



E-Sport trainiert hybrides Arbeiten

Anregungen für Motivations-, Organisations-
und Kulturentwicklung in Unternehmen

A futuristic esports arena with players at computers and a trophy. The scene is dimly lit with blue and purple ambient lighting. In the foreground, a large, ornate silver trophy sits on a dark surface. Behind it, three players are seated at a long desk, each with a computer monitor and a headset. They are focused on their screens. The background features a wall with glowing orange and blue geometric patterns and several spotlights illuminating the area.

Globalisierung, Fachkräftemangel, Covid-19 und die hohen Erwartungen der Generationen Y und Z haben Unternehmen vor allem in den vergangenen zwei Jahren vor die Herausforderung gestellt, Arbeitsumfelder inhaltlich, räumlich und strukturell zu flexibilisieren. Neue Kollaborationstools, zum Beispiel Zoom, MS Teams, Adobe Connect, GoToMeeting, Skype, Trello oder Slack, leisten einen wichtigen Beitrag zur Hybridisierung der Arbeit, bringen aber nicht immer die erhofften Produktivitätsgewinne. Viele Unternehmen sind auf der Suche nach neuen Ansätzen und Ideen, mit denen sie die Produktivität ihrer Teams in hybriden Arbeitsumfeldern steigern können. E-Sport könnte hier eine Vorreiterrolle einnehmen, wie eine neue Studie der Fachhochschule Südwestfalen zeigt.



Der „eSport-Bund Deutschland“ definiert E-Sport als „unmittelbaren Wettkampf zwischen menschlichen Spieler/innen unter Nutzung von geeigneten Video- und Computerspielen an verschiedenen Geräten und auf digitalen Plattformen unter festgelegten Regeln“.

Die Performance von E-Sport-Teams wird meist anhand folgender Faktoren beurteilt: Turniererefolge, Repräsentationserfolge, Reichweite in (sozialen) Medien, Werbe-, Sponsoring-, Merchandising-Einnahmen.

E-Sport hat sich zu einer Massenbewegung entwickelt. Zugleich wird anerkannt, dass Spitzenteams sportliche Höchstleistungen erbringen (Schütz 2016). Basis für diese Höchstleistungen ist eine hybride Zusammenarbeit, die sowohl „on-site“ als auch „remote“ stattfindet. Überraschenderweise wurde diese Zusammenarbeit wissenschaftlich bislang kaum beleuchtet. Vor diesem Hintergrund zielt der vorliegende Beitrag darauf ab, die Faktoren, die hinter den Höchstleistungen im E-Sport stehen, besser zu verstehen, um Empfehlungen für die Unternehmenswelt abzuleiten. Folgende Forschungsfragen stehen dabei im Mittelpunkt:

- \ Von welchen Faktoren hängt die Teamperformance im E-Sport ab?
- \ Welche Wirkungszusammenhänge gibt es zwischen diesen Faktoren?
- \ Was können Unternehmen von der hybriden Kollaboration im E-Sport lernen?

Der „eSport-Bund Deutschland“ definiert E-Sport als „unmittelbaren Wettkampf zwischen menschlichen Spieler/innen unter Nutzung von geeigneten Video- und Computerspielen an verschiedenen Geräten und auf digitalen Plattformen unter festgelegten Regeln“ (ESBD 2018). Allen Video- und Computerspielen ist gemein, dass sie einen reproduzierbaren Spielrahmen haben, der Leistungsvergleiche zwischen Teams ermöglicht und Spielerfolge nicht von Zufall oder Glück, sondern vom Können und Miteinander der Teammitglieder abhängen lässt.

Stets spielen Menschen gegen Menschen zeitgleich, doch insbesondere das Miteinander professioneller E-Sport-Teams birgt Potenziale. So zeichnen sich die Wettkämp-

fe und Wettkampfvorbereitungen der Teams durch eine enorme Anzahl an Interaktionen aus, welche sowohl „onsite“ in Teamhäusern beziehungsweise E-Sport-Centern (vor allem in Phasen der Teambildung und vor wichtigen Turnieren) als auch „remote“ (übrige Phasen) stattfinden. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an das hybride Arbeitsumfeld. Die Parallelen zur hybriden Zusammenarbeit, wie sie von immer mehr Unternehmen auch infolge der Covid-19-Pandemie umgesetzt wird, sind frappant: Hier wie dort arbeiten Teammitglieder in einem sozialen Gefüge sowohl zentral als auch dezentral über einen längeren Zeitraum zusammen, um gemeinsam Ziele zu erreichen. Man kann daher annehmen, dass die Vorgehensweisen im E-Sport zumindest teilweise auf die Unternehmenswelt übertragbar sind.

