

# Teaming – Teil 2

Diese [neue Entwicklungsstufe der Teamarbeit](#) ist auch mit großen Herausforderungen verbunden. Falsch verstanden, kann sie ins Chaos führen. Gerade ein menschlich reifes Miteinander spielt hier eine große Rolle.

In einer sich rasant entwickelnden Disziplin- und Länderübergreifenden Teamingumgebung ist es für die Beteiligten nicht immer einfach, relevante Informationen in Bezug auf Ideen und Fachwissen kurzfristig zu teilen. Einige Kollegen sorgen sich darum, was die anderen über sie denken könnten. Manche befürchten, an Wert zu verlieren, wenn sie ihr Wissen mit anderen teilen. Und wieder andere wollen nicht als Angeber dastehen. Mitunter geht das sogar soweit, dass sich einzelne Kollegen scheuen, Wissen und Rat von anderen anzunehmen, weil sie Angst davor haben, dass dies wie ein Eingeständnis von Schwäche gedeutet werden könnte.

So etwas lässt sich nicht von heute auf morgen befehlen, sondern es muss wachsen. **Es braucht eine Kultur, die die hier geforderten Haltungen schätzt und fördert.**

Vielleicht kennen Sie den Spruch: „Wenn unser Unternehmen wüsste, was das Unternehmen alles weiß.“ In diesem Sinn möchte ich mit diesen kurzen Zeilen einfach einmal ermutigen, nicht nur in großen statischen Projekt-Teams zu denken, die oft eine Fülle von Verschwendung mit sich bringen. Es bedarf des Muts, eine Kultur zu schaffen, wo für kurze wichtige überdisziplinäre Problemlösungen auf unterschiedlichste Leute zurückgegriffen wird, die mit beitragen, Probleme in einer ganz anderen Qualität zu lösen. Neben dem klassischen Team gewinnt Teaming an Bedeutung, weil...

- Teaming erweitert die Perspektive aller und dadurch entstehen schnelle Innovationen.
- Teaming ermöglicht über den Tellerrand zu schauen.

Disziplinübergreifende Probleme können schneller gelöst werden.

- Teaming weicht die Grenzen zwischen Abteilungen und Denkmustern auf.
- Teaming verbessert auch auf die Dauer die Unternehmenskultur.
- Durch Teaming wird die Übergabe und Weitergabe von Erfahrungen und Wissen erleichtert.
- Es stärkt die Kameradschaft im Unternehmen.
- Durch die Flexibilität erhöht Teaming die Fähigkeit, sich dem schnell wachsenden Kundenbedarf anzupassen.

Teaming ist ohne Frage chaotischer, als traditionelles Teamwork. Aber trotzdem ist es aus den meisten Unternehmensbereichen so gut wie nicht mehr wegzudenken. Ich kenne einige Unternehmen, die sich bewusst diesem Ansatz gestellt haben. Sie bringen nun viel schlanker und schneller Lösungen auf den Weg, als dies klassisch möglich gewesen wäre. Also eine Ermutigung, Team auch einmal etwas anders zu probieren und auf den Weg zu bringen.

Johannes Hüger

Literaturhinweise:

Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy, Amy C. Edmondson, Kindle Edition, Jossey-Bass, 2012

The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference, Malcolm Gladwell, Goldman, 2002

---

## **Teamarbeit 2.0 – Teaming**



Der Zukunftsforscher Matthias Horx meinte einmal ironisch: „Manche haben Angst, uns würde die Arbeit ausgehen, dabei haben wir so viele Probleme und Herausforderungen.“ Die Hauptaufgabe der nächsten Jahre wird sein, Probleme zu lösen. Alleine geht das allerdings nur

sehr schwer. Komplexität führt dazu, dass wir viele Problemstellungen nur gemeinsam verstehen und angehen können.

Während früher der Charakter von Teamarbeit war im Wesentlichen längerfristige gemeinsame Arbeit zu gestalten, bildet sich daneben eine andere Herausforderung: immer wieder sich verändernde Konstellationen, und dann ohne klassische Weisungsbefugnis, Problemstellungen und Prozesse moderieren und Probleme zu lösen. Die Harvard Professorin Amy C. Edmondson nennt diese Herausforderung „Teaming“ in Abgrenzung zum teilweise „nicht mehr zeitgemäßen Teamwork (da es zu viele starre Elemente beinhaltet). Teaming sei eine wichtige effiziente Weiterentwicklung“. **Teaming ist Zusammenarbeit im fliegenden Wechsel.**

Wie viel Zeit wird in starren Teamsitzungen vergeudet: Man trifft sich jede Woche, ohne jedoch signifikante Fortschritte zu machen. Die Veränderung von Teamwork zu Teaming bedeutet in einem provokanten Bild gesprochen, im Vergleich mit einem Fußballspiel: Die klassische Stammmannschaft gibt es so nicht mehr. Es werden immer die momentan für die aktuelle Herausforderung passendsten Spieler für ein Spiel ausgewählt. Das könnten auch einmal die Player der gegnerischen Mannschaft sein.

Modernes Teaming würde also bedeuten, dass die Teams nicht fest zusammengestellt werden, sondern **sehr flexibel**, je nach Aufgabenstellung sich selbst immer wieder neu als Mannschaft

an Hand einer Aufgabenstellung finden. Was im Hinblick auf Fussball nicht hilfreich wäre, ist für Organisationen ein echter Effizienzschritt.

Analog findet man das Ganze sehr oft in der Notaufnahme einer Klinik, wo aufgrund einer medizinischen Notsituation schnell ein diensthabendes Team zusammengestellt wird, das einfach im Moment konkret für diesen Fall so zusammenarbeitet. Vielleicht dauert es Jahre, bis sie in dieser Konstellation sich wieder zusammenfinden, aber jetzt muss die Zusammenarbeit funktionieren.

Teaming ist immer dann sinnvoll, **wenn ein Unternehmen etwas vollbringen muss, was noch nie zuvor vollbracht worden ist.** Ein eingespieltes Team, das im Laufe der Zeit gelernt hat, gut zusammen zu arbeiten, kann ein äußerst wirkungsvolles Instrument sein. In der heutigen Zeit, die von rasanten Veränderungen, intensivem Wettbewerb und unberechenbaren Kundenbedürfnissen geprägt ist, fehlt für den Aufbau eines solchen Teams jedoch oftmals die Zeit.

**Wie kann erfolgreiches Teaming gelingen?**

Lesen Sie dazu den nächsten Artikel -> [Teaming – Teil 2](#)