

Nele Graf  
Stephanie Rascher  
Andre M. Schmutte

# Teamlead – Führung 4.0

So führen Sie Teams synergetisch  
zu Höchstleistungen – Mit Tipps  
& Checklisten für die Praxis



Springer Gabler

---

## Teamlead – Führung 4.0

---

Nele Graf • Stephanie Rascher  
Andre M. Schmutte

# Teamlead – Führung 4.0

So führen Sie Teams synergetisch zu  
Höchstleistungen – Mit Tipps &  
Checklisten für die Praxis

Unter Mitarbeit von David Lowiec



Springer Gabler

Nele Graf  
Hochschule für angewandtes  
Management  
Berlin, Deutschland

Stephanie Rascher  
Hochschule für angewandtes  
Management  
Ismaning, Deutschland

Andre M. Schmutte  
Hochschule für angewandtes  
Management  
Ismaning, Deutschland

ISBN 978-3-658-28806-8                    ISBN 978-3-658-28807-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28807-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.  
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# **Geleitwort Prof. Dr. Erich Witte**

---

## **Führung: Zurzeit wird das Falsche optimiert**

Wenn wir unsere Umwelt verstehen und Geschehnisse erklären wollen, beziehen wir uns zu allererst auf unsere direkten Beobachtungen. Deshalb hat es auch ca. 1500 Jahre gebraucht, bis wir verstanden haben, dass sich nicht die Sonne um die Erde, sondern die Erde um die Sonne dreht. Es sieht ja auch für jedermann andersrum aus. Die Anschauung trügt und doch ist sie kaum zu erschüttern, weil jeder Ähnliches wahrnimmt und entsprechende Schlussfolgerungen zieht. Wenn nun noch eine Ideologie diese Vorstellung stützt und Abweichungen sanktioniert werden, dann gibt es kaum eine alternative Sichtweise.

Eine ähnliche Situation kann man bei der Führungsforschung erkennen. Es wird vor allem das Verhalten der Führungsperson beschrieben und sie wird für die Qualität der Gruppenleistung verantwortlich gemacht. Wenn ein Team nicht erfolgreich ist, wird es häufig auf die Inkompétenz der Führungskraft geschoben. In der heutigen Zeit wird deswegen sogar die Frage aufgeworfen, ob Teams überhaupt eine Führungskraft brauchen – oder ob sie nicht selbstgesteuert sogar besser dran sind.

Kurz und knapp: nein! Es braucht einen Experten, der versteht, wie soziale Systeme wie Teams (Mikrosystem) funktionieren und was zu tun ist, um das Team auf das nächste Level zu heben. Dazu müssen verschiedene Systemaufgaben erfüllt werden – die zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedliche Prioritäten haben.

Die legitime Macht einer Führungsperson besteht also nicht in der Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter, sondern in der Gestaltung des Systems Team. Das Modell der Führung entfernt sich von einem Verhaltensmodell, entwickelt sich über ein Modell der situativen Kontingenz und der Mitarbeiterinteraktion zu einem

Modell versteckter Systemaufgaben in einem komplexeren mikrosystemischen Geschehen.

Dieser Schritt bedeutet eine erhebliche Abkehr von dem Gewohnten. Man geht einen solchen Schritt auch nur, wenn die bisherige Sichtweise viele Vorgänge (wie fehlende Verantwortungsübernahme oder Anpassungsfähigkeit an neue Herausforderungen) nicht erklären kann.

Noch immer ist das Verhalten von Vorgesetzten einer der Hauptgründe für die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz, obwohl gerade die Führungskräfteentwicklung eine hohe Bedeutung hat. Vielleicht trifft sie nur nicht die wesentlichen Funktionsprinzipien von Führung – kreist die Sonne um die Erde?

Es ist die Zeit gekommen, Führung neu zu definieren und die Führungskraft als Experten für soziale Systeme zu verstehen. Das erfordert aber ein Umdenken – was manchmal sehr lange dauern kann.

Prof. (em.) Dr. Erich H. Witte

Wissenschaftlicher Mentor des Forschungsprojektes TEAMLEAD

Norderstedt, September 2019

---

# Vorwort der Autoren

Liebe Leserinnen und Leser,

Sie werden sich fragen: „Warum noch ein Buch zum Thema Führung?“

Der Markt ist voll von Büchern zu Führungsstilen, Mitarbeitermotivation, Führung 4.0 etc. Und dennoch wird Sie dieses Buch einen weiteren großen Schritt voranbringen. Das hat mehrere Gründe:

## 1. Die Perspektive: Die Wechselwirkungen im Team

Die meisten Führungsmodelle richten ihren Fokus entweder auf die Führungskraft und ihre Persönlichkeit oder auf den Umgang dieser Führungskraft mit jeweils einzelnen Mitarbeitern. In Zeiten der zunehmenden Teamarbeit ist dies aber zu kurz gedacht, denn jede Interaktion zwischen Führungskraft und einem einzelnen Mitarbeiter hat Auswirkungen auf das gesamte Team – sei es die Aufgaben- und Ressourcenverteilung, die Gestaltung von Spielregeln und Freiräumen oder das Aussprechen von Kritik und Anerkennung/Bonus. Unser Führungsansatz stellt deshalb das Team mit seinen Wechselwirkungen ins Zentrum und bietet greifbare Empfehlungen, wie das Zusammenspiel im Team und damit auch das Teamergebnis tatsächlich besser werden.

## 2. Der Ansatz: Konkrete Aufgaben statt abstrakte Kompetenzen

Der praktische Nutzen dieses Modells steht für uns im Vordergrund. Vergleicht man es mit anderen Modellen, so sind diese meist auf Kompetenzanforderungen ausgelegt: Was sollte eine Führungskraft *KÖNNEN*? Doch nur weil eine Führungskraft z. B. kritikfähig ist, heißt das nicht, dass sie es in jeder Situation auch zeigen kann oder will. Kompetenzanforderungen sind für den Alltag einer Führungskraft zu abstrakt. Unser Ansatz dagegen basiert auf konkreten Aufgaben: Was soll eine Führungskraft *MACHEN*!

Diese Aufgaben bilden ein allgemeingültiges Grundgerüst, eine praktikable Basis für die Reflexion von Problemen und die Gestaltung der Teamführung. Gleichzeitig erlaubt die synergetische Führung mit TEAMLEAD die individuelle Ausgestaltung je nach Führungsverständnis, Persönlichkeit und Kompetenzen der einzelnen Führungskräfte, um ihr Team auch wirklich erfolgreich führen zu können.

### **3. Der Nutzen: Spürbarer Leistungszuwachs – Wissenschaftlich belegt**

Viele Führungstheorien und -ansätze basieren auf den Gedanken einzelner Managementtrainer und haben je nach Marketingaufwand und Renommee des Autors Akzeptanz am Markt gefunden – unabhängig davon, ob der Nutzen des Ansatzes jemals nachgewiesen wurde. Unser Führungsansatz wurde im Rahmen eines mehrjährigen wissenschaftlichen Forschungsprojektes sowohl in Experimenten als auch im Feld bzgl. des Nutzens getestet. Um das Ergebnis vorweg zu nehmen: Teams, die synergetisch geführt werden, arbeiten schneller und stressfreier, können komplexe Aufgaben besser lösen und zeigen einen deutlichen Leistungszuwachs in den Ergebnissen!

Haben wir Sie neugierig gemacht?

Dann freuen wir uns, Ihnen auf den nächsten Seiten TEAMLEAD und die synergetische Führung vorzustellen. Wir wünschen Ihnen viel Spaß und gute Erkenntnisse!

Herzliche Grüße

*Prof. Dr. Nele Graf, David Lowiec, Prof. Dr. Stephanie Rascher und Prof. Dr. Andre M. Schmutte*

Berlin/München, Mai 2020

[www.teamlead.partners](http://www.teamlead.partners)

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Führen von Teams – mit und ohne „4.0“ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Das Team im Fokus von Führung .....	2
1.2 Teams haben Stärken und Risiken .....	5
1.2.1 Die Stärken der Teamarbeit .....	5
1.2.2 Die Risiken der Teamarbeit .....	5
1.3 Das Modell zur synergetischen Führung in der Übersicht .....	6
1.4 Der Nutzen des neuen Führungskonzepts.....	7
1.5 Der Weg zum Modell – ein wissenschaftlicher Exkurs .....	10
1.5.1 Stand der Forschung.....	10
1.5.2 Die Projektphasen.....	12
1.6 Das Ergebnis: Messbare Vorteile durch synergetische Führung! ...	15
Literatur .....	17
<b>2 Differenzmanagement – Damit das Team ein Team wird.....</b>	<b>19</b>
2.1 Sinn stiften: Ohne Zielklarheit keine Zielerreichung .....	21
2.2 Teamgeist stärken: Die Schaffung eines „Wir“.....	24
2.3 Teamexterne Schnittstellen koordinieren: Ein Team – eine Stimme .....	29
2.4 Mitarbeiter individuell führen: Jeder ist einzigartig .....	31
2.5 Selbstführung und Vorbildfunktion: Wie ich auf andere einwirke...	32
2.6 Fazit.....	34
Literatur .....	35

<b>3 Ressourcenmanagement – die Frage nach dem „Womit“ . . . . .</b>	<b>37</b>
3.1 Ein Team zusammenstellen: Was die Einzelspieler leisten sollen . . . . .	39
3.2 Ressourcenbedarf ermitteln: Was ich brauche, um die Ziele zu erreichen . . . . .	43
3.3 Ressourcen akquirieren: So stelle ich die Kapazitäten sicher. . . . .	45
3.4 Die Ressourcen intern verteilen: Wer was wann bekommt. . . . .	47
3.5 Die Teamkompetenzen entwickeln: Wie das Team als Einheit zusammenwächst . . . . .	49
3.6 Fazit. . . . .	52
Literatur . . . . .	54
<b>4 Strukturmanagement – Wer welche Verantwortung im Team übernimmt . . . . .</b>	<b>55</b>
4.1 Arbeit strukturieren: Welche Aufgaben müssen erledigt werden? . . . . .	57
4.2 Verantwortlichkeiten definieren: Wer hat die nötigen Kompetenzen, die Kapazität und die Verantwortung? . . . . .	58
4.3 Teamrollen aushandeln: Welche Rollen im Team sind erforderlich? . . . . .	60
4.4 Das soziale Gefüge beobachten: Wie gut ist der Zusammenhalt im Team? . . . . .	63
4.5 Fazit. . . . .	68
Literatur . . . . .	69
<b>5 Prozessmanagement – sicher, schnell und flexibel zum Ziel . . . . .</b>	<b>71</b>
5.1 Selbstmanagement und Flexibilität fördern: Wie eine Gruppe dynamisch und wendig wird. . . . .	72
5.2 Standardprozesse implementieren: Die Effizienz sicherstellen . . . . .	76
5.3 Operatives Vorgehen definieren: Gemeinsam Transparenz schaffen. . . . .	81
5.4 Fazit. . . . .	85
Literatur . . . . .	85
<b>6 Reflexionsmanagement – Sich kontinuierlich verbessern. . . . .</b>	<b>87</b>
6.1 Leistungsprobleme interpretieren und lösen. . . . .	89
6.2 Das Team permanent herausfordern: Die kritische Einschätzung der eigenen Arbeit und Entwicklung. . . . .	95
6.3 Monitoring relevanter Daten. . . . .	101
6.4 Fazit. . . . .	105
Literatur . . . . .	105

<b>7 Entwicklungsmanagement – Zur Wahrung der Teamfunktionalität und zum erfolgreichen Abschluss von Projekten . . . . .</b>	107
7.1 Teilaufgaben outsourcen: Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden . . . . .	109
7.2 Auf nächsthöhere Ebene eskalieren: Wenn es intern nicht mehr weitergeht . . . . .	113
7.3 Projekt abschließen und Projekt auflösen: Ein Ende finden! . . . . .	114
7.4 Fazit . . . . .	118
<b>8 Digital Leadership – Teams in der (semi)-virtuellen Welt . . . . .</b>	119
8.1 Herausforderungen der Digitalisierung für Führungskräfte . . . . .	121
8.2 Fazit . . . . .	124
Literatur . . . . .	125
<b>9 Synergetische Führung – für alle Fälle und für alle Führungskräfte . . . . .</b>	127
Literatur . . . . .	129
<b>10 Anhang . . . . .</b>	131
10.1 Appendix 1: Werteliste . . . . .	131
10.2 Appendix 2: Unsere Leitmotive erkennen – der Antreiber-Test . .	132
10.3 Appendix 3: Aufgabenplanung und Aufgabenkritik . . . . .	136
10.4 Appendix 4: Seine Rolle im Team finden . . . . .	137
10.5 Appendix 5: Die Reflexionsintensität im Team ermitteln . . . . .	142
10.6 Appendix 6: Kurzfassung des Forschungsberichts . . . . .	145
Literatur . . . . .	146
<b>Literatur . . . . .</b>	147
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	153

---

## Über die Autoren



**Nele Graf** beleuchtet das Thema Personalentwicklung als Professorin, Forscherin, Unternehmerin, Speakerin und Autorin. Sie gründete das Competence Centre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL), ist Initiatorin und Leiterin des Forschungsprojekts TEAMLEAD ([www.teamlead.partners](http://www.teamlead.partners)) und lehrt Personal/Organisation an der Hochschule für angewandtes Management ([www.fham.de](http://www.fham.de)). Zudem berät sie als Geschäftsführerin der Mentus GmbH ([www.mentus.de](http://www.mentus.de)) Unternehmen in der zukunftsorientierten Personal-, Organisations- und Führungskräfteentwicklung und schrieb den Bestseller „Agiles Lernen“.



**Stephanie Rascher** ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning ([www.fham.de](http://www.fham.de)) und Gastdozentin der TU München. Sie beschäftigt sich mit den wissenschaftlichen Aspekten von Human Factors, dem menschlichen Handeln in komplexen Arbeitswelten und dem Wissenstransfer von Hochzuverlässigkeitsorganisationen (HRO) in die Wirtschaft, Industrie und Medizin. Sie leitet das Institut für Human Factors ([www.institut-hf.de](http://www.institut-hf.de)) und begleitet als systemischer Coach, Beraterin und Moderatorin seit vielen Jahren Organisationen in Veränderungsprozessen.



**Andre M. Schmutte** führt das beratende Institut für Managementkompetenz München ([www.institut-mkm.com](http://www.institut-mkm.com)), lehrt als Professor für marktorientierte Unternehmensführung an der Hochschule für angewandtes Management ([www.fham.de](http://www.fham.de)) und engagiert sich als Beirat mittelständischer Unternehmen. Er ist Mitglied des CILL-Teams und stellv. Projektleiter des Forschungsprojektes TEAMLEAD ([www.teamlead.partners](http://www.teamlead.partners)). Als ausgewiesener Experte für Business Transformation begleitet er Unternehmen in der digitalen Transformation, der agilen Unternehmensentwicklung und der Führung von High Performance Teams.

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Fokusebenen von Führung . . . . .	3
Abb. 1.2	Mögliche negative Effekte von Teamarbeit . . . . .	4
Abb. 1.3	Der Nutzen synergetischer Teamführung für die Führungskräfte und Mitarbeiter . . . . .	9
Abb. 1.4	Die sechs Systemfunktionen im synergetischen Führungsmodell TEAMLEAD . . . . .	12
Abb. 1.5	Die Phasen des Forschungsprojektes . . . . .	13
Abb. 1.6	Die 23 Führungsaufgaben im synergetischen Führungsmodell TEAMLEAD. . . . .	16
Abb. 2.1	Die Führungsaufgaben im Differenzmanagement . . . . .	21
Abb. 2.2	Zielklassifikation eines Projekts . . . . .	23
Abb. 3.1	Die Aufgaben im Ressourcenmanagement . . . . .	39
Abb. 3.2	Grundstruktur eines Anforderungsprofils . . . . .	41
Abb. 4.1	Aufgaben im Strukturmanagement . . . . .	57
Abb. 4.2	Team Management Wheel von Margerison und McCann. . . . .	63
Abb. 4.3	Die Pyramide der Teamidentität. . . . .	66
Abb. 5.1	Aufgaben im Prozessmanagement . . . . .	73
Abb. 5.2	Beispiel für ein agiles Task Board . . . . .	83
Abb. 6.1	Aufgaben im Reflexionsmanagement . . . . .	89
Abb. 6.2	A3-Arbeitsblatt zur strukturierten Problemlösung und Prozessverbesserung im Team . . . . .	94
Abb. 6.3	Das Modell der Teamreflexivität. . . . .	96

Abb. 6.4 Auslöser und Effekte der Teamreflexivität .....	97
Abb. 6.5 Die 3-W der Fehlerreflexion .....	100
Abb. 7.1 Aufgaben im Entwicklungsmanagement .....	109
Abb. 7.2 Prioritäten setzen mit der Eisenhower-Matrix .....	111
Abb. 10.1 Ablauf einer Aufgabenkritik. ....	138

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Die Systemfunktionen im Überblick . . . . .	8
Tab. 4.1	Teamrollen nach Belbin . . . . .	61
Tab. 4.2	Teamrollen nach Doppler . . . . .	64
Tab. 6.1	Mögliche Schlüsselkennzahlen (KPI) zur Steuerung der Teamleistung (auszugsweise) . . . . .	103



# Führen von Teams – mit und ohne „4.0“

1

Nicht nur das „Wunder von der Anfield Road“ hat wieder einmal gezeigt, was ein „Team“ leisten kann, als der FC Liverpool im Champions League Halbfinale 2019 den favorisierten FC Barcelona nach einem 0:3 im Hinspiel noch mit 4:0 aus dem Stadion schoss. Auch von den Boxenstopps der Formel 1 oder der täglichen Arbeit von Feuerwehr oder Rettungsdiensten kennen wir Beispiele exzellenter Teamarbeit. Weil die Rahmenbedingungen immer dynamischer und unsicherer werden und Veränderungen im Umfeld immer schneller verlaufen, gestaltet sich auch die Wertschöpfung von Unternehmen zunehmend in einer projektorientierten Form – also in Teamarbeit. Damit hängt heute der Erfolg auch in „normalen“ Organisationen von den Fähigkeiten ihrer Teams und deren Führung ab.

Nun stellt sich die Frage, wie wir denn aus Gruppen funktionsfähige „Teams“ machen und wie wir funktionierende Teams zu einer hohen Leistungsfähigkeit entwickeln. Dabei geht es nicht nur um personale und methodische Kompetenzen, um sozial-kommunikative Fähigkeiten oder innere Überzeugungen. Im Kern geht es um die Frage, durch welche konkreten Führungsaufgaben ein Team tatsächlich bessere Leistungen erzielt. Bisher war man sich nicht sicher, welche Maßnahmen für eine hohe Leistungsfähigkeit des „Teams“ zwingend erforderlich sind, und auf welche Aktionen auch verzichtet werden kann. Auf welche Aufgaben soll sich die Führungskraft also konzentrieren?

Die meisten Führungskonzepte basieren noch auf einem klassischen Führungsverständnis, das sich nicht auf Aufgabenprofile und komplexe Gruppenbeziehungen, sondern auf die Kompetenzen einer Führungsperson und auf die Zweierbe-

ziehungen Vorgesetzter-Mitarbeiter<sup>1</sup> konzentriert. Aus Teamperspektive ist diese konventionelle Vorgehensweise problematisch. Denn durch den höheren Bedarf an Koordinations- und Synchronisationsleistungen in Teams entstehen eine Komplexität, Dynamik und Reibungsverluste, die mit dem klassischen Führungsstil nicht in den Griff zu bekommen sind. „Ein Team besteht nun einmal nicht nur aus einer Ansammlung dyadischer Beziehungen. Und es gibt darin auch nicht nur einfache Kausalwirkungen. Im Gegenteil: Jede Intervention, die eine Führungskraft bei einem der Teammitglieder unternimmt, kann auch Auswirkungen auf das gesamte Team und dessen zukünftiges Handeln haben“ (Graf et al. 2018, S. 32). Und deshalb tritt der viel beschworene synergetische Effekt von Teamarbeit in der Regel auch nicht ein. Im Gegenteil, häufig ist sogar der umgekehrte Fall festzustellen, dass die Teamleistung geringer ausfällt als die Summe ihrer Einzelleistungen.

