters) sollen, sinnbildlich gesprochen, jene Gäule zusammengespannt werden, die gut miteinander können, um den Pflug möglichst effektiv zu ziehen. Bei Menschen reicht es aber nicht, sie bloß in ihre Arbeitsaufgaben einzuspannen und mit der Peitsche dreinzufahren, wenn's nicht so läuft, wie es sollte. Menschen suchen nach Sinn und wollen sich miteinander austauschen. Wenn eine kluge Führungskraft diese beiden Bedürfnisse im Rahmen einer Arbeitsgruppe berücksichtigt und dieser Verantwortung für ihr Tun überträgt, bedankt sich das Team durch Leistungswillen, Einsatz und größere Verbundenheit mit dem Unternehmen. Eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten, wenn man sich die positiven Folgen von gelingender Teamarbeit vor Augen hält.

Dunckel und Krause (2003, in Dorsch 2017) geben an, dass erfolgreiche Teams sich durch mehrere Sachverhalte auszeichnen: Ein gut ausgeprägtes Wir-Gefühl, größere Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, welcher sich mitarbeiterorientierter und sozial unterstützend zeigt, größere Zufriedenheit mit den Arbeitskollegen und – last, but not least – größere Konfliktlösungsfähigkeiten.

Mitarbeiter erfolgreicher Teams sind nachgewiesenermaßen leistungsfähiger und leistungswilliger, erwerben neue Kompetenzen und Fertigkeiten leichter und schneller und kommen mit Arbeitsbelastungen besser zurecht als ihre Kollegen, die als Einzelkämpfer vor sich hin werkeln.

Das spiegelt sich auch in den EWCS-Daten wider. Die Werte von selbstbestimmten Arbeitsgruppen sind durch die Bank, und teils sehr deutlich, besser als diejenigen ihrer Kollegen, welche entweder gar nicht im Team arbeiten oder nur in eingeschränkter Form. Besonders hervorzuheben sind die geistige Regsamkeit und der Gestaltungsspielraum, die bei selbstbestimmten Gruppen deutlich ausgeprägt sind. Negative Einflüsse wie schädliches Sozialverhalten am Arbeitsplatz (also Beleidigungen, unfaires Verhalten bis hin zu Gewalt) kommen bei dieser Art von Teamarbeit deutlich seltener vor.

Insgesamt ein datengestütztes Plädoyer für mehr und bessere Teamarbeit – sie zahlt sich aus.

## Literaturverzeichnis

Dorsch, F., Wirtz, M. A., & Strohmer, J. (Hrsg.). (2017). *Dorsch—Lexikon der Psychologie* (18., überarbeitete Auflage). Bern: Hogrefe.

Hölbling, T. AFI (Hrsg.) (2017). *Psychische Belastungen in der Südtiroler Arbeitswelt*. Bozen: Eigendruck

Hölbling, T. AFI (Hrsg.) (2018). *Das affektive Betriebsklima: Wie gehen Südtirols Arbeitskräfte miteinander um?* Bozen: Eigendruck

Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6., überarb. und erw. Aufl). Zürich: vdf, Hochschulverl. an der ETH [u.a.].

## A.1

### Kreuztabellen (Chi-Quadrat)

Untersuchtes Merkmal	Chi-Quadrat $\chi^2$	Freiheitsgrade df	Signifikanz $p < ,...$
Abbildung 1: Ländervergleich nach Umfang der Teamarbeit (%)	142,609	8	0,000
Abbildung 2: Berufsgruppen nach Umfang der Teamarbeit (%)	69,746	16	0,000
Abbildung 3: Branchen nach Umfang der Teamarbeit (%)	70,596	20	0,000
Abbildung 4: Beschäftigungsbereich nach Umfang der Teamarbeit (%)	40,677	8	0,000
Tabelle 2: Geschlecht nach Umfang der Teamarbeit (%)	3,947	2	0,139

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2021

## A.2

### Varianzanalyse

Untersuchtes Merkmal	Quadratsumme	Freiheitsgrade df	Mittel der Quadrate	F-Wert	Signifikanz $p < ,...$
Abbildung 5: Emotionale Belastung nach Umfang der Teamarbeit	6232,358	3	2077,453	3,481	0,016
Abbildung 6: Erleben von schädlichem Sozialverhalten nach Umfang der Teamarbeit	13236,823	3	4412,274	9,629	0,000
Abbildung 7: Affektives Betriebsklima nach Umfang der Teamarbeit	2564,323	4	774,614	1,555	0,002
Abbildung 8: Soziale Managementqualität nach Umfang der Teamarbeit	8452,988	3	32817,663	4,698	0,003
Abbildung 9: Gestaltungsspielraum nach Umfang der Teamarbeit	6654,234	4	2334,614	3,235	0,000
Abbildung 10: Geistige Herausforderung nach Ausmaß der Teamarbeit	1443,230	3	1003,354	2,4548	0,000

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2021

© AFI | Arbeitsförderungsinstitut

Landhaus 12

Kanonikus-Michael-Gamper-Straße 1

I - 39100 Bozen

T. +39 0471 418 830

[info@afi-ipl.org](mailto:info@afi-ipl.org)

[www.afi-ipl.org](http://www.afi-ipl.org)