

Forschung zu Gruppe, Team & Moderation bei artop

2025

artop





Einleitung

Die Forschung zu Teamcoaching bei artop – insbesondere von **Thomas Bachmann und Kolleg:innen** – untersucht die **Dynamiken von Teams im Kontext agiler Arbeit, New Work und Organisationsentwicklung**. Sie verbindet empirische Analysen mit theoretischer Reflexion und praxisnahen Implikationen, wobei zentrale Themen wie Persönlichkeit, Gruppendynamik, psychologische Sicherheit, Teamklima, Digitalisierung und New-Work-Prinzipien beleuchtet werden.

Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt auf der **Rolle der Persönlichkeit** und der **Interaktion von Individuum und Rolle in Teams**. Csar, Bachmann, Bravo et al. (2023) zeigen, dass narzisstische Persönlichkeitsanteile die Zusammenarbeit in Teams erschweren können, besonders in agilen Teams, in denen ein hohes Maß an persönlicher Beteiligung erwartet wird. Ihre explorativen Analysen belegen, dass eine zu starke Personenfokussierung die Teamleistung negativ beeinflusst.

Darauf aufbauend untersucht die Forschung die **Bedeutung von Gruppendynamik für agile Transformationsprozesse**. Bachmann, König, Königswieser et al. (2023) diskutieren, wie Gruppendynamiktrainings und die Berücksichtigung dynamischer Gruppenprozesse Kompetenzgewinn und Effektivität im Team fördern können. In ähnlicher Weise beleuchten Bachmann & Jung (2023) die Auswirkungen der New Work-Bewegung auf Hierarchie, Zugehörigkeit und Intimität in Teams und zeigen sowohl individuelle als auch organisationale Konsequenzen auf.

Die **Wirksamkeit systemischer Interventionen in Teams** wird – neben anderen systemischen Formaten – in einem systematischen Literaturreview (SLR) von Bachmann & Loermann (2022) auf Basis von 352 internationalen Studien untersucht. Die Ergebnisse bestätigen die Wirksamkeit systemischen Arbeitens und identifizieren zentrale Wirkfaktoren für erfolgreiche Teamarbeit.

Digitale Formate und Remote-Arbeit werden ebenfalls thematisiert. Bachmann, Bloch & Bravo (2022) zeigen, dass Online-Meetings psychisch und physisch belastender sind, Diskussionszeiten verlängert werden, Redebeiträge pro Person abnehmen und die Teamleistung tendenziell schlechter ist als bei Präsenzmeetings. Bachmann (2022) überprüft die Theorie funktionaler psychodynamischer Gruppenpositionen nach Schindler und identifiziert typische Kontaktverhaltensmuster, die für Shared Leadership und agile Teams relevant sind.

Ein weiterer Fokus liegt auf **psychologischer Sicherheit und Teamidentifikation**. Bachmann & Bravo (2021) zeigen empirisch, dass psychologische Sicherheit eng mit Teamidentifikation verbunden ist, wobei die soziale Dimension besonders die Identifikation mit dem Team beeinflusst. Ergänzend untersucht Kunert & Dittmann (2020) den Einfluss von Teamklima, Organisationskultur und Motivation auf den Unternehmenserfolg und finden, dass besonders die Organisations- und Individualebene entscheidend sind.

Schließlich betont Scholl (2020), dass autonome Teamarbeit eine **neue Balance von Gruppe und Führung** erfordert, bei der Führung flexibel von unterschiedlichen Teammitgliedern je nach Situation übernommen werden sollte. Meyer, Wrba & Bachmann (2018) heben hervor, dass psychologische Sicherheit das Fundament erfolgreicher Teamarbeit ist und insbesondere für Human-Centred Design und agile Entwicklungsprozesse entscheidend zum Erfolg beiträgt.

Wenn mehr Ganzheit gefordert wird – Agile Teams und ihre Personen.

