

**Leitartikel: Teaming**

Teamarbeit bestimmt seit ca. 50 Jahren den organisatorischen Alltag. Auch in der modernen Arbeitswelt und durch die Digitalisierung wird sich daran vermutlich nichts ändern. Lediglich eingesetzte Medien und Kommunikations- und Organisationsformen werden zukünftig immer wieder angepasst werden. Unter dem Begriff Teaming, geprägt von der Harvard-Professorin Edmondson, wird die moderne und noch flexiblere Form der Zusammenarbeit beschrieben. Dieser Leitartikel gibt einen Einblick in das Thema und stellt auch einige Erkenntnisse aus Forschung und Praxis vor.

**Worum geht es?**

Seit den 1970er Jahren hat sich das Team als Arbeitsform etabliert. Seit dieser Zeit sind unzählige Formate und Methoden entstanden, um eine erfolgreiche Teamarbeit nicht dem Zufall zu überlassen. Die Arbeitswelt 4.0 ist vor allem durch zunehmenden Komplexität, Globalität und Volatilität geprägt. Deshalb wird es immer wichtiger flexible, selbstorganisierte und vor allem lernende Arbeitsteams zu haben, um Innovationen zu gewährleisten. Im Projektmanagement und vor allem in der IT sind auch deshalb agile Ansätze und Methoden derzeit State of the art. In ihrem 2012 erschienenen Buch „Teaming – How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy“ hat die Harvard-Professorin Amy Edmondson stabile Teamstrukturen für überholt erklärt. Sie plädiert für interdisziplinäre Teams und die Integration von unterschiedlichsten Erfahrungen.

Teambildung/-entwicklung kann dabei zum einen ein Prozess sein, den Arbeitsgruppen und Teams im Verlauf ihres Bestehens automatisch phasenweise durchlaufen, zum anderen auch ein aktiver, gesteuerter Prozess, der der Verbesserung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern, insbesondere bei zeitlich befristeten Projekten dient. Natürlich verfolgt das Teambuilding dabei meistens zwei Ziele: die Verbesserung der Kooperationsbereitschaft bzw. des Teamgeistes und die Verbesserung der Arbeitseffizienz. Teamentwicklungsmaßnahmen bestehen zumeist aus der Analyse der aktuellen Ist-Situation und deren Aufarbeitung (Was läuft schlecht und warum? Was muss verbessert werden? etc.) und Gruppenübungen zur Verdeutlichung der Mechanismen und Dynamik von Teams (Quelle: [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de)). Neben der Weiterentwicklung der Kompetenzen der Arbeitsgruppe geht es auch um die Optimierung von Arbeitsstrukturen und -methoden.

**Wie läuft Teambuilding ab?**

Viele Teamentwicklungen orientieren sich nach wie vor an dem klassischen Modell von Tuckman aus dem Jahr 1965. Dieser beschreibt insgesamt fünf zentrale Entwicklungsphase von Teams:

1. Forming: Das Team wird gegründet und hat einen hohen Bedarf an Orientierung. Dies gilt sowohl für das persönliche Kennenlernen, als auch für die Klärung von Verantwortlichkeiten, Aufgabenverteilung und gemeinsamen Arbeits- und Kommunikationsprozessen.
2. Storming: Im Team treten ersten Konflikte auf. Dabei geht es sehr oft um persönliche Positionierungen, Macht, Verantwortung etc.
3. Norming: In dieser Konsolidierungsphase sind die wichtigsten Regeln im Team miteinander geklärt und allgemein akzeptiert.
4. Performing: Das Arbeitsteam kann in dieser Phase sehr effizient arbeiten. Dies liegt auch daran, dass man gemeinsam gelernt hat mit fachlichen und/oder zwischenmenschlichen Konflikten konstruktiv umzugehen und die gemeinsame Arbeitsorganisation stetig optimiert.
5. Adjourning: Das Arbeitsteam wird aufgelöst. Dies kann an internen Umstrukturierungen oder dem Ende eines gemeinsamen Projekts liegen.

