

Wissenschaftlicher Hintergrund und Vorteile von papilio's Team Development Solution

papilio's Teamkompass



Ein Artikel von



Tanya Ardabili, Senior Consultant und Lead Online Tools



Lia Leutenegger, Consultant

Über die Autoren



Tanya Ardabili ist Senior Consultant und Leiterin des Bereichs Online Tools, Digital Solutions bei papilio. Als Produktverantwortliche für den Teamkompass widmet sie sich der Implementierung dieser Lösung, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Ziele der Kunden zugeschnitten ist. Tanya berät und unterstützt Kunden in allen Bereichen der digitalen Lösungen und fungiert als Trainerin und Moderatorin in den Bereichen Talentrekretierung und -entwicklung. Bevor sie zu papilio kam, hatte sie verschiedene HR-Positionen in der Konsumgüterbranche inne, mit Schwerpunkt auf Talent Acquisition, Employer Branding und HR Transformation. Tanya ist zertifizierter Coach (CAS) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und verfügt über einen Hintergrund in Arbeits-/Organisations- und Wirtschaftspsychologie sowie in International Business Management.



Lia Leutenegger studierte Psychologie an der Universität Zürich mit den Schwerpunkten Statistische Analyse sowie Arbeits-, Team- und Organisationspsychologie. In ihrer Masterarbeit untersuchte sie den Zusammenhang verschiedener Einflussfaktoren auf die Teamleistung. Bei papilio unterstützt sie Organisationen aus allen Branchen bei der Rekrutierung und Entwicklung der besten Talente durch Assessment- und Development-Center. Darüber hinaus prüft sie die wissenschaftliche Qualität von Diagnoseinstrumenten und -verfahren und untersucht mit statistischen, datenanalytischen und psychologischen Methoden die unterschiedlichen Stärken und Entwicklungsbereiche von Teams und Talentgruppen.

Ihr Kontakt



Tanya Ardabili



Senior Consultant & Lead Online Tools



tanya.ardabili@papilio.ch



+41 44 380 22 44

Abstrakt

Teams werden in der heutigen Arbeitswelt immer wichtiger (West, 2001). Da die Aufgaben und Herausforderungen immer komplexer werden, ist die Notwendigkeit, die kollektiven Fähigkeiten und das Fachwissen von Spezialisten zu nutzen, entscheidend für den Erfolg und das langfristige Wachstum (Nerdinger, 2014). Doch was genau macht ein Team aus? Was macht ein Team zu einem leistungsstarken Team? Und welche Herausforderungen ergeben sich aus der Zusammenarbeit? Diesen zentralen Fragen wird im ersten Kapitel nachgegangen.

Um Organisationen dabei zu helfen, diese Herausforderungen zu meistern und leistungsstarke Teams zu kultivieren, wurde der papilio Team Compass entwickelt. Dieses Tool, das ständig mit den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen verfeinert wird, bietet eine leistungsstarke Methode zur Analyse und Verbesserung der Teamarbeit. Erfahren Sie mehr über den papilio Team Compass im zweiten Kapitel.

Die Wissenschaft hinter den Teams

Was ist ein Team?

Arbeitsteams sind definiert als eine **zusammenhängende Gruppe von Individuen**, die durch **gemeinsame Normen** gebunden und in einen organisatorischen Kontext eingebettet sind und die über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten, um durch **soziale Interaktion voneinander abhängige Aufgaben zu erfüllen** und **ein gemeinsames Ziel zu erreichen**.

(Kozlowski & Bell, 2003; Rosenstiel & Nerdinger, 2011).

Was beeinflusst die Teamleistung?

Input-Prozess-Output (IPO)-Modelle (z. B. Hackman, 1987) beschreiben, wie Inputs (z. B. die Persönlichkeit der Teammitglieder) die Teamprozesse (z. B. die Teamkommunikation) beeinflussen, die wiederum die Outputs (z. B. die Leistung) bestimmen. Diese Modelle integrieren Erkenntnisse aus Wirtschaft, Psychologie und Sozialwissenschaften, um die Faktoren zu veranschaulichen, die den Erfolg eines Teams fördern oder behindern.



