



Whitepaper

Warum Unternehmen Teamentwicklung in Zeiten der Digitalisierung neu denken sollten

von Svenja Hofert und Thorsten Visbal



Inhalt

Abstract.....	3
These.....	5
Best Practice	5
Wissenschaftliche Ausgangslage	6
Das Problem.....	8
Die Lösung.....	9
Literatur	10
Über Teamworks GTQ GmbH	10
Kontakt.....	11



Abstract

Teamarbeit hat sich stark verändert. Sie hat sich immer mehr zu einer kooperativen Teamarbeit entwickelt und findet längst auf allen Hierarchieebenen und vor allem auch in Querschnittspositionen statt. In diesem Zusammenhang muss sich auch Teamentwicklung den neuen Herausforderungen anpassen.

Die Begriffe Teamentwicklung, Teambildung und Teamcoaching werden sowohl in Deutschland als auch im englischsprachigen Ausland uneinheitlich und nicht selten synonym verwendet. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass diese Bereiche Domänen von Praktikern sind, die aus ganz anderen Bereichen kommen, etwa dem Sport.

Teamentwicklung, Teambuilding und Teamcoaching unterscheiden sich jedoch bezogen auf ihre Anwendung, Wirksamkeit und ihren Stellenwert in der digitalisierten Welt. Teamentwicklung kann als Oberbegriff betrachtet werden. Dabei beschreibt Teamentwicklung, anders als Teambildung, immer einen Prozess.

Dieser Prozess hat das Ziel der Leistungssteigerung von Teams. In einer Zeit, in der viele Menschen in mehreren Teams gleichzeitig arbeiten, Agilität, Selbstorganisation, Kooperation und Schwarmintelligenz größte Chancen und Herausforderungen zugleich bieten, kommt Teamentwicklung eine immer größere Rolle zu. Damit sie dieser Rolle gerecht werden kann, muss Teamentwicklung jedoch neu positioniert und besser in die Organisationsentwicklung integriert werden. Ganz wesentlich dafür sind zwei Punkte: Die Abgrenzung von Teambildung und die Definition als laterales Führungsinstrument.



Teamentwicklung kann intern durch Führungskräfte und Personalentwickler/Coachs sowie extern durch Moderatoren und hauptberufliche Teamentwickler erfolgen.

Akademische Untersuchungen zu Teamentwicklung beziehen sich hauptsächlich auf Leistungssteigerung im Team. Dabei ist gut untersucht, was leistungsfähige Teams ausmacht - Vertrauen, Kommunikation, Commitment und klare Strukturen. Unter dem Zeichen der Digitalisierung kommen weitere Aspekte hinzu, die mit dem 4D-Charakter moderner Teams zu tun haben. Teams sind nach Hackman diverse, dispersed, digital und dynamic. Sie brauchen eine klare Richtung, einen Prozessrahmen für die eigene Organisation sowie einen unterstützenden Kontext. Teamentwicklung sollte genau das unterstützen. Es geht dabei zunehmend um Hilfe zur Selbsthilfe: Teams müssen auch befähigt werden, Probleme selbst zu lösen. Dazu ist es nötig, ihre Reflexivität zu erhöhen, also die Fähigkeit über sich als Team nachzudenken. Ein weiterer Aspekt liegt darin, ihnen Rahmenwerke zu vermitteln, die Selbstorganisation fördern, etwa Scrum oder auch OKR (Objectives and Key Results) und Entscheidungstechniken. Hier sehen wir eine Herausforderung für die Teamentwicklung der Zukunft.



These

Teamentwicklung ist eine Form der Prozessbegleitung mit dem Ziel der Leistungssteigerung von Teams. Diese Prozessbegleitung wird in der Digitalisierung immer wichtiger und verändert sich. Ziel ist mehr und mehr auch die Förderung von Selbstorganisation.

Unternehmen setzen derzeit aber noch zu stark auf Maßnahmen zur Teambildung sowie auf Einzelcoaching im Führungskräftebereich. Durch eine höhere Prozessorientierung und bessere Verzahnung der Teamentwicklung mit der organisationalen Ebene würde die wissenschaftlich längst nachgewiesene Wirksamkeit weiter erhöht werden können.