Umfassende Recherche

Um die Faktoren zu begreifen, die hinter der Performance erfolgreicher E-Sport-Teams stehen, wurden mehrstündige Tiefeninterviews mit anerkannten Experten geführt, die einerseits über langjährige Erfahrungen als General Manager, Team Manager oder Analyst verfügen, andererseits auf erfolgreiche Spielerkarrieren zurückblicken können. Die Gespräche mit ihnen füllten 103 DIN-A4-Seiten. Weiterführende Einblicke in die Arbeitsumfelder von E-Sport-Teams ergaben eine Analyse diverser Videos, Blogs und Podcasts sowie der Besuch eines E-Sport-Centers. Demnach lässt sich die Performance von E-Sport-Teams anhand folgender Faktoren beurteilen: Turniererefolge, Repräsentationserfolge, Reichweite in (sozialen) Medien, Werbe-, Sponsoring-, Merchandising-Einnahmen. Teams, die gut abschneiden, zeichnen

AUTOREN



Prof. Dr. Matthias Schulten
Professor für Marketing,
FH Südwestfalen, Soest



Dipl.-Psych. Simone Freyhoff
HR-Strategieberaterin und
Führungskräftetrainerin
in Lippstadt, Dozentin für
Personalführung an der
FH Südwestfalen
[simone.freyhoff@
freyhoff-consulting.de](mailto:simone.freyhoff@freyhoff-consulting.de)



Lukas Leister
Head of Content
Solutions, REPUBLIC
Marketing & Media
Solutions,
Frankfurt/M.



Mareike Theis
Plant Maintenance
Analyst, RWE
Renewables, Essen

Häufige Spielerwechsel stören das soziale Gefüge in einem E-Sport-Team. Es entstehen keine Automatismen; die Spieler können sich nicht „blind“ aufeinander verlassen.

sich in der Regel nicht nur durch die individuellen Fähigkeiten ihrer Spieler und ihre digitalen Kollaborationsmöglichkeiten aus, sondern auch durch eine hohe Teammotivation, eine überlegene Teamorganisation und -kultur.

Nach Deci und Ryan (1985) wird die individuelle Motivation durch die Wirksamkeit, Autonomie und soziale Eingebundenheit bestimmt, die ein Mensch empfindet. Demnach hat jeder Mensch die angeborene motivationale Tendenz, in einer Gruppe effektiv zu wirken beziehungsweise zu funktionieren, sich persönlich autonom und initiativ zu erfahren und sich mit anderen Personen in einer Gruppe sozial verbunden zu fühlen (Deci / Ryan 1993, 229). Dies scheint auch für Teams im E-Sport zu gelten. So merkten die Interviewpartner an, dass es für Erfolge im E-Sport entscheidend sei, die Wirksamkeit der Teammitglieder sowohl „onsite“ als auch „remote“ durch tägliche Routinen, regelmäßiges Training, ergonomische Arbeitsplätze und personelle Konstanz zu steigern. Tägliche Routinen und regelmäßiges Training tragen vor allem „remote“ dazu bei, den Alltag der Spieler zu strukturieren, ihnen Halt zu geben und für einen kontinuierlichen Austausch zu sorgen. Ergonomische Arbeitsplätze beziehungsweise Arbeitsumfelder beugen

