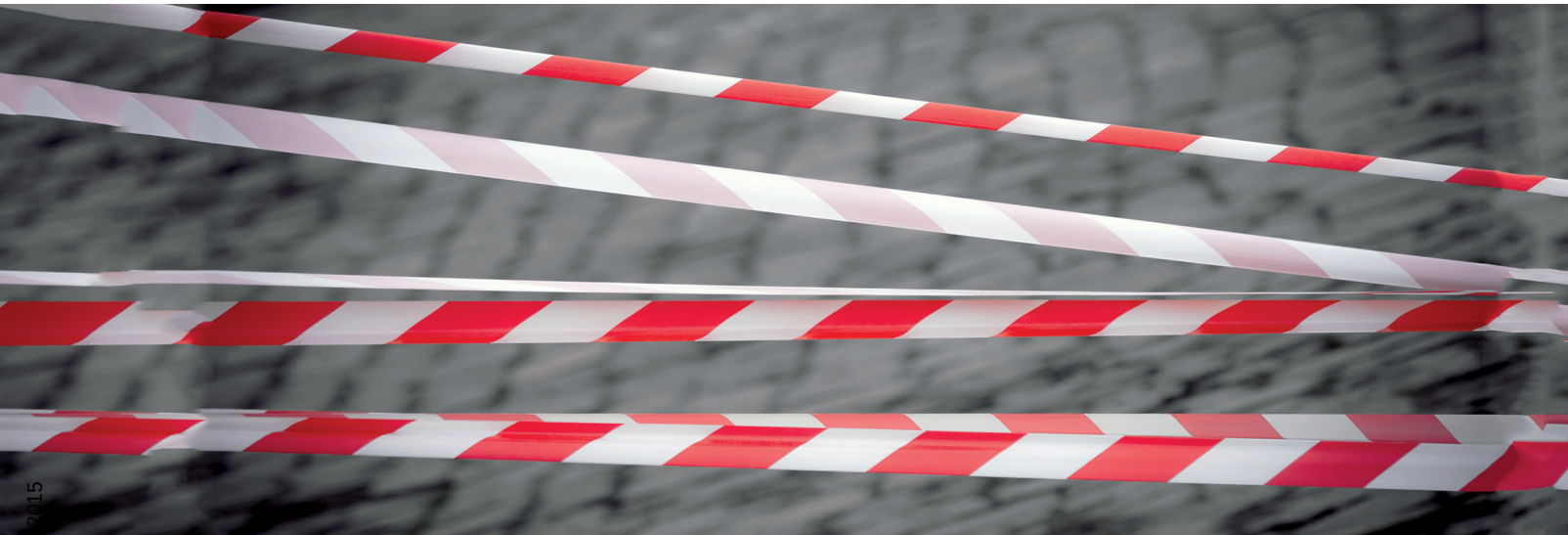




Ulrich Leicht-Deobald/
Heike Bruch/
Jakob Mainert¹

Team Boundary Management

Wie man Teams vor Überforderung schützt

Um flexibler und schneller auf Veränderungen reagieren zu können, entwickeln Firmen verstärkt netzwerkartige Formen der Zusammenarbeit. Um ihre eigene Leistungsfähigkeit zu stärken, müssen Teams die dadurch verschwimmenden Teamgrenzen selbst aktiv aufbauen und managen. Eine empirische Studie des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen bei einem international tätigen Automobilunternehmen zeigt, wie Teams so die Beschleunigungsfalle vermeiden können.