Matthias Csar, Thomas Bachmann, Katherina Bravo & Carolin Heemann

Dieser Artikel für die Zeitschrift Gruppe Interaktion Organisation (GIO) beleuchtet zunächst den theoretischen Diskurs zum Wechselspiel zwischen Person und Rolle und dessen Bedeutung für Teamarbeit. Darauf folgend wird auf Persönlichkeitseigenschaften eingegangen, die in der Entwicklung und Zusammenarbeit in agilen Teams eine Rolle spielen. Die These dabei lautet, dass narzisstische Persönlichkeitsanteile die Teamarbeit erschweren, diese in agilen Teams jedoch durch die Erwartung an mehr (persönlicher) Beteiligung zusätzlich induziert werden könnten. Aufbauend auf verschiedenen Studien zum Thema werden anschließend Ergebnisse einer explorativen Datenanalyse aus einem eigenen Forschungsprojekt zur Performance agil arbeitender Teams vorgestellt, welche zeigen, dass sich eine zu starke Personenfokussierung negativ auf die Teamleistung auswirkt.

Csar, M., Bachmann, T., Bravo, K. et al. (2023). Wenn mehr Ganzheit gefordert wird – Agile Teams und ihre Personen. Gruppe Interaktion Organisation. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00719-z>

Agiles Arbeiten und Gruppendynamik

Thomas Bachmann, Oliver König, Roswita Königswieser, Karl Schattenhofer & Fritz B. Simon

In dem Expertengespräch in der Zeitschrift Gruppe – Interaktion – Organisation (GIO) befassen sich Thomas Bachmann, Oliver König, Roswita Königswieser, Karl Schattenhofer und Fritz B. Simon mit der Rolle von Gruppendynamik bei der Agilen Transformation. Zunächst werden Agilität und New Work als aktuelle Phänomene diskutiert und eingeordnet. Dabei wird die Abgrenzung zu schon bekannten Konzepten und Modetrends thematisiert. Im weiteren Verlauf des Gesprächs wird untersucht, welche Rolle Konzepte der Gruppendynamik zum Verständnis von New Work und Agilität beitragen können und inwieweit Gruppendynamiktrainings für Personen im agilen Kontext einen Kompetenzgewinn ermöglichen.

Bachmann, T., König, O., Königswieser, R. et al. (2023). Agiles Arbeiten und Gruppendynamik. Gruppe Interaktion Organisation. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00707-3>

New Work oder Die Dimensionen des Organisierens

Thomas Bachmann & Jenny E. Jung

In diesem Beitrag werden die Veränderungen der Arbeitswelt durch die New Work-Bewegung aus einer gruppendynamischen Perspektive untersucht. Dazu werden auf den Dimensionen Hierarchie, Zugehörigkeit und Intimität, Vorteile und Folgen der Veränderungen durch New Work sowohl aus der Personensicht als auch aus der Perspektive der Organisation aufgezeigt und anhand von Fallbeispielen illustriert

Bachmann, T., Jung, J. (2023). New Work oder Die Dimensionen des Organisierens. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00819-1>

Zur Wirksamkeit systemischer Interventionen im Kontext von Arbeit und Organisationen

Thomas Bachmann & Johannes Loermann

Ziel der Studie ist es, den internationalen Stand der Forschung zu Einsatz und Wirksamkeit systemischer Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen in Form eines systematic literature review (SLR) zu sichten und zu bewerten. Auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche werden die zentralen Ergebnisse zu Wirksamkeit und Wirkfaktoren von 352 Studien systemischer Interventionen im Arbeits- und Organisationskontext zu verschiedenen systemischen Ansätzen dargestellt und hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Studienlage umfangreich und heterogen ist. Es liegen nur wenige Studien vor, die methodisch den üblichen Forschungsstandards entsprechen und in anerkannten Fachzeitschriften erschienen sind. Insgesamt kann dabei konstatiert werden, dass die Wirksamkeit systemischen Arbeitens in diesem Kontext gut belegt ist und zahlreiche Wirkfaktoren identifiziert wurden.