Eingabe

Teammitglieder: Die verschiedenen Teammitglieder bringen unterschiedliche Perspektiven und Persönlichkeiten ein und tragen mit einem breiten Spektrum an Fähigkeiten und Fachwissen zu den gemeinsamen Bemühungen bei (z. B. Burke et al., 2006). Wichtige Persönlichkeitsmerkmale wie Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit steigern die Leistung (Peeters et al., 2006), während Offenheit für Erfahrungen die Innovation und Kreativität in Teams fördert (LePine, 2003).

Teamzusammensetzung und -struktur: Teams werden durch verschiedene Elemente geformt, einschließlich ihrer Rollen, Normen und der allgemeinen Zusammensetzung. Während viele Organisationen die Bedeutung der demografischen Vielfalt anerkennen und fördern, spielen auch berufsbezogene und psychologische Vielfalt - wie Unterschiede in Denkstilen, Perspektiven, Erfahrungen und Wissen - eine entscheidende Rolle bei der Verbesserung der Teamleistung (van Knippenberg & Schippers, 2007; Horwitz & Horwitz, 2007).

Organisation: Teams agieren in einem breiteren organisatorischen Kontext, der sich erheblich auf ihre Dynamik und Leistung auswirkt, einschließlich Faktoren wie Organisationskultur, Struktur und verfügbare Ressourcen (z. B. Hackman, 1987).



Prozess

Führung, Koordination und Entscheidung: Neben der Entscheidungsfindung und Koordination können Führungskräfte die Teamleistung durch einen transformationalen und adaptiven Führungsstil erheblich verbessern (Bass, 1999; Yukl & Mahsud, 2010). Neue Ansätze wie agile Teams entfernen sich jedoch von traditionellen Führungsrollen und unterstützen stattdessen die Koordination und kollaborative Entscheidungsfindung innerhalb des Teams durch klare Strukturen und Prozesse (Beck et al., 2001).

Zusammenarbeit und Zusammenhalt: Effektive Teams zeichnen sich durch ein hohes Maß an Zusammenarbeit und Zusammenhalt aus. Kooperation - die Bereitschaft, zusammenzuarbeiten und sich gegenseitig zu unterstützen - fördert den Austausch von Ideen, Wissen und Ressourcen und steigert die Innovations- und Problemlösungsfähigkeit eines Teams (Salas et al., 2015). Kohäsion, das Gefühl der Zugehörigkeit, führt in der Regel zu größerer Zusammenarbeit und Teamleistung, da sich die Mitglieder stärker für die Gruppe engagieren und mehr Bereitschaft zeigen, sich gegenseitig zu unterstützen (Beal et al., 2003).

Kommunikation, Informationsaustausch und Reflexion: Die Arbeit in einem Team stellt eine Herausforderung dar, da jeder Einzelne über unterschiedliche Informationen und Kenntnisse verfügt, die effektiv ausgetauscht werden müssen, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu ermöglichen. Unzureichende Kommunikation kann zu Gruppendenken führen, bei dem kritische Meinungen und wichtige Informationen übersehen werden, was zu fehlerhaften Entscheidungen führt (Janis, 1972). Eine wirksame Zusammenarbeit erfordert jedoch eine Kommunikation, die über den bloßen Austausch von Informationen hinausgeht. Sie beinhaltet das «Aussprechen» potenzieller Risiken (Morrison, 2011), das Reflektieren über Teamarbeitsprozesse (Konradt et al., 2015) und die Entwicklung gemeinsamer mentaler Modelle (Mathieu et al., 2000).

Psychologische Sicherheit und Vertrauen: Psychologische Sicherheit ist die Überzeugung, dass man zwischenmenschliche Risiken eingehen kann, wie z. B. das Besprechen von Fehlern, das Geben von Feedback oder das Teilen neuer Ideen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen (Edmondson, 1999). Vertrauen und psychologische Sicherheit wirken sich nicht nur direkt auf die Teamleistung und die Innovation aus, sondern unterstützen auch die meisten anderen kritischen Faktoren für Hochleistungsteams, die in diesem Papier diskutiert werden (Newman et al., 2017).

