



Teambildung, Teamentwicklung, Teamcoaching und Teamleitung - eine Abgrenzung und Definition

Copyright: Svenja Hofert und Thorsten Visbal, 2015

Inhalt

Teambildung, Teamentwicklung, Teamcoaching und Teamleitung - eine Abgrenzung und Definition	2
Tabellarische Übersicht	3
Was ist ein Team?	4
Definition Teambildung / Teambuilding	4
Definition Teamentwicklung	5
Definition Teamcoaching.....	5
Definition Teamleitung.....	5
Definition Systemische Teamentwicklung und systemisches Teamcoaching.....	6



Teambildung, Teamentwicklung, Teamcoaching und Teamleitung - eine Abgrenzung und Definition

Die Begriffe Teamentwicklung, Teambildung und Teamcoaching werden sowohl in Deutschland als auch im englischsprachigen Ausland uneinheitlich verwendet. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass diese Bereiche Domänen von Praktikern sind, die durch eine eigene Definition letztendlich auch das eigene Produkt verkaufen. Wissenschaftliche Definitionen gibt es kaum. Akademische Untersuchungen mit Fokus auf Teamentwicklung beziehen sich hauptsächlich auf Einflussgrößen auf Leistung im Team. Dabei ist gut untersucht, was leistungsfähige Teams ausmacht: Vertrauen, Kommunikation, Commitment und klare Strukturen.

In einer Studie resümiert Chong (2007): "Hochleistungsteams zeichneten sich aus durch Vertrauen, gute Kommunikation untereinander, hohes Commitment und gutes Zeitmanagement der Teammitglieder."

Teamleitung ist auf der einen Seite eine Funktion, auf der anderen Seite der interpersonelle Teil der Aufgaben eines Teamleiters. Diese Tätigkeit entspricht in Kontexten, in denen es um die Leitung interdisziplinärer Teams geht, dem was wir unter Teamentwicklung und Teamcoaching verstehen.

Fazit: Teamentwicklung und Teamcoaching haben das Ziel, optimale Leistungsfähigkeit zu erhalten und herzustellen – in unterschiedlichen Phasen und Stadien der Zusammenarbeit.

Die Aufgaben einer lateralen Teamleitung bestehen aus Teamentwicklung und Teamcoaching.



Tabellarische Übersicht

	Teambildung (auch Teambuilding)	Teamentwicklung / systemische Teamentwicklung	Teamcoaching / systemisches Teamcoaching	Teamleitung
Fokus	Aufbau von Teams, Anfangsphase	laufender Prozess zur Leistungsoptimierung	Dysfunktionen im Laufe der Zusammenarbeit, allgemeiner Optimierung	Teamentwicklung mit dem Ziel Leistungsfähigkeit herzustellen
Interventions- Dimensionen	Motivation, Stärkung der Zusammenarbeit mit Bezug auf interpersonelle Aspekte	3 Dimensionen educational, motivational and consultative, also Weiterentwicklung , Motivation und Beratung	3 Dimensionen educational, motivational and consultative, also Weiterentwicklung , Motivation und Beratung	3 Dimensionen educational, motivational and consultative, also Weiterentwicklung , Motivation und Beratung
Vorgehensweise	Diagnose, Korrekturplanung	Diagnose, Zielsetzung, Entwicklung (im systemischen Ansatz Befähigung die Entwicklung selbst zu steuern)*	Diagnose, Lösung (im systemischen Ansatz Betrachtung aus den verschiedenen Systemperspektive n und Befähigung zur Selbstlösung)*	Permanente Begleitung / Coaching
Maßnahmentyp	Interpersonell	strategisch	Interpersonell/ strategisch	Interpersonell/ strategisch
Ziele	kurzfristige Lösung von Problemen	langfristige, in der Regel zielorientierte Entwicklung zu maximaler Leistung	Kurzfristige Lösungen von Problemen / Dysfunktional- itäten	Leistungsfähigkeit herstellen, erhalten, verbessern
Maßnahmen	Punktuelle Trainings und Events von wenigen Stunden bis wenigen Tagen	Permanenter Prozess zur Verbesserung der Zusammenarbeit	Kürzere Interventionen sowie Prozess mit kürzeren Interventionen	Permanenter Prozess und kürzere Interventionen auf Einzel- und auf Teamebene

*auch rein lösungsorientierte Herangehensweise wie im Coaching möglich (keine diagnostische Komponente).