Performance hängt von Motivation ab

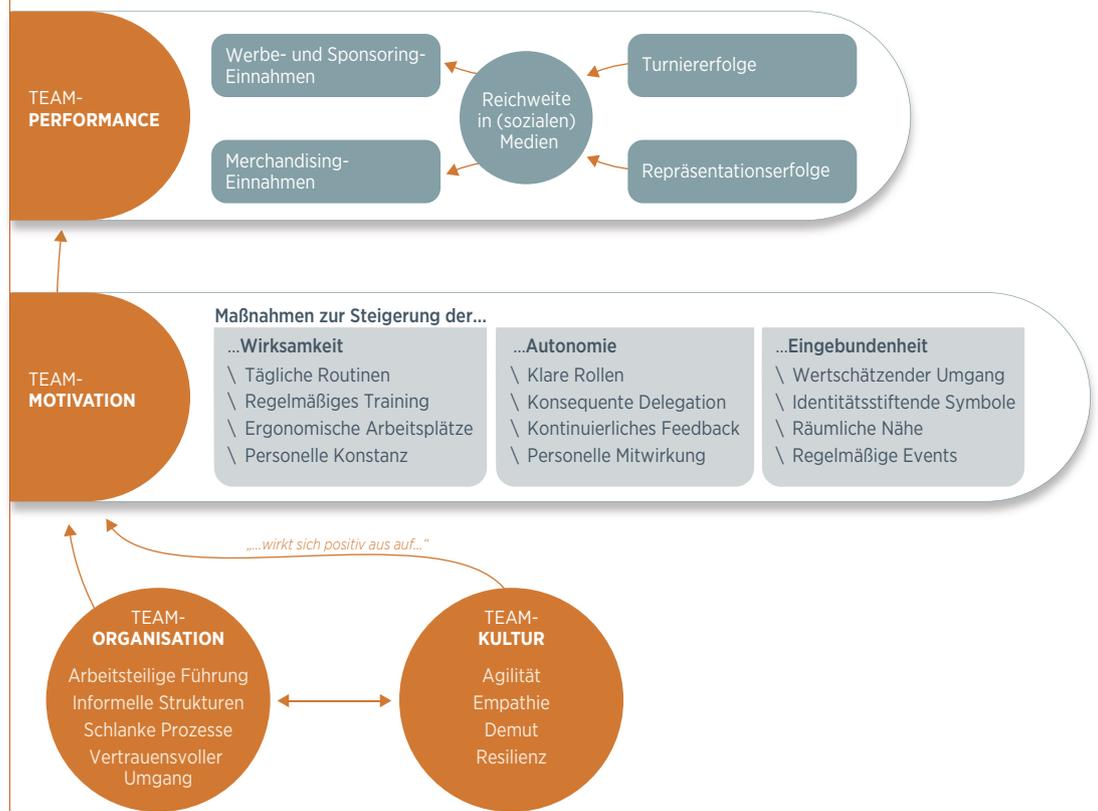


Abb. 1 | Quelle: eigene Darstellung

Verletzungen vor und steigern sowohl „onsite“ als auch „remote“ die Leistungsfähigkeit.

Spielerwechsel sind Sand im Getriebe

Großen Stellenwert hat das Teamgefüge. Häufige Spielerwechsel stören das soziale Gefüge und erschweren vor allem „remote“ die Entstehung von Automatismen. Ein Interviewpartner merkte hierzu an: „Man muss sich einfach auf die anderen verlassen

können und instinktiv wissen, was sie machen. Das ergibt sich nur über eine sehr lange und intensive Zusammenarbeit.“ Führende Teams folgen daher bei der Suche nach neuen Spielern dem Prinzip „Hire for attitude, train for skills“.

Abseits der Steigerung der Wirksamkeit betonten die Interviewpartner, dass es bei der hybriden Zusammenarbeit im E-Sport wichtig sei, die Autonomie des Teams durch

Die besten Teams arbeiten fast immer mit einem Coach und einem Analysten zusammen, die ihnen laufend Rückmeldung zu ihrer Leistung und möglichen Verbesserungen geben.

Ein wertschätzender Umgang, identitätsstiftende Symbole, räumliche Nähe und regelmäßige Events steigern die Motivation der E-Sportler.

Vergleich hybrider Arbeitsumfelder

TEAM-TOOLS	Nutzung von Tools zur Förderung digitaler Kommunikation, Interaktion und Kollaboration	
TEAM-MOTIVATION		
Wirksamkeit	Team eher als Summe nebeneinander arbeitender Individuen	Team als Kollektiv miteinander arbeitender Individuen
Autonomie	Lösung von Problemen und Herausforderungen durch den verantwortlichen Teamleiter	Lösung von Problemen und Herausforderungen durch das betroffene Teammitglied bzw. Team
Eingebundenheit	Trennung privater und beruflicher Belange: Work-Life-Balance	Vermischung privater und beruflicher Belange: Work-Life-Blending
TEAM-ORGANISATION	Stärker kontrollorientierte Führung in stark formalisierten Strukturen	Vertrauensbasierte Führung in wenig formalisierten Strukturen
TEAM-KULTUR	Ausrichtung auf Wettbewerb ohne Kooperation oder Kooperation ohne Wettbewerb	Ausrichtung auf Wettbewerb und Kooperation
	TRADITIONELLE UNTERNEHMEN	MODERNER E-SPORT