Zunehmend findet die Arbeit von Teams in Multiprojektkontexten statt. Hierarchien sind flacher und klassische Abteilungsgrenzen verschwimmen, d.h. sie werden flüchtiger oder gar gänzlich aufgelöst.² In Multiprojektkontexten sind die Mitarbeitenden neben ihrer fachlichen und disziplinarischen Verankerung in ihren »Heimarbeitersgruppen« maßgeblich in unterschiedliche, teilweise befristete, virtuelle und geografisch-verteilte Projekte eingebunden.³ Allerdings beinhalten zunehmend netzwerkartige und weniger hierarchisch strukturierte Organisationsdesigns auch Herausforderungen. Während flexiblere Strukturen für Unternehmen und die Leistungsfähigkeit von Teams viele Vorteile bringen, zeigen sich auch potenzielle Nachteile wie ein Mangel an Wir-Gefühl, Überforderung

und Schwierigkeiten der gemeinsamen Priorisierung. Insbesondere besteht die Gefahr der sogenannten **Beschleunigungsfalle**, d.h. eines Gefühls von Überforderung und des Kontrollverlusts ganzer Teams.

In vielen Industriebereichen ist die Beteiligung der Mitarbeiter in mehreren Projekten inzwischen keine Seltenheit mehr.

Eine Arbeit in Multiprojektkontexten ist in verschiedenen Industrien erforderlich, unter anderem in der technischen Entwicklung der Automobilindustrie.⁵ So arbeiteten z.B. in der technischen Entwicklung des international tätigen Automobilunternehmens, bei dem wir unsere Studie durchführten, rund 1.200 Mitarbeitende in etwa 700 unterschiedlichen Projekten, inklusive multipler Mitgliedschaften der

Beschleunigungsfalle

Ist ein Zustand, bei dem sich Erschöpfung und Überhitzung durch Überforderung nicht auf einzelne Mitarbeitende, sondern auf ganze Teams, Organisationseinheiten oder gar ganze Unternehmen beziehen.⁴

einzelnen Mitarbeitenden in den Projekten. Im Durchschnitt war jeder Mitarbeitende zeitgleich in fünf bereichsübergreifende Projekte eingebunden, mit einer Standardabweichung von fünf Projekten und einem Maximum von 30 multiplen Projektmitgliedschaften. Der Grund für diese Entwicklung ist, dass die Anforderungen an die Innovationsgeschwindigkeit, Komplexität und flexible, interdisziplinäre Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung in den vergangenen Jahren exponentiell gestiegen sind.⁶ Auf der einen Seite hilft ein Verschwimmen der Teamgrenzen mit dieser Veränderung Schritt zu halten. Andererseits beinhalten diese Multiprojektkontexte und das damit verbundene Verschwimmen der Teamgrenzen auch Gefahren.

Die Gefahr der Beschleunigungsfälle in Multiprojektkontexten

In einem Multiprojektkontext arbeitet ein Mitarbeitender aus einem funktionalen Forschungs- und Entwicklungsteam z. B. in einem Projekt mit Kollegen aus dem Design, dem Controlling, der Produktion und dem Marketing abteilungsübergreifend bei der Entwicklung eines Produktes zusammen. Wie wir in unserer Studie feststellten, verbringen die Mitarbeitenden zunehmend weniger Zeit in ihren Heimarbeitersgruppen und mehr Zeit in diesen Projektgruppen, was nach der Einschätzung der Mitarbeitenden die Identifikation mit der Heimarbeitersgruppe potenziell beeinträchtigt. Nach der Beurteilung der Mitarbeitenden waren diese Heimarbeitersgruppen stärker strukturell dadurch gekennzeichnet, dass ihre Mitglieder den größten Teil ihrer Arbeitszeit räumlich gemeinsam an einem Ort verbrachten, was zu einem höheren Zusammenhalt im Team und einem stärkeren Teamgeist führte.

Die räumlich enge Zusammenarbeit in der Stammgruppe stärkt den Teamgeist, der durch vermehrte Mitarbeit in anderen Projekten beeinträchtigt werden kann.