Es war notwendig, eine konzeptuelle Neuausrichtung vorzunehmen, die das Führungsverständnis auf der Teamebene verortet und Führung als die systemische Steuerung eines Mikrosystems versteht. Im Forschungsprojekt TEAMLEAD wurde auf Basis anerkannter Modelle ein Führungskonzept entwickelt, das die Realität in Unternehmen besser abdeckt als bisherige Führungsmodelle. Im Gegensatz zur klassischen kompetenzbasierten Vorgehensweise benennt das neue synergetische Modell zur Führung von Teams sechs aufeinander aufbauende Systemfunktionen mit 23 konkreten Führungsaufgaben und belegt den Nutzen des systemischen Ansatzes durch experimentelle Forschung.

---

## 1.1 Das Team im Fokus von Führung

In Zeiten von steigender Komplexität, immer schnelleren Veränderungsprozessen und unsicheren Umwelten (der viel zitierten VUCA-Welt: alles ist volatil/flüchtig, ungewiss, komplex, ambig/mehrdeutig) spielen neuere Formen der Zusammenarbeit eine immer wichtigere Rolle. Es kommt auf die Leistung abteilungs- oder unternehmensübergreifender und virtueller Teams an.

Es ist verständlich, dass deswegen Seminare zur *Teamentwicklung* Hochkonjunktur haben. Aber wie sieht es mit der *Führung* von Teams aus? Die scheint noch in einer alten Zeit verankert zu sein. Die meisten Führungsmodelle beziehen sich entweder auf die Führung von Unternehmen (Mesosysteme) oder auf die einzelne Führungskraft bzw. die Führung einzelner Mitarbeiter (Individualsysteme) (Abb. 1.1). So gibt es auf der Individualebene diverse Weiterbildungen und Führungsmodelle

---

<sup>1</sup>Wir haben uns als Autorenteam, allein aus Gründen der besseren Lesbarkeit, für die männliche Sprachform entschieden, möchten hier aber ausdrücklich betonen, dass dies keinerlei Wertung impliziert.



**Abb. 1.1** Fokusebenen von Führung . (Quelle: Graf und Witte 2012)

wie etwa Führungsstil (autoritär/partizipativ), Extraordinary Leader (Zenger und Folkman 2009) oder Führungspersönlichkeit (Authentizität). Oder die Weiterbildungen und Modelle konzentrieren sich auf Mitarbeiterführung im Sinne von Motivation & Zufriedenheit des individuellen Mitarbeiters. Was fehlt, ist der Führungsfookus „Team“ mit den komplexen und dynamischen Wechselwirkungen zwischen den Individuen. Simon prangert zu Recht an:

- „*Die Individuenzentrriertheit der Mainstream-Managementlehre und der Wirtschaftswissenschaften generell ist einfach bekloppt. Eine Organisation ist nicht als Addition von Individuen zu verstehen.*“ (Fritz Simon)

Die allgemeine Annahme lautet sogar, dass Teams sowohl in der Entscheidungsfindung als auch in den Arbeitsprozessen erfolgreicher sind als die Summe ihrer Einzelteile. Kurzgesagt, aus 1+1 holt die Teamarbeit 3 heraus. Hintergrund ist der erwartete synergetische Effekt: Wenn sich mehrere Experten zusammentun, muss die Arbeitsleistung besser werden, weil jeder seine Stärken einbringt – so der naive Gedanke.

- „*My model for business is The Beatles. They were four guys who kept each other kind of negative tendencies in check. They balanced each other and the total was greater than the sum of the parts. That's how I see business: great things in business are never done by one person, they're done by a team of people.*“ (Steve Jobs)

In der Praxis sieht es tatsächlich ganz anders aus. Häufig ist 1+1 weniger als 2. Denn es gibt Reibungsverluste, Einbußen durch notwendige oder fehlende Kommunikation, durch unterschiedliche Zielvorstellungen, Konkurrenzdenken etc. Es zeigt sich, dass der traditionelle Führungsstil, der dyadisch ausgerichtet ist und somit seinen Fokus lediglich auf die Ausgestaltung der Beziehungen zwischen der Führungskraft und je einem ihrer Mitarbeiter legt, nicht in der Lage ist, den Anforderungen an Teamarbeit gerecht zu werden. Häufig führt er dazu, dass der vielbeschorene synergetische Effekt von Teamarbeit eben nicht eintrifft, sondern ganz im Gegenteil die Teamleistung geringer ausfällt als die Summe der Einzelbeiträge. Schuld daran sind mitunter die fehlende Verantwortungsübernahme, der höhere Bedarf an Koordinations- und Synchronisationsleistung bei der Arbeit im Team oder dominante Teammitglieder bzw. Harmonisierungsprozesse bei Entscheidungen, wodurch Reibungsverluste entstehen, die auf Basis einer rein dyadischen Ausrichtung nicht in den Griff zu bekommen sind (s. Abb. 1.2).

Die Effizienz von Teams basiert also nicht nur auf dem Know-how der Individuen, sondern vor allem auf einem geschickten Zusammenspiel der einzelnen Mitarbeiter. Die Führung von Teams ist somit nicht nur als Führung von einzelnen Personen zu verstehen, sondern als Steuerung eines Mikrosystems, das die gesamte Arbeitsgruppe, einschließlich der Führungskraft, die Strukturen, Prozesse und die gesamten Wechselwirkungen innerhalb und außerhalb der Gruppe umfasst.



**Abb. 1.2** Mögliche negative Effekte von Teamarbeit

## 1.2 Teams haben Stärken und Risiken

Bevor wir das zentrale Thema „Führung von Teams“ beleuchten, ist es sinnvoll, die Eigenheiten von Teams zu verstehen. Es existieren verschiedene psychologische Phänomene, die das Teamergebnis fördern oder mindern. Diese zu kennen, ist für die Führungskraft und das Team erfolgsentscheidend. Das synergetische Führungsmodell TEAMLEAD wurde gezielt dazu entwickelt, die Stärken von Teams zu fördern und die Gefahren einer Minderleistung abzuwenden.

### 1.2.1 Die Stärken der Teamarbeit

Wenn die Rahmenbedingungen passen, tritt der erhoffte synergetische Effekt von Teamarbeit ein, und die Leistung der Gruppe fällt höher aus als die Summe der Einzelleistungen:

- **Köhler-Effekt:** Gerade bei Teams, in denen keine zu großen Leistungsunterschiede zwischen den Mitgliedern zu erwarten sind, strengen sich die Leistungsschwächeren mehr an, um das Ziel nicht zu gefährden. Die Leistungsstärkeren dienen hier als Orientierungspunkte. Ursprung ist vor allem ein hohes Verantwortungsgefühl für das Team und die Ziele, was auf einem hohen Commitment beruht.
- **Sozialer Wettbewerb:** Der Vergleich mit anderen kann motivationsfördernd sein. Jeder versucht sein Bestes zu geben. Doch Achtung, dieser Zustand kann nur über kurze Zeit aufrechterhalten werden. Außerdem ist die Frage, mit wem man in den Wettbewerb geht. Definitiv anspornend ist der Wettbewerb mit anderen Teams. Und für wettkampffreudige Teammitglieder ist auch eine gesunde Rivalität innerhalb des eigenen Teams leistungsfördernd: „Wer löst die Aufgabe schneller/besser“? Gefährlich wird es dann, wenn die individuellen Ziele und die Auseinandersetzung mit den anderen über dem Teamgedanken stehen.
- **Soziale Kompensation:** Gute, erfolgreiche Teams leben davon, dass leistungsstarke Teammitglieder die Minderleistungen anderer ausgleichen. Das ist dann der Fall, wenn sie den Grund für die Leistungsschwäche kennen und akzeptieren und wenn die Verbundenheit im Team sehr stark ist. Dann steht man für einander ein und arbeitet noch härter für das gemeinsame Ziel.

### 1.2.2 Die Risiken der Teamarbeit

Es wird immer erwartet, dass sich jedes Teammitglied zu jeder Zeit voll einsetzt, dass es 100 % gibt. Doch das ist selten der Fall. Bestimmte psychologische Phäno-

mene können dafür sorgen, dass die Leistung des Einzelnen und dann auch des Teams immer weiter abnehmen. Dazu gehören beispielsweise:

- **Soziales Faulenzen:** Solange unklar bleibt, was der persönliche, messbare Beitrag eines Teammitgliedes zum Teamergebnis ist, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass dieses Teammitglied seine Anstrengungen verringert. Die Gefahr des sozialen Faulenzens ist umso größer, je größer die Gruppe ist. Auch bei Routineaufgaben oder in Situationen, in denen vor allem individualistisch geprägte Personen zusammenarbeiten, tritt Social Loafing verstärkt auf.
- **Gruppendenken & Soziale Hemmungen:** Wenn soziale Phänomene wie das Streben nach Gruppenharmonie dazu führen, dass Teammitglieder keine kritische Meinung äußern oder kritische Meinungen wegdiskutiert werden, dann führt das zu deutlich schlechteren Entscheidungen. Kommen dann noch soziale Hemmungen dazu, so dass die Anwesenheit anderer die eigene Leistung oder das eigene kritische Denken mindern, kann das Team nicht mehr erfolgreich sein.
- **Trittrettfahren:** Es gibt Teammitglieder, die ihre eigenen Anstrengungen minimieren, wenn sie erkennen, dass anderen das Ziel besonders wichtig ist und diese alle Anstrengungen zur Erreichung der Ziele auf sich nehmen werden. Dann überlassen sie den anderen die Arbeit, frei nach dem Motto „*TEAM – Toll ein anderer macht's*“. Wird hier nicht konsequent gegengesteuert, kommt es schnell zum „Gimpel-Effekt“ – weitere Teammitglieder könnten sich, um nicht selbst ausgenutzt zu werden, dem Verhalten des Ersten anschließen.

---

### 1.3 Das Modell zur synergetischen Führung in der Übersicht

Das hier vorgestellte synergetische Führungsmodell stellt die Steuerung eines Mikrosystems (das Team) als zentrale Führungsaufgabe ins Zentrum. Unter der wissenschaftlichen Leitung der Initiatorin Prof. Dr. Nele Graf und des stellvertretenen Projektleiters Prof. Dr. Andre M. Schmutte wurden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojektes TEAMLEAD Fragen wie

- „Welchen Aufgaben und Herausforderungen muss sich eine Führungskraft stellen, um ihr Team erfolgreicher zu machen?“ oder
- „Warum haben wir in Projekten so häufig Phänomene wie Neid und Verantwortungslosigkeit?“

beantwortet und empirisch geprüft. Im Kern geht es darum, die Potenziale vernetzter Projektarbeit voll auszuschöpfen. Anders gesagt: Wie wird aus einem Team mehr als die Summe seiner Teile? Wie können die Gefahren gemindert und die positiven Effekte der Teamarbeit gefördert werden?

Ausgehend von der Theorie sozialer Systeme ging das Forschungsteam davon aus, dass Führung bestimmte Funktionen in einem Team sicherstellen muss, die alle sozialen Systeme miteinander gemeinsam haben. Diese sogenannten Systemfunktionen müssen durch die Führungskraft gefördert und kontrolliert werden und bilden das Herzstück der synergetischen Führung (Tab. 1.1):

Jedes soziale System, jedes Team startet irgendwann. Dabei muss es sich von seiner Umwelt abgrenzen und für sich und die Außenwelt seine Existenzberechtigung klarstellen (*Differenz*). Die Herausforderung hierbei ist, dass alle das gleiche Verständnis haben und sich jeder den Teamzielen unterordnet. Um nachhaltig arbeiten und existieren zu können, muss zudem klar sein, welche *Ressourcen* es braucht und wie diese (meist knappen) Ressourcen intern verteilt werden. Das hängt eng damit zusammen, wer welche Aufgaben übernimmt (*Struktur*), wie die Abläufe organisiert werden und wo es Schnittstellen gibt (*Prozess*). Passen Struktur und Prozess nicht, sind Doppelarbeiten, Zeitverlust und Koordinationsprobleme die Folge. Ein erfolgreiches System ist deswegen immer auch ein lernendes System: Fehler müssen identifiziert und diagnostiziert, sie dürfen nicht schön geredet werden (*Reflexion*). Ein Team entwickelt sich so kontinuierlich weiter. Manchmal werden diesem erfolgreichen Team weitere Aufgaben übertragen, manchmal aber auch Ressourcen weggenommen (*Entwicklung*). Hier ist darauf zu achten, dass das Team nicht irgendwann durch Überforderung in eine Minderleistung rutscht.

---

## 1.4 Der Nutzen des neuen Führungskonzepts

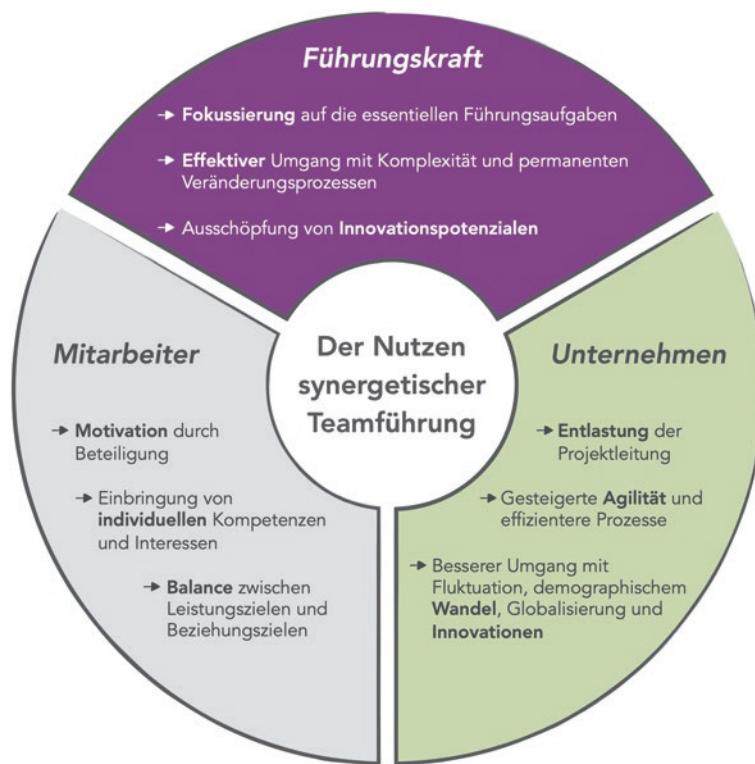
„Wie führe ich mein Team am besten?“ oder „Wie mache ich mein Team erfolgreich?“ – diese und ähnliche Fragen stellen sich viele Führungskräfte immer wieder. Die Suche nach einem wirksamen Führungsrezept hat bereits zu einer Vielzahl an Konzepten geführt, die ein breites Themenspektrum abdecken und sehr unterschiedliche Schwerpunktsetzungen aufweisen – so ist bspw. von einem generational, cultural oder democratic Leadership, von Empowerment oder von einem Management by Delegation die Rede. Auffällig ist, dass viele dieser Konzepte relativ eng gefasst sind und sich nur Einzelaspekten oder ausschließlich aktuellen Themen widmen. Das ist nach unserer Auffassung zu einfach gedacht und verklärt den Blick auf die essenziellen, erfolgsbestimmenden Aufgaben von Führung. Eine

**Tab. 1.1** Die Systemfunktionen im Überblick

Systemfunktionen	Differenz- management	Ressourcen- management	Struktur- management	Prozess- management	Reflexions- management	Entwicklungs- management
Systemaufgaben	Integration, Identifikation, Zielbindung	transparente und funktionale Verteilung von Ressourcen	adäquate Aufgaben- und Rollen-verteilung	Abhängigkeiten erkennen und thematisieren	Evaluation u. Prozess-korrektur	Auffangen von Überlastung durch Auslagerung
Systemzweck	Abgrenzung von Umwelt	Allokation, Distribution	Integration, Adaption	Komplexitäts- reduktion, Integration	Diagnose	Evolution
<b>= Selbststeuerungsfähigkeit des Mikrosystems</b>						
Problemdimensionen	Zielkonflikte und Identifikations- verluste	Verteilungs- konflikte aufgrund von Knappheit	Rollenkonflikte, Ordnung	Reibungs- verluste, Zeit	mangelnde Kommunikation, Identität	Systemüber- forderung

klare Aufgabengestaltung aber dient den Führungskräften als Handlungsanleitung für konkretes Führungsverhalten in ihrem Berufsalltag – und den Personalentwicklern als Anregung für die Gestaltung der Führungskräfteentwicklung.

Wir haben deshalb ein praxisorientiertes Modell für Führungskräfte entwickelt, das alle wichtigen Bestandteile moderner Führung integriert und eine ganzheitliche Sicht auf Führung ermöglicht – ohne die Schwerpunktthemen außer Acht zu lassen. Mit TEAMLEAD geben wir Ihnen ein Modell an die Hand, das es Ihnen erlaubt, Ihr bisheriges Führungsverhalten zu überprüfen und in Ihrem individuellen Kontext effizient und wirksam zu gestalten. Davon profitieren Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen (Abb. 1.3) :



**Abb. 1.3** Der Nutzen synergetischer Teamführung für die Führungskräfte und Mitarbeiter

- Die Aktivierung der Selbststeuerungspotenziale eines Teams ermöglicht es Führungskräften, mit der hohen Komplexität neuer Arbeitsformen umzugehen. Verkürzte Antworten auf komplexe Probleme, die zwar an einer Stelle greifen, an einer anderen Stelle aber zu Effizienzverlusten führen, werden dadurch vermieden. Selbststeuerung bedeutet aber auch, dass Verantwortlichkeiten verteilt werden. Die Last von Entscheidungen bei gleichzeitig immer dynamischeren Umweltanforderungen ruht nicht mehr exklusiv auf den Schultern der Führungskräfte.
- In synergetisch geführten Teams können Mitarbeiter ihre Fähigkeiten, Interessen, Talente und ihr Wissen zielgerichtet und adäquat einbringen und voll aus schöpfen. Sie übernehmen nicht nur auf fachlicher, sondern auch auf der zwischenmenschlichen Ebene ihre präferierten Rollen. Das führt zu einer stärkeren emotionalen Bindung und Identifikation mit den Zielen, Aufgaben und dem gesamten Team, ohne dass dabei individuelle Bedürfnisse zu kurz kommen. Regelmäßige Reflektion und gegenseitiges Feedback als eine starke Säule des Konzeptes befähigt sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte, eigene Verbesserungspotenziale zu erkennen und Veränderungen, die im Sinne des Teams aber auch der persönlichen Weiterentwicklung sind, anzustoßen. Gerade in virtuellen Teams ist der Einsatz von strukturierten Feedbackschleifen für die Motivation der Mitarbeiter und die Fähigkeit, Fehlentwicklungen zeitnah zu erkennen, entscheidend.