Best Practice

Die dreiköpfige Geschäftsführung eines 200-Personen-Unternehmens möchte die Selbstverantwortung seiner Teams stärken. Sie entscheidet sich für Teamentwicklungsmaßnahmen, die in den organisationalen Kontext eingebettet und durch die interne Kommunikation begleitet werden. Großgruppenveranstaltungen für alle Mitarbeiter leiten den Prozess ein. Workshops für die Teams stärken die Gruppenidentität und vermitteln Kompetenzen, um Probleme selbst zu lösen. In moderierten Workshops bekommen die Mitarbeiter das Handwerkszeug vermittelt, um Dysfunktionen zu erkennen und die Leistung zu steigern. Sie lernen den Umgang mit Metakommunikation kennen und werden in der Durchführung von Retrospektiven geschult. Sie erfahren, wie sie aus einer Kernzelle heraus, andere erreichen, und Ideen weitertragen. Alle Maßnahmen sind verzahnt und in der ganzen Organisation kommuniziert und reflektiert.



Mitarbeiter, ganz gleich ob mit oder ohne Führungsverantwortung, dürfen sich für die Ausbildung zum Teamcoach bewerben. Sie sollen damit befähigt werden, den Prozess der Teamentwicklung zu begleiten, die Reflexion im Team zu verbessern und bei Konflikten wirksam zu intervenieren. Am Ende sollen 10% der Mitarbeiter innerhalb eines Jahres im *training on the job* in Teamentwicklung und Teamcoaching ausgebildet werden.

Die Geschäftsführung geht mit gutem Vorbild voran und beansprucht für eine Übergangszeit von einem Jahr die Begleitung durch einen externen Moderator. Bis dahin will sie sich als Team besser gefunden und die neue Rolle als dienende und beratende Führungskraft besser verinnerlicht haben.

Wissenschaftliche Ausgangslage

Die Tabelle auf der nächsten Seite ist eine Zusammenfassung aktueller wissenschaftlicher Interpretationen und Wirksamkeitsmaßnahmen. Sie zeigt, dass kaum integrativ auf das Thema geblickt wird. Wir haben hier die Essenz aus 35 wissenschaftlichen Studien rund um Teams und Teamentwicklung gebildet, die unter <http://www.teamworks-gmbh.de/teamstudien> im Einzelnen abrufbar sind.



	Teambildung/ Teambuilding	Teamentwicklung	Teamcoaching
Fokus	Aufbau von Teams, Anfangsphase	laufender Prozess zur Leistungs-optimierung	Dysfunktionen im Laufe der Zusammenarbeit, allgemeiner Optimierung
Interventionsdimensionen	Motivation, Stärkung der Zusammenarbeit mit Bezug auf interpersonelle Aspekte	Prozessorientiert mit den 3 Dimensionen educational, motivational and consultative, also Weiterentwicklung, Motivation und Beratung	Situativ mit dem Fokus auf Konfliktintervention und Motivation
Vorgehensweise	Diagnose, Korrekturplanung	Diagnose, Zielsetzung, Entwicklung und Selbstentwicklung	Diagnose, Lösung und Befähigung zur Selbstlösung
Maßnahmentyp	Interpersonell	Strategisch, intra- und interpersonell	Intra- und interpersonell
Beste Wirksamkeit lt. Studien	Beziehungsaufbau, Dimension Vertrauen	Framework-Vermittlung, Reflexivität als Voraussetzung für Leistungssteigerung, High Performance	Kurzfristige Lösungen von Problemen/ Dysfunktionalitäten
Effektive Maßnahmen	Punktuelle Trainings und Events von wenigen Stunden bis wenigen Tagen	Prozess zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Hilfe zur Selbsthilfe, Fallstudien, Metakommunikation	Kürzere Interventionen sowie Prozess mit kürzeren Interventionen



Das Problem

Der Fokus der Unternehmen liegt immer noch zu sehr auf dem Teambuilding. Darunter verstehen Unternehmen vereinzelte, nicht integrierte Maßnahmen zur „Bespäßung“ von Teams. Teambildung wird noch selten als Teil der Teamentwicklung verstanden.

Sie steht oft auch losgelöst neben der Organisationsentwicklung und wird nicht mit dieser verzahnt. Weiterhin werden Business Coaching und Teamentwicklung oft getrennt betrachtet und in Auftrag gegeben. Das a.) beides miteinander zusammenhängen kann und verzahnt eine bessere Wirkung entfaltet b.) auch die Führungsebene ein Team ist, wird wenig gesehen.

In unserer Umfrage „Führungswerte“ aus dem Jahr 2017 (publiziert in Svenja Hoferts „Das agile Mindset“) gaben die meisten Führungskräfte an, dass der einzelne Mitarbeiter wichtiger als das Team insgesamt sei.