Gleichzeitig berichteten die Führungskräfte und Mitarbeitenden, dass sich durch die verschwimmenden Teamgrenzen ein erhöhter Zeit- und Arbeitsaufwand ergibt, sich miteinander in den verschiedenen Organisationseinheiten miteinander abzustimmen. Ziele sind weniger leicht planbar und eine Priorisierung der Abteilungsaktivitäten ist durch die vielseitigen Projektanforderungen und parallelen Aktivitäten der Teammitglieder maßgeblich erschwert. Die bisherige Forschung zum **Team Boundary Management** zeigt, dass diese zusätzli-

chen Rollenanforderungen zu einer Überforderung einzelner Mitarbeitender führen und dadurch letztendlich zu einer Überlastung und zu einem Leistungsabfall beitragen können.⁷

Über die Rollenüberforderung einzelner Mitglieder hinaus besteht besonders in Multiprojektkontexten die Gefahr, dass es zu einer kollektiven Überlastung oder Überhitzung ganzer Organisationseinheiten kommt.⁸ Bruch und Menges⁹ bezeichnen diesen Zustand als Beschleunigungsfälle.

Durch Multiprojekte erhöht sich der Zeit- und Arbeitsaufwand der Mitarbeiter, was zu einer kollektiven Überlastung führen kann.

In verschiedenen empirischen Untersuchungen wurden als typische Folgen der Beschleunigungsfälle eine erhöhte Kündigungsabsicht, verstärktes destruktives Engagement und Resignation sowie eine reduzierte Identifikation mit dem Unternehmen und ein stark vermindertes Vertrauen zu Kollegen nachgewiesen.¹⁰ Die Beschleunigungsfälle gehen auf verschiedene Ursachen zurück, die sich in drei Dimensionen widerspiegeln:

1. Überbelastung, wobei große Teile der Mitarbeitenden wahrnehmen, dass die Menge der Arbeit zu hoch ist und nicht ausreichend Zeit und Ressourcen vorhanden sind, um die wesentlichen Aufgaben zu bewältigen.
2. Mehrfachbelastung, wobei eine Mehrheit der Mitarbeitenden das Gefühl hat, zu viele unterschiedliche Aufgaben gleichzeitig bearbeiten zu müssen, Prioritäten nicht klar benennen zu können und den Fokus zu verlieren.
3. Mitunter entsteht eine Dauerbelastung. Hierbei besteht bei Mitarbeitenden subjektiv eine dauerhafte Überforderung, sodass ein Großteil der Mitarbeitenden das Gefühl hat, dass sie konstant an ihrer Kapazitätsgrenze arbeiten und es zu wenige Erholungsphasen gibt.

Bei verschwimmenden Teamgrenzen besteht ein maßgeblich erhöhtes Risiko, dass ganze Teams eine oder mehrere Dimensionen der Beschleunigungsfälle entwickeln und damit signifikant in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt sind. Der Grund hierfür ist, dass sich das Gefühl der Rollenüberforderung einzelner Mitarbeitender durch emotionale Ansteckungseffekte auf das gesamte Team übertragen kann und die Arbeit einzelner Teammitglieder in der Regel sehr abhängig von den Ergebnissen der Teamkollegen ist.¹¹ Durch den gestiegenen Koordinierungsaufwand der Projekte, multiple Ansprüche

Team Boundary Management

bezeichnet die Fähigkeit eines Teams, psychologische Grenzen zur Außenwelt zu etablieren und zu bewahren.¹² Es verhindert einen übermäßigen Zugriff auf die eigenen Teamressourcen und ermöglicht einem Team, trotz äußerem Druck, an der Erfüllung der eigenen Teamaufgaben zu arbeiten.

Studiendesign

Ziel der Studie war es zu verstehen, wie Teams in einem Multiprojektkontext die Gefahr einer kollektiven Überlastung vermeiden können. Da die Anzahl der Projekte und die Arbeitsverdichtung in der Automobilindustrie in den letzten Jahren stark zugenommen hatten, schien uns dieser Kontext für unsere Untersuchung besonders geeignet. Die Studie wurde von 2010 bis 2014 in der technischen Entwicklung eines global tätigen Automobilunternehmens durchgeführt. Sie hatte einen quantitativen und einen qualitativen Teil.

Am quantitativen Teil der Studie nahmen insgesamt 131 Forschungs- und Entwicklungsteams mit 102 Führungskräften und 906 Mitarbeitenden teil, die in rund 700 verschiedenen Projekten arbeiteten. Die Studienteilnehmer waren durchschnittlich zwischen 36 und 40 Jahre alt, männlich (91%) und arbeiteten seit 13 Jahren für das Unternehmen.