---

## 1.5 Der Weg zum Modell – ein wissenschaftlicher Exkurs

### 1.5.1 Stand der Forschung

Mit der organisationalen Umstellung auf Teams ist auch das Forschungsinteresse an der Entwicklung von Methoden und Theorien zur Messung der Effektivität von Teams stark gewachsen (Goodwin et al. 2009). Überraschenderweise stellt man bei der Sichtung der empirischen Arbeiten in diesem Themengebiet fest, dass sie konzeptuell weitestgehend auf einem klassischen Führungsverständnis basieren (Burke et al. 2006). Gleches gilt für die existierenden Führungskonzepte (Lang und Rybníkova 2014). Das ist problematisch, weil es sich beim klassischen Ansatz um ein personenzentriertes Verständnis von Führung handelt, das davon ausgeht, dass Vorgesetzte aufgrund bestimmter Eigenschaften („Great Man“) oder Verhaltensweisen (transaktionale und transformationale Führung) die Einstellungen, Motive, Anstrengungen und Leistungen von individuellen Teammitgliedern beeinflus-

sen und auf diese Weise den Output von Teams steuern können (Pawlowsky et al. 2014). Letztendlich wird Führung in diesem Sinne auf eine dyadische Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter reduziert, ohne dass hiervon das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und dem gesamten Team unterschieden (Morgeson et al. 2010) oder aber die Auswirkungen der Gestaltung einer dyadischen Interaktion auf das gesamte Team (Witte 2007) thematisiert werden. Klassische Führungstheorien werden also kritisiert, weil sie nicht in der Lage sind, die Dynamik und Komplexität von Teams angemessen zu erfassen (Salas et al. 2004).

Um diese Kritikpunkte aufzunehmen, muss man den konzeptuellen Blickwinkel bei der Betrachtung von Führung wechseln. Die typische individuelle oder dyadische Sichtweise geht in eine Mikrosystem-Perspektive über, um die Führung auf der Team-Ebene zu verorten (Yukl 2010). Dieser Perspektivenwechsel ermöglicht die theoretische Umstellung auf die moderne Systemtheorie (Willke 2005) und erlaubt es, Team-Leadership in einen größeren Kontext zu setzen: Führung als die Steuerung eines Mikrosystems (das Team oder die Abteilung einschließlich des Vorgesetzten), die innerhalb eines Mesosystems (die Organisation) stattfindet (Graf und Witte 2012).

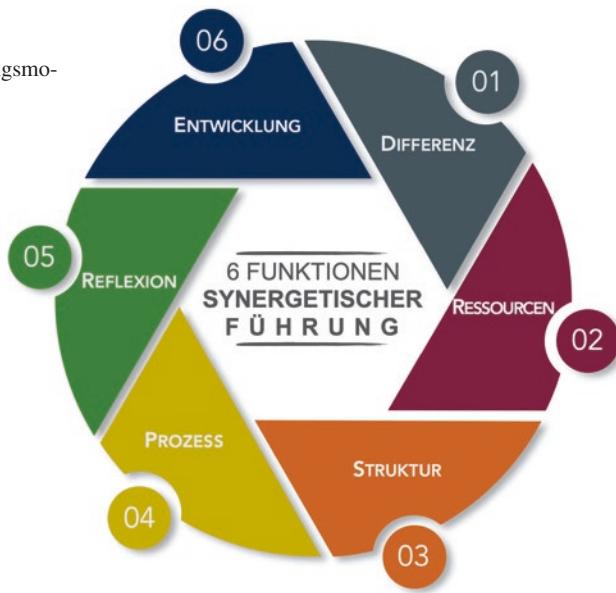
Auf diese Weise wurde im Rahmen des Forschungsprojekts TEAMLEAD, ausgehend von einer Theorie sozialer Systeme, die auf der soziologischen Systemtheorie (Luhmann 1987; Willke 2005) und der Sozialpsychologie (Witte 2007) gründet, ein praxisorientiertes Modell für Führungskräfte entwickelt, das den Fokus auf Führung als Steuerung eines Mikrosystems legt. Ausgangspunkt bildet die Überlegung, dass soziale Systeme, unabhängig von ihrer Systemart und Größe, allgemeingültige Merkmale aufweisen, die deren Qualität prägen. Hierzu gehören die oben genannten Systemfunktionen (Tab. 1.1), die im synergetischen Führungsmodell auf den Führungskontext übertragen werden<sup>2</sup> (Abb. 1.4).

Abb. 1.5 zeigt die vier Phasen, die das Projekt im Zeitraum 2015–2017 an der Hochschule für angewandtes Management in Kooperation mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen durchlief. Detaillierte Informationen zum Forschungsprojekt sowie den vollständigen wissenschaftlichen Abschlussbericht (Graf und Schmutte 2018) als Download über das Leibniz-Informationszentrum haben wir unter: <https://www.teamlead.partners/forschung#bericht> zusammengestellt. Eine zweiseitige Kurzfassung des Abschlussberichts finden Sie auch hier im Kap. 10, Appendix 6.

---

<sup>2</sup>Wenn hier von Führung die Rede ist, ist stets die interne, formale Führung gemeint (vgl. Morgeson et al. 2010).

**Abb. 1.4** Die sechs Systemfunktionen im synergetischen Führungsmo-  
dell TEAMLEAD



### 1.5.2 Die Projektphasen

#### Erste Projektphase: Die Modellbildung

In der ersten Projektphase wurde eine qualitative Befragung von Führungskräften, Interimsmanagern und Mitarbeitern durchgeführt und die verfolgten und gewünschten Handlungsstrategien bei besonders erfolgreichen bzw. misslungenen Teamprojekten mittels Critical Incidents Technique erhoben. Des Weiteren ließen wir die Befragten einschätzen, was Führungskräfte aus ihrer Sicht in vorgegebenen Situationen tun sollten. Auf diese Weise wurden 661 Handlungsstrategien gesammelt, die mehrere Rater unabhängig voneinander auf Basis festgelegter Kodierregeln kategorisierten.

Die gesammelten Handlungsstrategien wurden den Systemfunktionen zugeordnet und induktiv über eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zu Aufgaben (Hauptkategorien) zusammengefasst. Ziel war die Präzisierung des synergetischen Führungskonzepts und der noch relativ abstrakten Systemfunktionen durch die Bildung konkreter Führungsaufgaben. Weiterhin führte das Forscherteam eine Delphi-Studie durch, bei der es den Befragten verschiedene Zukunftsszenarien präsentierte, die auf dem synergetischen Führungsmodell gründen. Diese wurden



**Abb. 1.5** Die Phasen des Forschungsprojektes

hinsichtlich ihrer Effizienz und Erwünschtheit bewertet, verbunden mit einer Prognose über deren zukünftigen Verbreitungsgrad in deutschen Unternehmen.

Die Ergebnisse der Delphi-Studie zeigen insgesamt ein sehr homogenes Bild: Die präsentierten Zukunftsszenarien wurden allesamt als äußerst wünschenswert sowie als effektiv eingeschätzt. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse aber auch, dass die vorgestellten Szenarien nach Meinung der Befragten in den nächsten 10 Jahren in einem Großteil der Unternehmen nicht umgesetzt werden.

### **Zweite Projektphase: Die Modellspezifikation**

In der zweiten Projektphase erfolgte eine deutschlandweite Befragung von über 500 Führungskräften zur weiteren Präzisierung des synergetischen Führungsmodell. Die auf Basis der ersten Befragung, den theoretischen Vorüberlegungen sowie weiterer vorliegender Studien induktiv gewonnenen Führungsaufgaben wurden hier nochmals statistisch überprüft.

### **Dritte Projektphase: Das Experiment**

Entscheidend ist nicht die Theorie, sondern ob diese wirklich einen Einfluss auf die Praxis hat. Deswegen wurde in der 3. Phase anhand eines Experiments überprüft, ob Teams auf Grundlage der synergetischen Führung auch tatsächlich leistungsfähiger als herkömmliche Teams sind.

Das Experiment in Form eines für das Forschungsprojekt TEAMLEAD speziell angepassten Planspiels simulierte eine Wertschöpfungskette, in der das Team über mehrere Stationen hinweg bestimmte Produkte herstellen sollte. Über mehrere Runden hinweg konnte sich das Team jedes Mal selbst neu organisieren und aufstellen, um die Aufgabe bestmöglich zu erfüllen.

Der Auftrag war nur gemeinsam im Team zu bewältigen, weil es sich um interdependente Aufgaben handelte. Beispielsweise konnten die Mitarbeiter ihre Teile nur dann zusammenbauen, wenn der Logistiker auch geliefert hatte, und die Produktionsplätze konnten erst arbeiten, wenn die vorgelagerten Stationen ihre Aufgabepakete erfüllt hatten. Darüber hinaus zeichnete sich die Aufgabe durch eine gewisse Komplexität aus, weil sich die unterschiedlichen Leistungskriterien gegenseitig bedingten und teilweise konträr zueinander verhielten. So war etwa ein großes Materialvorkommen an den Produktionsplätzen förderlich für die Durchlaufzeiten, weil Wartezeiten aufgrund von Lieferengpässen vermieden wurden. Allerdings bedeutete das gleichzeitig eine Steigerung der Lagerkosten, wenn am Ende einer Runde das Material nicht gänzlich aufgebraucht wurde. Eine der Herausforderungen lag deshalb in der Umsetzung einer funktionierenden „Just-in-Time“-Lieferung.

Um den Grad an synergetischer Führung in den Teams zu messen, sollten die jeweiligen Teammitglieder (Führungs kraft und Mitarbeiter) vor der ersten Runde einen Online-Fragebogen beantworten. Die Fragen basierten auf den Ergebnissen der zweiten Projektphase.

Insgesamt nahmen 45 Teams mit durchschnittlich 7 Mitarbeitern an der dritten Projektphase teil, 308 Personen hatten den Fragebogen ausgefüllt. Das Ergebnis erlaubt es, mit leichten Einschränkungen verallgemeinerbare Rückschlüsse für Teams aller Arten zu ziehen: Insgesamt konnte man beobachten, dass synergetisch geführte Teams deutlich schneller und stressfreier mit neuen Situationen und Komplexität umgehen konnten. Sie erzielten durchweg bessere und ausgewogene Er gebnisse.

#### **Vierte Projektphase**

Zum Abschluss des Forschungsprojekts verifizierte das Forscherteam die Angaben der Probanden aus der experimentellen Runde über punktuelle Vor-Ort-Beobachtungen regelmäßig stattfindender Teamsitzungen. Insgesamt beurteilten die Beobachter 15 Teams in ihrem realen Umfeld hinsichtlich der Bewältigung der Systemfunktionen und der 23 Führungsaufgaben.

Zusammenfassend zeigen die in den vier Projektphasen aufeinander aufbauenden Analysen, dass

- a. die sechs Systemfunktionen ein empirisch nachweisbares Konstrukt für die Beschreibung von Führungsaufgaben darstellen und
- b. Teams, die bereits intuitiv synergetisch geführt werden, Leistungsvorteile gegenüber herkömmlichen Teams erzielen.

---

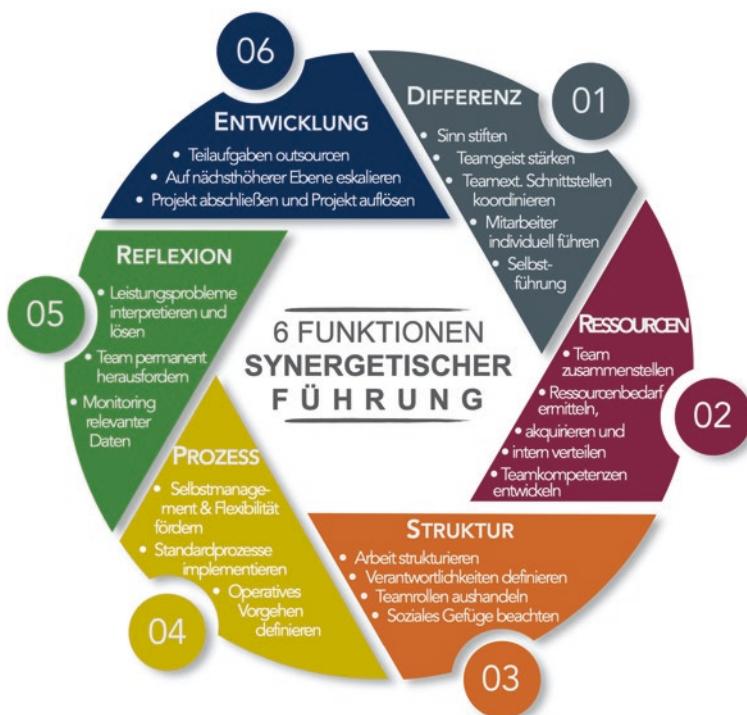
## **1.6 Das Ergebnis: Messbare Vorteile durch synergetische Führung!**

Die spannende Frage, die die Forschungsgruppe während des gesamten Projektes begleitete, war, ob der neue Führungsansatz nur ein weiteres, beliebiges Führungsmodell wird oder ob synergetische Führung tatsächlich messbare Vorteile für die Führung von Teams in der Praxis bringt.

Die Ergebnisse in ihrer Summe sind eindeutig. Sie zeigen signifikante Zusammenhänge zwischen synergetischer Führung und der Leistungsfähigkeit der Teams: Jene Gruppen, die synergetisch geführt werden, weisen klare Vorteile gegenüber

herkömmlichen Teams auf. Das wohl interessanteste und wichtigste Ergebnis unserer Studie ist, dass synergetisch geführte Teams im Vergleich zu klassisch geführten Teams eine größere Balance zwischen verschiedenen und sich teils konträr zueinander verhaltenden Leistungskriterien schaffen. Sie sind besser in der Lage, Komplexität zu verarbeiten – eine Eigenschaft, die wir besonders in Zeiten von VUCA als eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren von Teamarbeit sehen.

Der weitere Aufbau des Buches orientiert sich an den sechs Systemfunktionen. Sie sind relativ grob und beschreiben nur die grundsätzlichen Elemente von Teamarbeit. Worauf Führungskräfte genau achten, was sie konkret tun müssen, beschreiben die 23 Führungsaufgaben (Abb. 1.6), die in den folgenden sechs Funktionskapiteln ausführlich dargestellt werden.



**Abb. 1.6** Was müssen Führungskräfte konkret tun? Die 23 Führungsaufgaben im synergetischen Führungsmodell TEAMLEAD

## Literatur

- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307.
- Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, J. L., & Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview. In E. Salas, G. F. Goodwin & C. S. Burke (Hrsg.), *Team effectiveness in complex organizations. Cross-disciplinary perspectives and approaches* (S. 3–16). New York: Psychology Press.
- Graf, N., Rascher, S., & Schmutte A. M. (2018). Für ein besseres Zusammenspiel: Synergetisch führen. *managerSeminare*, 249, 30–37.
- Graf, N., & Schmutte, A. M. (2018). *TEAMLEAD – Führen von Teams. Ausgestaltung der Führungsrolle des mittleren Managements aus systemischer Sicht mit Fokus auf der Steuerung von Teamprozessen*. Vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes wissenschaftliches Forschungsprojekt, Abschlussbericht. <https://www.teamlead.partners/forschung#bericht>.
- Graf, N., & Witte, E. H. (2012). Synergetische Führung – die Steuerung eines zukunftsähigen Mikrosystems. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 513–529). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Lang, R., & Rybníkova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- Pawlowsky, P., Schmid, S., & Harsch, T. (2014). Führung von Gruppen in komplexen und dynamischen Umfeldern. In D. Gesmann-Nuissl, R. Hartz & M. Dittrich (Hrsg.), *Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften* (S. 81–105). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Salas, E., Stagl, K. C., & Burke, C. S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging needs. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 47–92.
- Willke, H. (2005). *Systemtheorie I: Grundlagen* (7., überarb. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Witte, E. H. (2007). Toward a group facilitation technique for project teams. *Group Processes, & Intergroup Relations*, 10(3), 299–309.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. Aufl.). New Jersey: Pearson Education.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2009). *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders* (2., rev. a. exp. Aufl.). New York: McGraw-Hill.



# Differenzmanagement – Damit das Team ein Team wird

2

## [Summary – Die Inhalte dieses Kapitels in Kürze]

Das Differenzmanagement bildet die Grundlage für erfolgreiche Teams. Wenn das Team versteht, was dessen Zweck ist und dass es diesen Zweck gemeinsam besser erfüllen kann, sind wichtige Voraussetzungen geschaffen.

Differenzmanagement besteht aus insgesamt fünf Führungsaufgaben. Zielklarheit als erste Aufgabe stellt eine notwendige Voraussetzung für die Zielerreichung dar. Hierzu gehört, dass stimmige Ober- und Unterziele abgeleitet und diese mit Prioritäten versehen werden. Eine Klassifizierung der Ziele durch das Team kann dabei von großem Nutzen sein. Zudem wird durch eine klare Zielsetzung „Sinn“ gestiftet, was den Mitarbeitern dabei hilft, sich mit dem Team zu identifizieren.

Ein starker Teamgeist sorgt für Motivation und eine hohe Gruppenkohäsion. Hierfür ist es notwendig, dass gemeinsame Werte existieren. Die Akzeptanz gemeinsamer Werte wie z. B. einer hohen gegenseitigen Wertschätzung und Anerkennung ist durch das Vorleben einer Führungskraft möglich. Weiterhin bietet das Storytelling eine gute Möglichkeit, um Werte zu verankern. Ergänzend sorgen Gruppenregeln für ein gutes Miteinander und sollten zu einem frühen Zeitpunkt gemeinsam aufgestellt und offiziell beschlossen werden.

Die Außengrenzen eines Teams werden bestimmt, indem thematisiert wird, wer zum inneren und wer zum äußeren Zirkel zählt und welche Rechte und Pflichten damit einhergehen – insbesondere bei projektbasierten und virtuellen Teams eine wichtige Thematik. Neue Mitarbeiter werden auf Basis von Onboarding-Prozessen ins Team integriert.

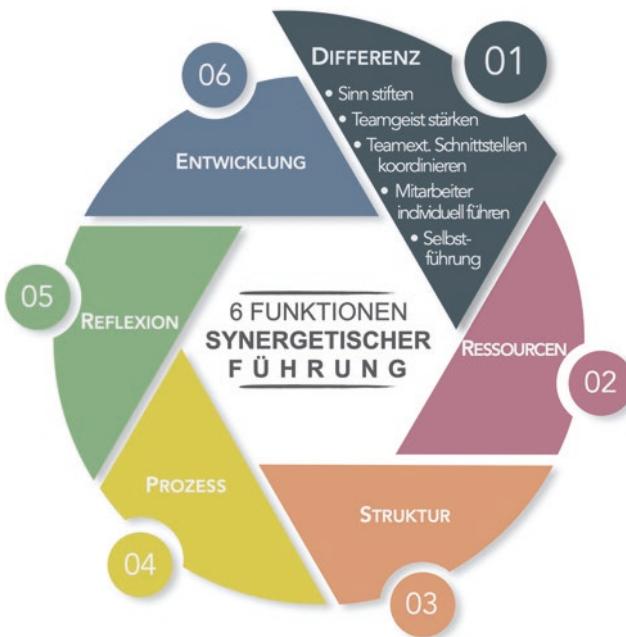
Die Schaffung eines homogenen Außenauftretts des Teams erfolgt, indem die Kommunikation und das Verhalten der Teammitglieder gemanagt und synchronisiert werden (Stichwort „Corporate Behaviour“ und „Corporate Communication“ auf Teamebene). Zur Koordination der Teamgrenzen gehört auch, dass Schnittstellen zu anderen Abteilungen und Ebenen (für z. B. Wissenstransfer) hergestellt und gehalten werden. Weiterhin sollte kein Druck von oben ungefiltert an das Team weitergegeben und den Belangen der Belegschaft in der Organisation Gehör verschafft werden.

Basierend auf der individuellen Mitarbeiterführung wird Mitarbeitern die Möglichkeit geboten, sich mit den jobrelevanten Anteilen ihrer Person (Fähigkeiten, Interessen und Wissen) einzubringen. Eine Führungskraft muss deshalb die individuellen Hintergründe, Interessen und Ambitionen wahrnehmen und Veränderungen in den individuellen Lebenssituationen aktiv ansprechen, um die individuellen Arbeitseinsätze zu verstehen und ggf. bedarfsgerecht anzupassen.