Abb. 2 | Quelle: eigene Darstellung

Ursache hierfür ist, dass die hybride Zusammenarbeit im E-Sport sehr fordernd ist. Ein Team kann nur dann erfolgreich sein, wenn sich alle Spieler an die selbst gegebenen Regeln hybrider Zusammenarbeit halten und Verantwortung für deren Einhaltung übernehmen. Spieler, die sich im internen Wettbewerb nicht behaupten und / oder hybrid nicht als Teamspieler funktionieren, müssen gehen.

Auch die Eingebundenheit wurde von den Interviewpartnern als wichtiger motivationaler Faktor bestätigt. Nach Einschätzung der Experten lässt sich diese durch einen wertschätzenden Umgang, identitätsstiftende Symbole, räumliche Nähe und regelmäßige Events steigern. Ein wertschätzender Umgang mit und unter den Spielern fördert auch „remote“ das Gefühl sozialer Eingebundenheit. Gleiches gilt für identitätsstiftende Teamkleidung. Weiterhin betonten die Interviewpartner, dass bei aller Dezentralität eine räumliche Nähe für das Gemeinschaftsgefühl von Vorteil ist, um gegebenenfalls Probleme durch persönliche Treffen rasch ausräumen zu können.

Alle Interviewpartner erachteten Teamevents als wichtig, um den Zusammenhalt zu fördern. Ein Interviewpartner führte hierzu aus: „Wir haben hier einen sehr familiären Umgang – vor allem in unserem Teamhaus. Die [Spieler] machen zusammen eigentlich immer irgendwas. Die grillen, gehen ins Kino oder spielen Fußball. Arbeit und Freizeit vermischen sich oft miteinander.“

Arbeitsteilige Führung ist ratsam

Mit Blick auf die Teamorganisation verwiesen die Interviewpartner auf die Not-

klare Rollen, konsequente Delegation, kontinuierliches Feedback und personelle Mitwirkung zu steigern. So trägt eine frühzeitige Festlegung der Rollen dazu bei, Kompetenzgerangel zwischen den Spielern zu vermeiden und Spezialisierungsvorteile zu realisieren, was sich vor allem bei „Remote“-Interaktionen positiv bemerkbar macht und die Delegation von Aufgaben aus der Distanz erleichtert. Von zentraler Bedeutung ist zudem ein kontinuierliches Feedback – sowohl „onsite“

als auch „remote“ – damit Lernkurven bei fehlender „Onsite“-Präsenz nicht abflachen.

So arbeiten die Spieler der Topteams fast immer mit einem Coach und einem Analysten zusammen, die ihnen laufend Rückmeldung zu ihrer Leistung und möglichen Verbesserungen geben. Weiterhin legten die Interviewpartner dar, dass die Spieler bei Personalentscheidungen typischerweise mitwirken und ein Mitspracherecht haben.

E-Sport und etablierte Unternehmen setzen die gleichen digitalen Kollaborationstools ein. Doch es gibt einen entscheidenden Unterschied: Während E-Sport ein Kind des digitalen Zeitalters ist, müssen Unternehmen erst lernen, die Tools als Teil ihrer Kultur und Organisation zu akzeptieren.

