

**Anne Popplow**

# Betriebssport als Instrument zur Förderung einer teamorientierten Unternehmenskultur

**Magisterarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2004 Diplom.de  
ISBN: 9783832448110

**Anne Popplow**

# **Betriebssport als Instrument zur Förderung einer teamorientierten Unternehmenskultur**



---

Anne Popplow

# Betriebssport als Instrument zur Förderung einer teamorientierten Unternehmenskultur

Magisterarbeit  
Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Abgabe August 2004



Diplomica GmbH ———  
Hermannstal 119k ———  
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———  
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———  
www.diplom.de ———

ID 4811

Popplow, Anne:

Betriebssport als Instrument zur Förderung einer teamorientierten Unternehmenskultur

Hamburg: Diplomica GmbH, 2005

Zugl.: Friedrich-Schiller-Universität Jena, Magisterarbeit, 2004

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2005

Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	<i>i</i>
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>iii</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i>	<i>iii</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	<i>iv</i>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Prolog</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Thema und Vorgehensweise</b>	<b>3</b>
<b>2 Das Konzept der Unternehmenskultur</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Definitionsversuch und Ansätze</b>	<b>4</b>
2.1.1 Klärung des Begriffes Unternehmenskultur	4
2.1.2 Gründe für die Aktualisierung des Kulturbegriffes	7
<b>2.2 Das Eisbergmodell</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Die Ebenen der Unternehmenskultur</b>	<b>13</b>
<b>2.4 Corporate Culture, Corporate Identity und Corporate Communication</b>	<b>14</b>
2.4.1 Corporate Culture	14
2.4.2 Corporate Identity	16
2.4.3 Corporate Communication	17
2.4.3.1 Interne Kommunikation	17
2.4.3.2 Externe Kommunikation	18
2.4.3.3 Integrierte Kommunikation	18
<b>3 Die teamorientierte Unternehmenskultur</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Orientierung am Team</b>	<b>19</b>
3.1.1 Team versus Gruppe	20
3.1.2 Merkmale von Teams	22
3.1.3 Strukturen im Team	23
3.1.4 Teamprozesse	26
3.1.5 Kommunikation und Interaktion in Teams	27
3.1.6 Die wichtigsten Gegensätze im Team	29
<b>3.2 Die Teamkultur</b>	<b>30</b>
3.2.1 Positive Effekte der Teamkultur	30
3.2.2 Nachfrage nach teamorientierter Unternehmenskultur	32
<b>4 Der Betriebssport</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Ein kurzer historischer Abriss</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Die aktuelle Situation des Betriebssports in Deutschland</b>	<b>35</b>

4.2.1 Hintergrundinformationen .....	35
4.2.1.1 Definitionen von Betriebssport .....	35
4.2.1.2 Positive Wirkungen .....	36
4.2.1.3 Struktur des Betriebssports .....	37
4.2.2 Die zahlenmäßige Entwicklung des Betriebsports .....	38
<b>4.3 Teamtraining als Form des Betriebssports .....</b>	<b>39</b>
4.3.1 Formen des Betriebssports .....	39
4.3.2 Teamtraining .....	41
<b>5 Determinanten der teamorientierten Unternehmenskultur .....</b>	<b>42</b>
<b>5.1 Externe Determinanten .....</b>	<b>43</b>
<b>5.2 Interne Determinanten .....</b>	<b>45</b>
5.2.1 Unternehmensinterne Rahmenbedingungen .....	45
5.2.2 Mitarbeiter .....	49
<b>5.3 Determinante Mitarbeiter als Ansatzpunkt .....</b>	<b>50</b>
5.3.1 Einige Unternehmenskonzepte mit dem Ansatzpunkt Mitarbeiter .....	50
5.3.2 Förderung der Mitarbeiter .....	52
5.3.3 Teamtraining als unterstützendes Instrument der Personalentwicklung .....	54
<b>6 Betriebssport als Instrument zur Förderung einer teamorientierten Unternehmenskultur ..</b>	<b>55</b>
<b>6.1 SOLL versus IST-Kultur .....</b>	<b>55</b>
<b>6.2 Teamentwicklung .....</b>	<b>58</b>
<b>6.3 Teamentwicklung mittels Teamtraining .....</b>	<b>61</b>
6.3.1 Bedürfnisbefriedigung .....	61
6.3.2 Schlüsselqualifikation Teamfähigkeit .....	63
6.3.2.1 Merkmale von Teamfähigkeit .....	63
6.3.2.2 Teamfähigkeit durch ganzheitliches Lernen .....	67
6.3.3 Methoden der Teamtrainings .....	69
6.3.3.1 Gruppendynamisches Training .....	71
6.3.3.2 Encounter Training .....	75
6.3.3.3 Weitere interaktionsorientierte Lernmethoden .....	75
<b>6.4 Möglichkeiten und Grenzen zur Förderung teamorientierter Unternehmenskultur ...</b>	<b>78</b>
6.4.1 Möglichkeiten des Teamtrainings .....	78
6.4.2 Grenzen des Teamtrainings .....	80
<b>7 Fazit .....</b>	<b>81</b>
<b>Anhang: Beispiel eines Teamtrainingskonzeptes .....</b>	<b>v</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>xix</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>xxix</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Typologisierung von Kulturkonzeptionen nach Allaire/Firsirotu

