



# Teamentwicklung in China

*Voraussetzungen, die zum Erfolg führen: Erfahrungen und Empfehlungen unserer China Experten Xiang Hong Liu und Ernst Oberdorfer*

White Paper 05/09



## Ernst Oberdorfer & Xiang Hong Liu

USPD Schulte & Ster Consulting GmbH  
Winckelmannstrasse 8  
1150 Wien

T +43 1 585 55 94  
F +43 1 585 62 26  
ernst.oberdorfer@usp-d.com und xiang-hong.liu@usp-d.com

[www.usp-d.com](http://www.usp-d.com)

Wien-Düsseldorf



**Welche Situation findet der Expat Teamleiter vor?**

Ein deutscher Manager wird nach China entsandt, um in der dort ansässigen Produktionsstätte eine Führungsaufgabe zu übernehmen. Er bekommt ein Team chinesischer Mitarbeiter zugeteilt, mit dem er ein Ziel, einen Auftrag umsetzen will.

Er hat nun zwei prinzipiell mögliche Wege wie er vorgehen kann: Entweder er macht sich intensiv mit der Situation vor Ort vertraut, nimmt sie wahr, wie sie wirklich ist und passt sein Verhalten daran an.

Oder er verdrängt die lokal vorherrschenden Prinzipien und versucht von Beginn an seine eigenen durch Erfahrung und Reflexion in Europa geprägten Idealvorstellungen von Teamarbeit umzusetzen.

Wir empfehlen dringend zunächst den ersten Weg einzuschlagen und erst später zu überlegen, welche seiner Idealvorstellungen er weiter verfolgen will.

Kurzum: Teamentwicklung? Ja, durchaus! Aber eher wenn es ein längerfristiges Engagement ist. Und auch dann: langsam angehen!

Zunächst sind andere Aspekte gefragt und die betreffen fast ausschließlich die Anforderungen, die an den Teamleiter gestellt sind.

Betrachten wir zunächst einige wesentliche Faktoren der Situation, die der Expat vorfindet.

**Gefragt ist Führungskraft!**

Team, chin. tuandui, kann im Alltagsverständnis eine Arbeitsgruppe oder das gesamte Unternehmen sein. Tuandui hat einen Beiklang aus militärischem Kontext - dui = (Kampf)-Einheit – und wie hier gilt auch im Team als von allen Seiten akzeptierte und nicht in Frage gestellte Prämisse: der Chef trifft die Entscheidungen und die Mitarbeiter führen sie gehorsam aus.

Was zeichnet ein erfolgreiches Team aus: „eine starke Führung!“

Das ist die übereinstimmende Meinung aller chinesischen Manager, die wir in China befragt haben. Natürlich werden auch andere Faktoren genannt, die eine bedeutende Rolle spielen, wie: gemeinsames Ziel, Verantwortung, Kommunikation, Loyalität, gegenseitige Unterstützung, klare Aufgabenteilung, Leistung, Motivation, Vertrauen, Verlässlichkeit, Entscheidungswille, Gehorsam.

Im Zentrum steht jedoch der Teamleiter. Von ihm wird erwartet, dass er für alle wichtigen Aspekte Sorge trägt. Er muss das **Ziel formulieren, klar instruieren, Aufgaben und Ressourcen verteilen**. Stellenbeschreibungen und Tätigkeitsprofile sind weitestgehend unüblich. Der Teamleiter muss wissen, wer was zu tun hat, den Überblick haben und dafür sorgen, dass alle wesentlichen Informationen bei ihm zusammenfließen. Er ist meist derjenige in der Gruppe, der nicht nur die meisten Informationen hat sondern auch die beste Vernetzung innerhalb der Organisation. Er schafft ein motivierendes Klima durch **Fürsorge, Schutz und Gleichbehandlung** der Teammitglieder einerseits und durch klare Autorität andererseits.



Er trifft **schnelle Entscheidungen**, die von den Mitarbeitern nicht in Frage gestellt werden und etabliert eine Arbeitskultur, die wesentlich stärker durch **Aktion und Umsetzung** als durch Diskussion oder Papierkrieg geprägt ist.

Die Mitarbeiter kommen mit einem stark ausgeprägten Willen, sich (eng) führen zu lassen ins Team und erwarten ein entsprechend **direktives Verhalten** seitens der Führungskraft. Ein Teamleiter wird daher speziell in der Initialphase der Zusammenarbeit (vergleichbar mit Tuckman's Forming-Phase) ganz **klare Vorgaben** zu machen haben.