Für eine erfolgreiche Selbstführung muss eine Führungskraft ihre privaten und beruflichen Rollen verstehen und voneinander abgrenzen sowie das persönliche Menschenbild und die eigenen Glaubenssätze erkennen und hinterfragen. Dann kann sie das eigene Verhalten erkennen und steuern und auch ihrer Vorbildfunktion besser nachkommen.

„Ein Team ist erst dann ein Team und keine Gruppe, wenn es sich als Einheit begreift und auch nach außen geschlossen auftritt“ (Graf und Lowiec 2017, S. 184). Differenzmanagement klärt die Grenzen zur Umwelt, sichert die Zielklarheit und meistert den Spagat zwischen Individualität und Gruppenorientierung durch die folgenden fünf Führungsaufgaben (Abb. 2.1):

- „Sinn stiften“ (Nach einer gemeinsamen Vision handeln und konkrete Ziele vereinbaren)
- „Teamgeist stärken“ (Gemeinsame Werte und Spielregeln leben)
- „Teamexterne Schnittstellen koordinieren“ (Einheitlich auftreten und Einflüsse erkennen)



**Abb. 2.1** Die Führungsaufgaben im Differenzmanagement

- „Mitarbeiter individuell führen“ (Persönliche Motive kennen und Einsätze spezifisch vereinbaren)
- „Selbstführung“ (Vorbildfunktion wahrnehmen, mit den Interessen des Teams im Vordergrund)

## 2.1 Sinn stiften: Ohne Zielklarheit keine Zielerreichung

„Alice irrt durch den Garten der Königin und trifft die Grinsekatze: „Würdest Du mir bitte sagen, welchen Weg ich einschlagen muss?“, fragt Alice.

„Das hängt in beträchtlichem Maße davon ab, wohin du gehen willst“, antwortet die Katze.

„Oh, das ist mir ziemlich gleichgültig“, sagt Alice.

„Dann ist es auch einerlei, welchen Weg du einschlägst“, meint die Katze.

„Hauptsache, ich komme irgendwohin“, ergänzt sich Alice.

„Das wirst du sicher, wenn du lange genug gehst“, sagt die Katze.“

(Alice im Wunderland)

So einleuchtend und selbstverständlich die Formel „ohne Zielklarheit keine Zielerreichung“ im ersten Augenblick auch erscheint, so verwunderlich mag es erscheinen, wie häufig Teams in der Praxis ohne klare und gemeinsame Zielvorstellungen anzutreffen sind.

Dies hat mehrere Ursachen. So werden Teams zum Beispiel mit etwas beauftragt werden, das schwierig zu messen ist (nicht direkt quantifizierbare Merkmale), und es fällt dem Team schwer, das Ziel zu spezifizieren und für alle klar und eindeutig zu umreißen. Oft liegt es auch schlicht und einfach daran, dass im Team nicht genügend Zeit dafür aufgebracht wird, sich miteinander über die Zielsetzung auszutauschen, vor allem wenn neue Teammitglieder dazukommen oder sich die Ziele verändern. Dann aber haben die Mitglieder des Teams ein unterschiedliches Verständnis von Auftrag und Ziel. Dabei ist es absolut notwendig, dass ein Team, damit es überhaupt richtig funktionieren kann, über einen klaren Auftrag verfügt (wir sagen dazu „Systemzweck“) und die Richtung kennt. Wird im Team zu wenig über Ziele gesprochen, ist es die Aufgabe der Führungskraft, diese Thematik auf die Agenda zu setzen und Teil der Kommunikation werden zu lassen. Dazu gehört es auch, Ober- und Unterziele konsequent und stimmig abzuleiten und dafür zu sorgen, dass diese jedem bewusst sind.

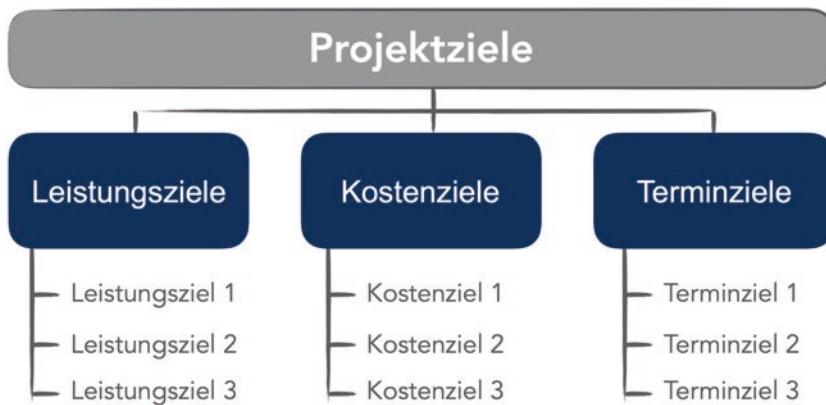
Meistens ist das Thema Ziele komplexer als man denkt, denn häufig handelt es sich mehr um einen ganzen Zielkatalog als um wenige Einzelziele. So gehören bspw. zu den typischen Zielen eines Projektteams nicht nur, den Kundenauftrag bestmöglich zu erledigen, das Budget exakt auszuschöpfen (da sonst in der folgenden Periode Kürzungen vorgenommen werden könnten) und eine gute Qualität abzuliefern. Auch Nebenziele wie Ressourcen schonen, Lerneffekte generieren oder Prestige beim Kunden aufbauen gehören dazu. Nur werden sie, trotz ihrer durchaus hohen Bedeutung, selten explizit angesprochen.

Für eine erfolgreiche Zielsetzung ist es hilfreich, die Ziele zu klassifizieren. In der Regel bildet man drei Klassen:

- Leistungsziele
- Zeit-/Terminziele
- Kostenziele.

Alle drei Zielklassen werden mit Unterzielen präzisiert (Abb. 2.2) und häufig auch um die „sozialen Ziele“ ergänzt, was wir dringend empfehlen. Auf einige dieser Ziele werden wir noch etwas genauer im weiteren Verlauf des Buches eingehen (z. B. die Kostenziele im Ressourcenmanagement).

Es kann auch vorkommen, dass sich manche der Ziele konträr zueinander verhalten. Es ist wichtig, dies zu erkennen und zu klären, wie damit umzugehen ist, wo welche Prioritäten gesetzt werden müssen. Das gilt auch für den Fall, wenn nicht alle Ziele zu jedem Zeitpunkt von gleicher Bedeutung sind.



**Abb. 2.2** Zielklassifikation eines Projekts

Welche Ziele mit welcher Priorität für das Team relevant sind, hängt vom Umfeld und den konkreten Vorgaben ab. Eine Abteilung ist in das Erreichen strategischer und operativer Unternehmensziele eingebunden und ein Projektteam muss den vereinbarten Auftrag erfüllen. Diese externen Vorgaben sind der Ausgangspunkt für das Team, die eigenen Ziele abzuleiten. Dazu identifiziert es in einem Workshop die sogenannten Geschäftstreiber, deren Beziehungen und Wechselwirkungen. Oder einfacher formuliert: Es sucht gemeinsam die Stellschrauben, an denen es drehen muss, um die externen Vorgaben zu erreichen. Wenn das Team diese erfolgskritischen Einflussgrößen ermittelt hat, kann es bestimmen, wie sie zu messen sind, entsprechende Schlüsselkennzahlen (die sogenannten „Key Performance Indicators“, KPI) definieren und dafür konkrete, messbare und terminierte Zielwerte festlegen. Auf diese Weise legt es nicht irgendwelche Ziele „aus dem Bauch heraus“ fest, sondern präzise die zur Erfüllung ihrer Aufgabe relevanten Richtmarken. Und die teamspezifischen KPI sind auch die Grundlage für das Monitoring zur Steuerung der Teamleistung im Rahmen des Reflexionsmanagement (Abschn. 6.3).

Eine für alle Personen klare Zielsetzung bringt neben ihrer Notwendigkeit für die Zielerreichung noch einen weiteren entscheidenden Vorteil mit sich: Sie stiftet „Sinn“ und hilft den Teammitgliedern, sich mit ihrem Team und dem Grund, warum das Team überhaupt besteht, zu identifizieren. Auf diese Weise wird das Team für ihre Mitglieder als eine Einheit „erlebbbar“ wird und es kann sich ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln. Eine klare Zielsetzung führt also zu Orientierung, Sicherheit und Verbundenheit und sichert eine gemeinsame Ausrichtung der Aktivitäten. Stellt man sich beispielsweise ein Team ohne klare Zielsetzung bildhaft vor, so würden mit aller Wahrscheinlichkeit ihre Mitglieder im Laufe der Zeit in ihrer

Arbeit auseinanderlaufen – eine gemeinsame Zielerreichung scheint hier nur schwer vorstellbar. Sich Zeit nehmen, um die Ziele als Team zu verstehen und zu akzeptieren, wird im weiteren Prozess sehr helfen.

---

## 2.2 Teamgeist stärken: Die Schaffung eines „Wir“

Eine wichtige Aufgabe im Kontext der Teamarbeit stellt die Stärkung des Teamgeists dar – das ist bereits den meisten Führungskräften bekannt. Denn aus der Praxis weiß man, dass ein starker Teamgeist Berge versetzen kann und Teams erfolgreicher macht. Ein starker Teamgeist bringt viele Vorteile mit sich und wird allgemein als eine wünschenswerte soziale Eigenschaft von Teams angesehen. Dies röhrt daher, weil ein starker Teamgeist dazu führt, dass sich Mitarbeiter auf ihre Kollegen einlassen und sich ihnen gegenüber fair und hilfsbereit verhalten. Zudem sind Teammitglieder bei Vorhandensein eines starken Teamgeists oftmals dazu bereit, die eigenen Ziele hinter die des Teams zu stellen, wenn diese miteinander kollidieren. Dies kommt auch besonders gut dadurch zum Ausdruck, dass man Teamgeist auch Wir-Gefühl nennt und somit das „Wir“ im Vordergrund steht. Letztendlich führt ein starker Teamgeist daher zu einer hohen Motivation, einer großen Einsatzbereitschaft sowie allgemein zu einer starken Ausrichtung an den gemeinsamen Teamzielen.

Um den Teamgeist zu stärken, ist es u. a. notwendig, gemeinsame Werte zu vereinbaren und zu leben (siehe Kap. 10, Appendix 1 – Werteliste). Diese müssen zum Team passen und eine bedeutende Rolle spielen. Es macht wenig Sinn, zu versuchen, bestimmte Werte zu implementieren, die nichts mit der individuellen Lebenswirklichkeit oder der des Teams zu tun haben. Es ist deshalb nicht möglich, bestimmte Werte a priori zu bestimmen, die für alle Teams und für alle Ewigkeit von Bedeutung sein sollen.

Es gibt allerdings einige, allgemein wünschenswerte Zustände, die das soziale Miteinander betreffen und die sich für die Zusammenarbeit in Teams als vorteilhaft erwiesen haben. Hierzu zählen eine hohe gegenseitige Wertschätzung der Kollegen untereinander sowie eine hohe Wertschätzung durch die Führungskraft. Die Anerkennung einer Leistung durch die direkte Führungskraft wird von den Teammitgliedern oftmals am stärksten wahrgenommen. Prinzipiell verhält es sich aber so, dass das gesamte Team bereit sein sollte, die Leistung eines einzelnen oder mehrerer anzuerkennen.

In diesem Zusammenhang zeigen bspw. die internationalen Monster-Befragungen von 2015 und 2018, dass heute wie damals dringender Handlungsbedarf besteht (Luzar 2018): Nur 11 % der Befragten in Deutschland fühlen sich am

Arbeitsplatz „oft“, fast die Hälfte dagegen (46 %) noch „nie“ wertgeschätzt. Interessanterweise steht dieser Einschätzung der Großteil der Führungskräfte gegenüber, die in allen großen Studien genau das Gegenteil behaupten. Hier offenbart sich eine große Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung. Der Grund für die Abweichung liegt in der Qualität der Anerkennung. Denn ein einfaches Lob, ein simples „Danke“ reicht für die Mitarbeiter nicht aus – auch, wenn Führungskräfte dies anders sehen.

Wir sehen hier ein gewaltiges Defizit, das in Deutschland übrigens noch deutlich größer ausfällt als im internationalen Vergleich. Gerade die jüngeren Mitarbeiter, die Generationen Y und Z, legen großen Wert auf ehrliches, konstruktives Feedback und Wertschätzung, um einen Sinn in ihrer Arbeit erkennen zu können – die Grundvoraussetzung für hohe Leistungsfähigkeit. Und Unzufriedenheit hätte noch weitere Konsequenzen: die meisten Mitarbeiter wollen in diesem Fall sogar den Arbeitgeber wechseln, sobald sich ihnen die Möglichkeit bietet. Deshalb sollten sich Führungskräfte mit Blick auf eine langfristig leistungsfähige Organisation intensiv um eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung im Team bemühen, vor allem in Teams, in denen ein hohes Maß an Diversität gegeben ist.

#### Tipp-Box: Wie Wertschätzung aussehen kann

- **Aufmerksamkeit schenken**

Manchmal sind es Kleinigkeiten, wie eine freundliche Begrüßung oder kleine Gesten, die dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen. Begegnen Sie Ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe. Ein Beispiel: Soll der Konferenzraum nach einem Meeting mit Ihrem Team wieder hergerichtet werden, helfen Sie, diesen wieder in seinen Ursprungszustand zu versetzen. Packen Sie mit an! Mitarbeiter könnten sich herabgesetzt fühlen, wenn sie als erste Person den Raum verlassen und womöglich dazu noch ihre benutzte Tasse o. ä. stehen lassen.

- **Anerkennung zeigen**

Ein Lob für eine gute Leistung auszusprechen, den Mitarbeitern auf die Schulter zu klopfen, ist ein erster Schritt – wenn es ernst gemeint ist. Ein aufrichtiges Dankeschön für die geleistete Arbeit trägt erheblich zum Wohlfühlen der Mitarbeiter bei. Sie können Mitarbeitern auch öffentlich Anerkennung zollen, in dem Sie besondere Leistungen eines einzelnen oder des Teams bspw. in die Teamrunden mit aufnehmen oder in einem Meeting öffentlich, vor allen anderen, Lob aussprechen.

Aber Anerkennung ist noch mehr als nur ein einfaches Lob. Spontanes Lob enthält meist eine Bewertung und kann schnell gönnerhaft wirken. Wertschätzende Anerkennung meint den Menschen als Ganzes und ist unabhängig von einer spezifischen Leistung. Sie bezieht sich also mehr auf die Eigenschaften einer Person und weniger auf ein konkretes Verhalten. Deshalb: Zeigen Sie anderen gegenüber auch unabhängig von konkreten Einzelsituationen eine grundsätzlich wohlwollende Haltung und beurteilen Sie auch das Gesamtbild. Die dadurch erfahrene Anerkennung wird für ein gutes Klima und Motivation sorgen.

- **Offenes Ohr anbieten**

Bieten Sie ihren Mitarbeitern für ihre Belange ein offenes Ohr an, denn sie fühlen sich dadurch nicht nur als Mitarbeiter, sondern auch als Person wertgeschätzt. Zeigen Sie Interesse an Ihren Mitarbeitern und ihren Belangen! Sie pflegen hierdurch außerdem die Beziehung zu Ihren Mitarbeitern.

- **Halten Sie Ihr Wort!**

Machen Sie nur Versprechungen, die Sie auch halten können. Und setzen Sie sie in die Tat um. Zeigen Sie, dass Sie die Wünsche und Bedürfnisse des Teams ernst nehmen.

Um Werte und Visionen in einem Team verbreiten und leben zu können, bietet sich „Storytelling“ an. So haben es sich einige Unternehmen auf die Fahne geschrieben, sich als besonders traditionsreiches Unternehmen zu präsentieren oder für eine bestimmte Philosophie zu stehen. Beim Storytelling geht es primär darum, Informationen in einen logischen Gesamtzusammenhang einzubetten und diese mit Emotionen zu verknüpfen. Storytelling gehört wahrscheinlich zu den effektivsten und erfolgreichsten Instrumenten der Mitarbeiterführung und kann enorm dabei helfen, wenn es darum geht, Visionen und Werte zu transportieren. Weiterhin bringt Storytelling entscheidende Vorteile mit sich, wenn es darum geht, die eigenen Mitarbeiter zu motivieren, zu führen und langfristig zu halten – gerade letzterer Punkt gestaltet sich in der jüngeren Zeit zu einer immer größer werdenden Herausforderung für Unternehmen.

Während die Aussichten für eine Führungskraft oder einen Teamleiter ohne besondere, wertvolle Kontakte zur oberen Managementebene wohl eher bescheiden aussehen dürften, die Inhalte des Storytellings auf der Unternehmensebene zu beeinflussen oder gar zu steuern, steht es ihnen frei, sich das Storytelling zu eignen zu machen und ebengenannte wünschenswerte Effekte auf Teamebene zu erzielen. Wenn z. B. nicht nur über gemeinsame Ziele, sondern auch über das Selbstverständnis und dem Zweck des Teams gesprochen wird, wird der Teamgeist eines Teams

gestärkt. Die Inhalte dieser auf Teams zugeschnittenen Variante könnte bspw. Mitbestimmung und Demokratie sein, die das Team in sein Selbstbild einbaut und die zu einer positiven Wahrnehmung des Teams durch ihre Mitglieder verhelfen.

### **Tipp-Box: Storytelling erfolgreich gestalten**

Beim Storytelling geht es darum Geschichten zu erzählen. Geschichten haben die Eigenschaft, dass sie beim Rezipienten besser hängen bleiben und oftmals – wenn gut erzählt – Emotionen auslösen. In einer „guten“ Story verpackte Inhalte (z. B. Fakten, Werte oder Visionen) gewinnen für den Zuhörer an Relevanz und können somit besser vermittelt werden.

Um Storytelling erfolgreich zu gestalten, muss man eine „gute“ Geschichte erzählen können. Glücklicherweise gibt es hierfür ein paar Tricks und Kniffe, die man beherzigen kann, weil alle „guten“ Geschichten bestimmte Merkmale aufweisen. Wenn Sie diese Ratschläge berücksichtigen, sollte einer „guten“ Geschichte nichts mehr im Weg stehen.

- **Bestimmen Sie Ihren Adressaten und Ihre Motivation**

Bevor Sie eine Geschichte gut erzählen können, müssen Sie sich zunächst einmal über die Zielgruppe, die Sie damit ansprechen wollen, bewusst werden. Es macht einen Unterschied, ob Sie Ihr Team oder Ihre Kunden ansprechen. Erst im Anschluss an diese Frage können Sie für sich klären, was genau Ihre Botschaft sein wird: Was möchten Sie diesem Publikum mitgeben? Welcher Inhalt soll transportiert werden oder welche Schlussfolgerung soll das Publikum daraus ziehen? Handelt es sich bei der Zielgruppe um Ihr Team, könnte die Geschichte möglicherweise davon handeln, wie sich Anstrengungen auch in ausweglos erscheinenden Situationen auszahlen.

- **Strukturieren Sie Ihre Geschichte**

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, eine Geschichte aufzubauen. Das wohl bekannteste Prinzip ist der Aufbau eines Spannungsbogens. Hier können Sie sich z. B. an Dramen orientieren, die üblicherweise aus fünf Akten bestehen: Exposition, Steigerung, Höhepunkt, retardierendes Moment und Katastrophe oder Lösung des Konflikts. Aber egal, wie Sie ihn erzeugen, wichtig ist: Eine gute Geschichte verfügt immer über einen guten Spannungsbogen.

- **Wecken Sie Emotionen**

Gute Geschichten erzeugen vor allem Emotionen beim Publikum, weil diese besonders gut in Erinnerung bleiben. Erzählen Sie also Geschichten aus dem Leben, aus Ihrem Unternehmen und füllen Sie Ihre Geschichten mit Bedeutung.