Konflikte, Stressmanagement und Problemlösung: Der effektive Umgang mit externen Stressoren ist ein weiterer wichtiger Faktor, der die Teamergebnisse beeinflusst (Dietz et al., 2017). Aber auch interne Stressoren wie Konflikte sind besonders wichtig, wobei sich Beziehungs- und Prozesskonflikte negativ auf die Teamleistung auswirken, während sich Aufgabenkonflikte neutral oder je nach Situation sogar positiv auswirken, indem sie die Kreativität und Problemlösungsfähigkeit des Teams fördern (Greer und Dannals, 2017).



Ergebnis

Vision, Zweck und Zielausrichtung: Eine klare und überzeugende Vision bietet eine gemeinsame Richtung und ein langfristiges Ziel, das die Bemühungen des Teams lenkt (Lynn & Kalay, 2015). Darüber hinaus ist die Ausrichtung der Ziele von wesentlicher Bedeutung, um sicherzustellen, dass alle Teammitglieder auf die gleichen Ergebnisse hinarbeiten, wodurch die Wahrscheinlichkeit von Konflikten, die durch falsch ausgerichtete Prioritäten oder Missverständnisse über die Ziele des Teams entstehen, verringert wird (Locke & Latham, 2002).

Neuere Modelle des IPO berücksichtigen auch den Einfluss der Ergebnisse als neuen Input, der das Team bei künftigen Projekten beeinflusst (IMOI-Modelle, Ilgen et al., 2005). Diese Modelle zeigen, wie frühere Erfolge die langfristige Leistung des Teams beeinflussen.

Warum ist Teamentwicklung wichtig?

Die Teamentwicklung ist ein wichtiges Instrument, um die verschiedenen Faktoren, die Teams beeinflussen, systematisch anzugehen und sie in die Lage zu versetzen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Die Wahl der richtigen Intervention ist entscheidend. Durch einen klassischen Interventionsprozess können gezielte Maßnahmen entwickelt werden, die das Team punktgenau und individuell unterstützen:

1. **Analyse:** Die Analyse bildet die Grundlage für jede erfolgreiche Teamentwicklungsinitiative. In dieser Phase wird die aktuelle Situation des Teams untersucht, um Stärken und Herausforderungen in der Zusammenarbeit zu ermitteln. Außerdem werden Entwicklungsziele definiert, die auf die spezifischen Bedürfnisse und den Kontext des Teams zugeschnitten sind.
2. **Planung:** In der Planung werden auf Basis der Analyseergebnisse konkrete Maßnahmen entwickelt, um die definierten Entwicklungsziele zu erreichen. Es wird ein maßgeschneiderter Interventionsplan erstellt, der die spezifischen Anforderungen des Teams berücksichtigt.
3. **Umsetzung:** Die Umsetzungsphase ist der Kern des Interventionsprozesses, in dem die geplanten Maßnahmen in die Tat umgesetzt werden. Es gibt eine Vielzahl von wissenschaftlich fundierten Optionen, die je nach den Bedürfnissen des Teams angewendet werden können.
 - **Workshops und Schulungen:** Die Schulungen konzentrieren sich in der Regel auf bestimmte Aspekte wie Kommunikation, Konfliktlösung oder Teamführung. Diese Bereiche werden vertieft, wenn auch oft auf eher isolierte Weise. Workshops und Trainings eignen sich vor allem dann, wenn bestimmte Faktoren der Zusammenarbeit im Team verbessert werden sollen und bereits eine grosse Übereinstimmung über die zu erarbeitenden Themen besteht (siehe auch "Training als Teil der Mitarbeiterentwicklung" von papilio ag).
 - **Team-Feedback mit Moderation:** Diese Intervention nutzt die Ergebnisse von Team-Feedback-Prozessen, die häufig in der Analysephase eingesetzt werden, um die Teammitglieder durch eine moderierte Nachbesprechung dazu zu bringen, über ihre Zusammenarbeit nachzudenken und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Diese Methode ist besonders nützlich, wenn die Herausforderungen innerhalb des Teams komplex und miteinander verknüpft sind oder wenn unterschiedliche Perspektiven bestehen.
 - **Coaching:** Coaching bietet langfristige Unterstützung für einzelne Mitglieder, Teilgruppen oder das gesamte Team. Es ist besonders effektiv, wenn es um tiefgreifende und ganzheitliche Veränderungen geht, die eine kontinuierliche Begleitung und Reflexion erfordern (siehe auch "Jeder kann von Coaching profitieren" von papilio ag).
4. **Bewertung:** Die Evaluation soll den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen, die langfristigen Auswirkungen der Maßnahmen auf die Teamzusammenarbeit und die Frage, ob das Team von zusätzlichen Maßnahmen profitieren könnte, bewerten.