Startet er mit Brainstoming-Sitzungen oder Kick-off-Meetings, in welchen er keine Vorgaben macht, sondern hervor streicht, dass er die Mitarbeiter in alle Schritte und Überlegungen einbinden will, wird das die Mitarbeiter eher irritieren als motivieren. Es würde die Frage aufwerfen, ob er nicht weiß wo es lang geht und ihm als Schwäche ausgelegt werden. Oder die Mitarbeiter trauen der Partizipations-Geste ohnehin nicht über den Weg, da sie voraussetzen, am Ende werde er seine eigenen, bereits vorgefertigten Ideen durchsetzen. Wozu also die Mühe, sich den Kopf über Vorschläge zu zerbrechen und am Ende das Gesicht vor den Kollegen zu verlieren.

Kurz zusammengefasst: Mitarbeiter wünschen sich ihre Führungskraft (lingdao) als eine Mischung aus Patriarch (jiazhang), älterem Bruder (xiongzhang), Lehrer (laoshi), Vorbild (banyang) und Kameraden (tongban).

## **Harte Arbeit**

Hart zu arbeiten ist für chinesische Mitarbeiter selbstverständlich. Wenn das Ziel klar ist, versucht jeder sein Bestes zu geben, um den Gegner (die Aufgabe, die es zu lösen gilt) mit allen zur Verfügung stehenden Kräften zu bekämpfen. So setzt sich der Einzelne engagiert im Sinne des gemeinsamen Zieles ein. Nicht etwa aus originär altruistischen Gefühlen heraus sondern weil er sich durch gute Leistungen hervortun kann, vom Teamleiter wertgeschätzt wird und letztlich Punkte am eigenen Karrierekonto sammeln kann. Zudem existiert die allgemein geteilte Werthaltung: die Gruppe kommt vor dem Einzelnen. Dass genau an diesem Punkt kulturelle Werte und individuelles Empfinden zum Teil weit auseinanderklaffen, wollen wir später noch ausführen.

Als **Gegenleistung** für das eigene Engagement wird vom Einzelnen erwartet, dass er bei Bonuszahlungen / Prämien nicht zu kurz kommt. Alle Mitglieder des Teams, egal ob Top-Experte, Sachbearbeiter oder Reinigungskraft, dürfen sich erwarten, an Benefits angemessen beteiligt zu werden. Lob vom Teamleiter ist ein zusätzlicher Wert (Lob von Kollegen hat geringere Bedeutung und ist dadurch wenig verbreitet).



### **Harmonie und Darwinismus**

Die harmonische Gesellschaft ist einer der am häufigsten verwendeten Slogans in China. In der Familie, im Freundeskreis und Communities in der Nachbarschaft wird dieses Motto durchaus intensiv gelebt. Dass es im Wirtschaftssystem nicht ganz so harmonisch abläuft, liegt in der Natur des Systems begründet. Wettbewerb, Wettbewerb, Wettbewerb! So gilt im Job auch für den Einzelnen eher ein darwinistisches Prinzip. Survival of the fittest! Und dieses Prinzip richtet sich nicht etwa nur nach außen, gegenüber anderen Unternehmen. Jeder befindet sich im Wettbewerb mit Leuten, die auf einer ähnlichen Stufe sind. Und meist sind das viele. Für manche begehrte Posten gibt es bis zu 1000 und mehr hochqualifizierte Bewerber. Diese Dynamik wird aber schon wesentlich früher eingeläutet. Das Kind muss in den bestmöglichen Kindergarten und die bestmögliche Ausbildung bekommen. Kinder lernen bis tief in die Nacht, nicht etwa um die Inhalte perfekt zu beherrschen sondern um gute Noten zu bekommen. Zeugnisse werden später die Weichen stellen und entscheidend sein, ob man im Rennen um einen Platz an einer renommierten Universität bleibt. Später wird das Ziel ein guter Job in einer angesehen Firma sein. Und dann lautet das Motto Karriere, Aufsteigen, sich Respekt in der Gesellschaft verschaffen, höheren Status erreichen, mehr Geld verdienen. Wen wundert es, dass in dieser Dynamik Kollegen Konkurrenten oder sogar eigene Teammitarbeiter eine Gefahr darstellen können? Niemand ist unersetzbar und mit dem Wissen, dass die Konkurrenz immer wachsam ist, darf man sich kaum Fehler erlauben.