Abbildung 2: Das Eisberg Modell

Abbildung 3: Die Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein

Abbildung 4: Corporate Culture – Identity - Communication

Abbildung 5: Die Bedingungen der Teamleistung

Abbildung 6: Betriebssportliche Organisationsformen

Abbildung 7: Verteilung der betriebssportlichen Organisationsformen in bundesdeutschen Großunternehmen

Abbildung 8: Determinanten einer Unternehmenskultur

Abbildung 9: Rahmenbedingungen der teamorientierten Unternehmung

Abbildung 10: Gestaltungsparameter für erfolgreiche Teamarbeit

Abbildung 11: Soll-Ist-Abgleich mittels Teamtraining

Abbildung 12: Fünf Strukturelemente der Teamentwicklung

Abbildung 13: Die Maslowsche Bedürfnispyramide

Abbildung 14: Zwecke des Handelns von Unternehmen

Abbildung 15: Kienbaum-Kompetenz-Pyramide

Abbildung 16: Der Memory Effekt verschiedener Sinne

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Unterschiede zwischen einer Arbeitsgruppe und einem Team

Tabelle 2: Kommunikationsstrukturen nach Leavitt und Bavelas

Tabelle 3: Der Betriebssport in seiner zahlenmäßigen Entwicklung

## Abkürzungsverzeichnis

ACCT	Association for Challenge Course Technology
AEE	Association for Experiential Education
AG	Arbeitgeber
AN	Arbeitnehmer
BDBV	Bund Deutscher Betriebssportverbände e.V.
BDF	Bund Deutscher Firmensportverbände
BSG	Betriebssportgemeinschaft
bzw.	beziehungsweise
DBSV	seit 24.05.1998 Deutscher Betriebssportverband, ehemals BDBV
d.h.	das heißt
DSB	Deutscher Sport Bund
EFCS	European Federation for Company Sports
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
Hrsg.	Herausgeber
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
IG	Interessengemeinschaft der Betriebssportgemeinschaften und –verbände der Bundesrepublik und West-Berlins
min	Minute
PR	Public Relations
RFD	Reichsverband Deutscher Firmensportverbände
S.	Seite
TN	Teilnehmer
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v. Chr.	vor Christus
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## Anhang:

<b><i>Gliederung des Teamtrainingskonzepts</i></b> .....	<b>v</b>
Anforderungen an dieses Konzept .....	v
Phase I – Outdoor Event .....	viii
Phase II – Near-the-job Training .....	x
Evaluationsbogen .....	xvii

# 1 Einleitung

## 1.1 Prolog

Dieses Zitat des erfolgreichen amerikanischen Unternehmers Lee Iacocca reduziert die komplexen Vorgänge in Unternehmen auf drei essentielle Aspekte: Menschen, Produkte und Profit. Er verdeutlicht, dass diese Faktoren interdependent sind und effektive Teamarbeit ausschlaggebend für erfolgreiche Produkte sowie dem daraus resultierenden Profit ist. Die Menschen im Unternehmen wurden nunmehr nicht nur als „homos oeconomicus“ gesehen, sondern als entscheidender Erfolgsfaktor im Unternehmen. Während in der Vergangenheit mehr Wert auf die „harten Faktoren“ des Unternehmens gelegt wurde, stieg in den 90er Jahren die Bedeutung der „weichen Faktoren“ signifikant an. In einer Zeit zunehmender Umweltkomplexität und –dynamik stehen die Menschen immer häufiger im Mittelpunkt unternehmerischer Überlegungen. Nicht mehr nur die Produkte und der damit verbundene Profit stehen im Mittelpunkt, sondern die Mitarbeiter selbst. Der Erfolg und das Wachstum der Unternehmung hängen neben der Qualität seiner Produkte immer häufiger maßgeblich von der Leistungsfähigkeit, der Leistungsbereitschaft und den Kompetenzen der Mitarbeiter sowie effektiver Teamarbeit ab. Wettbewerbsvorteile, die in Produktinnovationen liegen, überleben in der heutigen Zeit bei weitem nicht mehr so lange wie noch vor zwei Jahrzehnten. Dies gilt aber nicht für Faktoren wie Motivation, Wissen, Kreativität, Innovationsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen – diese sind langlebig. Genau an diesen Punkten wirkt die Unternehmenskultur. Sie schafft Sinnzusammenhänge für Mitarbeiter und trägt zu deren Identifikation mit dem Unternehmen bei.