Die Entwicklung von Teams ist eine strategische Notwendigkeit für Unternehmen, die sich im Wettbewerb behaupten wollen. Der Kern effektiver Teams ist Vertrauen. Durch Initiativen zur Teamentwicklung schaffen wir ein

Umfeld, in dem das Vertrauen gedeiht, in dem eine nahtlose Zusammenarbeit möglich ist und in dem eine offene Kommunikation die Norm ist. Investitionen in die Teamentwicklung steigern nicht nur die Arbeitsmoral, sondern fördern auch das Verantwortungsgefühl und das Engagement der Teammitglieder. Indem wir die individuellen Bestrebungen mit den Unternehmenszielen in Einklang bringen, schaffen wir eine Synergie, die zu Leistung und Erfolg führt. Auf der Grundlage wissenschaftlicher Untersuchungen bietet papilio eine Teamentwicklungslösung an, die eine digitale Lösung mit der Expertise der erfahrenen Coaches von papilio kombiniert.

papilio's Teamkompass-Lösung

Der Team Compass von papilio konzentriert sich auf 10 Kernkompetenzen, die bewährte Elemente einer effektiven Teamzusammenarbeit sind - das Tool überprüft, WIE ein Team zusammenarbeitet und liefert aggregierte Ergebnisse für das Team im Vergleich zum Teamleiter. Der Team Compass prüft 10 Kernkompetenzen mit 7-9 Unterelementen pro Kompetenz. Die Bewertungen liegen zwischen 1 und 5, wobei 1 für «stimme überhaupt nicht zu» und 5 für «stimme voll zu» steht. Das Ausfüllen dauert etwa 30 Minuten und wird auf unserer digitalen Plattform *enabling Solutions* durchgeführt. Der Bericht bietet Einblicke in jede Kompetenz und deren Unterelemente. Er zeigt sowohl die Ergebnisse des Teamleiters als auch jene der Teams, einschließlich der Spanne, der höchsten und niedrigsten Unterelemente und der größten Differenz zwischen Teamleiter und Team. Der automatisierte Bericht bietet einen Überblick und detaillierte Einblicke in die Stärken und Entwicklungsbereiche des Teams.

Hauptmerkmale des Team Compass:



FLEXIBEL: Der Team Compass ist ein standardisierter Fragebogen, der einfach zu implementieren ist. Um jedoch spezifischen Bedürfnissen gerecht zu werden, bietet das System verschiedene Anpassungsmöglichkeiten, um die Anforderungen unserer Kunden vollständig zu erfüllen.



SICHER: Alle Daten werden lokal auf einem Schweizer Server gespeichert, wodurch die Anonymität der Feedbackgebenden gewährleistet ist. Wenn es nur eine teamleitende Person gibt, sind deren Antworten transparent. Der Prozess wird über unsere sichere *SaaS-Plattform* verwaltet, wobei die Ergebnisse nur für autorisierte Benutzende zugänglich sind.