Neben Werten spielen natürlich auch Spielregeln eine wichtige Rolle. Wie soll miteinander umgegangen werden? Was sind unsere Regeln, um miteinander zu kommunizieren und zu agieren? Eine Vereinbarung von Regeln sollte gemeinsam im Team erfolgen und im Laufe der Zeit immer wieder aktualisiert werden. Als Führungskraft ist umgekehrt natürlich auch dafür Sorge zu tragen, dass eine Missachtung von Spielregeln und gemeinsamen Werten nicht folgenlos bleibt. Vielmehr sollte eine Missachtung angesprochen und im Team thematisiert werden, damit diese als verbindlich wahrgenommen werden. Natürlich ist auch der umgekehrte Fall, also eine positive Rückmeldung, denkbar, wenn sich ein Mitarbeiter in einer besonders schwierigen Situation vorbildlich verhalten hat (Vielleicht kann man das ja zu einer neuen „Story“ ausbauen?).

#### **Tipp-Box: Regeln formulieren**

Es ist empfehlenswert, zu Beginn der gemeinsamen Arbeit (z. B. in einem Projekt) einen gemeinsamen Regelkatalog zu erarbeiten, der von allen Mitarbeitern gemeinsam abgeschlossen wird. Das schafft Verbindlichkeit unter den Mitarbeitern und sorgt für ein faires Miteinander. Orientieren Sie sich an folgender Vorgehensweise:

#### **1. Vorschläge sammeln und diskutieren**

Dies kann mündlich geschehen oder aber man nutzt bspw. eine Stellwand, auf die jedes der Teammitglieder seine von ihm als bedeutsam erachteten Regeln, die er zuvor auf Moderationskärtchen notiert hat, anbringt. Dabei sollte u. a. darüber gesprochen werden, welche dieser Regeln eher unabdingbar und welche als eher weniger wichtig erachtet werden. Sie sollten also nicht nur diskutieren, sondern auch zusammen bewerten.

#### **2. Regeln offiziell beschließen**

Halten Sie die Zahl der Regeln möglichst gering. Und sprechen Sie auch über mögliche Konsequenzen bei Regelverstößen.

#### **3. Alle Teammitglieder unterschreiben den Regelkatalog**

Sollten die räumlichen Voraussetzungen gegeben sein, bietet es sich an, die gemeinsam aufgestellten Gruppenregeln auszuhängen, damit sie für alle gut sichtbar sind und stets in Erinnerung gerufen werden können.

Die Bedeutung eines starken Teamgeists und klarer Rahmenbedingungen darf keinesfalls unterschätzt werden und man sollte als Führungskraft immer sicherstellen, dass das Teamklima auch von den Mitarbeitern als positiv wahrgenommen wird (Wie sich die Teamidentität über den entwickelten Teamgeist hinaus, auf den

formellen Aufgaben und Kompetenzen aufbauend, weiter stärken lässt, zeigt Abschn. 4.4). Ein starker Teamgeist bzw. ein starkes Wir-Gefühl spielt vor allem in virtuellen Teams eine zunehmend große Rolle, da es hier deutlich weniger bis gar nicht zu persönlichen Begegnungen zwischen den Teammitgliedern kommt. Ohne face-to-face-Interaktion ist eine Kommunikation aber störanfälliger, weil sie oftmals nur noch auf dem formalen Weg, z. B. über geschäftliche E-Mails, erfolgen kann. Dies trifft erst recht zu, wenn sich die Personen vorher noch nie persönlich begegnet sind und sich in der Gruppe noch kein Teamgeist entwickeln konnte. Insofern ist dem Differenzmanagement bei der Arbeit in virtuellen Teams noch mehr Beachtung zu schenken, als es bei der Teamarbeit ohnehin der Fall ist. Eine Führungskraft muss unter solchen Umständen bereits zu Beginn der gemeinsamen Arbeit für klare Spielregeln sorgen und das Team dazu bringen, gemeinsame Werte zu entwickeln. Auch sollte gerade bei der Arbeit in virtuellen Teams darauf geachtet werden, dass eine hohe Wertschätzung unter den Miterbeitern gegeben ist – ebenso wie seitens der Führungskraft gegenüber seinen Mitarbeitern. Hier muss die Führungskraft ihre Vorbildfunktion nutzen und mit gutem Beispiel voran gehen.

---

## 2.3 Teamexterne Schnittstellen koordinieren: Ein Team – eine Stimme

Wenn von einem „Team“ gesprochen wird, impliziert es, dass dieses Team über gewisse Grenzen nach außen verfügt, weil nur ein bestimmter Personenkreis diesem Team zugehörig ist. Eine klare Zielsetzung (Systemzweck) und ein starkes Wir-Gefühl leisten hierfür bereits einen großen Beitrag, gleichwohl müssen die Außengrenzen eines Teams zusätzlich koordiniert werden. Das ist wichtig, damit ein Team nach außen geschlossen auftritt – und es sich nicht lediglich um eine lose Ansammlung von Individuen handelt.

Dabei gilt es zunächst einmal zu klären, wer zum Team gehört und wer nicht. Gerade letzteres ist in der heutigen Welt, in der Arbeitsverträge nicht mehr zwangsläufig bestimmen, in welchem Team man agiert und in der immer häufiger projektbasiert oder aber virtuell zusammengearbeitet wird, von großer Bedeutung. Wer gehört in einer solchen Situation zum inneren und wer zum äußeren Team – und welche Rechte und Pflichten hat welcher Zirkel? Sind eingekaufte Experten (Freelancer) und Interimsmanager im Team? Es gibt immer noch viele Unternehmen, in denen aufgrund des Arbeitsvertrages der Zugang zu Informationen, zu Weiterbildung etc. unterschiedlich geregelt wird, obwohl sich das für die Arbeit kontraproduktiv auswirkt. Oder auch wenn jemand zwar offiziell nicht mehr dabei ist, aber informell weiterhin z. B. einen politischen Einfluss ausüben kann. Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, die Grenzen des Teams klar (am besten gemeinsam

mit dem Team) zu bestimmen und dafür zu sorgen, dass diese allen Teammitgliedern bewusst sind.

Die Grenzbildung eines Teams ist dabei niemals wirklich beendet, vielmehr muss sie immer wieder aktualisiert und erneuert werden. Dies ist insbesondere bei Umstrukturierungen im Unternehmen oder bei Neuzugängen der Fall, wenn es also um die Integration neuer Mitarbeiter in das Team geht. Eine Führungskraft muss dann durch aktive Onboarding-Prozesse (z. B. für Freelancer) für eine starke Gruppenkohäsion sorgen, um die Außengrenzen klar zu bestimmen.

Sobald für jeden im Team klar ist, wer auf welche Weise dazugehört, geht es für die Führung darum, dafür zu sorgen, dass das Team nach außen einheitlich auftritt und die Außenwelt einen homogenen Teamauftritt wahrnimmt (Stichwort „Corporate Behaviour“ und „Corporate Communication“). Dies gilt sowohl für die „Umwelt“ innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens. Der Vorteil eines einheitlichen Außenauftritts spielt eine wichtige Rolle bspw. bei langfristigen Kundenbindungen, weil es für Stringenz und für Erwartungssicherheit sorgt, was wiederum das Vertrauen stärkt. Zudem erfüllt es eine wichtige Funktion mit Blick auf die Glaubwürdigkeit eines Teams bzw. eines Unternehmens, wenn sich Mitarbeiter in Übereinstimmung mit den von ihnen verkörperten Werten und Ideen verhalten und einheitlich auftreten.

Weiterhin sollte eine Führungskraft zusätzlich die Schnittstellen eines Teams nach außen koordinieren. Hierbei geht es vor allem um die Schnittstellen zu den anderen Bereichen der Organisation, wie bspw. zu anderen Fachabteilungen oder nächsthöheren Unternehmensebenen. Mit Blick auf letzteren gehört es zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft, dass der Druck von außen nicht ungefiltert an das Team weitergegeben und das Team von äußerlichen Störfaktoren so weit möglich abgeschirmt wird. Hinzu kommt die wichtige Funktion der Interessensvertretung des Teams nach außen, um deren Belangen Gehör in der Organisation zu verleihen. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur die Rolle von Führungskräften des unteren bis mittleren Managements häufig unter dem Begriff der „Sandwichposition“ thematisiert: Aus den unterschiedlichen Anforderungen des operativen Kerns und des oberen Managements ergeben sich die nicht selten angeprochenen Rollenkonflikte von Führungskräften. Die Übersetzung und Vermittlung zwischen den Positionen ist daher elementar.

Bei der Koordination der Außengrenzen geht es aber auch darum, dass Schnittstellen zu anderen Bereichen in der Organisation hergestellt und Kontakte gehalten werden – also dem Gegenteil einer Abschirmung. Keinem Team ist geholfen, wenn es völlig isoliert in einer Organisation ihren Aufgaben nachgeht, vielmehr muss es

in der Organisation integriert und vernetzt sein, um handlungsfähig zu bleiben. Diese Schnittstellen spielen später im Ressourcenmanagement eine bedeutende Rolle, etwa bei der Frage um strategische Allianzen und Wissenstransfer, oder im Prozessmanagement, wenn es um die Gestaltung der übergreifenden Abläufe geht.

---

## 2.4 Mitarbeiter individuell führen: Jeder ist einzigartig

Neben den in Abschn. 2.3 beschriebenen Außengrenzen verfügt jedes Team auch über Grenzen nach innen. Gemeint sind hiermit die Grenzen der individuellen Mitarbeiter („Innenwelten“) – ein Punkt, dem innerhalb der Führungsliteratur noch immer zu wenig Beachtung geschenkt wird. Denn obwohl Teammitglieder Teil des Teams sind, gehören sie niemals mit „Haut und Haaren“ dazu. Sie bringen immer nur bestimmte Anteile ihrer Selbst ein, indem sie die Rolle des Teammitglieds ausfüllen. Zu diesem „Ausschnitt“ der ins Team eingebrachten Person gehören u. a. Teile der persönlichen Fähigkeiten, Interessen und Wissen.

Wieviel jeder an Engagement und Fähigkeiten einbringt, hängt vom Sinn der Tätigkeit, den Freiheitsgraden, der Motivation etc. ab. Nicht immer zeigt man sein Bestes, es bleibt eine Lücke zwischen dem, was möglich wäre und dem, was ist. So schaffen es manche Mitarbeiter augenscheinlich nicht, ihren Job zeitlich zu managen, sind aber in der Freizeit hervorragende Koordinatoren im Verein. Dabei ist die Abgrenzung zum Privatbereich einer Person flexibel und veränderbar. Das Team und die Führungskraft sollten ihren Mitgliedern genügend Angebote machen, sich mit allen jobrelevanten Teilen in das Team einbringen zu können. Dazu gehören neben Freiraum auch Wertschätzung von Mitdenken und neuen Ideen sowie ein positiver Umgang mit Fehlern. Eine Integration der relevanten Anteile eines Mitarbeiters kann nur dann gelingen, wenn die Grenzen zu den individuellen Innenwelten zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ausgehandelt und ständig aktualisiert werden und wenn klar ist, was ein Mitarbeiter braucht, um seine Fähigkeiten auch im Job ausspielen zu können.

Primär ist hierfür die Führungskraft zuständig, die die individuellen Hintergründe, Interessen und Ambitionen wahrnehmen und erkennen muss, um die Mitarbeiter individuell führen zu können. Hierzu gehört auch, dass die Führungskraft Veränderungen in den individuellen Lebenssituationen der Mitarbeiter wahrnimmt (z. B. Pflege der Eltern), da hierdurch die Arbeitsmotive, -interessen und -bereitschaft beeinflusst werden. Die Führungskraft muss also die individuellen Ziele der Mitarbeiter verstehen – die sich auch über die Zeit verändern: Karriere, Geld,

Selbstverwirklichung, Familie ... Um die Vereinbarkeit der Systemrolle und der „privaten“ Person sicherzustellen, muss unter Umständen der individuelle Arbeits-einsatz (z. B. Überstunden, Engagement) bedarfsgerecht neu verhandelt und gemanagt werden. Auf diese Weise wird zugleich die Beziehung zwischen der Führungskraft und dem einzelnen Mitarbeiter gepflegt und verbessert. Diese Transparenz hilft auch, die Motivationen der anderen zu verstehen und das Team-gefühl zu erhalten.

---

## **2.5 Selbstführung und Vorbildfunktion: Wie ich auf andere einwirke**

Selbstverständlich verfügen nicht nur die Mitarbeiter über derartige „Grenzen“ zu ihrer privaten Person – auch Führungskräfte verfügen über Innenumwelten, die Einfluss auf das Team haben und die einer Selbstführung bedürfen. Zu den wichtigsten Aufgaben der Selbstführung gehört es, dass die Führungskraft in der Lage ist, ihre verschiedenen Rollen im privaten und beruflichen Kontext zu verstehen und voneinander abzugrenzen. Im beruflichen Kontext sind wir bereits kurz auf die Problematik der „Sandwichposition“ von Führungskräften eingegangen, bei der es darum geht, dass mit unterschiedlichen und teils unvereinbaren Rollenanforderungen und Erwartungen an die Führungskraft herangetreten wird. Eine Führungskraft muss in der Lage sein, die Gründe für die herangetragenen Erwartungen zu erkennen und diese nicht auf die eigene Person zu projizieren. Die Anforderungen werden an die Rolle der Führungskraft gestellt, insofern handelt es sich nicht um „persönliche“ Konflikte. Die Führungskraft sollte sich also der Grenzen zur privaten Person bewusst sein: Was stresst mich? Was an privaten Problemen nehme ich mit in die Arbeit? Erst dann ist die Voraussetzung dafür gegeben, Privates und Berufliches von einander abzugrenzen bzw. zu thematisieren. Die Integrationsleistung, die in diesem Falle von einer Führungskraft betrieben werden muss, besteht darin, ihre Rolle trotz der teilweisen Widersprüchlichkeiten auszufüllen und dabei authentisch zu leben.

Durch die Koordination und ständige Aktualisierung der Grenzen zur Innenumwelt der Führungskraft kann sichergestellt werden, dass persönliche Themen keine Auswirkungen auf den beruflichen Kontext haben und wenn doch, diese verständlich sind. Gleichzeitig kann hierdurch die Vorbildfunktion der Führungskraft wahrgenommen werden – indem bspw. wertschätzend und respektvoll mit den Kollegen umgegangen wird. Bei der Priorisierung der gemeinsamen Interessen vor den eigenen setzt sie ein wichtiges Signal an ihre Mitarbeiter – und erfüllt in dieser Hinsicht somit auch eine wichtige Vorbildfunktion.

Ein in diesem Zusammenhang der „Selbstführung“ spannendes Thema sind das persönliche Menschenbild und die eigenen Glaubenssätze. Das Konzept der Glaubenssätze und Antreiber stammt aus der Transaktionsanalyse und befasst sich mit der Frage, warum wir so handeln wie wir handeln. Für Führungskräfte, die ihr Handeln besser verstehen und hierdurch besser steuern möchten, bietet das Konzept der Glaubenssätze einen brauchbaren und interessanten Ansatz.

#### Tipp-Box: Glaubenssätze und Antreiber

Innere Antreiber beeinflussen häufig unseren Alltag, indem sie unsere Wahrnehmung und Handeln prägen. Dabei handelt es sich um ungeprüfte und verallgemeinerte Vorannahmen, um Glaubenssätze, die während unserer Kindheit unbewusst übernommen wurden und nicht hinterfragt werden. Bei diesen Glaubensätzen handelt es sich um elterliche Forderungen und Botschaften, die verinnerlicht wurden und durch ihren Absolutheitscharakter unseren Handlungsspielraum einengen.

Um seinen Glaubensätzen auf die Schliche zu kommen, sollte man sich dieser bewusst werden, um im Erwachsenenalter mögliche Alternativen zu entwickeln – und um letztlich sein Handeln nicht unbewusst steuern zu lassen. Eine Möglichkeit hierfür ist, seine eigene Vergangenheit Revue passieren zu lassen und sich hierbei die Frage zu stellen, ob es gewisse Forderungen und Botschaften gibt, die Ihnen besonders gut in Erinnerung geblieben sind oder die besonders häufig genannt wurden. Klassischerweise werden fünf Antreiber unterschieden:

- **Sei perfekt!**

Der Anspruch, dass man alles noch besser machen muss und es nie gut genug ist.

- **Mach schnell!**

Die Überzeugung, dass man schnell sein muss, da man sonst nicht fertig wird.

- **Streng Dich an!**

Die Ambition, sich immer anzustrengen, egal um welche Angelegenheit es geht.

- **Mach es allen recht!**

Die Empfindung, es immer allen Recht machen zu müssen, um geliebt zu werden.

- **Sei stark!**

Der Ehrgeiz, immer stark sein zu müssen und das Zeigen von Gefühlen als Zeichen der Schwäche zu werten.

Konnten Sie sich hier schon ein Stück weit wiederfinden? Um Ihre Antreiber etwas genauer kennenzulernen, finden Sie im Anhang einen Fragebogen (Kap. 10, Appendix 2: Antreiber-Test). Dessen Auswertung kann Ihnen Ihre persönlichen Antreiber und den Grad Ihrer Ausprägung aufzeigen. Zusätzlich finden Sie im Auswertungsteil des Fragebogens Tipps, wie Sie diesen Antreibern entgegenwirken können. Dabei handelt es sich um die sogenannten „Erlauber“.

---

## 2.6 Fazit

Das Differenzmanagement legt das Fundament für eine gute Teamarbeit. Die beiden großen Themen „Zielklarheit“ und „Grenzbildung des Teams“ sorgen dafür, dass sich aus einer losen Ansammlung von Individuen ein effizientes Team formen kann. Beide Aspekte sind eng miteinander verwoben und elementar, da sie für Sinnhaftigkeit und Gruppenkohäsion im Team sorgen.

Indem sie den Mitarbeitern genügend Möglichkeiten bietet, sich mit allen für die Arbeit relevanten Anteilen ihrer Person einzubringen, sorgt die Führungskraft dafür, dass das Team aus motivierten Mitarbeitern besteht, deren subjektiv empfundene Zugehörigkeit und Leistungsbereitschaft auf Dauer angelegt ist. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich der gewünschte Synergie-Effekt bildet, den man sich von Teamarbeit verspricht: Dass die Teamarbeit effizienter und erfolgreicher ist als die Summe der Einzelleistungen.

---

### Reflexionsfragen

- Weshalb ist es so wichtig, dass Sie als Führungskraft für Zielklarheit im Team sorgen?
- Worauf müssen Sie als Führungskraft bei virtuellen Teams insbesondere achten?
- Wie können Sie Ihre Mitarbeiter motivieren und dafür sorgen, dass sie alle relevanten Anteile ihrer Person einbringen?
- Mit welchen Führungsaufgaben können Sie einen starken Teamgeist fördern?
- Was müssen Sie als Führungskraft tun, um externe Schnittstellen angemessen zu koordinieren?
- Wie können Sie sich Ihren Mitarbeitern gegenüber wertschätzend verhalten?
- Was können Sie als Führungskraft tun, um Werte und Visionen in Ihrem Team zu verankern?

## Literatur

- Graf, N., & Lowiec, D. (2017). Synergetische Führung – Führen von Teams in der VUCA-Welt. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), *Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices* (2. Aufl., S. 183–194). Wiesbaden: Springer.
- Luzar, K. (2018). *Wertschätzung am Arbeitsplatz*. <https://www.monster.de/karriereberatung/artikel/wertschaetzung-arbeitsplatz-umfrage-tipps>. Zugriffen am 16.01.2020.