### **Gemeinwohl vor Eigenwohl oder doch umgekehrt?**

Die beiden Prinzipien „Survival of the fittest“ und „Gemeinwohl vor Eigenwohl“ bilden den Quell nie endender Dilemmata, die jeder Chinese individuell intensiv erlebt, aber auch von Kindesbeinen an damit umzugehen lernt. Der Wettbewerb leitet sein tägliches Handeln, das Prinzip des Gemeinwohls muss er zumindest nach außen hin berücksichtigen und sollte es ebenso wenig verletzen wie ein guter Christ das Prinzip der Nächstenliebe.

Die Diskrepanzen, die der Einzelne erlebt, sind also nicht ganz unähnlich jenen, die wir in der westlichen Kultur erleben, denn sie haben weniger mit kulturellen Unterschieden zu tun als mit systemischen „Naturgesetzen“. Der Einzelne bewegt sich nicht nur im System der Alltags-Gesellschaft, das durch moralische Wertvorstellungen geprägt ist sondern ebenso im Wirtschaftssystem, das durch andere Kräfte geprägt ist. Hinzu kommt, und das ist ein real existierender Unterschied. Der Konkurrenzdruck, der in China allein auf der Basis der Anzahl der Mitspielenden Akteure weitaus größer ist.

Welche Ausprägungen findet das Dilemma nun im Arbeitskontext, und welche Auswirkungen hat es im Team?



### **Spannungen, Konflikte und Konkurrenz im Team**

Zeichnen wir zunächst ein vermeintliches Idealbild: Das chinesische Team versteht sich als Familie. Privat und Beruf sind nicht getrennt. Häufig werden die Beziehungen auch außerhalb der Arbeit gepflegt (gemeinsames Essen, Freizeitgestaltung). Der Teamleiter ist das Oberhaupt. Er hat es verstanden, Aufgaben so zu verteilen, dass möglichst wenige Spannungen und Konkurrenz innerhalb der Gruppe auftreten. Er trägt Sorge für die harmonischen Beziehungen innerhalb der Gruppe. Er selbst behandelt alle fair und behandelt niemanden bevorzugt. Er hält gleichzeitig eine gewisse Spannung aufrecht, indem er zwar lobt und Anerkennung gibt, allerdings mit Maß. Schließlich soll niemand das Gefühl bekommen, unersetzbar zu sein.

Kommt ein Konflikt auf, wird dieser vom Teamleiter auf Basis seiner Autorität rasch gelöst oder unterdrückt. Ziel ist auch hier die Harmonie in der Gruppe, damit die Energie auf die gemeinsamen Aufgaben gerichtet werden kann.

Konflikte werden generell als negativ angesehen, sollten offiziell gar nicht vorkommen und werden daher nach Kräften von allen Beteiligten vermieden. Eine Konfliktkultur, wie im Westen (latente Konflikte transparent machen, direkt ansprechen, austragen, gemeinsam lösen) ist unüblich.

Kommt es zu Konflikten zwischen Kollegen, von denen der Vorgesetzte vorerst nichts bemerkt, werden sie auf subtilerer Ebene ausgetragen. Nicht Streit oder Schreiduelle sind das Mittel der Austragung – viel eher wird der unliebsam gewordene Kollege bei passender Gelegenheit angeschwärzt, Informationen werden ihm vorenthalten, seine Arbeit erschwert und generell das eigene Beziehungsnetz gegen ihn eingesetzt.

Konflikte von Mitarbeitern mit dem Teamleiter treten selten auf. Wenn sie dennoch vorkommen, ist das einzig anwendbare Konfliktmuster der Mitarbeiter Unterwerfung. Ein Mitarbeiter der sich mit seinem Vorgesetzten anlegt, hat entweder bereits entschieden zu kündigen oder aber er verfügt über eine besondere Portion Guanxi im Unternehmen (ein Beziehungskonto das so reich gefüllt ist, das selbst der Chef dagegen machtlos ist).

### **Mitarbeiter motivieren! Wie?**

Die Fähigkeit des Teamleiters andere ins Boot zu bekommen ist entscheidend für seinen Erfolg. Sein Mitarbeiter wird sich innerlich fragen: Was habe ich davon? Was springt für mich dabei heraus?