SWISS MADE: Unsere Lösung wurde in der Schweiz von einem Team aus Psychologen und IT-Spezialisten von papilio auf der Grundlage strenger wissenschaftlicher Forschung entwickelt. Diese Zusammenarbeit gewährleistet ein zuverlässiges, forschungsbasiertes Tool, das auf die Bedürfnisse unserer Kunden zugeschnitten ist.



DIENSTLEISTUNG: Wir verwalten den gesamten Prozess von Anfang bis Ende und bieten unseren Kunden kontinuierliche Unterstützung. Bei einer «Plug-and-Play»-Lösung dauert es in der Regel etwa 2-3 Wochen vom Start bis zur Lieferung des Abschlussberichts.

papilio's Teamkompass-Kompetenzen

Auf der Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse (siehe auch The Science behind Teams), kombiniert mit der Expertise von papilio in Personaldiagnostik, Feedbackverfahren wie 360° und Teamentwicklung, wurden 10 Kompetenzdimensionen identifiziert, die im Teamkompass analysiert werden:

- 1. Zielklarheit:** «Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen». Diese klare und einfache Definition deckt den Begriff des folgenden Abschnitts ab. Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen die Praxis Ihres Teams im Umgang mit gemeinsamen Zielen widerspiegeln. Wir möchten Sie ermutigen, Ihre Bewertungen durch konkrete Beispiele zu ergänzen, die Ihrer Meinung nach die Art und Weise, wie Sie gemeinsam auf gemeinsame Ziele hinarbeiten, gut veranschaulichen.
- 2. Kooperation:** Kooperative Zusammenarbeit bedeutet, dass auf diese Weise mehr erreicht werden kann, als wenn die Einzelleistungen lediglich addiert werden. Der Mehrwert eines Teams entsteht dadurch, dass der Einzelne bereit ist, auf verschiedene Weise in andere Teammitglieder zu investieren. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie die folgenden Verhaltensweisen in Ihrer täglichen Zusammenarbeit als Team vorfinden. Auch hier können konkrete Beispiele die von Ihnen angegebene numerische Bewertung untermauern.
- 3. Innovation und Offenheit für Veränderungen:** Anspruchsvollere Märkte und Kundenanforderungen in Verbindung mit weniger strukturierten organisatorischen Rahmenbedingungen machen das Teamumfeld immer komplexer. Komplexität erfordert Innovation und Anpassung an Veränderungen. Teams müssen sich mit dieser Herausforderung auseinandersetzen. Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, wie Teams mit dem Wandel umgehen und Innovationen schaffen. Bitte bewerten Sie die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit Ihres Teams anhand der folgenden Aussagen, möglicherweise unterstützt durch konkrete Beispiele von Situationen, die Sie als Team zu bewältigen hatten.
- 4. Verantwortung und Leadership:** Moderne Teams haben zwar immer noch eine formelle Leitung, aber sie funktionieren in der Regel viel partizipativer als in der Vergangenheit. Daher kommt der Teamführung im weitesten Sinne eine wachsende Bedeutung zu. Dies bedeutet, dass die Teammitglieder ein hohes Maß an Eigenverantwortung zeigen und sich für das Funktionieren des Teams verantwortlich fühlen. Geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen die Führungssituation in Ihrem Team beschreiben, und fügen Sie gegebenenfalls qualitative Kommentare hinzu.
- 5. Problemlösung und Entscheidungsfindung:** Gruppen in Organisationen dienen in der Regel einem bestimmten Zweck: Sie sollen an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten oder Probleme lösen. Eine wichtige Voraussetzung für gute Ergebnisse ist die Fähigkeit, ein gemeinsames Verständnis für das Problem als solches zu entwickeln und auf dieser Grundlage mögliche Lösungen für das Problem zu erarbeiten. Sobald alternative Lösungen auf dem Tisch liegen, geht es darum, eine Entscheidung über die in die Praxis umzusetzenden Lösungen zu treffen. Bitte bewerten Sie die Problemlösungskompetenz Ihres Teams und fügen Sie Ihre qualitativen Kommentare als Illustration hinzu.
- 6. Ergebnisorientierung:** Greifbare Ergebnisse zu erzielen, ist der ultimative Zweck fast jedes Teams. Darüber hinaus ist die Teamarbeit laut einer Reihe von Forschungsstudien ein wichtiges Instrument, um die Produktivität der Mitarbeitenden zu steigern. Die Vereinbarung von Kriterien für herausragende Leistungen und die regelmäßige Überprüfung der Ergebnisse anhand dieser Kriterien sind ein Indikator