# Ressourcenmanagement – die Frage nach dem „Womit“

3

## [Summary – Die Inhalte dieses Kapitels in Kürze]

Ein flexibles und handlungsfähiges „High-Performance-Team“ entsteht, wenn sich die Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder sinnvoll ergänzen und sie über die notwendigen Ressourcen verfügen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Das Bestimmen der Anforderungen und die zielgerichtete Verteilung der meist nur beschränkt verfügbaren materiellen und immateriellen Ressourcen ist deshalb eine wesentliche Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit eines Teams.

Zu den wichtigsten Teilaufgaben gehört die Zusammensetzung der Gruppe. Erfolgreiche Teams zeichnen sich durch eine gute Balance von Homogenität und Heterogenität aus. Eine fachliche Heterogenität erweitert das verfügbare Wissen im Team und unterschiedliche Talente können mit ihren jeweiligen Stärken die Schwächen der anderen kompensieren. Gleichzeitig ist ein Mindestmaß an Homogenität im sozialen Kontext Voraussetzung für eine funktionierende Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung. Um bessere Entscheidungen treffen zu können, werden die erfolgskritischen Anforderungen an die konkreten Kompetenzen der Teammitglieder in Anforderungsprofilen dokumentiert. Solche Profile helfen, den Auswahlprozess effizienter zu gestalten, Abstimmungsprobleme zu vermeiden und neue Teammitglieder gezielt nach den jeweiligen Anforderungen auszuwählen.

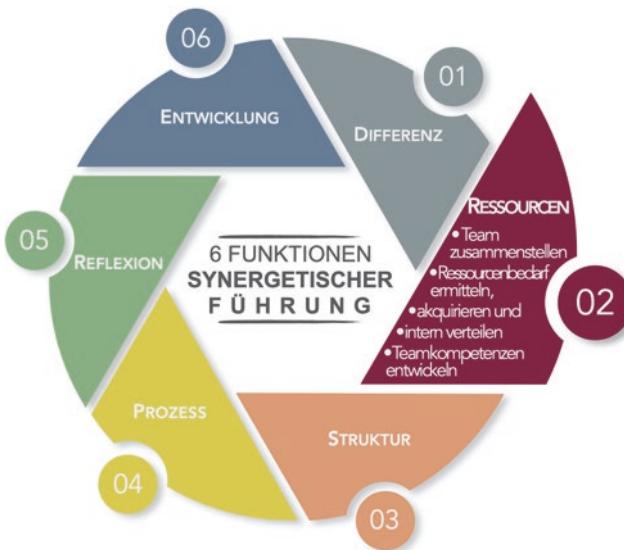
Bei der Ermittlung und Akquisition des Ressourcenbedarfs sollte das Team die Möglichkeit haben, die Arbeitsbedingungen aktiv mitzugestalten. Gerade beim Einsatz hoch qualifizierter Experten ist das Risiko für die Führungskraft zu groß, Anforderungen zu übersehen und das anspruchsvolle, spezielle Arbeitsumfeld nicht passend zu gestalten. Bezuglich des Umfangs der Kapazitäten steht das Team vor dem immer gleichen Zielkonflikt: Soll es eher weniger Kapazitäten aufbauen, um das Kostenrisiko gering zu halten, oder Reserven aufbauen und Überkapazitäten in Kauf nehmen, um mögliche Engpässe zu vermeiden und auch in Spitzenzeiten handlungsfähig zu sein? Hier ist der Zugriff auf flexibel verfügbare Ressourcen gefragt, was auch den Einsatz externer Kapazitäten bedeuten kann und von der Führungskraft eine intensive Netzwerkpflege erfordert.

Die Verteilung der Ressourcen stellt nicht selten das subjektiv geprägte Gerechtigkeitsempfinden der einzelnen Teammitglieder auf die Probe. Konflikte sind möglich, die das Funktionieren der Gruppe und die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Es hat sich daher bewährt, die Teammitglieder aktiv einzubinden, um transparent zu machen, auf welche Weise die meist knappen Ressourcen verteilt werden.

Um die Leistungsfähigkeit des Teams zu entwickeln und auf einem dauerhaft hohen Niveau zu halten, besteht eine weitere Führungsaufgabe darin, die Kompetenzen des Teams, fachlich wie sozial, weiterzuentwickeln. Die Anforderungen ändern sich mit der Zeit, Technologien entwickeln sich, Wissen altert. Gezielte Entwicklung und Coaching halten das Fach- und Methodenwissen der Mitarbeiter auf dem aktuellen Stand. Auch hier gilt: Die Führungskraft muss delegieren. Das Team soll in der Lage sein, sich weitgehend selbst zu steuern und seine Arbeitsmethoden und Verhaltensweisen eigenverantwortlich zu verbessern und an neue Anforderungen anzupassen. Fachliche Auseinandersetzungen sind dabei gewünscht, solange sie zielführend bleiben und es darum geht, bestmögliche Lösungen zu finden. Verlassen sie aber die Sachebene, ist die Führungskraft gefordert, zu intervenieren und potenziell eskalierende Konflikte frühzeitig zu lösen, damit das Team arbeits- und leistungsfähig bleibt.

Unter Ressourcenmanagement fällt die Akquise und die Verteilung materieller und immaterieller, finanzieller und personaler Mittel. Dazu gehören die Führungsaufgaben (Abb. 3.1)

- „Team zusammenstellen“ (Kompetenzen festlegen und Mitarbeiter gemeinsam auswählen),



**Abb. 3.1** Die Aufgaben im Ressourcenmanagement

- „Ressourcenbedarf ermitteln“ (Die Anforderungen bestimmen und deren Verteilung begründen),
- „Ressourcen akquirieren“ (Die benötigten internen und externen Mittel sicherstellen),
- „Ressourcen intern verteilen“ (Die Mittel nach Bedarf und Präferenzen verteilen und tauschen),
- „Teamkompetenzen entwickeln“ (Fachwissen und soziale Fähigkeiten integrieren und verbessern).

### **3.1 Ein Team zusammenstellen: Was die Einzelspieler leisten sollen**

Fußballclubs stehen jedes Jahr vor der gleichen Herausforderung: Ein Team zusammenzustellen, das in der Lage ist, die Taktik, die Spielidee des Trainers auf dem Platz umzusetzen und die sportlichen Ziele des Vereins zu erreichen. Zahlreiche Beispiele aus den internationalen Ligen zeigen, dass es nicht ausreicht, einfach nur die „besten“ Einzelspieler zusammenzukaufen. Die Fähigkeiten der Einzelspieler müssen zusammenpassen, sich ergänzen, damit die Mannschaft auch als Team leistungsfähig ist. Und die Leistung muss am Spieltag auch abgerufen werden. Der

Erfolg eines Teams resultiert aus dem Zusammenspiel von spielerischem Können, einer gewissen Reife der Mannschaft, die sich aus der Erfahrung gewonnener wie auch verlorener Partien entwickelt, einem taktischen Verständnis und Spielwitz sowie dem Zusammenhalt und Kampfgeist in schwierigen Situationen.

Bei Abteilungen und Arbeitsgruppen in Unternehmen ist das nicht anders. Erfolgreiche Teams ergeben sich nicht zwingend aus der Suche nach den seltenen „Superstars“, wer oder was das auch immer sein soll. Niemand kann alles gleich gut, und nicht jeder fühlt sich in jeder Situation gleich wohl. Deshalb sind die Teams so zu besetzen, dass sich die in der Gruppe verteilten Kompetenzen sinnvoll ergänzen und so zusammenwirken, dass ein flexibles, leistungsfähiges Team entstehen kann.

### **Exkurs: Kompetenzen**

Was verbirgt sich eigentlich hinter dem abstrakten Begriff der Kompetenz? Nach Erpenbeck (1997) sind Kompetenzen Fähigkeiten und Bereitschaften, selbstorganisiert zu handeln. Mit der Fähigkeit zur Selbstorganisation ist gemeint, „dass das Individuum selbst Ziele setzt, Pläne und Strategien zu ihrer Verwirklichung erprobt und aus daraus entstehenden Erfahrungen lernt“ (Bergmann 1999, S. 32).

Kompetenz umschreibt also vereinfacht gesagt die Fähigkeit des Umgangs mit Komplexität unter unbekannten und intransparenten Bedingungen. Genau das ist der Grund, weshalb sich immer mehr Unternehmen und Organisationen mit systematischer Kompetenzentwicklung ihrer Teams beschäftigen. Unsere digitalisierte und komplexe Arbeitswelt mit ihren technologischen Herausforderungen, der demografischen Entwicklung und dem Kampf um die besten Talente und dem Bemühen um eine maximale Ausschöpfung vorhandener Arbeitnehmerpotenziale zwingt die Unternehmen zu einer systematischen Kompetenzentwicklung ihrer Beschäftigten (vgl. Kauffeld 2015).

In der Praxis geht es darum, die Arbeiten im Team so zu verteilen, dass die individuellen Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder optimal eingesetzt werden können. Das betrifft nicht nur die rein fachlichen Kompetenzen des Teams. Es lassen sich vier Kompetenzklassen unterscheiden (vgl. etwa Erpenbeck und Rosenstiel 2017; Erpenbeck et al. 2013):

- Fachlich-methodische Kompetenzen
- Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen
- Personale Kompetenzen
- Sozial-kommunikative Kompetenzen

Die Anforderungen an diese Kompetenzen, also das Festlegen, welche konkreten Ausprägungen wichtig sind und in welchem Ausmaß sie konkret benötigt werden, hängen sowohl von den Leistungszielen als auch von den Beziehungszielen des Teams ab. Ein Produktionsteam funktioniert anders und braucht eine andere Kombination als ein kreativ arbeitendes Team. Darüber hinaus unterscheidet man unabdingbare, dringend notwendige und wünschenswerte Anforderungen. Die so genannten „Muss“-Kompetenzen sind ein K.O.-Kriterium. Kandidaten, deren Profil hier nicht passt, fallen aus dem Kader, es ist eine 0/1-Entscheidung. Das Ranking der Besten ergibt sich aus den „Soll“-Kompetenzen. Sie sind nicht zwingend

erforderlich, aber je mehr von diesen Wunsch-Anforderungen die Kandidaten erfüllen, desto besser ergänzen sie das Team.

Sind die erfolgskritischen Kompetenzen festgelegt, können sie in Form von Anforderungsprofilen für die Mitarbeiterauswahl festgehalten werden (Abb. 3.2). „Extra ein Anforderungsprofil erstellen?“, mag sich der ein oder andere fragen. „Wozu dieser Aufwand, diese Bürokratie?“ Anforderungsprofile legen fest, welche der Kriterien die Kandidaten in welchem Ausmaß erfüllen sollen, welche Kompetenzen erforderlich sind, um die Aufgaben im Team optimal bewältigen zu können. Weil damit alle Informationen transparent verfügbar sind, helfen sie, den Auswahlprozess effizienter durchzuführen. Sie vermeiden Abstimmungsprobleme zwischen den an der Personalauswahl Beteiligten, die Führungskraft kann die Kompetenzanforderungen strukturiert mit den Kandidaten vergleichen und potenzielle Teammitglieder gezielt (am besten gemeinsam mit dem Team) nach den Anforderungen auswählen. Auf diese Weise werden bei der Personalauswahl deutlich bessere Entscheidungen getroffen und die Akzeptanz der Auswahlentscheidung ist bei den Beteiligten höher.

Die besondere Herausforderung der Teamzusammenstellung besteht darin, eine gute Balance zwischen fachlicher Heterogenität und persönlicher Homogenität zu finden. Eine fachliche Heterogenität ist für die Zielerreichung förderlich, weil zum einen das verfügbare Wissen im Team zunimmt und möglichst alle der für die Erreichung der Ziele erfolgskritischen Teamrollen besetzt werden können. Darüber

Funktion / Rolle .....		
Ziele / Aufgaben (inkl. interner und externer Schnittstellen)		
(Muss- & Soll-) Kompetenzen	Fachlich-methodische Kompetenzen	Die Person kann Probleme mit fachlichen, instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ lösen, Wissen sinnorientiert einordnen und bewerten und diese Methoden kreativ weiterentwickeln.
	Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen	Die Person ist in der Lage, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich umzusetzen.
	Personale Kompetenzen	Die Person kann sich selbst einschätzen, entwickelt konstruktive Einstellungen, Werte, Motive und Selbstbilder, kann eigene Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätze entfalten und sich kreativ entwickeln und lernen
	Sozial-Kommunikative Kompetenzen	Die Person kann sich kreativ mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert verhalten und zusammen mit anderen neue Pläne, Aufgaben und Ziele entwickeln.

**Abb. 3.2** Grundstruktur eines Anforderungsprofils

hinaus können unterschiedliche Stärken der einen die Schwächen der anderen kompensieren. Gleichzeitig sollte das Team aber charakterlich nicht zu unterschiedlich sein. Denn Menschen verstehen sich meist mit den Kollegen am besten, die ähnlich ticken, einen ähnlichen Arbeitsstil haben und ähnliche Werte verfolgen. Die Harmonie ist hier am größten. Und je harmonischer die Beziehungen sind, je konfliktärmer das Team auf der sozialen Ebene agiert, desto besser ist auch die Leistung.

Was in der Theorie einleuchtet und auf dem Papier leicht machbar ist, stellt in der Praxis eine Herausforderung dar, wenn unterschiedliche Typen von Menschen aufeinandertreffen. Wenn der Generalist mit der Adlerperspektive auf den tieftauenden Spezialisten, der formalistische Zahlenmensch auf den lockeren Kreativen oder der risikofreudige Macher auf den zögernden Perfektionisten stößt. Dann kann Reibung schwere Gewitter auslösen. Das Team profitiert nur dann von der fachlichen Heterogenität, wenn sich eine Teamkultur entfaltet, in der Konflikte konstruktiv gelöst werden und sich sowohl ungeschriebene Spielregeln als auch offen formulierte Normen etablieren und weiterentwickeln (siehe Abschn. 3.5).

Damit Auswahl und Integration der in Frage kommenden Kandidaten weitgehend reibungslos gelingen, sollten sie professionell und systematisch anhand der definierten Kompetenzanforderungen und vor allem transparent verlaufen. Das gilt sowohl bei der Erstbesetzung des Teams als auch bei einer späteren Änderung der Teamzusammenstellung, wenn sich die fachlichen Themen und Zielsetzungen und damit auch die Anforderungen ändern oder wenn Mitglieder ersetzt werden müssen. Mit Blick auf den späteren Gruppenzusammenhalt (Abschn. 4.4) ist es sinnvoll, wenn das bestehende Team bei der Auswahl der neuen Kolleginnen und Kollegen beteiligt wird, wie es sich zum Beispiel schon lange in Unternehmensberatungen oder bei der Besetzung von Orchestern etabliert hat. Beraterteams sind geprägt von Projektarbeiten in immer neuen Zusammensetzungen, von zahlreichen Dienstreisen an wechselnden Einsatzorten und langen gemeinsamen Arbeitstagen und -nächten. Die sehr enge Zusammenarbeit funktioniert nur, wenn die einzelnen Berater auch persönlich miteinander auskommen. Orchester sind zwar hierarchisch aufgebaut, aber auch die Musiker müssen intensiv interagieren, um beim Zuhörer die richtige Atmosphäre und Wirkung auszulösen. In beiden Fällen erfordert es ein Mindestmaß an gegenseitigem Verständnis und Harmonie, um eine Gruppe von Mitarbeitern in einem dynamischen Umfeld zur gemeinsamen Hochleistung zu bringen. Durch die Beteiligung geben Führungskräfte ihren Teams die Möglichkeit, nach dem Prinzip der Selbststeuerung die Bedingungen für die eigene Arbeit mitzugestalten und sie vermeiden negative Begleiteffekte wie Verantwortungsdiffusion im Team.

**Tipp-Box: Wie das Zusammenstellen des Teams aussehen kann**

- **Weniger ist mehr: Priorisieren Sie die Aufgaben und die Soll-Kompetenzen**

Beschränken Sie sich bei der Festlegung der Hauptaufgaben und der Kompetenzanforderungen auf wenige, auf die erfolgskritischen Aspekte. Nicht die Vollständigkeit ist das Ziel, sondern fokussierte Kern-Profile, die Ihnen helfen, mit der notwendigen Flexibilität geeignete Teammitglieder zu identifizieren.

- **Beteiligen Sie das Team im Auswahlprozess**

Die Teammitglieder können je nach Eignung unterschiedliche Funktionen übernehmen. Die einen sind für das „Warm-up“ verantwortlich, ein erstes Abtasten vor den eigentlichen Auswahlgesprächen, andere für einzelne Aufgaben in den eigentlichen Auswahlgesprächen und wieder andere für den informellen Austausch zum Abschluss. Wie auch immer Sie es organisieren: Jeder im Team sollte sich ein (auch subjektives) Bild von den favorisierten Kandidaten machen und seine Einschätzung in die Auswahlentscheidung einbringen können.

---

## 3.2 Ressourcenbedarf ermitteln: Was ich brauche, um die Ziele zu erreichen

Der Ressourcenbedarf betrifft aus betriebswirtschaftlicher Sicht sowohl die materiellen, also körperlich greifbaren (Sach-) Arbeitsmittel wie Material und Maschinen, Personal oder Geld, an die man spontan als erstes denken mag, als auch immaterielle Ressourcen wie die Qualifikation der Mitarbeiter oder Patente und Lizenzen, die für das Erreichen der Ziele notwendig sind. Darüber hinaus ist aus psychologischer Perspektive auch die emotionale, physische und soziale Verfassung wie etwa Gesundheit, Optimismus oder Ausgeglichenheit der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Manche Ressourcen sind unkritisch, weil man sie in dem Moment günstig erwerben kann, in dem man sie benötigt. Andere sind nicht dauerhaft verfügbar oder bei Verlust nicht sofort ersetzbar und deshalb schwieriger zu regeln. Was passiert zum Beispiel, wenn ein Wissensträger morgen das Team verlässt? Müssen und können wir das Know-how doppeln, um uns abzusichern? Was ist überhaupt das erfolgskritische Know-how für unser Team? Und auf welche anderen Ressourcen trifft diese Überlegung noch zu?

Den konkreten Bedarf an Ressourcen leitet man aus den im „Differenzmanagement“ definierten Zielen des Teams ab. Dabei wird, wenn wir auf die Personalressourcen schauen, nicht mit realen Personen geplant. Denn anders als bei der Festlegung von Verantwortlichkeiten (siehe Kap. 4) werden in der Ressourcenbedarfsermittlung nur die Kompetenzprofile beschrieben, die sinnvoll wären, um bestimmte Aufgaben erledigen zu können. Es wird also nicht mit Frau Meier geplant, sondern z. B., festgelegt, dass eine Person mit agilen Projekterfahrungen zu suchen ist.

Weil sich der geplante Ressourcenbedarf im Laufe der Zeit ändern kann, sind die vorhandenen Ressourcen ständig auf ihre Aktualität zu überprüfen. Es ist ein laufender Prozess. Ein Prozess, der von unvollständigen und unsicheren Informationen geprägt ist. Niemand weiß, was konkret die Zukunft bringt. Und mit der steigenden Komplexität im Arbeitsalltag unserer VUCA-Welt nehmen Unsicherheit und Ungewissheit unweigerlich zu. Deshalb lassen sich Fehlannahmen und Fehlentscheidungen nicht ausschließen. Aber gute Analyse und Planung helfen, die Wahrscheinlichkeit guter Entscheidungen zu erhöhen. Stellen Sie sich dazu folgende Fragen:

- Wen und/oder was brauchen wir für unsere Ziele, wer und/oder was hat welche Priorität, um diese Ziele zu erreichen?
- Welche Mittel stehen uns kurz-, welche mittel- und welche langfristig zur Verfügung, wo und wann gibt es mögliche Kapazitätsengpässe?
- Welche Ressourcen sind so erfolgskritisch, dass wir einen Sicherheitspuffer vorhalten oder sie doppeln müssen?
- Wenn wir die oben angesprochene Harmonie im Team aufgreifen: Gibt es Ressourcen, die für die Verbesserung des Teamklimas notwendig sind?
- Und gerade mit Blick auf unsere schnelllebige, komplexe VUCA-Welt: Wie könnte sich das Aufgabengebiet mit seinen Zielen und die Verfügbarkeit der dafür notwendigen Ressourcen in Zukunft ändern, und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Ressourcenplanung?

