



Teamevents gehen immer. Aber machen sie auch immer Sinn?

Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor: Wir treffen Felix, den Teamleiter eines 10-köpfigen Customer Service Teams eines mittelständischen Unternehmens. Vor einem halben Jahr hat er in seinem Team die Arbeitszeit umgestellt und ein Schichtmodell eingeführt, d.h. es gibt jetzt Früh- und Spätschichten. Im Rahmen dessen hat er auch neue Mitarbeiter eingestellt. Leider läuft nicht alles reibungslos: Gerade die langjährigen MitarbeiterInnen, darunter einige Mütter und Väter, tun sich mit der neuen Arbeitszeitregelung schwer und murren gegen das späte Dienstenende alle 14 Tage. Gegen die neuen Kollegen – vorzugsweise junge Mitarbeiter, frisch aus der Ausbildung – gibt es bereits erste Vorbehalte und Kritik. Ihnen wird vorgeworfen, sich nicht an die Kunden- und Ablaufstandards zu halten. Die Stimmung im Team ist schlecht, die Abstimmung über die Aufgaben funktioniert nicht und es kommt in der Folge wiederholt zu Qualitätsproblemen.

Teamevent als Lösung? Felix ist als Teamleiter nun gefordert und erwägt, ein Teamevent zu organisieren. Seine Idee dahinter: Die Stimmung wird besser werden, wenn alle Mitarbeiter mal ein bisschen Spaß zusammen haben. Bestimmt wird nach einem gemeinsamen Tag im Hochseilpark jedem von alleine klar, dass man Teamaufgaben nur zusammen bewältigen kann und die Kommunikation im Team wichtig ist. Nun kommt er zu Ihnen als Vorgesetzten und beantragt das Budget für einen solchen Event. Was meinen Sie: Ist das der richtige Ansatz, das Problem zu lösen? Geben Sie das Budget frei?

Wir sagen: NEIN! Erstmal. So sehr die Hoffnungen von Felix verständlich und nachvollziehbar sind, so wenig greift seine Lösung die wirklichen Ursachen auf. Von alleine werden sich die Probleme nicht auflösen. Die Qualitäts- und Kommunikationsprobleme sind das Ergebnis von schlechtem Change Management bei der Änderung des Arbeitszeitmodells, wenig konkreter Aufgaben- und Rollenverteilung, fehlender Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter (besonders der Väter und Mütter), mangelnder Qualifizierung der Neuen und möglicherweise auch zu wenig oder nicht angemessener Führung.

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



in Zeiten moderner Kollaboration, agilen und virtuellen Teams ist die Qualität der Zusammenarbeit entscheidend. Das Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder. Für uns Grund genug, genauer hinzuschauen: Wie verändern sich Teams durch die Digitalisierung? Was bedeutet das für die Führung? Und wann ist ein Teamevent eine sinnvolle Unterstützung? Wir geben Ihnen gewohnt praxisnahe Antworten und Tipps.

Schon jetzt möchte ich Sie einladen für ein Event der besonderen Klasse: den ersten Digital Leader Summit, den wir am 21.06.2016 mit Web de Cologne ausrichten. Näheres dazu auf Seite 6! Ich freue mich auf Sie!

Ihre Ursula Vranken
IPA-Geschäftsführerin

Bevor es also um Stimmung und Spaß geht, sollten die Ursachen für die Probleme innerhalb des Teams gründlich analysiert werden. Damit darauf aufbauend konkrete Lösungen erarbeitet werden können. Wir empfehlen Felix, mit dem Team systematisch die Ist-Situation im Team zu erheben und für die fachlichen und zwischenmenschlichen Probleme verschiedene Lösungsideen zu sammeln. In einer längeren Teamsitzung oder einem moderierten Tagesworkshop könnten die verschiedenen Perspektiven eingesammelt werden. Mit einem einfachen, aber sehr effektiven Instrument, der sogenannten 3-W-Methode (Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch) ist Felix oder ein qualifizierter Moderator in der Lage, eine Bestandsaufnahme mit folgenden Fragen durchzuführen:

1. Wahrnehmung

Wie sehen die Teammitglieder die Situation? Was läuft gut, was nicht? Wie dringlich nehmen sie die Probleme wahr? Was sind eher fachliche/technische Probleme, was sind eher Kommunikationsprobleme? Welche Interessen wurden bei der Umstellung auf das Schichtmodell nicht ausreichend berücksichtigt? Wie wird die Teamleitung gesehen?