Typischerweise wird für eine Teamentwicklung ein (externer) Begleiter ausgewählt und engagiert. Dieser klärt zunächst den Auftrag, die Zielsetzung und den Auslöser für eine systematische Intervention. In einem Teamworkshop wird dann gemeinsam die aktuelle Konstellation des Teams beschrieben, analysiert und reflektiert. Je nach Ergebnis kann es sinnvoll sein, gemeinsam die typischen und dysfunktionalen Muster im Team zu ergründen. Im nächsten Schritt werden gemeinsam Lösungs- und Handlungsoptionen erarbeitet und deren Umsetzungschancen diskutiert. Hierbei kann es auch hilfreich sein verschiedenartige Teaminterventionen durchzuführen. Generell ist es sinnvoll, Teamentwicklung nicht als singuläre Maßnahme zu verstehen, sondern einen kontinuierlichen Prozess, z.B. jährliche Team-Workshops, dafür zu implementieren.

### **Generelle Erfolgsfaktoren für Teamentwicklung**

Obwohl es viele Studien gibt, die Erfolgsfaktoren für eine Teamentwicklung identifizieren wollten, ist die wissenschaftliche Erkenntnis nicht eindeutig. In einer Metaanalyse kam Eduardo Salas (1999) zu dem Resümee, dass es nur geringe Effekte auf die Leistung gibt, Teambildung aber einen hohen Beitrag auf die Rollenklarheit der Beteiligten hat. Die holländischen Organisationspsychologen de Witte und Kuipers untersuchten 37 Teams aus der Automobilindustrie. Sie kamen zu dem Schluss, Teamentwicklung wirkt – jedoch nicht linear, im Sinne eines Fortschreitens in eine höhere Entwicklungsphase, sondern generell.

Aus der Praxis lassen sich jedoch einige wichtige Eckpfeiler für eine erfolgreiche Teamentwicklung benennen:

1. Teamentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess: Warten Sie deshalb nicht auf einen akuten Anlass und versuchen Sie das Thema als permanente Führungs- und Entwicklungsaufgabe zu sehen.
2. Genaue Auftragsklärung und Planung: Auslöser, Zielsetzung und Rahmenbedingungen sollten allen Beteiligten von Beginn an klar sein. Ein adäquates Konzept für die Teamentwicklung und die Auswahl eines geeigneten externen Begleiters sind dabei besonders zu beachten.
3. Die richtigen Personen involvieren: In jeden Teamentwicklungsprozess sollten die relevanten Führungskräfte und auch die zuständigen Personaler integriert werden.
4. Teamentwicklung braucht einen geschützten Rahmen: Sorgen Sie dafür, dass Team-Workshops störungsfrei und in Ruhe verlaufen können. Wählen Sie idealerweise einen externen und für den Zweck angemessenen Veranstaltungsort.
5. Niemand wird bloßgestellt: Im Rahmen von Teamaktivitäten und gemeinsamen Reflexionen ist es besonders wichtig darauf zu achten, keine Schuldigen auszumachen und diese an den internen Pranger zu stellen. Teamentwicklung ist ein erster Schritt in Richtung einer gemeinsamen Fehler- und Feedbackkultur.

### **Resümee und Ausblick**

Auch in den nächsten Jahren wird das Thema Teamarbeit eine besondere Relevanz haben. In der digitalen Zukunft wird es immer mehr flexible und fluide Teamstrukturen geben. Neben technologischen Aspekten werden auch immer mehr Erkenntnisse der Neurobiologie an Relevanz gewinnen, um das gemeinsame Lernen zu unterstützen. Dabei ist es wichtig, sowohl individuelle als auch gruppenspezifische Aspekte im Zusammenhang mit dem Kontext bzw. dem System in dem das jeweilige Team agiert zu betrachten. Dabei ist immer zu beachten, Teaming als Verb, also kontinuierliche Aktivität zu verstehen.