#### Tipp-Box: Planen trotz unvollständiger Informationen

- **Akzeptieren Sie die Unsicherheit**

Sie können so umfassend planen, wie Sie wollen, es bleibt immer ein Restrisiko. Akzeptieren Sie es, mit unsicheren Prognosen und Wahrscheinlichkeiten zu arbeiten. Verstehen Sie Ihre Planung als das, was sie ist: Ein Vordenken möglicher Zukunftsszenarien und die Vorbereitung von Entscheidungen, die Sie erst später wirklich treffen. Bleiben Sie flexibel, planen Sie in möglichst kurzen Abständen, managen Sie das Risiko und passen Sie die Planung immer wieder neuen Erkenntnissen an.

- **Seien Sie nicht zu optimistisch**

Planen Sie Ihr Projekt in Abhängigkeit von der Verfügbarkeit der Ressourcen. Lassen Sie sich nicht blindlings von Kundenwünschen, Marktdruck, oder auch internen Vorgaben treiben, wenn Sie die Meilensteine für unrealistisch halten. Denn einmal gemachte Versprechen können Sie nur schwer zurücknehmen. Planen Sie nicht zu knapp, sonst sind Terminüberschreitungen und fehlerhafte Projektergebnisse vorprogrammiert.

- **Holen Sie sich Feedback – auch von Querdenkern!**

Ihr Ressourcenplan beruht auf Schätzungen. Lassen Sie ihn deshalb überprüfen, holen Sie sich Zweitmeinungen ein. Das kann bei projekterfahrenen Teammitgliedern, Kollegen aus dem Unternehmen oder bei externen Experten sein. Und Frei- und Querdenker können aus einer ganz anderen Perspektive kreative Anregungen geben und weitere Aspekte aufzeigen.

---

### 3.3 Ressourcen akquirieren: So stelle ich die Kapazitäten sicher

Nur wenige Ressourcen stehen unbegrenzt zur Verfügung. Die meisten sind limitiert, entweder durch das verfügbare Budget oder weil sie nicht zu jeder Zeit in beliebigem Umfang zur Verfügung stehen. Und weil die Ressourcen unterschiedlich verfügbar sind, können und müssen diese auch unterschiedlich akquiriert werden:

- **Budget-restriktive Ressourcen:** Viele materielle Ressourcen sind budgetierbar – Softwarelizenzen, Personalkapazitäten, IT-Ausstattung, Weiterbildungen etc. Sicherlich sollten die Ressourcen in einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis aufgestockt werden, doch man sollte immer auch mal „out of the box“ denken: Kann man sich etwas von anderen Teams leihen? Kann man Einkaufssynergien schaffen, kann man sich Ressourcen mit anderen Teams teilen? Weil das Budget aber häufig deutlich kleiner ist als der Bedarf des Teams, ist bei dieser Art von Ressourcen nicht die Akquise, sondern die Verteilung das Interessante (Abschn. 3.4).
- **Limitiert vorhandene Ressourcen:** Gerade Know-how in spezialisierten Umgebungen, Informationen über Veränderungen und Spezialausstattungen sind schwierig zu beschaffen. Es geht hier bei der Akquise um die Verfügbarkeit. Die Herausforderung ist, dass diese Ressourcen, wenn sie fehlen, das gesamte Ziel

in Gefahr bringen. Insofern sollten hier Kontakte zu den Know-how- und Informationsträgern gepflegt werden und potenzielle Anbieter neuer oder gebrauchter Spezialausstattungen eruiert und durch Kooperationen gebunden werden.

- **Unlimitierte Ressourcen:** Ressourcen wie Anerkennung und Wertschätzung müssen nicht akquiriert werden, da sie prinzipiell im Übermaß vorhanden sind. Dennoch passiert es häufig, dass diese Ressourcen nicht aktiviert werden oder sich durch übermäßigen Gebrauch abnutzen. Hier gilt es, ein gutes Maß zu finden und – wie im Abschn. 3.4 skizziert – zu verteilen.

Man kann die Ressourcen so gut kalkulieren, wie man möchte. Nicht nur in Projekten kommt es fast immer anders als geplant. Eine gleichmäßige Auslastung der geplanten Ressourcen ist eher die Ausnahme. Das führt zu einem Entscheidungsproblem für die Führungskraft: Soll sie auf der sicheren Seite bleiben oder das Risiko wagen? Soll sie eher weniger oder eher mehr Ressourcenkapazität aufbauen, damit ihr Team auch in Spitzenzeiten die notwendige Leistung erbringen kann? Vor allem für limitierte Ressourcen können Reserven oder Redundanzen sinnvoll sein, letztlich eine Überkapazität, die mögliche Engpässe vermeidet. Allerdings wird das Team in ruhigen Zeiten den Preis dafür zahlen, wenn es dann nicht ausgelastet ist und die Kosten explodieren. Flexibilität ist also gefragt, um dem Team alle benötigten Mittel zur Verfügung zu stellen und gleichzeitig Verschwendungen in Form kostenintensiver Überkapazitäten weitgehend zu vermeiden.

Im Falle von Personalkapazitäten könnte es eine Lösung sein, eigene temporäre Überkapazitäten anderen Teams im Unternehmen zur Verfügung zu stellen und im Gegenzug bei eigenem Mehrbedarf Mitarbeiter aus anderen Abteilungen auszuleihen. Das erfordert eine umfangreichere zeitliche Planung und Bedarfsabstimmung mit den internen Partnerteams und die Bereitschaft der Teammitglieder, in wechselnden Gruppenzusammensetzungen zu arbeiten. Das ist nicht so leicht wie es vielleicht klingt, weil sich der Bedarf der verschiedenen Teams nicht immer zeitlich synchronisieren lässt und die Verfügbarkeit der Mitarbeiter mit den notwendigen Kompetenzen im konkreten Bedarfsfall dann doch wieder begrenzt ist.

Flexibilität, gerade was Personal und Sachmittel betrifft, gewinnt man aber auch, wenn man zusätzlich externe Ressourcen nutzen kann, quasi als zeitlich begrenzte „verlängerte Werkbank“. So können kurzfristige Kapazitätsengpässe in Spitzenzeiten ausgleichen werden, ohne sofort eine Minderbelastung in ruhigeren Zeiten zu riskieren. Auch fachliche Kompetenz, die nicht im Team vorhanden ist, die aber auch nur selten benötigt wird und die das Team deshalb nicht intern aufbauen will, kann außerhalb des eigenen Teams gewonnen und mobilisiert werden. Das erfordert Informationen von außen und bedeutet Netzwerkpflege. Die Führungskraft muss wissen, welche Experten über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um das Team fachlich ergänzen oder Lücken ausgleichen zu können, die gleichzeitig persönlich zum Team pas-

sen. Sie muss wissen, ob ihr in der spezifischen Situation eher ein Generalist oder ein Spezialist weiterhilft und kritisch hinterfragen, über welchen Erfahrungshintergrund und Referenzen die potenziellen Teammitglieder verfügen und in welchen Konstellationen es positive und negative Erfahrungen in der Zusammenarbeit gab.

**Tipp-Box: Bleiben Sie flexibel****• Vernetzen Sie sich**

Networking & Socializing, sowohl intern als auch extern, sind ein wichtiger Erfolgsfaktor beim Aufspüren von Talenten für Ihr Team. Pflegen Sie Ihr internes und externes Netzwerk. Bringen Sie sich in Projekte ein, bleiben Sie dem Flurfunk nicht fern, gehen Sie auf Veranstaltungen und suchen Sie aktiv die Gespräche mit anderen. Vielleicht treffen Sie ja jemanden, der wieder jemanden kennt, der sehr gut ist in dem, was Sie suchen.

**• Sichern Sie sich die Ressourcen frühzeitig**

Melden Sie benötigte Ressourcen für das nächste Geschäftsjahr früh genug an, solange die Budgets noch nicht festgezurrt sind. Es ist leichter, etwas wieder abzugeben, als nicht eingeplanten Mitteln nachträglich hinterherzurennen.

**• Teilen Sie, wenn Sie Überkapazitäten haben**

Sollten Sie zu wohlwollend geplant haben und bestimmte Kapazitäten doch nicht benötigen, stellen Sie sie anderen Teams zur Verfügung, helfen Sie aus. Im Gegenzug werden Sie eher Unterstützung bekommen, sollten Ihnen selbst einmal benötigte Kapazitäten fehlen.

**• Organisieren Sie externe Ressourcen „lean“**

Prüfen Sie, für welche Aufgaben sich Freelancer eignen und wann Sie größere Dienstleister brauchen. Scannen Sie das Umfeld nach frei werdenden externen Ressourcen und halten Sie ständigen Kontakt. Im Gegensatz zu internen Ressourcen stehen externe Experten nicht immer spontan zur Verfügung und müssen gegebenenfalls erst noch eingearbeitet werden. Organisieren Sie die Kooperationen idealerweise so, dass Sie bei Bedarf „Just-in-Time“ schnell und flexibel zugreifen können.

---

### 3.4 Die Ressourcen intern verteilen: Wer was wann bekommt

Dass Teammitglieder mit entsprechenden Mitteln ausgestattet sein müssen, um ihre Arbeit verrichten zu können, erscheint im ersten Augenblick selbstverständlich. Aber die meisten Ressourcen sind knapp oder werden knapp gehalten. Und

bei der Verteilung knapper Ressourcen im Team ergeben sich Konsequenzen, die zwar nicht beabsichtigt sind, die aber die Leistungsfähigkeit des Teams beeinträchtigen können. So entsteht etwa Neid, wenn Teammitglieder der Meinung sind, dass jemand seine Ressourcen zu Unrecht zugeteilt bekommt und man selbst dadurch benachteiligt wird. Dabei ist es unerheblich, ob dieses Empfinden rational begründet ist oder ob es sich nur um eine individuelle, rein subjektive Wahrnehmung handelt. Letztlich zählen für die Führungskraft nur die Reaktion und das Verhalten der Mitarbeiter. Ungerechtigkeitsgefühle im Team, Besitzdenken und Konkurrenzverhalten führen zu Konflikten, die die Führungskraft mit viel Aufwand wieder konstruktiv zu lösen hat (siehe Abschn. 3.5).

Das Team braucht deshalb Regeln, wer in welchem Umfang zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Priorität auf die begrenzten materiellen und immateriellen Ressourcen zugreifen darf. Um die individuellen Präferenzen zu berücksichtigen und die gewonnenen Mittel transparent und auch „gefühlt“ gerecht zu verteilen, sollten die Mitarbeiter, genau wie bei der Teamzusammenstellung, gleich in die Entscheidungen mit einbezogen werden. Dann steigt die Chance, dass im Team ein Geben und Nehmen praktiziert wird und die Verteilung weitgehend selbstverantwortlich erfolgt. Das betrifft z. B. auch das Wissen im Team. Man muss nicht jedes Rad neu erfinden, wenn Kolleginnen oder Kollegen schon einmal vor ähnlichen Aufgaben standen und ihre Erfahrungen weitergeben könnten. Und aus zeitlichen und finanziellen Gründen ist es nicht immer möglich, alle Mitarbeiter auf alle wünschenswerten Qualifizierungsmaßnahmen zu schicken. Neu gewonnenes Wissen können Mitarbeiter aber, wenn auch in begrenztem Umfang, als eine Art interner Trainer an andere weitergeben („Train-the-Trainer-Konzepte“).

#### Tipp-Box: Fördern Sie die Selbstverantwortung

- **Geben Sie Verantwortung ab!**

Achten Sie als Führungskraft darauf, dass die Teammitglieder die Ressourcen entsprechend des Bedarfs selbstständig umverteilen. Die Bereitschaft, etwas von den knappen Ressourcen in dem Moment abzugeben, wo man sie selbst nicht braucht, steigt mit der Erfahrung, dass man von den anderen ebenso unterstützt wird, wenn man selbst einmal in Not ist.

- **Nutzen Sie ein geeignetes Prozessdesign!**

Eine Anpassung der teaminternen Prozesse, zum Beispiel durch ein sinnvolles Splitten oder die Verschiebung von nicht zeitkritischen Abläufen, kann helfen, kapazitätskritische Vorgänge in Phasen mit höherer Ressourcenverfügbarkeit zu verlagern. Auch das kann das Team oft situativ selbst entscheiden.

**• Nutzen Sie Ihre Mitarbeiter als Multiplikatoren!**

Achten Sie darauf, dass Know-how nicht als Herrschaftswissen gesehen wird, als Kapital, das den Status des Einzelnen ausmacht. Lösen Sie Ängste vor Wertverlust auf und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, ihr Wissen und Erfahrungen zu teilen. Zeigen Sie Wertschätzung für den Austausch und fördern Sie Offenheit, Vertrauen und Kommunikation.

### 3.5 Die Teamkompetenzen entwickeln: Wie das Team als Einheit zusammenwächst

Neu zusammengestellte Teams müssen erst einmal zueinander finden. Sie durchlaufen durchaus aufwühlende Phasen der Selbstfindung, bevor sie eine normalproduktive Arbeitsphase erreichen. Der US-amerikanische Psychologe Tuckman beschrieb schon vor vielen Jahren mit „Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning“ fünf aufeinander folgende Entwicklungsschritte, die in Teamfindungsprozessen typischerweise zu beobachten sind (vgl. Tuckman 1965; Tuckman und Jensen 1977). Sein Modell der sogenannten „Teamuhr“ vereinfacht stark und geht, anders als unser synergetisches Modell, von einer eher unrealistischen Linearität aus (z. B. dass das Team über die gesamte Zeit beständig bleibt). Aber wenn man die Perspektive speziell auf die Gruppendynamik und das zwischenmenschliche Verhalten legt, geben diese Phasen auch heute noch eine gute Orientierung für die hier betrachtete Führungsaufgabe „Teamkompetenzen entwickeln“:

- **Forming:** Das Kennenlernen und erste Beschuppeln, die von Unsicherheit geprägte Orientierungsphase: Was soll ich tun? Werde ich vom Team akzeptiert? Die Beziehungen sind offen und unklar, man ist höflich, aber noch unpersönlich und vorsichtig, die Leistungsfähigkeit des Teams ist noch stark eingeschränkt.
- **Storming:** Die kritische Nahkampfphase. Die einzelnen Persönlichkeiten werden sichtbar, die Teammitglieder stecken ihr Revier ab, eine Rollenverteilung bildet sich heraus. Unterschwellige Konflikte, Machtkämpfe und Cliquenbildung beeinflussen noch den Arbeitsprozess.
- **Norming:** Die Machtkämpfe sind abgeschlossen, der Umgang ist offener, das Team wächst zusammen und organisiert sich. Es werden Strukturen festgelegt, Verabredungen getroffen und Rollen definiert. Verhaltensregeln bilden sich heraus und das Erreichen eines gemeinsamen Ziels rückt in den Vordergrund. Eine Teamsprache entsteht.

- **Performing:** Die Ziele sind klar, das Team ist leistungsfähig und agiert als Einheit. Gleichzeitig wird es kreativer und flexibel. Bestehende Rollen und Verhaltensmuster werden hinterfragt, die Selbstorganisation tritt in den Vordergrund.
- **Adjourning:** Diese Phase wurde 1977 ergänzt und gilt nur für temporär zusammenarbeitende Projektteams. Sie beschreibt die Auflösungsprozesse nach dem Abschluss der gemeinsamen Projektarbeit. Die Beziehungen innerhalb der Gruppe lockern sich, die Teammitglieder verabschieden sich von ihrer Rolle, Trauer und Unsicherheit kann sich einstellen.

Konfliktfrei ist diese Teamfindung nie. Auseinandersetzungen in den ersten Phasen lassen sich nicht verhindern. Aber frühzeitig erkennen, analysieren und konstruktiv lösen (siehe etwa Jiranek und Edmüller 2017; Schwarz 2014; Weh und Enaux 2008). Es liegt an der Führungskraft, ob das Team seine Leistungsfähigkeit abrufen oder, von innerer Zerrissenheit geprägt, die Erwartungen nicht erfüllen kann. Einen persönlichen Konflikt zwischen Mitarbeitern zu bewältigen, fällt umso leichter, je früher interveniert wird. Deshalb ist es wichtig, Differenzen, die die Sachebene verlassen, rechtzeitig zu erkennen und offen anzusprechen, bevor sie eskalieren. Typische Anzeichen für entstehende Konflikte auf der Beziehungsebene sind etwa eine zunehmende Gereiztheit und Aggressivität zwischen den Mitarbeitern, das Zurückhalten von Informationen, eine sinkende Arbeitsmotivation oder auch eine Überkorrektheit verbunden mit mangelnder Risikofreude. Einzelne Teammitglieder ziehen sich aus der Gemeinschaft zurück und fokussieren sich auf sich selbst und die eigenen Aufgaben. In einem solchen Fall darf die Führungskraft nicht wegsehen. Stattdessen muss sie direkte, vertrauliche Gespräche zunächst unter vier Augen führen und versuchen, die unterschiedlichen subjektiven Wahrnehmungen der Beteiligten zu verstehen und die wirkliche Ursache zu finden. Diese ist oft schwer zu erkennen, weil es bei dieser Art von Konflikten um die Überschreitung einer subjektiven Schwelle geht, um die Verletzung einer individuellen psychologischen Grenze, meist in Verbindung mit der Wahrnehmung einer mangelnden Wertschätzung. Wählen Sie eine lösungsorientierte Herangehensweise und suchen Sie nach Gemeinsamkeiten und Anknüpfungspunkten für eine respektvolle und wertschätzende weitere Zusammenarbeit (siehe Abschn. 2.2).

Ähnliche Themen können auch auftreten, wenn einzelne Mitglieder das Team verlassen und sich neue Mehrheiten bilden können oder neue Teammitglieder hinzukommen, die andere Erwartungen an die Zusammenarbeit haben. Je nach Bedarf müssen dann einzelne Phasen der „Teamuhr“ wieder neu durchlaufen werden.

Neben dem sozialen Aspekt müssen auch die Kompetenzen bei etablierten Teams sich veränderten Herausforderungen anpassen. Zielsetzungen wechseln,

Anforderungen ändern sich, und das für die Arbeit des Teams nötige Fach- und Methodenwissen veraltet mit der Zeit, es muss aktuell gehalten werden. Die Führungsaufgabe besteht deshalb auch darin, die weitere Entwicklung bereits „performender“ Teams und die permanente Verbesserung der Leistungsfähigkeit zu managen (siehe dazu Kap. 6). Gute Teams lernen voneinander zum einen aus ihren Erfahrungen und sichern das bisher aufgebaute Fachwissen, um nicht ständig die gleichen Lernkurven zu wiederholen. Sie geben Informationen und Wissen bereitwillig im Team weiter und bauen kein isoliertes Hoheitswissen auf. Zum anderen werden erkannte Wissenslücken durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen geschlossen.

Dabei können moderne Lernformate unterstützen, die das lösungsorientierte Lernen im Fokus haben. Die Teammitglieder werden dabei zu „Prosumenten“ – sie „konsumieren“ Erfahrungen und Wissen von anderen und „produzieren“ Lerninhalte durch ihre eigene Expertise. Solche „agilen Lernformate“ (s. Tipp-Box) unterstützen bei geringem Budget und hoher Selbststeuerung das gezielte Lernen im Team.

