

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

TEAMENTWICKLUNG

Kommunikation

Wertschätzung

Gruppendynamik

Stressprophylaxe

Feedback

Konfliktmanagement

Sinnggebung

Führungskraft

Genderkompetenz

Nachhaltigkeit

Teamanalyse

Empathie

Professionalität

Workshops

Abteilungsperspektive

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Sylvia Schafmeister (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 3, Nr. 1, 2017, S. 1-58. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.03.01.2017-01

Erscheinungsort

Neu-Ulm, 5/ 2017

ISSN Online

2363-9342

ISSN Print

2364-2556

Auflage

1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Beitrag aus der Wissenschaft I



Titel

Innovationen in Clusterumgebungen: Wie der Informationstransfer über Teams gefördert werden kann

Autor

Dr. Johannes Kirch

Das Team als Scharnier zwischen externen Informationen und internen Prozessen

Die Kooperation verschiedener interner und externer Partner ist, insbesondere auch im Kontext von innovationsintensiven Branchen wie der Gesundheitswirtschaft, eine Strategie, die eigene Innovationskraft zu verstärken. Projektteams, welche mit funktionaler Vielfalt (also z. B. Forschung, Marketing, Produktion, etc.) besetzt sind, sind dabei ein verbreiteter Ansatz (Aalbers et al. 2016). Diese Vielfalt der Teammitglieder wird mit einer größeren Kapazität an Fähigkeiten, Wissen, Erfahrungen, Hintergründen und Netzwerken verbunden (van Knippenberg/Schippers 2007). Externe Ressourcen können dem Team dabei helfen, Gelegenheiten für zündende Ideen und Chancen auf Innovationen zu generieren. Doch wirken die potenziellen Vorteile externer Verbindungen nur, wenn auch das „interne Sozialkapital“ hoch ausgeprägt ist (Han et al. 2014). Das Team fungiert hierbei als eine Art Scharnier zwischen dem Wissen aus Netzwerken und Kooperationen sowie der internen Adaption und Transformation in eigene Wertschöpfung. Wie dieser Transformationsprozess durch die Teamleitung stimuliert werden kann, beleuchtet der vorliegende Beitrag.

Wie sich informationale Vielfalt in Teamleistung übersetzt

Eine wichtige Voraussetzung für die Vermittlung von externem Wissen in unternehmensinterne Innovationsprozesse ist die teaminterne Kommunikation. Im Fokus stehen die Präzisierung der Problemstellung und die Aktivierung der relevanten Wissensressourcen der Teammitglieder, damit diese zielgerichtet zur Problemlösung eingesetzt werden können. Dabei sind oft Sachkonflikte zu beobachten, welche nach Jehn (1995, S. 258) auftreten, „wenn Uneinigkeiten wie Meinungsverschiedenheiten über Ideen und Ansichten bezüglich des Aufgabeninhaltes bestehen.“ Sachkonflikte sind nicht per se negativ, denn sie können dazu dienen, relevante Informationen „hervorzukitzeln“ und Wissen im Team zu teilen (Kirch 2013). Das gegenseitige kritische Hinterfragen nach den noch ungeteilten Hintergründen kann dabei helfen. Das Team taucht tiefer in das spezifische Problem, unterschiedliche Sichtweisen werden gegenüber gestellt, durch Assoziation steigt die Chance für kreative Kombinationen und das Weiterentwickeln von Ideen der anderen Teammitglieder (Diehl/Stroebe 1987). Bei der Ideenimplementierung haben Projektgruppen zudem höhere inhaltliche und zeitliche Koordinationspotenziale. Es zeigt sich jedoch empirisch, dass

sich eine erhöhte Vielfalt ohne entsprechendes Management nicht direkt in höhere Teamleistung übersetzt (van Knippenberg/Schippers 2007). Dafür sind bestimmte Barrieren verantwortlich.

Barrieren einer effektiven Teamkommunikation

Die optimale Aktivierung der Mitarbeiter-Ressourcen im Team ist oft schwierig. Kommunikationsbarrieren wie Stasser-Effekt, Konfirmationsbias, hinderliche Interaktionsstile, die Bildung von Subgruppen sowie die Beziehung von Sach- und Beziehungskonflikten sind dafür verantwortlich.

Stasser-Effekt

Ob Informationen vorher gemeinsam geteilt werden oder ungeteilt sind, hat großen Einfluss auf das Ergebnis einer Teamdiskussion: Verfügen *alle* Gruppenmitglieder über die relevanten Informationen, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit die beste Wahl getroffen. Besitzen die Mitglieder jedoch ungeteilte Informationen, wird lediglich die Alternative gewählt, die die meisten schon vorher geteilten Pro-Argumente auf sich vereint, obwohl diese Alternative objektiv gesehen auch nicht am besten geeignet sein kann. Teammitglieder entscheiden also oft nicht auf Basis des theoretisch nutzbaren Wissens (geteilte plus ungeteilte Informationen), sondern nur aufgrund ihres sowieso schon vorher geteilten Wissens (Stasser/ Titus 1985).