Erfolgreiche Spieler sind agil und resilient, können sich im internen Wettbewerb behaupten und begegnen dem Team zugleich mit Demut und Empathie.

wendigkeit arbeitsteiliger Führung, informeller Strukturen, schlanker Prozesse und eines vertrauensvollen Umgangs. Sie erachteten eine arbeitsteilige Führung in informellen Strukturen als wichtig, um auch aus der Distanz eine optimale Betreuung der Spieler sicherzustellen. Sie unterschieden dabei zwischen Coach und Analyst, Team Manager und General Manager: Der Coach und der Analyst kümmern sich primär darum, die Wirksamkeit der Spieler durch kontinuierliches Feedback – sowohl „onsite“ als auch „remote“ – zu erhöhen. Der Team Manager organisiert hingegen Flüge und Unterkünfte und achtet bei der hybriden Zusammenarbeit auf die soziale Eingebundenheit aller Spieler. Der General Manager behält das große Ganze im Blick. Er akquiriert Sponsoren, kümmert sich um Verwaltungstätigkeiten und schlanke Prozesse und sorgt dafür, dass die Spieler, der Coach, der Analyst sowie der Team Manager und weitere Teammitglieder ein hohes Maß an Autonomie haben und vertrauensvoll miteinander umgehen. Ein Interviewpartner verdeutlichte die Wichtigkeit eines vertrauensvollen Umgangs am Social-Media-Management seines E-Sport-Teams: „Social Media sind für uns sehr wichtig, haben aber viele Untiefen beim Wording, bei Bildern und bei Bildrechten. Wenn ich das einem 19-Jährigen anvertraue, der von zu Hause aus arbeitet, dann muss ich Vertrauen in ihn haben. Das ist einfach so.“

Teamerfolg geht vor Selbstentfaltung

Hinsichtlich der Teamkultur stuften die Interviewpartner Agilität, Empathie, Demut und Resilienz als bedeutsam für die hybride Zusammenarbeit ein. Die genannten Werte

überraschen insofern, als dass sie sich weniger an den Selbstentfaltungswünschen einzelner Teammitglieder orientieren als vielmehr daran, was für den Gesamterfolg des Teams nötig ist. So ist ein hohes Maß an Agilität erforderlich, um Spieler auch „remote“ immer wieder aufs Neue zu motivieren. Empathie hilft hingegen, sich in andere hineinzuversetzen und sich bei Problemen während der hybriden Zusammenarbeit angemessen zu verhalten. Demut, also die Fähigkeit, sich selbst nicht so wichtig zu nehmen und sich für andere zu engagieren, trägt ebenfalls hierzu bei. Sie steigert die Schlagkraft des Teams insgesamt und erhöht seine Erfolgswahrscheinlichkeit. Resilienz sorgt dafür, dass das Team auch in schwierigen Phasen der Zusammenarbeit nicht einbricht. Ein Interviewpartner bemerkte hierzu: „Wenn im Spiel die ersten drei, vier [...] Aktionen sitzen, dann geht ein Spieler ganz anders durch das Spiel, als wenn das nicht der Fall ist. Die Spieler müssen sich dann durch ihre Aktionen wieder hochziehen. Das ist eine Kopffrage.“

Abbildung eins (S. 54) fasst die Ergebnisse der Studie zusammen. Sie zeigt, dass in den hybriden Arbeitsumfeldern des E-Sports die Teamperformance von der Teammotivation abhängt. Zur Erhöhung der Teammotivation steht eine Vielzahl von wirksamkeits-, autonomie- und einbindungssteigernden Maßnahmen zur Verfügung, die es im Teamentwicklungsprozess situativ adäquat einzusetzen gilt. Von Vorteil ist eine Teamorganisation, die auf arbeitsteilige Führung, informelle Strukturen, schlanke Prozesse und einen vertrauensvollen Umgang setzt. Weiterhin ist eine Teamkultur hilfreich, die Agilität, Empathie, Demut und Resilienz betont.

Empfehlungen für Unternehmen

Vergleicht man die Teamarbeit traditioneller Unternehmen mit der Teamarbeit im E-Sport, fällt auf, dass sich diese weniger in ihren digitalen Kollaborationstools unterscheiden als vielmehr in ihrer Teammotivation, -organisation und -kultur. Der Grund liegt auf der Hand: Während E-Sport ein Kind des digitalen Zeitalters ist, befindet sich die traditionelle Unternehmenswelt in einer Phase der Transition: Die Tools für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in digitalen Arbeitsumgebungen sind bereits vorhanden, es fehlt jedoch oft an den motivationalen, organisationalen und kulturellen Voraussetzungen, um die produktiven Potenziale dieser Tools voll auszuschöpfen. So setzen viele traditionelle Unternehmen nach wie vor auf nebeneinander arbeitende Individuen, Problemlösungen durch Teamleiter und Work-Life-Balancing, während sich der E-Sport bereits für kollektiv miteinander arbeitende Individuen, Problemlösungen durch betroffene Teammitglieder und ein Work-Life-Blending entschieden hat.