Die Fragen zum Team Boundary Management wurden mit einer Messskala mit vier Fragen von Faraj and Yan¹³ erhoben (Beispielfrage: In welchem Ausmaß wird der Druck, der von außen auf mein Team einwirkt von meinem Team abgefedert, sodass wir ohne Beeinträchtigung arbeiten können). Das Cronbachs Alpha dieser Skala war ,88.

Die Beschleunigungsfälle, inklusive den drei Subdimensionen Überbelastung, Mehrfachbelastung und Dauerbelastung, wurde mit neun Fragen einer Skala von Bruch und Menges¹⁴ erfasst (Beispielfrage: Die Mitglieder meines Teams haben so viel zu tun, dass sie oft überfordert sind). Um einen gemeinsamen Wert pro Messskala zu erhalten, wurden jeweils die einzelnen Fragen einer Skala (bzw. im Fall der Beschleunigungsfälle der einzelnen Subdimensionen) in Form eines Mittelwerts zusammengefasst. Das Cronbachs Alpha der Gesamtskala war ,92 (Überbelastung: Alpha = ,85; Mehrfachbelastung: Alpha = ,84; Dauerbelastung: Alpha = ,86).

Am qualitativen Teil der Studie nahmen jeweils eine Führungskraft und ein Mitarbeitender aus den 10 Teams unserer Stichprobe mit dem stärksten und schwächsten Team Boundary Management teil. Ziel dieser 20 einstündigen Interviews war es, einen vertieften Einblick zu erhalten, welche Strategien des Team Boundary Managements erfolgreiche Teams im Gegensatz zu weniger erfolgreichen Teams anwenden.

anderer Organisationseinheiten und die erschwerte Planbarkeit von Zielen und Aktivitäten können in Multiprojektkontexten ganze Teams überfordert werden und so in die Beschleunigungsfälle geraten.

Die Effektivität von Team Boundary Management

Eine zentrale Frage für Unternehmen, aber auch aus wissenschaftlicher Perspektive ist, wie es Teams bei verschwimmenden Grenzen gelingt, trotz der Risiken ihre Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. In unserer Studie mit einem führenden Automobilhersteller interessierten wir uns besonders dafür, welche Rolle Team Boundary Management in »Heimtarbeitsgruppen« spielt, die in Multiprojektkontexten aufgrund verschwimmender Teamgrenzen mit Risiken

der Beeinträchtigung ihrer Leistung durch Identitätsverlust, Stress und Erschöpfung oder Beschleunigungsfälle konfrontiert sind.

Team Boundary Management hilft der Stammarbeitsgruppe, ihre Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse unserer quantitativen Untersuchung. Um die Konsequenzen von ausgeprägtem und schwachem Team Boundary Management darzustellen, wurden in einem Extremgruppenvergleich die Werte der Beschleunigungsfälle (und ihrer Subdimensionen Überbelastung, Mehrfachbelastung und Dauerbelastung) von den Teams mit dem stärksten Team Boundary Management (die obersten 10%) mit den Werten der Teams mit dem schwächsten Team Boundary Management (die untersten 10%) verglichen. Teams, die ein ausgeprägtes Team Boundary Management aufwiesen, waren von der Beschleunigungsfälle deutlich weniger betroffen als Teams mit einem schwachen Team Boundary Management. So wiesen Teams mit einem hohen Team Boundary Management einen um 37% niedrigeren Wert bei der Beschleunigungsfälle auf als Teams mit einem schwachen Team Boundary Management. Teams mit dem ausgeprägtesten Team Boundary Management hatten zudem eine um 25 Prozentpunkte niedrigere Überbelastung, eine um 57 Prozentpunkte niedrigere Mehrfachbelastung und eine um 33 Prozent niedrigere Dauerbelastung als die Teams mit dem schwächsten Team Boundary Management.