Konfirmationsbias

Eine Erklärung dafür könnte der sogenannte Konfirmationsbias sein. Wenn ein Individuum subjektiv nicht passende Handlungsalternativen wahrnimmt, bestehen kognitive Dissonanzen (Festinger 1957). Dieser Zustand wird als unangenehm und stressig empfunden und blockiert das Handeln. Der Konfirmationsbias („confirmation bias“) ist eine Strategie des Individuums, diese kognitiven Dissonanzen zu reduzieren. Die

bevorzugte Alternative wird durch gezielte Informationssuche bzw. das Ausblenden unpassender Informationen gestützt (Schulz-Hardt et al. 2000, S. 655). Problematisch ist dieser Konfirmationsbias auf Gruppenebene dann, wenn die Festlegung ohne ein ausführliches Sondieren aller Alternativen geschieht, was zu suboptimalen Entscheidungen führen kann.

Hinderliche Interaktionsstile

Cooke/ Szumal (1994) beschreiben als Kommunikationsbarrieren zwei hinderliche Stile: Ein passiver Interaktionsstil ist durch ein defensives Verhalten gekennzeichnet, das auf die Absicherung der individuellen Bedürfnisse nach Sicherheit und Akzeptanz konzentriert ist. Der Zusammenhalt des Teams steht im Mittelpunkt, schärfere Diskussionen und konstruktive Diskussionen werden von vornherein verhindert. Eventuelle Widersprüche und gegensätzliche Argumente werden erst gar nicht genannt. Zwar können Entscheidungen auf diese Art sehr schnell erreicht werden, andererseits wird der innovationswichtige Austausch ungeteilter Informationen behindert, so dass suboptimale Entscheidungen mit geringerer Akzeptanz wahrscheinlich sind. Beim aggressiven Interaktionsstil hingegen demonstrieren Personen Position und Machtstatus durch eine rücksichtslose Herangehensweise, die Situation wird als kompetitiv anstatt als kooperativ wahrgenommen. Aus Profilierungs- und Aufmerksamkeitsstreben werden konstruktive Vorschläge anderer klein geredet und somit das Mitteilen und Analysieren von Teilen des relevanten ungeteilten Objektwissens behindert. Die Problemlösungsqualität und die Ergebnisakzeptanz sinken.

Bildung von Subgruppen

Produktentwicklungs- oder Projektteams sind oft aus unterschiedlichen Funktionen (bspw. F&E oder Marketing) besetzt, die mit tief sitzenden Annahmen, Werten und Einstellungen bei den Teammitgliedern verbun-

den sind (Jackson et al. 1995). Anhand dessen können sich Subgruppen bzw. Cliques herauskristallisieren, die eigene Gruppenidentitäten bieten und hinderliche Prozesse wie Stereotypisierung und Vorurteile begünstigen (Tajfel 1982). Diese Grüppchenbildung führt zu abnehmendem Austausch und Kooperation zwischen den Subgruppen, Konflikten und Motivationsproblemen, Prozessverlusten und im Endeffekt eine verminderte Teamleistung (Milliken/Martins 1996). Das Wissen aus externen Netzwerken wird unter solchen Voraussetzungen also kaum einfließen.

Verbindung von Sach- und Beziehungskonflikten

Wie oben dargestellt, helfen Sachkonflikte zwar dabei, aufgabenbezogene Aspekte und Informationen gründlicher zu prüfen und über das „wie“ der Zielerreichung zu diskutieren. Doch sind diese sehr eng mit Beziehungskonflikten verbunden, welche über das „Vorhandensein zwischenmenschlicher Unvereinbarkeiten, welche affektive Komponenten wie Gefühle, Spannungen und Reibung im Team bedeuten“ (Jehn/ Mannix 2001, S. 238), definiert sind. Oft werden damit Ärger, Misstrauen, Angst, Frustration und andere negative Emotionen verbunden. Sachliche Kritik an eigenen Vorschlägen wird eher als persönlicher Angriff missinterpretiert. Misstrauen und Vorurteile steigen an und können zu einer weiteren Eskalation der Konflikte führen. Wenig verwunderlich ist somit, dass der Beziehungskonflikt sich negativ auf die Einhaltung von Teamleistung und Budget- und Zeitvorgaben auswirken (Kirch 2013).

Lösungsansätze

Über Stasser-Effekt, Konfirmationsbias, hinderliche Interaktionsstile, Subgruppen sowie die Verbindung von Sach- und Beziehungskonflikten wird das Potenzial externer Netzwerke weniger genutzt. Gegen diese Barrieren gibt es bestimmte Strategien.