Der Teamleiter antizipiert diese Fragestellung proaktiv und argumentiert den Nutzen jedes Einzelnen. Natürlich wird er auch den Teamgeist beschwören und die Wichtigkeit des gemeinsamen Ziels. Das gehört dazu und wird von den Mitarbeitern auch erwartet. Aber umso klarer er sich ist, was der Einzelne von seinem Engagement hat und was er ihm konkret anbieten kann (etwa Prämienausschüttungen), umso leichter wird es für ihn sein, seine Mitarbeiter für die gemeinsame Sache zu gewinnen.



## **Teamentwicklung – nützlich oder überflüssig?**

Warum sollte der Expat Teamleiter versuchen, sein Team zu entwickeln?

Einerseits wird er vielleicht keine Wahl haben, weil Teamarbeit innerhalb des Konzerns an allen Standorten, unabhängig von der landesspezifischen Kultur, gefordert ist.

Aber auch ohne äußere Zwänge gibt es eine Reihe von gewichtigen Faktoren, die eine gezielte Teamentwicklung sinnvoll machen.

Ob sich die Mühe lohnt, hängt wohl davon ab, ob der Teamleiter über einen längeren Zeitraum mit seinem Team arbeiten wird. Ist er nur kurz im Lande oder wickelt ein Projekt ab, das lediglich ein paar Wochen oder Monate dauert, wird die Zeit ohnehin nicht ausreichen, um einen ernsthaften Teamentwicklungsprozess bewirken zu können.

Die folgenden Aspekte beinhalten eine Reihe guter Gründe, warum sich ein Teamleiter dem mitunter mühevollen und oft von Frustrationen und Rückschlägen begleiteten Prozess dennoch stellen sollte.

## **Gründe die dafür sprechen**

### **Flexibilität innerhalb des Teams**

In einem gut eingespielten Team ist es auch ohne ausgefeilte Stellvertreterregelungen möglich, dass Aufgaben erfüllt werden, wenn jemand – auch der Teamleiter selbst – ausfallen sollte.

### **Kritische Analyse**

Der kritisch analytische Blickwinkel ist ein Asset erfolgreicher Teams – Wenn Bedenken nicht ausgesprochen werden, läuft das Team mitunter wissentlich in die falsche Richtung.

### **Kooperation**

Kooperation im Sinne des koordinierten Zusammenspiels der einzelnen Teammitglieder fehlt in der Ausgangssituation, da jeder nur auf sich achtet und versucht, seine eigene Aufgabe so gut wie möglich umzusetzen. Man darf in diesem Zusammenhang zu Recht die Frage stellen, warum die erfolgreichste Nation bei den Olympischen Spielen 2008, bei vielen Teamsportarten kaum eine nennenswerte Rolle einnimmt. Wenn es dem Teamleiter gelingt, dass die Kollegen den Blick nicht nur auf ihn richten und wie er ihre Leistung beurteilt, sondern auch füreinander eintreten und wechselseitige Unterstützung gelebt wird, schafft er den vermutlich größten Sprung in der Zusammenarbeit.

### **Initiative**

Mitdenken und Ideen eigenständig entwickeln und einbringen werden die Mitarbeiter nicht von sich aus. Sie müssen an Eigenständigkeit behutsam herangeführt werden. Ideen von Mitarbeitern sollten anfangs lieber im Zweiergespräch abgeholt werden und auch hier eher nur zum eigenen Fachgebiet des Mitarbeiters. Später kann er auch Meetings veranstalten und Ideen zu Prozessoptimierungen im Gesamtkontext diskutieren. Vorbedingung ist allerdings eine fortgeschrittene Teamentwicklung, die bewirkt hat, dass im Team bereits ein Klima des Vertrauens vorherrscht.



### **Fehlerkultur**

Als chinesischer Mitarbeiter ist man eine Fehlerkultur gewohnt, die sehr simpel ist. Wer einen entscheidenden Fehler begeht, sich zum Beispiel nicht an eindeutige Vorschriften hält, trägt die Konsequenzen (z.B. Gehaltskürzung) selbst. Fehler eines Einzelnen werden keineswegs von der Gruppe getragen. Solidarische Haltung? Fehlanzeige. Fehlervermeidung ist daher überaus wichtig und Fehlervertuschung in den meisten Unternehmen an der Tagesordnung.

### **Potenzialentwicklung / Talentmanagement**

Die wahren Potenziale des Einzelnen bleiben unter Umständen im verborgenen. Er macht seine Aufgabe und die macht er gut. Darüber hinaus findet weniger Entwicklung innerhalb des Teams statt.