2. Wirkung

Welche Auswirkung hat die Situation auf die Zusammenarbeit und auf die Qualität der Ergebnisse? Wie fühlen sich die langjährigen und neuen Mitarbeiter im Team? Wie wirken sich die Probleme auf die Motivation aus? Wie wird das Customer Team von Kunden, Geschäftsführung und anderen Abteilungen im Unternehmen gesehen?

3. Wunsch

Wie sollte das Problem vom Team gemeinschaftlich gelöst werden? Was wünschen sich die MitarbeiterInnen, wie sie in Zukunft gut zusammenarbeiten können? Welche Qualifizierungen braucht es noch? Welche Aufgaben im Team sind noch nicht klar definiert? Welche Unterstützung und Ressourcen sind notwendig? Welche Spielregeln will das Team für die Zusammenarbeit festlegen?

Die oben genannten Aspekte müssen sauber geklärt und professionell abgearbeitet werden. Natürlich kann es hilfreich sein, diese auch extern zu bearbeiten und in den Workshop Teamübungen zu integrieren. Der Charakter eines solchen Off-Side sollte allerdings mehr auf Teamentwicklung statt auf Event liegen. Wenn genügend zeitliche und finanzielle Ressourcen vorhanden sind, könnte also eine Kombination von Event und Entwicklung zum Ziel führen.

Sind Sie in einer ähnlichen Situation? Dann empfehlen wir Ihnen, die folgenden Fragen im Vorfeld zu klären:

- Was genau wollen Sie erreichen bzw. welches Ziel hat die Maßnahme?
- Geht es um Spaß, Abwechslung und Tapetenwechsel (Event)?
- Oder sollen konkrete Konflikte bearbeitet werden (Entwicklung)?
- Geht es um Beides? Und wenn ja, welcher Aspekt hat Priorität?
- Haben Sie geeignete Moderatoren und Methoden für den Problem- und Konfliktlösungsprozess?
- Sind für die Lösungen der Probleme ggf. noch weitere interne Experten nötig, die bei einem Off-Side nicht anwesend wären?
- Haben Sie sich von Personal- und Teamentwicklungsexperten Rat eingeholt, wie ein Workshop gestaltet werden muss, um Ihre Aufgabenstellung am besten zu lösen?

„Bevor es um Stimmung und Spaß geht, sollten die Ursachen für die Probleme innerhalb des Teams gründlich analysiert werden.“

IPA-Workshop:



Konflikte im Team? Unklare Lage, schlechte Stimmung? Sprachlosigkeit und Verzweiflung? Die **IPA-Experten** stehen für die Gestaltung Ihres Teamentwicklungs-Workshops oder Teamcoachings zur Verfügung.

IPA-Tipp:

Planen Sie Ihre Teamevents mit den richtigen Experten! Der passende Rahmen und eine perfekte Inszenierung sind notwendig, damit Ihr Teamevent zu einem bleibenden Erlebnis für Mitarbeiter und Kunden wird. Setzen Sie bei der Konzeption, Planung, Organisation, Durchführung und Nachbereitung auf Experten mit dem richtigen Know-How. Mehr zu dem Thema **HIER**.



„Besonders in innovationsorientierten Organisationen reichen heute „Zuckerbrot und Peitsche“ einfach nicht mehr aus.“

Ben Sufiani über neue Ansätze der Teamentwicklung im 21. Jahrhundert

Ben, warum muss sich an der Teamentwicklung im 21. Jahrhundert etwas ändern?

Die Managementlehre des 20. Jahrhunderts ist in den meisten Unternehmen noch tief verwurzelt: Kunden haben Bedürfnisse, Mitarbeiter und Prozesse erfüllen sie. Der Mitarbeiter ist Mittel zum Zweck und wird mit Belohnung und/oder Bestrafung motiviert, seine Arbeit zu machen. Die Hypothese „Mehr Belohnung führt zu mehr Leistung“ ist allgegenwärtig. Die Motivationsforschung zeigt aber bereits seit Jahrzehnten eine bessere Alternative – sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter.