Advocatus diaboli

Gegen Stasser-Effekt und den Konfirmationsbias kann die Diskussionstechnik *advocatus diaboli* eingesetzt werden: Dabei vertritt eine Person konsistent eine widersprüchliche Position, was die Anderen dazu bringt, tiefer zu argumentieren und damit relevantes ungeteiltes Wissen einzubringen (Schweiger et al. 1989). Über diese Technik kann zudem ein vorschnelles Festlegen auf eine Alternative (Konfirmationsbias) verhindert werden. In unserem Kontext sollte die Teamleitung ein Teammitglied zu diesem *advocatus diaboli* bestimmen, das die Persönlichkeit für diese Aufgabe mitbringt.

Debatte

Ebenfalls muss die Teamleitung darauf achten, dass die Diskussion nicht abgeleitet und an sich sachliche Konflikte nicht über hinderliche Interaktionsstile eskalieren. Das kann über die Förderung eines konstruktiven Dialogs im Team, die sog. „Debatte“, passieren. Diese ist eine offene und konstruktive Diskussion über aufgabenbezogene Differenzen und beinhaltet den Vortrag unterschiedlicher Lösungsansätze (Schweiger et al. 1989, S. 747). Der Teamlead muss diesen Interaktionsstil fördern und das Abgleiten in Richtung eines aggressiven oder passiven Interaktionsstils unterbinden.

Teamvertrauen

Gemäß Rousseau et al. (1998, S. 395) ist Vertrauen „ein psychologischer Zustand, der auf Basis positiver Annahmen über die Intention und das Verhalten anderer die eigene Verletzbarkeit in Kauf nimmt“. In Teamprozessen kann Teamvertrauen die oben beschriebene enge Verbindung des für die Innovationsgenerierung wichtigen Aufgabenkonflikts und des negativen Beziehungskonflikts auflösen. Fachlich abweichende Äußerungen werden eher als relevant akzeptiert - ansonsten besteht die Gefahr der Zuschreibung von *hidden agendas*, *Missin-*

interpretationen oder persönlichen Attacken (Jehn/ Mannix 2001). Doch kann auch ein sehr hohes Vertrauen schädlich sein: Dieses kann zu Konformitätsstreben, weniger Nachfragen und somit wiederum geringerem Austausch ungeteilter Informationen führen, da dies als Verletzung des Vertrauensklimas interpretiert werden könnte. Ein sehr hohes Teamvertrauen kann somit für Gruppenprozesse genauso hinderlich sein, wie ein sehr niedriges. Aufgabe der Teamleitung ist es somit, aufzupassen, dass das Teamvertrauen nicht aus Bequemlichkeit zu hoch wird oder sich die Teammitglieder komplett missvertrauen. Dieser Balanceakt ist sicherlich eine Herausforderung, wobei die Schulung der Führungskräfte in Konfliktanalyse und Konfliktmoderation helfen kann.

Fördern des internen Wissensaustausches

Bestimmte Anreize können das Teilen relevanten Wissens im Team forcieren. So wurde gezeigt, dass bestimmte extrinsische Anreize Individuen dabei helfen können, zusätzliche Energie in das Teilen von Wissen mit den anderen Gruppenmitgliedern zu stecken (Hu/ Randel 2014). Dies kann beispielsweise über das Loben und Hervorheben oder das Berücksichtigen eines entsprechenden Verhaltens bei Beförderungen oder Gehaltserhöhungen passieren. Doch auch hier gilt es, parallel auf die Eigenmotivation der Teammitglieder zu setzen, denn extrinsische Anreize können die intrinsische Motivation insbesondere bei Nichtroutine-Tätigkeiten beeinträchtigen, was unter dem Strich für ein vermindertes Teamergebnis sorgen kann (u. a. Deci et al. 1999).

Forcierung von externen Verbindungen und Netzwerken

Neben den teaminternen Prozessen ist auch von großer Bedeutung, dass die Balance in Richtung der externen Verbindungen gehalten wird. Dazu muss die Teamleitung darauf achten, dass sowohl der interne Zusam-

menhalt als auch die Verbindungen in das soziale Umfeld in und außerhalb der Organisation forciert und aufrecht erhalten werden, um kreative Leistungen zu erreichen (Han et al. 2014). Beim Aufbau dieser Beziehungen sollten die Teammitglieder entsprechend entwickelt und unterstützt werden. Externe Verbindungen könnten beispielsweise über eine vorherige entsprechend heterogene Auswahl der Gruppenmitglieder gefördert werden, da verschiedene Erfahrungs- und Wissenshintergründe auch meistens verschiedene Netzwerkaktivitäten der Teammitglieder mit sich bringen (Han et al. 2014).