Strategien des Team Boundary Management

Im qualitativen Teil unserer Studie beschäftigen wir uns damit, welche konkreten Strategien Teams mit erfolgreichem Team Boundary Management anwendeten. In Übereinstimmung mit früherer Literatur fanden wir dabei insbesondere drei Strategien, die Teams mit starkem Team Boundary Management von denen mit schwachem Team Boundary Management unterschieden.

Drei Strategien kennzeichnen gutes Team Boundary Management.

- **Puffern von externen Informationen** In Teams mit ausgeprägtem Team Boundary Management gaben Teammitglieder externe Informationen, die von außen an sie herangetragen wurden, nicht ungefiltert an andere Teammitglieder weiter.¹⁶ Nicht jede Information ist relevant für alle

Cronbachs (Alpha)

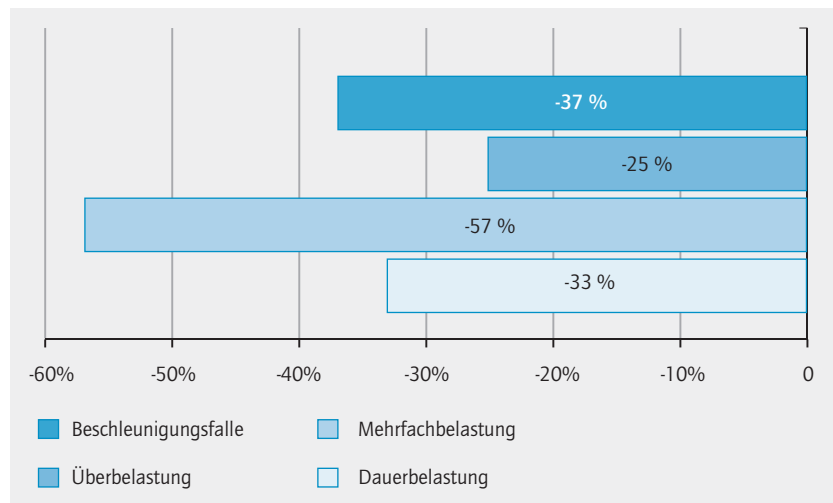
(nach Lee Cronbach) ist eine Maßzahl für die interne Konsistenz einer Skala. Sie bezeichnet das Ausmaß, in dem die Aufgaben bzw. Fragen einer Skala miteinander in Beziehung stehen.¹⁵

Teammitglieder. Informationen, die das Team etwa per E-Mail oder persönlicher Kommunikation erreichten, wurden zum Beispiel daraufhin überprüft, ob ihr Inhalt tatsächlich für die Aufgabenerfüllung des gesamten Teams wichtig war. Das galt insbesondere für Inhalte, die Unsicherheit und negative Gefühle auslösen konnten. Besonders die unbedachte Weitergabe von Gerüchten, z. B. zu einer zukünftigen Umstrukturierung im Unternehmen, kann das emotionale Klima in einem Team sehr belasten und damit die Arbeitserfüllung einschränken. Darüber hinaus war es mitunter eine Frage der Interpretation, ob eine Aufgabe als Zumutung oder als Herausforderung angesehen wurde.

- **Legitimationsprüfung von externen Aufgaben** Teams mit erfolgreichem Team Boundary Management prüften, ob Aufgaben, die von außen an sie herangetragen wurden, tatsächlich im Einklang mit den eigenen Teamaufgaben und den Zielen der Organisation standen.¹⁷ War dies nicht der Fall, wiesen die Teams mit ausgeprägtem Team Boundary Management die externen Forderungen freundlich, aber bestimmt zurück.
- **Füreinander einspringen** Teams mit erfolgreichem Team Boundary Management achteten systematisch darauf, ob einzelne Teammitglieder durch externe Aufgaben überlastet waren.¹⁸ Wenn dies der Fall war, sprangen die anderen Teammitglieder ein und halfen, diese Überlastung abzufedern. In Fällen, in denen das ganze Team überlastet war, priorisierten die Teams mit hohem Team Boundary Management diese Arbeitsaufgaben konsequent, um zuerst die wichtigen und dann die weniger wichtigen Aufgaben abzuarbeiten.