### **Konflikte**

Auch wenn sie vermieden werden, gären sie unter der Oberfläche weiter oder werden auf anderen Ebenen ausgetragen, wo sie vielleicht nicht auffallen, aber den Teamerfolg ebenso stören. Wege zum konstruktiven Konfliktmanagement zu ebnet ist ein trotz aller vorher erwähnten Faktoren, ein erfolgversprechender Weg.

### **Selbstorganisation**

Aus mehreren Gründen findet Selbstorganisation – das eigenständige Handeln im Sinne des Ziels nur wenig statt. Fehler müssen vermieden werden, Konflikte sollen nicht riskiert werden. Und schließlich hat man einen klaren Auftrag. Wozu also darüber hinaus denken und Arbeit auf sich nehmen, die der Chef nicht direkt angefordert hat?

All diese Aspekte beinhalten Reifungs- Wachstums- und Erfolgspotenziale, die in den meisten chinesischen Teams zum Teil sehr schwach ausgeprägt sind (nebenbei bemerkt auch in vielen europäischen Teams).

Was kann der Teamleiter tun, um diese Potenziale für sein Team zu erschließen? Dazu möchten wir im folgenden einige Antworten geben, wenn auch kein allumfassendes Manual, das auf jedes Team zutrifft. Denn eines hat sich nach unserer Erfahrung in China immer wieder bestätigt: Es kann so sein, aber auch ganz anders.

## **Teamentwicklung**

Teamentwicklung generell ist ein aktiv gesteuerter Prozess, der den natürlichen Gruppenentwicklungsprozess beschleunigen oder qualitativ bereichern soll. Bei der Entwicklung eines Teams sind alle Beteiligten gefordert, besonders aber die Aktivität und manchmal Zurückhaltung des Teamleiters als gezielte Interventionen.

Ziele der Teamentwicklung ergeben sich aus den oben genannten Gründen und Potenzialen, die erschlossen werden sollen. Für die Organisation geht es dabei im weitesten Sinne um erhöhte Effektivität und Effizienz.



## Indikatoren

### Indikatoren für Teamentwicklung

Abgeleitet nach den Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman und Peck und Empfehlungen für chinesische Teams.

**Stufe 1:** Die erste Stufe ist erreicht, wenn alle Mitglieder im Team sich kennen gelernt und erste formelle Beziehungen miteinander aufgebaut haben. Die einzelnen Mitarbeiter wissen Bescheid über ihre individuelle Aufgabe und das Teamziel. Diese Stufe kann sehr schnell erreicht sein. Gefordert ist vor allem Klarheit des Teamleiters.

**Stufe 2:** Arbeitsteilung ist bereits so organisiert, dass jeder über die eigene Rolle und jene der anderen Teammitglieder Bescheid weiß. Die Arbeit läuft vorerst mehr oder weniger reibungslos. Konflikte treten allerdings vermehrt auf, latent und offensichtlich. Die einzelnen Mitarbeiter versuchen sich zu positionieren und ihre eigenen Leistungen zu betonen. Auch diese Stufe kann schnell erreicht werden. Viele Teams bleiben allerdings hier stehen und es entscheidet sich, ob nun Teamentwicklung stattfindet oder nicht.

**Stufe 3:** Innerhalb des Teams ist eine Feedback- und Konfliktkultur etabliert, mit der alle einverstanden sind und die von allen aktiv gelebt wird. Ideen werden gerne eingebracht und es entsteht ein Wir-Gefühl. Es bestehen geschriebene und ungeschriebene aber von allen akzeptierte Regeln für den Umgang miteinander. Diese Stufe zu erklimmen, bleibt vielen Teams vorenthalten. Aufgrund der Spezifika, die wir besprochen haben, ist das Erreichen dieser Stufe mit chinesischen Teams eine besondere Herausforderung und bedarf einer äußerst empathischen Vorgehensweise des Teamleiters.

**Stufe 4:** Das Team ist in der Lage Höchstleistungen zu erbringen und hat eine reflektierte Art der Zusammenarbeit. Die Aufgabenorientierung ist hoch. Die Beziehungen untereinander sind gut und in ein Stadium der positiven Selbstverständlichkeit übergegangen. Die Eigenheiten, positive und negative Charaktereigenschaften von Mitarbeitern werden akzeptiert und Die Arbeit im Team macht den Mitarbeitern Spaß. Networking zu anderen Teams gewinnt an Bedeutung. Die Aktivitäten des eigenen Teams werden hinsichtlich der Auswirkungen auf andere Teams / Abteilungen überprüft.

