

# 1 Einleitung

Diese Ausgabe der Arbeitshefte Führungspsychologie befasst sich mit Teamentwicklungsmaßnahmen im Rahmen der Positiven Psychologie, einer vom US-amerikanischen Psychologen Martin Seligman begründeten Forschungsrichtung. Durch wissenschaftlich fundierte Instrumente soll das Positive im Menschen systematisch gestärkt werden. Dabei wird nicht alles Negative ausgeblendet, aber es wird sich bewusst um eine positive Sichtweise auf bestimmte Dinge bemüht. Das Entdecken und Fördern individueller Stärken spielt eine wichtige Rolle:

»Die beiden Annahmen, nach denen die besten Mitarbeiter der Welt handeln, lauten:

1. Die Talente jedes einzelnen Menschen sind dauerhaft und einzigartig.
2. Der größte Spielraum für die Leistungssteigerung liegt bei jedem einzelnen Menschen in den Bereichen ihrer oder seiner größten Stärken.<sup>1</sup>«

Eine Kette ist jedoch immer nur so stark wie ihr schwächstes Glied – die persönlichen Stärken zu kennen und sie bewusst und produktiv einzusetzen, ist daher nur der erste Schritt. In Unternehmen wird viel in Teams gearbeitet. Daher ist es unabdingbar, die Stärken des Einzelnen mit denen des Teams in Einklang zu bringen.

Neben theoretischen Grundlagen zur talent- und stärkenorientierten Teamentwicklung finden Sie in diesem Heft auch diverse Praxisbeispiele: So wird unter anderem im bekannten deutschen Unternehmen Globus talentbasiertes Teamcoaching erfolgreich angewandt. Wie ein solches durchgeführt wird, wird in diesem Heft ausführlich beschrieben und im Rahmen einer kleinen Untersuchung wissenschaftlich evaluiert. Der traditionsreiche Einzelhändler setzt auf talent- und stärkenorientierte Teamentwicklung, um die Potenziale jedes einzelnen Mitarbeiters umsatzwirksam zu nutzen. Konzepte der Positiven Psychologie wurden daher sukzessive in Unternehmenszentrale und SB-Warenhäusern eingeführt. Das Teamcoaching wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter aus. Die systematische Talentdiagnose und Stärkenent-

---

<sup>1</sup> Buckingham, Marcus/Clifton, Donald O. (2007): Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!  
Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung.  
3. Auflage Frankfurt a. M. und New York 2007. S. 19–20.

wicklung entspricht auch dem Globus Führungsgrundsatz »Fördern und Fordern«. Das heißt, Menschen sollen so unterstützt und eingesetzt werden, dass sie mit Freude und produktiv für den Betrieb arbeiten.

Dies ist bei Weitem keine Selbstverständlichkeit, denn nach einer Umfrage identifizieren sich ganze 66 Prozent der Arbeitnehmer nur in sehr begrenztem Umfang mit ihrem Job, ihre emotionale Bindung zum Unternehmen ist dementsprechend gering. Jeder fünfte Arbeitnehmer hat laut dem Beratungsunternehmen Gallup innerlich bereits sogar gekündigt. Nur 13 Prozent hingegen engagieren sich für die Unternehmensziele und bestätigen eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen. Der Rest arbeitet nur nach Vorschrift und verursacht nach Berechnungen von Gallup bedingt durch höhere Fehlzeiten und Produktionsausfälle jährlich einen Schaden in Milliardenhöhe.

Motivierte Mitarbeiter sind für den Unternehmenserfolg somit essenziell. Die Konzepte der Positiven Psychologie und darauf aufbauende Maßnahmen wie die talent- und stärkenorientierte Teamentwicklung können unterstützend wirken, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg zu verwirklichen.

## 2 Grundlagen zur talent- und starkenorientierten Teamentwicklung

### 2.1 Teamentwicklung in Organisationen

Befasst man sich mit Teamentwicklung, fällt schnell auf, dass es sich dabei um einen »Grenzgänger« der Personal- und Organisationsentwicklung handelt, und zwar im Sinne von aktiven Maßnahmen des Humanressourcen-Managements zur Unterstützung der Zusammenarbeit auf Gruppenebene. Relevant sind dabei einige Prinzipien, die in der angelsächsischen Literatur oft gesondert unter der Kategorie »Leadership« (= Führung) erscheinen, während diese in den deutschsprachigen Quellen eher allgemein den Kategorien »Management« und »Arbeits- und Organisationspsychologie« zugeordnet werden.