Implikationen und Ausblick für die weitere Forschung

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass Team Boundary Management in Multiprojektkontexten dazu beiträgt, die Beschleunigungsfälle – und damit verbunden eine Rollenüberforderung der Teammitglieder und Leistungsbeeinträchtigung des Teams – zu vermeiden. Dies gelingt insbesondere für die Mehrfachbelastung und etwas weniger deutlich auch für die Überbelastung und Dauerbelastung. Der Grund für die erhöhte Beeinflussbarkeit der Mehrfachbelastung durch Team Boundary Management könnte darin liegen, dass in Multiprojektkontexten die externen Aufgaben noch zusätzlich zum normalen Tagesgeschäft hinzukommen. Ein Abpuffern der externen Aufgaben durch Team Boundary Management führt möglicherweise dazu, dass sich



die absolute Summe der verschiedenen Aufgaben in Grenzen hält und so eine Mehrfachbelastung vermieden werden kann. Durch aktives Team Boundary Management gelingt es Teams, ihre Leistungsfähigkeit auch in herausfordernden Multiprojektkontexten zu erhalten.

Der negativste Aspekt der Beschleunigungsfälle ist jedoch die Dauerbelastung, ein subjektives Gefühl von dauerhafter Überforderung. Für die Zukunft wäre es interessant zu erforschen, durch welche besonderen langfristigen Team-Boundary-Management-Strategien die Dauerbelastung reduziert werden kann. Außerdem sollte zukünftige Forschung in Multiprojektkontexten noch stärker die Rolle der Führungskraft beim Bewahren einer gemeinsamen Teamidentität in den Blick nehmen.

Abb. 1 Vergleich der Beschleunigungsfälle bei den Teams mit dem stärksten und dem schwächsten Team Boundary Management

Für die Praxis

Teams mit erfolgreichem Team Boundary Management verwenden folgende Strategien, um die Beschleunigungsfälle in Multiprojektkontexten zu vermeiden:

- Sie filtern externe Informationen daraufhin, ob diese für die eigenen Teamaufgaben relevant sind und ob sie emotionalen Schaden im Team anrichten können.
- Sie weisen externe Arbeitsaufgaben zurück, wenn sie nicht im Einklang mit der Erfüllung der Teamaufgaben und den Zielen der Organisation stehen.
- Mitglieder von Teams mit erfolgreichem Team Boundary Management springen füreinander ein, wenn einzelne Teammitglieder durch externe Aufgaben überlastet sind.

Zusammenfassung

Zunehmend sind Teams in netzwerkartige und weniger hierarchisch strukturierte Organisationsdesigns mit »verschwindenden« Teamgrenzen eingebunden. Wie kann die Leistungsfähigkeit dieser Teams angesichts dieser neuen Multiprojektkontexte erhalten werden? In einer Studie mit insgesamt 131 Forschungs- und Entwicklungsteams (102 Führungskräften und 906 Mitarbeitenden) gingen wir der Frage nach, wie ein gezieltes Team Boundary Management die Nachteile verschwimmender Teamgrenzen in Form der Beschleunigungsfälle ausgleichen kann. Team Boundary Management bezeichnet die Fähigkeit eines Teams, psychologische Grenzen zur Außenwelt zu etablieren und zu bewahren. Die Ergebnisse unserer Studie zeigten, dass Teams mit einem ausgeprägten Team Boundary Management deutlich seltener in die Beschleunigungsfälle gerieten als Teams mit einem schwachen Team Boundary Management. Teams mit ausgeprägtem Team Boundary Management verwenden dazu insbesondere drei Strategien: 1) Sie puffern unwichtige externe Informationen, 2) prüfen die Legitimation von externen Aufgaben und 3) springen füreinander ein, wenn einzelne Teammitglieder überfordert sind.