Was ist ein Team?

Ein Team definieren wir als eine Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Ziel haben. Sie müssen nicht permanent zusammenarbeiten; es reicht aus, wenn sie es zeitweise tun. Oft stellen wir fest, dass der Begriff Team enger gefasst wird. Einige verbinden damit sogar eine untere Hierarchieebene in Unternehmen. Sie verstehen Team als „Abteilung“. Wir fassen den Teambegriff sehr viel weiter. Auch vier unabhängige Bereichsleiter können ein Team sein, wenn sie in einem oder mehreren Punkten zusammenarbeiten müssen oder wollen. Ein Aufsichtsrat ist ein Team – genauso wie Mitarbeiter, die eine Qualitätsoffensive vorantreiben sollen und sich einmal in der Woche treffen. Eine Person kann somit auch verschiedenen Gruppen bzw. Teams angehören.

Definition Teambildung / Teambuilding

Am Anfang ist da nur ein Haufen, eine Ansammlung von Personen, die zusammen arbeiten sollen. Oft will jeder etwas anderes. Es gibt keine gemeinsame Identität, keine Orientierung, kein gemeinsames Ziel und kein Vertrauen.

In diesen Situationen setzt Teambildung an. Teambuilding (Synonym für Teambildung) hat zum Ziel, aus einem Haufen unabhängiger Menschen ein Team zu gestalten, das bereit ist, miteinander zu arbeiten. Wichtigste Voraussetzung dafür ist Vertrauen in den jeweils anderen. Da gemeinsame Aktivitäten von Kletterseilgarten bis Brückenbauen oft vertrauensbildend wirken, kommen bei vielen Teambildungs-Maßnahmen solche Events ins Spiel.

In einigen Kulturen, Berufsgruppen und bei vielen Menschen ist kognitives Vertrauen noch wichtiger als affektives. Es reicht nicht aus, sich nur zu mögen. Es gilt im Teambuilding deshalb mitunter auch, das affektive Vertrauen in den anderen zu begründen, während man in der Teamentwicklung auch kognitives Vertrauen weiter stärkt. Beim Aufbau des ersten, affektiven Vertrauens, kann ein Hochseilgarten helfen, eventuell aber auch andere Maßnahmen. Schon im Teambildungsprozess sind Teamrollen wichtig. So ist nachgewiesen (Chong, 2007), dass Koordinatoren im Team dessen Leistungsniveau in der Forming-Phase nach Tuckman heben, während in der Performing-Phase Spezialisten viel zum Erfolg beitragen.

Fazit: Teambildung ist kurzfristig auf den Aufbau von affektivem Vertrauen ausgerichtet und vor allem für neue und junge Teams wichtig. Sie ist die erste Phase der Teamentwicklung und deshalb typisch für die Forming-Phase.



Definition Teamentwicklung

Vertrauen ist wichtig – aber nicht alles. Teambildung ist die erste Maßnahme der Teamentwicklung, aber nicht die einzige. Teamentwicklung will regelmäßig und dauerhafte Leistungsfähigkeit sicherstellen. Teamentwicklung ist deshalb keine einmalige Aktion, sondern ein Prozess.

Typischerweise orientiert er sich an den Teamphasen nach Bruce Tuckmann (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning).