Die Definitionsansätze des Begriffes Unternehmenskultur in der Literatur sind vielfältig. Jedoch stimmen die diversen Definitionen und Ansätze überein mit der Vorstellung von einem Unternehmen als kulturelle Einheit mit unverkennbarer Identität. Um die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern und zu steigern, ist es heutzutage notwendig, die Wertschöpfungskette ganzheitlich und unter Berücksichtigung unternehmenskultureller Aspekte zu betrachten. Neben der ökonomischen Orientierung muss auch eine soziale Ausrichtung im Unternehmen zu finden sein. Man sollte ein Unternehmen nicht mehr nur als Produktionsstätte für Güter und Dienstleistungen sehen, das eine Gewinnmaximierung anstrebt, sondern als Erfahrungsplatz und Verwirklichungsfeld für Menschen insbesondere in der Konstellation des Teams.

In der neueren Literatur zur Personalwirtschaft begegnet man zunehmend den Begriffen „Human Resource Management“, „fraktales Unternehmen“ und „Total Quality Management“. Diese unterschiedlichen Konzepte haben eines gemeinsam – den Ansatzpunkt Mensch als strategischen Erfolgsfaktor. Der Erfolg und das Wachstum eines Unternehmens und demzufolge seine Unternehmenskultur hängen maßgeblich von der Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und den Kompetenzen seiner Mitarbeiter ab. Agieren diese lediglich isoliert als Einzelkämpfer im Unternehmen und kooperieren nicht untereinander, lässt sich nicht das gesamte Potenzial der Mitarbeiter nutzen. Effektive Teamarbeit unter den Mitarbeitern ist notwendig, um dieses Potenzial effizient nutzen zu können und Synergieeffekte zu entwickeln. Man benötigt ein gutes Team, um produktiv und profitabel zu sein. Die Teammitglieder fungieren als essentielle Determinante im Unternehmen und sollen im Rahmen einer teamorientierten Unternehmenskultur zu Mit-Wissern, Mit-Arbeitern und Mit-Erfolghabern werden. Gelingt dies, identifizieren sich die Teammitglieder mit ihrem Unternehmen und sind demzufolge intensiv an die Ziele des Unternehmens gebunden. Sie agieren eigenständig bei der Entwicklung neuer Ideen, steigern die Flexibilität des Unternehmens und erhöhen zudem die Produktivität. Zur Verwirklichung dieser Aspekte bedarf es neben spezifischen teamorientierten Rahmenbedingungen eines starken Wir-Gefühls und Teamkompetenz eines jeden Mitarbeiters.

Ein bis heute sehr unterschätztes Element in diesem Zusammenhang ist der Betriebssport. Teamtraining als moderne Form des Betriebssports kann als Gestaltungsinstrument an der Zielgruppe Mitarbeiter ansetzen und notwendige Kompetenzen wie beispielsweise Teamfähigkeit entwickeln. Die ursprüngliche Idee dieser Magisterarbeit war es, die Wirksamkeit von Teamtraining als Instrument des Betriebssports im Rahmen der Förderung teamorientierter Unternehmenskultur an einem konkreten deutschen Großunternehmen zu untersuchen und darauf aufbauend ein spezifisches Trainingskonzept zu entwickeln. Allerdings scheiterte dieses Projekt an der anhaltenden angespannten Wirtschaftslage auf dem Markt und der damit verbundenen fehlenden Bereitschaft der Unternehmen, einen Ansprechpartner bereitzustellen oder nähere Einsichten in die Firmenlage zu gewähren. Aus diesem Grund fällt der theoretische Teil der Magisterarbeit allgemeiner und umfassender aus als anfänglich geplant. Die zentrale Fragestellung der Arbeit ist nunmehr, inwieweit Teamtraining als Form des Betriebssports und als Instrument der Personalentwicklung die teamorientierte Unternehmenskultur und damit verbundene Aspekte wie Flexibilität, Kommunikation und Kooperation fördert.