Summary

Teams increasingly operate within a more network-based and less hierarchical-structured organizational design than before. How can these teams sustain their effectiveness given these newly emerged multi-project contexts? Using a dataset of 131 research and development teams (102 team leaders and 906 team members), this study examines whether team boundary management can compensate for the »shrinkage« of structural teams boundaries, which can cause an acceleration trap. We define team boundary management as a capability of a team to establish and protect its psychological boundaries. The results of our study show that teams with strong team boundary management were less likely to fall into an acceleration trap than their counterparts that did less team boundary management. To do so, teams with strong team boundary management particularly apply three strategies: First, they buffer external non-relevant information, second, they verify the legitimacy of external requests, and third, they show backing-up behavior when single team members are overburdened with work.

Anmerkungen

- 1 Alle Autoren haben zu gleichen Teilen zur Arbeit beigetragen.
- 2 O'Leary, M. B./Mortensen, M./Woolley, A. W.: Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. In: Academy Of Management Review, 36. Jg., 2011, H. 3, S. 461–478.
- 3 Faraj, S./Yan, A.: Boundary work in knowledge teams. In: Journal of Applied Psychology, 94. Jg., 2009, H. 3, S. 604–617.
- 4 Bruch, H./Menges, J. I.: Wege aus der Beschleunigungsfälle. In: Harvard Business Manager, 32. Jg., 2010, H. 5, S. 26–34.
- 5 Faraj, S./Yan, A.: a. a. O.
- 6 Kach, A./Azadegan, A./Dooley, K. J.: Analyzing the successful development of a high-novelty innovation project under a time-pressured schedule. In: R&D Management, 42. Jg., 2005, H. 5, S. 377–400.
- 7 Marrone, J. A./Tesluk, P. E./Carson, J. B.: A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior. In: Academy of Management Journal, 50. Jg., 2007, H. 6, S. 1423–1439.
- 8 Bruch, H./Kowalewski, S.: Die Beschleunigungsfälle –

Verbreitung, Auswirkungen und Führungsstrategien zur Vermeidung und Überwindung von organisationalem Burnout. In: BKK Gesundheitsreport. Zukunft in der Arbeit. Dynamik in der Arbeitswelt, 2001, S. 58–61.

- 9 Bruch, H. /Menges, J. I., a. a. O.
- 10 Bruch, H./Kowalewski, S.: a. a. O.
- 11 Hatfield, E./Cacioppo, J. T./Rapson, R. L.: Emotional Contagion, Cambridge 1993.
- 12 Faraj, S./Yan, A.: a. a. O.
- 13 Faraj, S./Yan, A.: a. a. O.
- 14 Bruch, H./Menges, J. I.: a. a. O.
- 15 Vgl. Technische Universität Dresden, (<http://elearning.tu-dresden.de>), <http://tinyurl.com/cnecome> (letzter Zugriff: 19.6.2015) – Anm. d. Red.
- 16 Cross, R./Yan, A. M./Louis, M. R.: Boundary activities in 'boundaryless' organizations: A case study of a transformation to a team-based structure. In: Human Relations, 53. Jg., 2000, H. 6, S. 841–868.
- 17 Ancona, D. G./Caldwell, D. F.: Beyond task and maintenance – Defining external functions in groups. In: Group & Organization Studies, 13. Jg., 1988, H. 4, S. 468–494.
- 18 Marrone, J. A./Tesluk, P. E./Carson, J. B.: a. a. O.



Dr. Ulrich Leicht-Deobald
Wissenschaftlicher Projektleiter, Institut für Führung und Personalmanagement, St. Gallen (Schweiz)
ulrich.leicht-deobald@unisg.ch



Prof. Dr. Heike Bruch
Direktorin, Institut für Führung und Personalmanagement, St. Gallen (Schweiz)
heike.bruch@unisg.ch



PhD cand., Dipl. Psych. Jakob Mainert
Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Doktorand, COSA Institute, Luxembourg
jakob.mainert@uni.lu

Copyright of Zeitschrift Führung und Organisation is the property of Schaeffer-Poeschel Verlag and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.