Weiterhin ist die Führung in traditionellen Unternehmen häufig kontrollorientiert und stark formalisiert, wohingegen im E-Sport vertrauensbasiert und wenig formalisiert geführt wird. Schließlich gibt es große Unterschiede im Bereich der Teamkultur. Während in traditionellen Unternehmen im Zusammenhang mit Teamarbeit oft interner Wettbewerb ohne Kooperation oder Kooperation ohne internen Wettbewerb zu beobachten ist, setzt E-Sport gleichermaßen auf internen Wettbewerb und Kooperation. Voran kommen hier in der Regel nur agile und resiliente Spieler, die sich im internen



Wettbewerb behaupten, dem Team zugleich mit Demut und Empathie begegnen.

Abbildung zwei (S. 55) stellt die hybride Teamarbeit traditioneller Unternehmen und moderner E-Sport-Teams in zugespitzter Form dar, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutlicher hervortreten zu lassen. Gemeinsamkeiten gibt es bei der Toolnutzung, Unterschiede bei der Teammotivation, -organisation und -kultur. Letztlich ergibt sich hieraus für Unternehmen die Empfehlung, Teamarbeit in hybriden Arbeitsumgebungen ganzheitlicher zu denken und notwendige Veränderungen nicht nur im Bereich der Tools, sondern auch im Bereich der Motivation, Organisation und Kultur anzustoßen.

Fazit

Viele Unternehmen sind auf der Suche nach neuen Ansätzen und Ideen, wie sie die Kollaboration ihrer Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsumfeldern produktiver gestalten können. Ein Sektor, der als Vorreiter gilt, ist der E-Sport. Die vorliegende Studie gelangt zu dem Ergebnis, dass die Teamperformance im E-Sport nicht nur von den eingesetzten digitalen Kollaborationstools abhängt, sondern auch von der Teammotivation, der Teamorganisation und der Teamkultur. Für traditionelle Unternehmen, die vom E-Sport lernen möchten, ergibt sich hieraus die Empfehlung, Teamarbeit in hybriden Arbeitsumfeldern ganzheitlicher und unter Berücksichtigung motivationaler, organisationaler und kultureller Aspekte zu denken.

Eine Herausforderung ist sicherlich der Ansatz, Spieler durch ein mehrköpfiges Team zu betreuen, das ihnen den Rücken

frei hält und kontinuierlich Feedback gibt. Traditionelle Unternehmen können dies nur leisten, wenn sie die angesprochenen Führungsaufgaben ernst nehmen und auf mehrere Teammitglieder verteilen. Somit würde die erfolgreiche Führung an sich schon zum Team-Approach. Dies bedeutet eine erhebliche Transformation der Führungsrolle im traditionellen Unternehmen, die aber wahrscheinlich mit Steigerungen der Teamperformance belohnt wird.

Auffällig ist, dass der Alltag im E-Sport auf bestimmte Leistungshöhepunkte im Jahr ausgerichtet ist. Wir nehmen daher an, dass sich die Erkenntnisse unserer Studie vor allem auf Unternehmen übertragen lassen, in denen Teams eher punktuelle Spitzenleistungen vollbringen sollen, als kontinuierlich einen konstanten Leistungsstandard zu halten. Eine weitere Übertragbarkeit der Erkenntnisse lässt sich womöglich durch weiterführende qualitative und quantitative Studien evaluieren. Klar ist, dass es sich bei E-Sport um einen sehr dynamischen Sektor handelt, der auch in den kommenden Jahren Möglichkeiten für innovative und praxisnahe Forschung in der Personalführung bieten wird. ●

Literatur

Deci, E. L. / Ryan, R. M. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik, in: Zeitschrift für Pädagogik, 39 (2), 223-238

Deci, E. L. / Ryan, R. M. (1985): Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, New York

ESBD (2018): Was ist eSport?; www.esportbund.de/esport/was-ist-esport/

Schütz, M. (2016): Sportwissenschaftler: eSports-Profis sind wahre Athleten; www.dw.com/de/sportwissenschaftler-esports-profis-sind-wahre-athleten/a-19011581