für die Reife des Teams und für den Grad, in dem die Energie des Teams auf Ergebnisse ausgerichtet ist. Bitte bewerten Sie den Status Ihres Teams in dieser Hinsicht anhand der folgenden Aussagen.

- 7. Beziehungen und Netzwerke pflegen:** Die kontinuierliche Pflege interner und externer Beziehungen trägt dazu bei, die Zusammenarbeit eines Teams zu verbessern und seine Außenwirkung zu stärken. Innerhalb des Teams geht es darum, den Zusammenhalt zu verbessern, und gegenüber der Außenwelt geht es darum, sich für die Interessen des Teams einzusetzen und das Team mit den notwendigen Ressourcen auszustatten. Bitte bewerten Sie die Qualität der Beziehungen innerhalb des Teams sowie die Wirksamkeit der Vernetzungsstrategie Ihres Teams.
- 8. Service-Orientierung:** Die eigentliche Aufgabe eines Teams besteht darin, produktive Ergebnisse zu liefern, die auch außerhalb des Teams, insbesondere bei internen/externen Kunden, Wirkung zeigen. Auch wenn einige Teams vielleicht keine direkten externen Kunden haben, muss jedes Team verstehen, wie seine Aktivitäten dazu beitragen, einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen, der letztendlich zur Kundenzufriedenheit führt. Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen die Kundenorientierung Ihres Teams widerspiegeln. Nochmals vielen Dank für Ihre Kommentare, in denen Sie Ihre Ansicht anhand konkreter Belege erläutern.
- 9. Belastbarkeit:** Die Anforderungen an effizientes Arbeiten sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Wir haben viele verbesserte Methoden und Werkzeuge in unseren Arbeitsalltag integriert. Gleichzeitig ist unser Arbeitsalltag geprägt von verschärften Kosten, knappen Personal- und sonstigen Ressourcen sowie engeren Terminen. Wie wir als Team mit diesem wachsenden Druck umgehen, ist das Thema dieses Teils des Fragebogens.
- 10. Kommunikation und psychologische Sicherheit:** Offene Kommunikation ist ein Schlüsselmerkmal und ein Weg zu effektiver Teamleistung. Sie motiviert, fördert die Zusammenarbeit und bringt das Team wieder zum Funktionieren. Im Rahmen der Kommunikation müssen auch Konflikte wirksam bewältigt und gelöst werden. Ein vertrauensvolles und psychologisch sicheres Umfeld ist ein weiterer entscheidender Aspekt der Teamleistung, damit die Teammitglieder ihr authentisches Selbst ohne Angst vor Konsequenzen zur Geltung bringen können.

Ergebnisse und Einblicke

Um den Nutzen des Team Compass-Prozesses zu maximieren, ist es wichtig, die Daten richtig zu analysieren und genaue Schlussfolgerungen zu ziehen. Mit der Unterstützung und dem Fachwissen von papilio können wir Ihnen helfen, die Berichtsdaten in aussagekräftige Erkenntnisse umzuwandeln, z. B. durch die Verwendung von Spinnendiagrammen, um das Team mit dem Teamleiter zu vergleichen oder signifikante Korrelationen zu identifizieren, um relevante Muster aufzudecken.