Wie sollten Unternehmen heute Mitarbeiter wertschätzen?

Im Grunde genauso wie Unternehmen ihre Kunden betrachten und hoffentlich wertschätzen. Wenn wir Kunden im Fokus haben, denken wir sofort an Menschen mit Bedürfnissen, denen wir ein Nutzenversprechen machen können. Dazu suchen wir geeignete Anreize und Wege, wie wir dieses Versprechen einlösen können. Dafür investieren Unternehmen oftmals sehr viel Zeit und damit auch Geld. Leider denken und urteilen wir viel zu selten mit der gleichen Intensität so über unsere Teams und deren Teammitglieder. Statt eines Nutzenversprechens gibt es ein Gehalt. Punkt und fertig.

Hilft das Prinzip „Zuckerbrot und Peitsche“ heute noch?

Besonders in innovationsorientierten Organisationen funktionieren „Zuckerbrot und Peitsche“ einfach nicht mehr. Viele Studien – u.a. von Sam Glucksberg von der Princeton-Universität – zeigen wieder und wieder, dass extrinsische Motivationen wie Bezahlung oder Kontrolle bei anspruchsvollen Aufgaben nicht funktionieren. Im Vergleich zu intrinsisch motivierten Vergleichsgruppen nimmt die Leistung ganz deutlich ab. Für Unternehmen, die wirtschaftlich erfolgreich sein wollen und im Wettbewerb stehen, ist dies eine untragbare Situation. Dennoch scheinen diese wissenschaftlichen Ergebnisse in der heutigen Geschäftswelt immer noch nicht ausreichend angekommen zu sein. Oder werden schlichtweg verdrängt.



Ben Sufiani ist Unternehmer und IPA-Partner für agiles Management. Mit dem von ihm entwickelten Framework Lean Team Canvas (leanteam.org) betrachtet er die wichtigsten Komponenten, die für den Aufbau eines innovationsstarken Teams für ein Unternehmen notwendig sind.

Was sind denn die Bedürfnisse, auf die ein Unternehmen bei Teammitgliedern achten sollte?

Der aktuelle Stand der Wissenschaft beschreibt vor allem die folgenden drei Bedürfnisse, die es zu berücksichtigen gilt:

1. Selbstbestimmung (Autonomy): Der Drang, sein Leben eigenständig zu lenken.
2. Meisterschaft (Mastery): Der Wunsch, besser und besser zu werden.
3. Sinnerfüllung (Purpose): Das Bedürfnis, im Dienst von etwas Größerem zu handeln.

Kannst Du konkrete Beispiele für die Anwendung dieser Bedürfnisse nennen?

Nehmen wir zum Beispiel die Selbstbestimmung: Google war lange dafür bekannt, dass die Mitarbeiter 20% ihrer Zeit dafür verwenden konnten, eigene Ideen zu entwickeln. Die Hälfte der neuen Produkte, u.a. auch Gmail, sind gerade in dieser Zeit entstanden. Um Meisterschaft zu fördern, sollten Sie Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Stärken in den richtigen Positionen zu entfalten und Feedback-Intervalle verringern. Wenn Unternehmen es schaffen, ein echtes Leitbild zu leben, können Mitarbeiter sich wirklich mit ihrer Arbeit identifizieren. IKEA`s „Wir kreieren einen besseren Alltag für viele Menschen“ ist ein gelungenes Beispiel, Mitarbeitern Sinnerfüllung zu ermöglichen.

Warum sollten Unternehmen jetzt in diese Richtung gehen?

Wer auch noch in fünf Jahren auf dem Markt relevant sein möchte, muss sich ständig weiterentwickeln und anpassungsfähig bleiben. Es gilt, die richtigen Talente zu gewinnen. Die suchen heute schon mehr als nur eine gute Bezahlung und wollen Ergebnisse liefern, die nicht offensichtlich sind. Wer seinem Team als Nutzenversprechen eine selbstbestimmte, herausfordernde und sinnstiftende Aufgabe anbietet, kann unter den Besten auswählen. Und ist damit bestens gerüstet, die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu meistern.