Fazit

Der wichtigste Hebel für die Transmission von externem Wissen aus dem Cluster in die jeweiligen Organisationen ist das Team. Hier werden die verschiedenen Informationen ausgetauscht, vertieft, im Hinblick auf die jeweilige Eignung für den Einsatz in der Problemlösung bewertet und adaptiert. Dabei kommt es auf das Zusammenspiel nach außen gerichteter Aktivitäten und der internen Faktoren in der Gruppe an. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie die Gruppenleitung ein Klima schaffen kann, welches diese so wichtige Scharnierfunktion fördert. Insbesondere eine Strategie, die speziell auf eine Balance der verschiedenen Einflussgrößen ausgerichtet ist, fördert das „interne Sozialkapital“. Über einen Mix aus Diskussions-techniken wie dem *advocatus diaboli*, der konstruktiven Debatte, der Förderung eines moderaten Teamvertrauens sowie der Forcierung externer Netzwerke und internen Wissensaustausches entsteht ein innovatives Klima. Gelingt dieser Spagat nicht, wird das Potenzial externer Verbindungen nicht aktiviert. In Umgebungen, in denen die Zusammenarbeit mit verschiedenen Organisationen und externen Wissensquellen kritisch ist, kann somit durch ein entsprechendes Management der Teamaktivitäten die Erfolgswahrscheinlichkeit nachhaltig gesteigert werden.

Literatur

- Aalbers R., Dolfsma W., Leenders R. (2016) Vertical and Horizontal Cross-Ties: Benefits of Cross-Hierarchy and Cross-Unit Ties for Innovative Projects. In: *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 33. No. 2. pp. 41-153.
- Cooke R. A., Szumal J. L. (1994) The impact of group interaction styles on problem-solving effectiveness. In: *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 30. No. 4. pp. 415-437.
- Deci E. L., Koestner R., Ryan R. M. (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. In: *Psychological Bulletin*. Vol. 125. No. 6. pp. 627-668.
- Diehl M., Stroebe W. (1987) Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 53. No. 3. pp. 497-509.
- Festinger L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford. University Press. Stanford.
- Han J., Han J., Brass D. J. (2014) Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. In: *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 35. No. 1. pp. 54-71.
- Hu L., Randel A. E. (2014) Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation. In: *Group & Organization Management*. Vol. 39. No. 2. pp. 213-243.
- Jackson S. E., May K. E., Whitney K. (1995) Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In: Guzzo R. A., Salas E. (Eds.) *Team effectiveness and decision making in organizations*. Jossey-Bass Publishing. San Francisco. pp. 204-261.
- Jehn K. A. (1995) A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 40. No. 2. pp. 256-282.
- Jehn K. A., Mannix E. A. (2001) The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of in-tragroup conflict and group performance. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 44. No. 2. pp. 238-251.
- Kirch J. (2013) Parallele Handlungsstrategien zur Förderung der Team-Innovativität. In: Lanwehr R., Mueller-Lindenberg M., Mai D. (Hrsg.) *Balance Management – Vom erfolgreichen Umgang mit gegensätzlichen Zielen*. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 63-109.
- Milliken F. J., Martins L. L. (1996) Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. In: *Academy of Management Review*. Vol. 21. No. 2. pp. 402-433.
- Rousseau D., Sitkin S. B., Burt R. S., Camerer C. (1998) Not so different after all: A crossdiscipline view of trust. In: *Academy of Management Review*. Vol. 23. No. 3. pp. 393-404.
- Schulz-Hardt S., Frey D., Lüthgens C., Moscovici S. (2000) Biased information search in group decision making. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 78. No. 4. pp. 655-669.
- Schweiger D. M., Sandberg W. R., Rechner, P. L. (1989) Experimental effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 32. No. 4. pp. 745-772.
- Stasser G., Titus W. (1985) Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during group discussion. In: *Journal of Personality and*

Social Psychology. Vol. 48. No. 6. pp. 1467-1478.

Tajfel H. (1982) Social Psychology of Inter-group Relations. In: Annual Review of Psychology. Vol. 33. No. 1. pp. 1-39.

van Knippenberg D., Schippers, M. C. (2007) Work group diversity. In: Annual Review of Psychology. Vol. 58. No. 1. pp. 515-541.

Autorenbiografie

Johannes Kirch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin im Drittmittel-Projekt KiP-Net sowie freier Berater. Er forscht insbesondere in den Themenschwerpunkten Teamführung und -kommunikation, soziale Identität in Netzwerken, Kompetenzmanagement sowie der Anwendung im Human Resource Management. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der TU Berlin beriet er insgesamt über neun Jahre nationale und internationale Personalabteilungen für Kienbaum Management Consultants sowie Ernst&Young.

Autorenanschrift

Dr. Johannes Kirch
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Badensche Str. 52
10825 Berlin

E-Mail: johannes.kirch@hwr-berlin.de