Bachmann, T., Loermann, J. (2022). Zur Wirksamkeit systemischer Interventionen im Kontext von Arbeit und Organisationen. Carl-Auer. DOI 10.13140/RG.2.2.19045.06885

Teamarbeit in Präsenz vs. remote – Unterschiede im individuellen Erleben, der Kommunikation und der Teamleistung.

Thomas Bachmann, Annika Bloch & Katherina Quispe Bravo

Gegenstand der Untersuchung war es, herauszufinden, inwiefern sich virtuelle Meetings von Präsenzmeetings in messbaren Parametern unterscheiden. Die Untersuchung umfasste sowohl eine Datenerhebung per Fragebogen als auch eine strukturierte Beobachtung und Operationalisierung der Kommunikationsmuster während einer im Mittel 45-minütigen Gruppenaufgabe. Die Ergebnisse zeigen, dass Online-Gruppenarbeit als psychisch und physisch anstrengender und gleichzeitig monotoner erlebt wird. Im Vergleich zu Gruppenarbeit in Präsenz verzeichnen Teams online eine insgesamt längere Diskussionszeit, wobei die Anzahl der Redebeiträge pro Person geringer ist, hingegen die Dauer der einzelnen Beiträge zunimmt. Ebenso bestätigt sich die Vermutung, dass auch die Teamleistung in online Meeting-Formaten schlechter ist als in Präsenzmeeting.

Bachmann, T., Bloch, A. & Bravo, K.Q. (2022). Teamarbeit in Präsenz vs. remote – Unterschiede im individuellen Erleben, der Kommunikation und der Teamleistung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*.
<https://doi.org/10.1007/s11613-022-00787-y>

Functional Group Positions and Contact Behavior in Problem-Solving Groups

Thomas Bachmann

This article in the journal *Gruppe. Interaktion. Organization (GIO)* deals with the application of the theory of functional psychodynamic positions by Raoul Schindler on problem-solving groups. Until now, there has been no empirical research substantiating this model and the emergence of the group positions. To do so, the relationship between the functional group positions and members' contact behavior was examined with a sociometrical approach. A study with 138 participants from 22 groups was conducted. The results clearly confirm the model and show typical contact behavior patterns for each group position. Finally, types of informal group structures were compared in regards to group performance and practical applications for agile teams and shared leadership.

Bachmann, T. (2022). Functional Group Positions and Contact Behavior in Problem-Solving Groups. *Gruppe Interaktion Organisation*. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00613-6>

New Organizing: Ein Gespräch über New Work und Agilität.

Thomas Bachmann

In diesem Artikel werden die Entstehung, Entwicklungen und Auswirkungen von New Work und die damit verbundenen Konzepte im Dialog zwischen Experten und Expertinnen aus Organisationspsychologie und Beratung diskutiert. Schwerpunkte des Gesprächs sind die derzeitigen Umbrüche in der Arbeitswelt, das Spannungsfeld zwischen New Work und Old Work, Auswirkungen auf Berufswege, Entgrenzung der Arbeit, das agile Mindset, die Rolle des Managements bei agilen Transformationsprojekten sowie die neuen Anforderungen an Beratung in diesem Feld.

Bachmann, T. (2022), New Organizing: Ein Gespräch über New Work und Agilität. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00748-x>

Der Faktor Zeit: Impulse für Coaching, Teamentwicklung und Organisationsberatung

Stephan Bedenk, Sebastian Kunert & Beate Fietze

Dieser Beitrag der Zeitschrift Gruppe.Interaktion.Organisation. (GIO) untersucht die Bedeutung des Faktors Zeit in der Organisationsberatung. Anhand ausgewählter Phänomene gemeinsamer und unterschiedlicher Zeiterfahrungen von Berater*innen und Klient*innen – Biographische Zeiten, Wechselseitiges Zeitverständnis, Zeit für Präsenz & Zeit zu gehen, Zeit für Soziales & Zeit für Fachliches, Veränderungsgeschwindigkeit und Bewertung – werden theoretische und beratungspraktische Perspektiven auf das Metathema Zeit geworfen und in ihrer Bedeutung auf den Interventionsebenen Individuum, Gruppe/Team und Organisation ausgeleuchtet.