„Mitarbeiter verlangen Selbstbestimmung, Meisterschaft und Sinnerfüllung am Arbeitsplatz.“

IPA-Angebot:

Wir sind zertifizierte Scrum Master und begleiten agile Teams auf dem Weg zur Exzellenz. Ben und Ursula sind Ihre **Ansprechpartner**.

Investor im Gespräch – Blog News

„Wir investieren in Teams“

Jörg Binnenbrucker, General Partner Capnamic, ein unabhängiger Multi Company Venture Capital Fund im Bereich Digital Tech.



Wir sprachen mit Jörg über die Rolle der Gründer und des Teams beim Auswahlprozess für Investoren und warum gutes People Management von Anfang an wichtig ist. Das ganze Interview lesen Sie exklusiv auf dem [DigitalPeopleManagement-Blog](#).

Jörg, Ihr seht jährlich viele Bewerber für Euren Fonds. Wie wichtig ist das Team in Bezug auf die Gesamtentscheidung für das Investment?

Am Ende zählt das Team und wie es zusammen wirkt. Wir entscheiden grundsätzlich mit Blick darauf, ob wir es dem Mensch, dem Team zutrauen, die Ideen auch zu exekutieren. Wenn wir die Wahl haben zwischen einer A-Idee mit einem B-Team oder einem A-Team mit einer B-Idee nehmen wir letztere Kombination.

Buchtipps zum Thema:



Auch in Kurzform als einer der beliebtesten **TED Talks**.



Ursula Vranken über die Führung virtueller Teams

Die fortschreitende Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit wirkt sich auf die Zusammenarbeit in Unternehmen aus. Zahlreiche Studien belegen, dass Teamarbeit keineswegs tot ist, sich aber verändert: Die Arbeit über Abteilungs-, Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg braucht andere Rahmenbedingungen. Neue Technologien machen vieles möglich, aber virtuelle Teams sind kein Selbstläufer.

Frau Vranken, warum ist die virtuelle Teamarbeit besonders herausfordernd?

Die Zusammenarbeit und Führung von Menschen über elektronische Medien ist gewöhnungsbedürftig. Gefühle wie Vertrauen, Offenheit oder der berühmte Teamspirit entwickeln sich langsamer und der informelle Austausch auf dem Flur fällt weg. Hinzu kommt, dass die Teams oft international besetzt sind und nicht in ihrer Muttersprache miteinander kommunizieren. Das ist definitiv eine Quelle für menschliche aber auch fachliche Missverständnisse.

Was bedeutet das für die Führung solcher Teams?

Gerade hier ist es besonders wichtig, das Ziel und das „big picture“ für alle Teammitglieder zu verdeutlichen. Mitarbeiter können im Alltag nicht mal eben beim Chef nachfragen, sondern brauchen eine Art innere Leitlinie, auf deren Basis sie das tägliche Geschäft abarbeiten. Die Führungskraft muss darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter die richtigen Dinge tun. Also nicht nur Aufgaben delegieren, sondern auch Verantwortung und Entscheidungsmacht übertragen.

Welche Hürden gibt es noch?

Effektive Kollaboration ist zwar durch neue technische Lösungen einfacher geworden, andererseits fühlen Mitarbeiter sich oft von der Vielzahl der Anwendungen überfordert oder sind nicht richtig ausgebildet. Dadurch steigt der Anteil an Abstimmungen und die Akzeptanz für die Tools sinkt. Hier ist die Führungskraft als Coach, Trainer und Motivator gefragt.

Lese-Tipp zum Thema



„**Team am Draht**“: Immer häufiger arbeiten Teams von unterschiedlichen Orten aus zusammen. Das steigert zwar die Produktivität und senkt die Kosten, doch klare Führung ist gefragt. Wie Führungskräfte damit umgehen, lesen Sie in **PROFITS** mit Beiträgen von Ursula Vranken auf den Seiten 13 bis 16.