Der Blick ist immer noch sehr stark auf das Individuum gerichtet, was auch den Boom von Coaching erklärt. Jedoch verstärkt die Digitalisierung die Notwendigkeit zu Kooperation und Zusammenarbeit. Einzelleistung korreliert auch nicht mit der Leistung von Teams, wie diverse Studien zeigen, etwa die von Anita Wolley „Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups“ aus dem Jahr 2010. Der Einzelfokus ignoriert auch die Entwicklungen in der Arbeitswelt.

Heute arbeiten viele Mitarbeiter durchschnittlich in 7 bis 8 Teams (Harvard Business Manager, 1/2018) – und zwar gleichzeitig. Zwar ist wissenschaftlich nachgewiesen, dass die optimale Leistungsfähigkeit eines Teams erst mit rund drei Jahren enger



Zusammenarbeit erreicht ist (siehe [Teamworks Teamstudien](#)), doch die Realitäten sind andere. Dies macht es immer wichtiger, dass Teams schnell an den Start gehen und sich selbst helfen können. Teamentwicklung kann somit nicht mehr nur eine „eingekaufte“ Kompetenz sein, sondern muss intern geschult werden.

Was ist Ihnen wichtiger? *

	sehr wichtig	wichtig	beides mit Tendenz links	beides mit Tendenz rechts	wichtig	sehr wichtig	
Routine	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Abwechslung
Tradition	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Veränderung
Bewahren	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erneuern
Ordnung	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Flexibilität
Ziele	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wege
Der einzelne Mensch	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Das Team

Eine Beispielverteilung in unserer Umfrage „Führungswerte“. Von 284 Teilnehmern sahen 40% den einzelnen Menschen als wichtiger an, 20% das Team – der Rest sagte „beide“.

Die Lösung

Kooperation und Zusammenarbeit ist heute wichtiger als je zuvor. Dabei steht der Aspekt der Leistungssteigerung und Selbstverbesserung im Mittelpunkt. Um diese zu erzielen, braucht es einen Prozess. Weiterhin muss die Reflexivität und die Fähigkeit zur Selbsthilfe bei Teams gesteigert werden. Aus diesen Gründen ist es notwendig, Teambildung als einen Baustein von Teamentwicklung zu positionieren, Teamentwicklung aber als eine Form der Prozessberatung, die auf Teamebene etwas Ähnliches leistet wie Business Coaching auf Individualebene.

Teamentwicklung muss in Zukunft stärker als Prozessentwicklungsansatz gesehen und genutzt werden - und weniger als Einzelmaßnahme gesehen.



Führungskräfte sollten ganz selbstverständlich in Teamentwicklung einbezogen und zu solcher befähigt werden. Weiterhin muss Teamentwicklung konsequenter als Teil der Organisationsentwicklung gesehen und mit dieser verzahnt werden. Wie im Business Coaching, muss die Hilfe von außen auf einen Übergang begrenzt sein und der Fokus auf der Hilfe zur Selbsthilfe liegen. Teamentwickler sollten Teams also in die Lage versetzen, die eigene Effektivität zu steigern. Führungskräfte auf der anderen Seite sollten sich nicht nur als Coach, sondern vor allem auch als Teamentwickler begreifen. Ziel ist nicht nur die Steigerung von Einzelleistung, sondern in vielen Kontexten vor allem und in erster Linie die Steigerung der Leistung des Teams.

Literatur

- Diverse wissenschaftliche Studien, zu finden unter www.teamworks-gnbh.de/teamstudien
- Hofert, Svenja (2018): Das agile Mindset, SpringerGabler: Wiesbaden
- Hofert, Svenja (2017): Agiler Führen, 2. Auflage, SpringerGabler: Wiesbaden
- Hofert, Svenja/Visbal, Thorsten (2015): Teambibel, Gabal: Wiesbaden

Über Teamworks GTQ GmbH

Wir bewegen und entwickeln Menschen, Teams und Organisationen. Wir verbessern die Leistungsfähigkeit und Zusammenarbeit von Führungskräften und Teams durch zeitgemäße und fundierte Analyse, Ausbildung und Begleitung.

Wir haben 2015 die erste von einem Lehrstuhl zertifizierte Ausbildung in Teamentwicklung etabliert, die seitdem zwei Mal im Jahr in Hamburg startet.



Bei allem, was wir tun, wollen dabei das Alte mit dem Neuen verbinden. Es geht uns um sinnvolle, pragmatische und fundierte Lösungen. Diese wollen wir gemeinsam mit unseren Kunden aus Mittelstand und Konzernen entwickeln.

Kontakt

Christina Glaser, Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung mbH

Ferdinandstr. 29-33, 20095 Hamburg

Tel. (040) 794 165-38, Fax (040) 794 165-37

E-Mail: glaser@teamworks-gmbh.de