Um die Erkenntnisse aus dem Team Compass in vollem Umfang zu nutzen, empfehlen wir, einen Workshop auf der Grundlage der Ergebnisse zu konzipieren und durchzuführen. Ohne diesen Schritt können wertvolle Gelegenheiten für sinnvolle Maßnahmen verpasst werden, und der Prozess führt möglicherweise nicht zu den gewünschten Ergebnissen. Bewusstsein allein reicht nicht aus; um echte Veränderungen im Verhalten und in der Zusammenarbeit herbeizuführen, sind umsetzbare Schritte entscheidend. Die Moderatoren von papilio verfügen über umfassende Erfahrung in der Anleitung von Teams zur effektiven Nutzung dieser Erkenntnisse und fördern ein Umfeld, das Feedback begrüßt und den Teilnehmern einen klaren Fahrplan für die Umsetzung von Verhaltensänderungen bietet. Alternativ kann papilio den Prozess mit einer einstündigen Keynote über Teamdynamik und Zusammenarbeit einleiten und so den richtigen Ton und die richtige Einstellung für den bevorstehenden Workshop schaffen. Für welche Option Sie sich auch entscheiden, die Berater von papilio unterstützen Sie auf Ihrem Weg der Teamentwicklung.

QUELLEN

- Bass, B. M. (1999). Zwei Jahrzehnte Forschung und Entwicklung im Bereich der transformationalen Führung. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). *Manifest für agile Softwareentwicklung*.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Kohäsion und Leistung in Gruppen: Eine meta-analytische Klärung der Konstruktbeziehungen. *Zeitschrift für angewandte Psychologie*, 88(6), 989-1004.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Das Verständnis von Teamanpassung: Eine konzeptionelle Analyse und ein Modell. *Zeitschrift für angewandte Psychologie*, 91(6), 1189-1207.
- Dietz, A. S., Driskell, J. E., Sierra, M. J., Weaver, S. J., Driskell, T., & Salas, E. (2017). Teamwork under stress. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*, 297-315.
- Edmondson, A. (1999). Psychologische Sicherheit und Lernverhalten in Arbeitsteams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Greer, L. L., & Dannals, J. E. (2017). Conflict in Teams. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*, 317-343.
- Hackman, J. R. (1978). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, 315-342.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). Die Auswirkungen von Teamdiversität auf Teamergebnisse: Eine meta-analytische Überprüfung der Teamdemografie. *Zeitschrift für Management*, 33(6), 987-1015.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organisationen: Von Input-Process-Output-Modellen zu IMOI-Modellen. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543.
- Janis, I. L. (2008). Groupthink. *IEEE Engineering Management Review*, 36(1), 36.
- Konradt, U., Schippers, M. C., Garbers, Y., & Steenfatt, C. (2015). Auswirkungen von angeleiteter Reflexivität und Teamfeedback auf die Verbesserung der Teamleistung: The role of team regulatory processes and cognitive emergent states. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 777-795.
- LePine, J. A. (2003). Teamanpassung und Leistung nach einer Veränderung: Auswirkungen der Teamzusammensetzung in Bezug auf die kognitiven Fähigkeiten und die Persönlichkeit der Mitglieder. *Zeitschrift für angewandte Psychologie*, 88(1), 27-39.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Der Aufbau einer praktisch nützlichen Theorie der Zielsetzung und Aufgabenmotivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lynn, G. S., & Kalay, F. (2015). Die Auswirkungen von Vision und Rollenklarheit auf die Teamleistung. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 817-826.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Der Einfluss gemeinsamer mentaler Modelle auf Teamprozesse und -leistungen. *Zeitschrift für angewandte Psychologie*, 85(2), 273.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychologische Sicherheit: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Peeters, M. A., van Tuijl, H. F., Rutte, C. G., & Reymen, I. M. (2006). Persönlichkeit und Teamleistung: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, 20(5), 377-396.

- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Teamarbeit in Organisationen verstehen und verbessern: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Vielfalt in Arbeitsgruppen. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515-541.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Warum flexible und anpassungsfähige Führung so wichtig ist. *Zeitschrift für Beratungspsychologie: Praxis und Forschung*, 62(2), 81-93.