### **Der Knackpunkt: Stufe 3 erreichen**

Wodurch kann der Teamleiter die Entwicklung des Teams fördern und speziell den Schritt auf Stufe 3 bewirken?

**Der Knackpunkt:  
Stufe 3 erreichen**

Zunächst sollte er sich darauf einrichten, dass er sich mit dem Team länger auf Stufe 2 befinden wird, als er es möglicherweise aus Projekten in Europa kennt. Speziell der geradlinige, direktere Umgang mit Konflikten, Widerständen, Bedenken, kritischen Einwänden spielt einem erfahrenen Teamleiter in unserem Kulturkreis in die Hände. In China sollte er wesentlich mehr Zeit dafür einplanen, eine Teamkultur zu fördern, in der all das möglich wird und Interventionen nicht überstürzen. Es empfiehlt sich vorerst viele Einzelgespräche zu führen und die eigene Vision für das Team immer wieder zu verdeutlichen. Meetings sollte er zunächst sachlich und aufgabenorientiert halten, und Mitarbeiter nicht sofort mit gruppenspezifischen Aktivitäten überfallen. Feedbackrunden, Ideenfindungs-Workshops, Reflexionsrunden zur Optimierung der Kooperation - das alles kann und soll kommen, aber behutsam und in kleinen Dosen, die sich später steigern können. Ist es dem Teamleiter gelungen, Vertrauen aufzubauen, sodass sich die Mitarbeiter im Team sicher und wohl fühlen, werden sie sich auch öffnen. Dann sind auch alle klassischen Interventionen der weiteren Teamentwicklung möglich und es sollte auch keine Scheu bestehen, professionellen Support, etwa durch begleitende auf den spezifischen Bedarf angepasste Team-Workshops, hinzuzuziehen.

**Hier nochmals ein kurzer Leitfaden für den Einstieg:**

- Anfangs freundlich, aber lieber etwas bestimmender als gewohnt, auftreten.
- Klare Vorstellung vom Ziel und den Aufgaben der Mitarbeiter kommunizieren.
- Motivieren nicht nur durch Beschwören des Teamgeists sondern auch durch konkrete Nutzenargumentation für den Einzelnen.
- Einbindung / Partizipation der Mitarbeiter – je nach vorhandener Erfahrung im Team behutsam und in kleinen Schritten, vorerst vorzugsweise in Einzelgesprächen.
- Konflikte fair regeln – keine Bevorzugung Einzelner, auf Gesichtswahrung aller Beteiligten achten.
- Gruppendynamische Aktivitäten anfangs gar nicht und später behutsam und in kleinen Schritten initiieren; zuerst Vertrauen schaffen

Wichtig bei allen Aktivitäten ist die Beachtung der kulturellen Spezifika und die empathische Wahrnehmung des richtigen Zeitpunkts für die einzelnen Interventionen.



### **Fazit**

Das Fazit all unserer Erfahrung mit chinesischen Teams ist: Teamentwicklung mit chinesischen Mitarbeitern ist schwierig aber möglich und äußerst wirkungsvoll.

Zur Zeit können Unternehmen noch einen großen Unterschied mit einer wirkungsvoll gelebten Teamkultur machen. Auf längere Sicht ist zu erwarten, dass sich echte Teamarbeit auch in China weit verbreiten und durchsetzen wird, da letzten Endes die ökonomischen Vorteile die überzeugendsten Argumente liefern.

### **Literatur**

Mabey, C. & Caird, S. (1999) Building Team Effectiveness, OU, Milton Keynes  
Peck, M. Scott. (1987), The Different Drum: Community Making and Peace, Simon & Shuster.

Tuckman, Bruce (1965), Developmental sequences in small groups  
Psychological Bulletin, 63, 348-399.

Topchik, Gary S. (2007) Guide to Team Building. Amacom, New York

Mehr zu diesem Thema erfahren Sie gerne von uns.

Autoren: Ernst Oberdorfer [ernst.oberdorfer@usp-d.com](mailto:ernst.oberdorfer@usp-d.com)  
Xiang Hong Liu [xiang-hong.liu@usp-d.com](mailto:xiang-hong.liu@usp-d.com)

Auf unserer Website können Sie sich für die regelmäßige Zusendung unserer White Papers anmelden.

**USPD Schulte & Ster Consulting GmbH**

Winckelmannstrasse 8, 1150 Wien

T: +43 1 585 55 94

[www.usp-d.com](http://www.usp-d.com)