Bedenk, S., Kunert, S. & Fietze, B. (2022). Der Faktor Zeit: Impulse für Coaching, Teamentwicklung und Organisationsberatung. Gruppe Interaktion Organisation 53, 39–48. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00626-9>.

Online-Meetings: Fluch und Segen eines digitalen Kommunikationsformats.

Sebastian Kunert

Dieser Artikel widmet sich virtuellen Konferenzformaten und deren Eigenheiten. Aus verschiedenen psychologischen Perspektiven wird der Frage nachgegangen, was Online-Meetings von Präsenztreffen unterscheidet, wo die Gründe für die vorzeitige Erschöpfung in solchen digitalen Formaten liegen und welchen Risiken man sich bei ihrem Einsatz bewusst sein muss. Der Beitrag endet mit einem Plädoyer für eine integrative Perspektive von Präsenz, asynchronen und synchronen digitalen Kommunikationsformaten.

Kunert, S. (2022). Online-Meetings: Fluch und Segen eines digitalen Kommunikationsformats. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 29(4), 463-472. <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00789-w>

Wie entsteht psychologische Sicherheit und Teamidentifikation?

Thomas Bachmann & Katherina Quispe Bravo

Die Bedeutung von psychologischer Sicherheit und Teamidentifikation sowie die Faktoren für deren Entstehung werden im Kontext von New Work und agilem Arbeiten diskutiert. In einer empirischen Studie wurden Teammitglieder nach Merkmalen ihres Teams, der wahrgenommenen psychologischen Sicherheit und der Identifikation mit dem Team befragt. Die Ergebnisse unterscheiden und identifizieren wesentliche Faktoren zur Beschreibung von Arbeitsteams. Weiterhin konnte ein enger Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Teamidentifikation nachgewiesen werden. Unterschiede zwischen beiden Konstrukten liegen auf der Sozialdimension, die als Prädiktor der Teamidentifikation einen Unterschied zur psychologischen Sicherheit markiert.

Bachmann, T., Bravo, K. (2021). Wie entsteht psychologische Sicherheit und Teamidentifikation? Eine empirische Untersuchung. *Gruppe Interaktion Organisation*. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00717-4>

Die Bedeutung des Teamklimas in Relation zu Organisationskultur, Führungsrepertoire und Motivation

Sebastian Kunert & Sarah Dittmann

Dieser Artikel widmet sich der Frage, wie groß der Einfluss der Gruppenebene auf den Organisationserfolg ist. Der Effekt wird in Abhängigkeit von der Organisations-, der Führungs- und der Individualebene betrachtet. Mit einem online-Fragebogeninstrument, das auf dem Competing Values Framework basiert, wurden Teamklima, Organisationskultur, Führungsrepertoire und Motivation der Mitarbeitenden in jeweils 4 Facetten erhoben. Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen bestätigen zunächst die zu erwartenden positiven Zusammenhänge. In multiplen Regressionen setzten sich jedoch nur die Organisations- und die Individualebene als bedeutend für die Vorhersage des subjektiven Unternehmenserfolgs durch.

Kunert, S., Dittmann, S. (2020). Die Bedeutung des Teamklimas in Relation zu Organisationskultur, Führungsrepertoire und Motivation. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00647-7>

New Team-Work – eine neue Balance von Gruppe und Führung

Wolfgang Scholl

In den Diskussionen um „New Work“ spielt (weitgehend) autonome Teamarbeit eine zentrale Rolle. Wie dabei Führung funktionieren kann, bleibt meist unklar; klar ist nur, dass eine neue Balance von Gruppe und Führung jenseits der üblichen Führungskonzepte nötig ist. Die Forschung liefert dazu seit Mitte des 20. Jahrhunderts klare Hinweise, die hier dargelegt und mit den neuesten Führungskonzepten abgeglichen werden. Deutlich wird, dass Führung am besten flexibel von verschiedenen Teammitgliedern je nach Problem und besonderem Wissen ergriffen werden kann und dass die Nutzung der Machtgrundlagen dabei entscheidend ist.