7 Tipps für die Führung virtueller Teams:

- 1 Berücksichtigen Sie interkulturelle Unterschiede im Team und sprechen Sie offen darüber.
- 2 Eine wirklich gute technische Kommunikationsinfrastruktur ist ein „Must-have“ an jedem Arbeitsplatz.
- 3 Ein persönliches Treffen („Kick-off“) ist die beste Investition für den Aufbau von Vertrauen.
- 4 Mitarbeiter müssen sich selbst gut organisieren und eigenverantwortlich handeln dürfen. Sie brauchen Entscheidungskompetenz.
- 5 Moderieren Sie virtuelle Teammeetings lebendig und schaffen Sie Raum für Interaktion. Stellen Sie Fragen und scheuen Sie sich nicht, einzelne Teammitglieder direkt anzusprechen.
- 6 Motivieren Sie zum Wissensaustausch, lassen Sie Teilnehmer von ihrer Lieblingsexpertise berichten – so erfahren Sie, was in ihnen steckt.
- 7 Würdigen Sie Erfolge und Ergebnisse. Feiern Sie mit allen virtuellen Sternchen und Smileys, die Sie finden!

Was tun, wenn´s nicht läuft? Die häufigsten Fehlfunktionen von Teams sind:

- Fehlendes Vertrauen
- Scheu vor Konflikten
- Fehlendes Engagement
- Scheu vor Verantwortung und
- Fehlende Erfolgsorientierung

Mehr dazu lesen Sie **HIER**.



Herausforderung Transformation: IPA Teil der #NextAct 2016

Digitale Transformation als Herausforderung und Chance – das war das Leitmotiv der #NextAct am 19.2.2016 in Köln. Auf Einladung von Initiator Winfried Felser diskutierten zahlreiche Experten in Thementracks engagiert und lebhaft über die Zukunft von Industrie, New Work, HR & Marketing.

Fazit: Eine unglaublich inspirierende Veranstaltung mit vielen interessanten Gästen. Den kompletten Rückblick von Ursula Vranken gibt es zum Nachlesen auf dem [DigitalPeopleManagement-Blog](#).

VDI Kongress „Frauen im Ingenieur Beruf“: Wir sind dabei vom 10. – 12. 06.2016!

Der VDI Verein Deutscher Ingenieure lädt nach Berlin ein. Unter dem Leitthema „Nachhaltigkeit und Innovation“ geht der Kongress der Frage nach, welche Arbeitsorganisationen, Berufswege, Produkte, Dienstleistungen und Technologien für eine zukunftsfähige Gesellschaft prägend sind und welche Rolle Ingenieurinnen in ihr spielen.

Mit ihrem Vortrag „**Führen in flachen Hierarchien – Mitbestimmung und Selbstorganisation gestalten**“ gibt Ursula Vranken am Samstag einen Einblick in die Frage, wie sich die Rolle des Managements in Unternehmen zukünftig ändern wird. Alle weiteren Infos dazu [HIER](#).

Impressum

Redaktion (V.i.S.d.P.):
 Ursula Vranken
 IPA Institut für Personalentwicklung und
 Arbeitsorganisation
 Aachener Str. 326
 50933 Köln
 Telefon: 0221 - 550 94 76
 mail@ipa-consulting.de
 www.ipa-consulting.de
 www.digitalpeoplemanagement.de

Fotonachweise:
 S. 1, 2, 3 + 5: Fotolia; restl. Bilder: IPA.

Vernetzen Sie sich mit uns:



IPA bloggt jetzt auch in der Huffington Post :



partner for people management

TOP EVENT

Digital Leadership Summit in Köln 21.06.2016 – SAVE THE DATE

Das Event für Top-Entscheider, Geschäftsführer und Manager, die sich auf die digitale Ära vorbereiten und neue Ansätze der Organisationsentwicklung, der Führung und des People Management kennen lernen wollen. Herausragende betriebliche Experten werden von ihren innovativen Best Practise Beispielen berichten und ihre Ein- und Ansichten zu den Herausforderungen der Digitalen Transformation mit uns teilen. **Notieren Sie sich jetzt schon den Termin!**

Weitere Informationen folgen in Kürze. Wir laden Sie herzlich ein, die neue Leitveranstaltung der Initiative Web de Cologne e.V. von Beginn an mitzugestalten.