Ein Teamentwickler kann dem Team dabei helfen, sein Potenzial zu entfalten, beispielsweise indem es seinen Standort, seine Ziele, Interaktionen zwischen den Teammitgliedern und Veränderungen regelmäßig reflektiert. Sehr hilfreich ist es, Visionen und gemeinsame Werte zu entwickeln. Diese müssen sich natürlich in den organisationalen Kontext fügen. Teamentwicklung steht also immer in einer direkten Beziehung zur Organisation und deren Zielen.

Fazit: Teamentwicklung ist mittel- und langfristig auf den Erhalt und die Steigerung der Leistungsfähigkeit ausgerichtet.

Definition Teamcoaching

Teamentwicklung ist der Überbegriff, Teamcoaching die Maßnahme. Teamcoaching setzt oft punktuell an, etwa bei Konflikten oder anderen Dysfunktionalitäten im Team. Der Teamcoach moderiert dabei den Prozess der Lösungsfindung, gibt Impulse. Sein Ziel ist es, die Fähigkeit des Teams zu stärken, sich selbst zu helfen. Oft macht es Sinn, Einzel- und Teamcoaching zu kombinieren. Teamcoaching kann schon mit zwei oder drei Personen stattfinden, muss also nicht die gesamte Abteilung einbeziehen.

Fazit: Teamcoaching ist punktuell auf die Lösung von Konflikten und Problemen, auf die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit sowie dauerhaft auf den Erhalt der Leistungsfähigkeit ausgerichtet.

Definition Teamleitung

Teamleitung ist eine Aufgabe, zu der der Prozess der Teamentwicklung und Teamcoaching als Maßnahme gehört. Jeder Teamleiter ist damit auch Teamentwickler und Teamcoach. In einer lateralen Funktion ohne formalen Führungsauftrag beeinflusst er allein durch Teamentwicklung und



Teamcoaching das Verhalten der Teammitglieder. Durch Teamentwicklung führt er sein Team zur Höchstleistung, durch Teamcoaching löst er zum Beispiel Konflikte zwischen Teammitgliedern.

In der heutigen Arbeitswelt sind viele Teamleiter noch mit einem disziplinarischen Auftrag ausgestattet, der ihnen Positionsmacht und damit weitere Einflussmöglichkeiten verleiht. Diese stehen in einem gewissen Widerspruch zum Coachingauftrag, der auf Hilfe zur Selbsthilfe fußt, also auf Freiwilligkeit und einer Perspektive der Augenhöhe statt der formalen Macht. Zudem hindern Fachaufgaben viele Teamleiter, ihre Teamentwicklungs- und Teamcoachingaufgaben zu erfüllen. Mehr noch als ein externer Teamcoach oder Teamentwickler muss ein interner deshalb lernen, sich innerhalb seiner unterschiedlichen Rollen zu bewegen und diese auszufüllen. An seiner Teamentwicklungs- und Teamcoachingfunktion ändert das jedoch nichts. Seine Instrumente, Methoden und Tools sind dieselben.

Fazit: Teamleitung ist Teamentwicklung und beinhaltet Teamcoaching.

Definition Systemische Teamentwicklung und systemisches Teamcoaching

Systemische Maßnahmen leiten sich aus der Systemtheorie nach Niklas Luhmann ab. Sie sind die praktische Umsetzung des theoretischen Modells. Systemische Ansätze bauen auf dem Gedanken auf, dass Menschen Teile von Systemen sind. Menschen agieren in einem System mit wechselseitigen Beziehungen und Interessen. Es gilt also das Team insgesamt zu betrachten, seine Beziehungen nach außen und nach innen – und nicht den einzelnen Menschen. Daraus leitet sich die Forderung ab, im Coaching unterschiedliche Perspektiven einzunehmen und die Selbsthilfe- und Problemlösungskompetenz des Teams zu stärken.

Fazit: Systemische Teamentwicklung und systemisches Teamcoaching setzen Lösungen frei, die das System möglich macht - impfen diese aber nicht als Rezepte von außen ein.