Scholl, W. (2020). New Team-Work – eine neue Balance von Gruppe und Führung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00645-9>

Psychologische Sicherheit: Das Fundament gelingender Arbeit im Team

Herbert A. Meyer, Hias Wrba, Thomas Bachmann

Gut arbeitende Teams sind essentiell für wirksame Resultate. Das gilt selbstverständlich auch bei der menschenzentrierten Gestaltung, besonders im Rahmen agiler Entwicklung. Im angloamerikanischen Diskurs taucht oft der Slogan "design is a team sport" auf, um auf die Notwendigkeit von Teamwork für Human-Centred Design hinzuweisen. Ob nun Affinitätsdiagramme, Personas oder Journey Mapping zur Modellierung von Ist-Zuständen eingesetzt werden, oder Szenarien, Storyboards oder User Story Mapping für Soll-Zustände, immer muss ein Team ein gemeinsames Verständnis von Problemräumen und Lösungswegen herstellen. Warum gelingt das einigen Teams mit Leichtigkeit und anderen nicht? Es gibt Hinweise darauf, dass "psychologische Sicherheit" den Unterschied macht. Ist sie das Fundament gelingender Teamarbeit und ein Erfolgsgeheimnis agiler Arbeitsweisen? Die Autoren präsentieren dazu Forschung - u. a. aus dem Hause Google - und beleuchten das theoretische Konzept aus unterschiedlichen Perspektiven.

Meyer, H. A., Wrba, H. & Bachmann, T. (2018). Psychologische Sicherheit: Das Fundament gelingender Arbeit im Team. In: S. Hess & H. Fischer (Hrsg.). Mensch und Computer 2018 – Usability Professionals (S. 189-202). Gesellschaft für Informatik e.V. Und German UPA e.V. <https://dl.gi.de/items/72fb766a-2e73-4eb9-a7c2-cd9559d6eef0>

TOOLBOX–Schrittmacher für Innovationen

Jens Hüttner & René Träder

Im Rahmen des GI:VE-Projekts haben Hüttner und Träder über einen Zeitraum von drei Jahren verschiedene Unternehmen bei Innovationsvorhaben von der Analyse über die Beratung bis zur Evaluation begleitet. Dabei haben sie klassische Methoden, die sich im Beratungskontext bewährt haben, und neue, selbstentwickelte Methoden eingesetzt. Die 27 besten Methoden haben sie in einem 136 Seiten umfassenden, hochwertig produzierten Buchband zusammengefasst.

Hüttner, J., & Träder, R. (2014). [TOOLBOX–Schrittmacher für Innovationen](#). artop – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Teamentwicklung – wie ein gutes Team entsteht.

Wolfgang Scholl & Sebastian Kunert

In Organisationen werden immer häufiger Teams eingesetzt, um schwierige, komplexe Probleme zu lösen. Aber auch bei Neugründungen, wenn es heißt, Ideen unternehmerisch umzusetzen, ist es sinnvoll und oft nötig, sich mit anderen zusammenzutun. In der Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel können hervorragende Leistungen entstehen, aber es bedarf besonderer Bedingungen, damit das auch klappt, so dass man von einem „guten“ Team sprechen kann.

Scholl, W. & Kunert, S. (2014). [Teamentwicklung – wie ein gutes Team entsteht](#). *RKW-Magazin* (3), S. 28-31.

Impressum:

Kompendium: Forschung zu Gruppe, Team & Moderation bei artop 2025

Verantwortlich für den Inhalt gemäß § 18 Abs. 2 MStV:
Sebastian Kunert und Johannes Loermann (Hrsg.)

Bleiben Sie mit uns verbunden!

www.artop.de/newsletter

Follow us!



artop
Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin
Christburger Str. 4
10405 Berlin

☎ 030 44 012 99-0

✉ forschung@artop.de

🌐 www.artop.de

artop