Der Begriff Teamentwicklung kann je nach Zusammenhang unterschiedlich verstanden werden. Wir folgen in dieser Ausgabe der gängigen Definition von Stumpf und Thomas,<sup>2</sup> wonach Teamentwicklung sich mit aktiven Maßnahmen im Sinne des populären Begriffs Team Building befasst:

#### **Elemente der Teamentwicklung als aktive Maßnahme**

1. Eine Personalentwicklungsmanahme zur Entwicklung einer Gruppe von Personen, die gegenwärtig oder zukünftig an einer gemeinsamen Aufgabe und/oder einem gemeinsamen Ziel arbeiten.
2. Übergeordnetes Ziel dieser Maßnahme ist die Steigerung der Gruppenleistung und der Arbeitszufriedenheit der Gruppenmitglieder.
3. Die konkrete Zielsetzung richtet sich nach der aktuellen Problemlage der Gruppe, die ebenso unterschiedlich sein kann wie der Anlass für diese Maßnahme.

<sup>2</sup> Stumpf, Siegfried/Thomas, Alexander (Hg., 2003): Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen 2003.

4. Die Teamentwicklung wird in der Regel von einem neutralen Moderator gesteuert, wobei sich alle Gruppenmitglieder an Problemlösungen und dem Finden von Problemlösungen beteiligen.
5. Eine Teamentwicklung besteht aus mehreren Phasen.

Teamentwicklungsmaßnahmen gehören heute zum Standardrepertoire der Personalentwicklungsaktivitäten, um die Organisationsziele zu erreichen. Dies liegt daran, dass bestimmte Aufgaben in der Organisation nur noch in Teamarbeit zu erfüllen sind.

Die besondere Herausforderung ist, dass Teamentwicklung etwas vollkommen anderes ist als nur Personalentwicklung für eine Mehrzahl von Individuen. Es ist also zu beachten, dass die Probleme von Teamentwicklung nicht identisch sind mit den Problemen der individuellen Personalentwicklung. Teams sind spezielle soziale Phänomene, und daher ist auch Teamentwicklung eine Herausforderung, der mit eigenen Techniken und Instrumenten zu begegnen ist.

### **2.1.1 Phänomen des Teams**

Teamarbeit ist so alt wie der Mensch selbst. Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit war ein Schlüsselfaktor in der Evolutionsgeschichte des Menschen. In der Gruppe waren unsere Ur-Vorfahren bei der Jagd wesentlich erfolgreicher, sie konnten größere Mengen an Nahrung sammeln, Vorräte anlegen und sich leichter verteidigen.

Aber was bringt den modernen Menschen dazu, sich in Teams zusammenzufinden? Welche Chancen und Vorteile erwartet er davon? Ist jede Gruppe ein Team? Und welche Nachteile und Risiken sind zu beachten? Dies soll im Folgenden beantwortet werden.

Rosenstiel<sup>3</sup> definiert eine Gruppe als eine

- »Mehrzahl von Personen in
- direkter Interaktion über eine

<sup>3</sup> Rosenstiel, Lutz von (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 6. Auflage Stuttgart 2007.

### **3 Talent- und stärkenorientiertes Teamcoaching auf Grundlage des Clifton StrengthsFinders® in der Globus SB-Warenhaus Holding**

Die Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG, welche in der folgenden Praxisuntersuchung betrachtet wird, ist eines von mehreren deutschen Unternehmen, das sich dazu entschieden hat, talent- und stärkenorientiertes Coaching für die Teamentwicklung im Unternehmen zu testen.

Die Untersuchung wurde unternehmensintern in enger Abstimmung mit der Personalführung des Unternehmens, sowie dem Betrieb SB-Warenhaus Sankt Wendel durchgeführt. Der Ablauf der Beobachtung und Auswertung erfolgt nach den Maßstäben einer wissenschaftlichen Evaluation, mit der Einschränkung, dass der Beobachtungszeitraum nur vier Monate betrug. Eine vollständige Evaluation von Teamentwicklungsmaßnahmen erfordert normalerweise anderthalb Jahre. Aus diesem Grund lassen sich aus der vorliegenden Evaluation der Methodik hauptsächlich Rückschlüsse auf die Verbesserung des Teamklimas ziehen, das sich erst im weiteren Zeitverlauf auf die (Finanz-)Kennzahlen des Unternehmens auswirken wird.

Nachdem die Führungskräfte der Holding bereits ein Coaching auf Grundlage des »Clifton StrengthsFinders®« durchgeführt hatten, bestand in der Filiale in Sankt Wendel das große Interesse, dieses auch vor Ort im SB-Warenhaus zu testen und wissenschaftlich auswerten zu lassen. Gewählt wurde das Führungsteam im Markt Sankt Wendel, dem Globus-Stammhaus, das heute über 600 Mitarbeiter beschäftigt. Doch bevor auf die Testgruppe eingegangen wird, soll das Gesamtunternehmen Globus vorgestellt werden, für das die Untersuchung bestimmt ist.

#### **3.1 Das Unternehmen Globus**

Globus kann als typisches Beispiel des erfolgreichen deutschen Mittelstandes gelten: Gegründet 1828 in der saarländischen Kleinstadt Sankt Wendel wurde es nie aus der Familienhand gegeben – auch die fünfte Eigentümergeneration unter Thomas Bruch steuert den Einzel-