Das Team sollte nicht nur beim Lernen in die Lage kommen, sich in großen Teilen selbst zu steuern und festgefahrenen Arbeitsmethoden, Einstellungen und Verhaltensweisen eigenverantwortlich durch unbürokratische, produktive und wertschätzende Zusammenarbeit zu ersetzen. Das erhöht die Schnelligkeit, Dynamik und Flexibilität gegenüber einem traditionellen, rigoros durchgeplanten Vorgehen. Klassische disziplinarische Machthierarchien verschwinden. Das heißt für die Führungskraft, dass sie nicht mehr über direkte Anweisungen und ständige Kontrolle führt, sondern Entscheidungskompetenzen in das Team delegiert, die Gruppenprozesse moderiert und ein von Vertrauen geprägtes Arbeitsumfeld schafft, das Kreativität und Leistungsbereitschaft fördert.

#### Tipp-Box: Fördern Sie Eigenverantwortung und Selbststeuerung

- **Delegieren Sie, beteiligen Sie das Team!**

Je stärker das Team zusammenwächst, die Erfahrungen zunehmen und die Leistungsfähigkeit steigt, desto mehr können Sie Aufgabenverteilungen und Entscheidungen ins Team delegieren und sich selbst auf eine koordinierende und coachende Rolle zurückzuziehen. Vermeiden Sie Mikromanagement, fördern Sie die Selbststeuerung des Teams (siehe dazu auch Abschn. 5.1).

- **Zeigen Sie Transparenz und Wertschätzung!**

Geben Sie Informationen proaktiv weiter, seien Sie in Ihren eigenen Überlegungen und Entscheidungen transparent. Zeigen Sie Aufmerksam-

keit. Vermitteln Sie Anerkennung und loben Sie gute Leistungen. So stärken Sie das Selbstwertgefühl der einzelnen Mitarbeiter und Ihres Teams als Gruppe.

- **Erkennen und lösen Sie potenzielle Konflikte frühzeitig!**

Finden Sie heraus, ob es sich um eine sachlich begründete Auseinandersetzung handelt oder ob Sie Anzeichen für entstehende Beziehungskonflikte erkennen, bei denen Sie intervenieren müssen. Zeigen Sie Präsenz, greifen Sie frühzeitig ein und lassen Sie Konflikte nicht eskalieren.

- **Nutzen Sie agile Lernformate!**

Agiles Lernen ist selbstverantwortlich, vernetzt, digital und individualisiert, erfolgt kontinuierlich und wird – mit Blick auf konkrete Lernerfolge im Alltag – in kurzen Zyklen reflektiert. Die besten Ergebnisse kommen aus selbstorganisierten Lern-Teams. Beispiele dafür sind Hackathons, Barcamps, kollegiale Fallberatung, Lean Coffee etc. (zu „New Learning“ und agilen Lernformaten siehe vor allem Graf et al. 2019). Für viele existierende Systeme bedeutet das eine signifikante Veränderung. Gestalten Sie deshalb auch den Weg zum agilen Lernen „agil“, d. h. nicht über eine sofortige Kompletterneuerung, sondern über kurze, schnelle Entwicklungsschritte, in denen funktionsfähige Prototypen von Pilotgruppen getestet und schrittweise verbessert werden.

---

### 3.6 Fazit

Die Ressourcen sind knapp. Selten sind sie dabei gut verteilt – individuelles Besitzdenken führt automatisch zu höherem Ressourcenbedarf, da jeder seine ihm zugeteilten Ressourcen „bunkert“. Eine Flexibilisierung der Ressourcenverteilung würde schon vieles erleichtern.

Zudem ist Fehlplanung ein großes Problem, je mehr und je unkoordinierter Arbeitspakete und Projekte auf den Weg gebracht werden. Deshalb setzen Unternehmen zunehmend auf ein strategisch abgestimmtes Ressourcenmanagement. Eine solche unternehmensweite Kapazitätsplanung soll den Entscheidungsprozess bei der Projektauswahl unterstützen und helfen, die typischen Überlastungen bei traditionellem Vorgehen und eine Feuerwehrmentalität zu vermeiden.

Abteilungen haben gegenüber Projektteams auf den ersten Blick den Vorteil, aufgrund ihrer dauerhaften Besetzung langfristig planen zu können. Aber auch ihre

Budgetentscheidungen bergen ein Risiko, weil unvollständige und unsichere Informationen zugrunde liegen und sie sich im klassischen Budgetierungsverfahren für ein komplettes Geschäftsjahr festlegen müssen. Weil darüber hinaus der Bedarf bei Abteilungen im Jahresverlauf schwankt, sollten die Ressourcen stattdessen flexibel ausgerichtet werden, um Überkapazitäten zu vermeiden und Bedarfsspitzen trotzdem bedienen zu können.

Für Projektteams ist diese Herausforderung naturgemäß noch stärker ausgeprägt. Nur selten sind die Projektspezifikationen zum Start des Projektes komplett erfass- und kalkulierbar. Meist ändern sich die Anforderungen der Kunden im Laufe des Projektes und damit auch der Ressourcenbedarf. Projektteams orientieren sich deshalb heute zunehmend an den agilen Prinzipien (siehe dazu Kap. 5). Für die Ressourcenplanung heißt das konkret, dass Projektteams nicht mehr langfristig, sondern in überschaubaren, kurzen Zyklen planen und sich permanent mit dem Auftraggeber abstimmen, um flexibel für Richtungswechsel zu sein. Sie legen kapazitative Leitplanken fest, vermeiden aber eine zu detaillierte, auf die gesamte Projektlaufzeit ausgerichtete Ressourcenplanung. Zahlreiche Unternehmen versuchen diesen Vorteil von Projektteams auch in ihre Abteilungsstrukturen zu übertragen, indem sie sich stärker projektorientiert organisieren, schlanker aufstellen und in der Planung und Verteilung der Ressourcen pragmatischer agieren. Um es mit Albert Einstein zu sagen: „So einfach wie möglich. Aber auch nicht einfacher.“

### Reflexionsfragen

- Woran mache ich fest, wen ich im Team heute und morgen brauche?
- Was gehört für mich alles zu den wichtigen/limitierten Ressourcen?
- Soll ich auf eine homogene oder heterogene Zusammensetzung achten?
- Entscheide ich im Alleingang?
- Weiß ich, welche neuen Kompetenzen wir für zukünftige Ziele brauchen?
- Wie detailliert will ich planen? Welche Informationen brauche ich?
- Wie viele Kapazitäten baue ich auf? Plane ich Puffer mit ein oder orientiere ich mich am Minimum? Wie stelle ich die Handlungsfähigkeit in Spitzenzeiten sicher und bleibe trotzdem kostengünstig?
- Was kann uns bei der sinnvollen Verteilung der knappen Ressourcen helfen?
- Bewältigen wir alle Aufgaben mit eigenen, internen Ressourcen, oder nutze ich auch externe Mittel?
- Wie kann ich aus Einzelspielern eine Mannschaft entwickeln?
- Was können Abteilungen aus der Arbeitsweise von agilen Projektteams lernen?

## Literatur

- Bergmann, B. (1999). *Training für den Arbeitsprozess – Entwicklung und Evaluation aufgaben- und zielgruppenspezifischer Trainingsprogramme*. Zürich: vdf.
- Erpenbeck, J. (1997). Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen. In Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung '97: Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen* (S. 310–316). Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J., & Rosenstiel, L. v. (2017). Einführung. In J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (3. Aufl., S. XVII–XLVI). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v., & Grote, S. (Hrsg.). (2013). *Kompetenzmodelle von Unternehmen: Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Graf, N., Gramß, D., & Edelkraut, F. (2019). *Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext* (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Jiranek, H., & Edmüller, A. (2017). *Konfliktmanagement: Konflikten vorbeugen, sie erkennen und lösen*. Freiburg: Haufe.
- Kauffeld, S. (2015). *Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Schwarz, G. (2014). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and Organization Studies*, 2(4), 419–427.
- Weh, S.-M., & Enaux, C. (2008). *Konfliktmanagement: Konflikte kompetent erkennen und lösen*. München: Haufe.

# Strukturmanagement – Wer welche Verantwortung im Team übernimmt

4

## [Summary – Die Inhalte dieses Kapitels in Kürze]

Jedes Team hat zwei Ziele, wenn es langfristig erfolgreich sein möchte: ein Leistungs- und ein Beziehungsziel. Bei der Aufgabe des Strukturmanagements geht es sowohl um die Verteilung der Verantwortlichkeiten zur Erreichung des *Leistungsziels* als auch um die Verteilung der Teamrollen im Rahmen des *Beziehungsziels*. Hierbei spielen vier Führungsaufgaben eine wesentliche Rolle:

Die Strukturierung der Arbeit schafft die Übersicht über alle relevanten Arbeiten und Aufgaben zur Erreichung des Teamziels. Dies wiederum ermöglicht die Bildung sinnvoller und klar abgrenzbarer Arbeitspakete für die einzelnen Teammitglieder.

Die Definition klarer Verantwortlichkeiten setzt voraus, dass die festgelegten Arbeitspakete nach jeweiliger Kompetenz und Auslastung der Teammitglieder verteilt werden. Entscheidend ist, dass die Verantwortlichkeiten für einzelne Arbeitspakete nicht nur den jeweiligen Teammitgliedern selbst, sondern dem ganzen Team bekannt sind. Diese Verantwortlichkeiten lassen sich visuell in einem Organigramm darstellen und sollten im Arbeitsalltag entsprechend gelebt werden. In einer zunehmend komplexe-

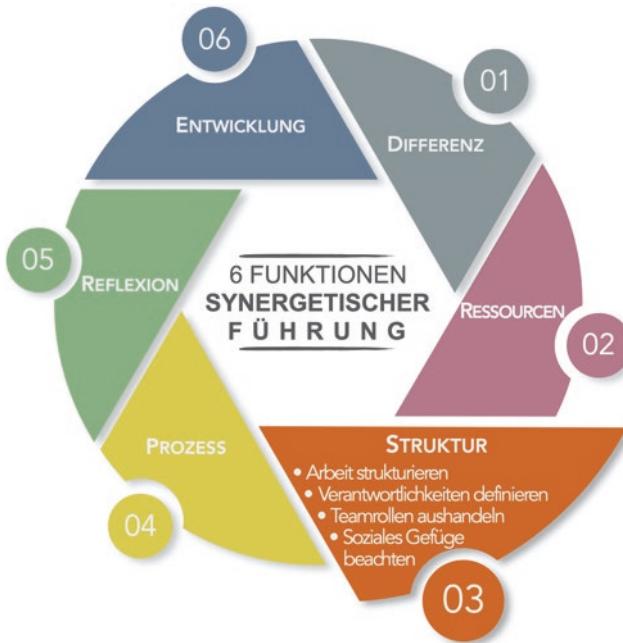
ren, unsicherer und globaler Arbeitswelt sind Organigramme aber nur dann hilfreich, wenn sie flexibel an Veränderungen angepasst werden und den einzelnen Teammitgliedern Entscheidungsspielraum lassen, um auf diese Veränderungen sinnvoll reagieren zu können.

Bei der Verteilung der einzelnen Arbeitspakete sollte das Team nicht nur auf die fachlich-methodischen, sondern auch auf die sozial-kommunikativen, die aktivitäts- und umsetzungsorientierten und die personalen Kompetenzen der Gruppenmitglieder achten. Dabei übernimmt das ganze Team die Verantwortung für eine reibungslose Zusammenarbeit und stellt durch ein aktives Aushandeln der verschiedenen Teamrollen sicher, dass die Unterschiedlichkeit seiner Mitglieder gewinnbringend genutzt werden kann.

Genauso wichtig ist es, den sozialen Zusammenhalt im Team zu fördern und durch gemeinsame Aktivitäten innerhalb und außerhalb der Arbeit ein starkes Gefühl der Zusammensehörigkeit zu schaffen. Hierzu gehört auch, das soziale Gefüge im Team genau zu beobachten, um soziale Dynamiken oder Spannungen im Team zeitnah wahrnehmen zu können. Nur so können Probleme proaktiv und konstruktiv bearbeitet werden, ohne die eigentliche Aufgabenerledigung zu beeinträchtigen.

Voraussetzung für eine höhere Teamperformance ist die Fähigkeit, den höheren Koordinationsaufwand zu bewältigen, der sich aus den wechselseitigen Abhängigkeiten in Teams ergibt. Denn die Bearbeitung einer Aufgabe oder eines Projektes findet simultan statt, und Teilergebnisse werden zwischen den Teammitgliedern hin und her gespielt. Strukturmanagement setzt sich mit der sozialen Komplexität und dem Aufbau des Teams auseinander, die sich durch vier Führungsaufgaben auszeichnen (Abb. 4.1):

- „Arbeit strukturieren“ (Den relevanten Aufwand ermitteln und Arbeitspakete festlegen),
- „Verantwortlichkeiten definieren“ (Die Arbeit nach Kompetenz und Auslastung verteilen und Entscheidungsspielraum definieren),
- „Teamrollen aushandeln“ (Die Eigenverantwortung des Teams leben),
- „Das soziale Gefüge beobachten“ (Soziale Dynamiken steuern und den Zusammenschnitt stärken).



**Abb. 4.1** Aufgaben im Strukturmanagement

## 4.1 Arbeit strukturieren: Welche Aufgaben müssen erledigt werden?

Fach- oder Führungskräfte, die neu in einer Abteilung sind, verbringen die ersten Tage ihrer Einarbeitung meist damit, sich einen Überblick über alle Arbeitsaufgaben des Teams zu verschaffen. Wer tut was und wozu? Der neue Blick von außen ist hilfreich, um die bestehenden Arbeitspakete zu hinterfragen: Werden alle relevanten Aufgaben zur Erreichung des Teamziels bearbeitet? Sind die bestehenden Aufgaben in ihrer momentanen Form überhaupt noch relevant? Und lassen sich die einzelnen Arbeitspakete sinnvoll und klar voneinander abgrenzen?

Was auf den ersten Blick logisch und trivial erscheint, ist in der Praxis schwierig und oft ungeregelt. Aufgaben werden von verschiedenen Kollegen doppelt erledigt, ohne dass dies weiter auffällt. Andere Arbeiten hingegen werden komplett vernachlässigt, weil jeder davon ausgeht, der Kollege würde sich bereits darum kümmern. Und manche Arbeiten werden seit Jahren zuverlässig ausgeführt, ohne zu hinterfragen, ob diese überhaupt noch von Bedeutung sind.

Eine der wesentlichen Fragen, die sich ein Team daher regelmäßig stellen sollte, ist nicht, ob es die *Dinge richtig* tut. Sondern vielmehr, ob es überhaupt die *richtigen Dinge* tut! Und diese Reflektion sollte in einer Arbeitswelt, in der Veränderungen immer kurzfristiger auftreten, regelmäßig erfolgen. Doch wie können Teams ihre Aufgabenpakete sinnvoll strukturieren und klar voneinander abgrenzen?

Theoretisch sind verschiedene Vorgehensweisen vorstellbar: Die Analyse von Aufgaben und ihre sinnvolle Zusammenstellung in Arbeitspakete lässt sich beispielsweise durch eine methodisch fundierte Aufgabenanalyse durchführen. Hierbei werden Aufgaben einer oder mehrerer Personen an einem bestimmten Arbeitsplatz beschrieben (vgl. Wirtz 2017). Darüber hinaus dienen Arbeitsanalysen oftmals auch der Ermittlung von Qualifikationsanforderungen (Anforderungsanalyse), die dann im Rahmen der Personalauswahl oder Personalentwicklung eingesetzt werden.

Zu den Instrumenten und Verfahren, die erprobt sind, wissenschaftlichen Standards genügen und mit denen sich unterschiedliche Tätigkeitsklassen, Branchen, Personen und Dimensionen analysieren lassen, zählen beispielsweise die Methode der kritischen Ereignisse von Flanagan (1954), Beobachtungsinterviews (z. B. AET, VERA, TBS, TAI) oder Fragebögen (z. B. JDS) (vgl. Kauffeld 2014). Ein in der Praxis häufig eingesetztes Vorgehen ist die Analyse der Aufgaben im Rahmen eines Teamworkshops (siehe Abschn. 10.3, Appendix 3 „Aufgabenkritik“). Hierbei werden die einzelnen Arbeitsaufgaben erarbeitet, visualisiert und beschlossen. Da Arbeitsaufgaben bei hohem Erfahrungslevel oft auch unbewusst erledigt werden, kann der Moderator den Teilnehmern durch entsprechende Leitfragen relevante Arbeitsaufgaben bewusst machen.

Die Erarbeitung der Aufgaben und Aufgabenpakete im Rahmen eines Workshops hat den Vorteil, dass hier das ganze Team involviert ist, ein gemeinsames mentales Modell der zu leistenden Aufgaben entsteht und die Sinnhaftigkeit der geschaffenen Arbeitspakete von der gesamten Gruppe bestätigt wird. Auch werden Aufgaben ohne klare Verantwortlichkeit, Tätigkeiten, die von mehreren Kollegen erledigt werden oder Aufgaben, die aufgrund von Schnittstellen Absprachen benötigen, offensichtlich und können durch entsprechende Diskussion gelöst werden. Die so erarbeiteten Ergebnisse werden in der Praxis dann mit hohem Commitment der Beteiligten umgesetzt, da sie durch Mitwirkung aller betroffenen Mitarbeiter zustande gekommen sind.

---

## 4.2 Verantwortlichkeiten definieren: Wer hat die nötigen Kompetenzen, die Kapazität und die Verantwortung?

Die klare Zuordnung und Kommunikation über Verantwortlichkeiten für die oben beschriebenen Aufgaben im Team ist eines der entscheidenden Erfolgskriterien erfolgreicher Arbeitsgruppen. Um diese sinnvoll verteilen zu können, muss zunächst

klar sein, wer die erforderlichen Kompetenzen zur Erledigung einer Aufgabe mitbringt und wer von ihnen auch die benötigte zeitliche Kapazität hat, um diese zu übernehmen. Bei der Klärung dieser Frage kann gleichzeitig festgestellt werden, wer bei der Aufgabenerledigung möglicherweise unterstützen könnte, um quantitative Überlastung einzelner Teammitglieder zu vermeiden bzw. wo es einen Stellvertreter geben könnte/sollte.

Die Verantwortlichkeiten für die relevanten Arbeitspakete sind nun festgelegt und müssen entsprechend kommuniziert werden, damit sie sowohl innerhalb des Teams als auch in der gesamten Organisation bekannt sind. Bei gescheiterten Projekten stellt sich im Nachhinein oft heraus, dass Verantwortlichkeiten nicht klar geregelt waren. Sätze wie: „Ich habe gedacht, Du machst das!“ machen offensichtlich, dass Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams oder zwischen verschiedenen Teams nicht ausreichend oder nicht eindeutig abgesprochen wurden. Die Kommunikation geschieht in der Praxis meist in Form von Organigrammen. Eine detailliertere Beschreibung von Verantwortlichkeiten lässt sich alternativ in Form von Umsetzungsplänen oder Checklisten festhalten.

In sogenannten „High-Responsibility-Teams“ wie beispielsweise der Luftfahrt oder der Kernenergie sind klare Rollen und Verantwortlichkeiten essenziell, um Unfälle und Katastrophen zu verhindern. Die kooperierenden Teammitglieder, also beispielsweise der Kapitän und der Co-Pilot, haben präzise festgelegte Rollen, die mit eindeutigen Verantwortlichkeiten für bestimmte Aufgaben verbunden sind. Entscheidet der Kapitän als ranghöchstes Teammitglied, dass er die direkte Steuerung des Flugzeugs übernehmen möchte, verdeutlicht er dies durch die Phrase „I have control“. Dies bedeutet für den Co-Piloten, dass er von diesem Moment an die direkte Steuerung an den Kapitän übergibt und supervidierende Aufgaben übernimmt.

Je komplexer ein Projekt ist, desto vielfältiger sind die Kompetenzanforderungen. Deswegen plädieren immer mehr Organisationen in VUCA-Zeiten für einen Paradigmenwechsel von klassischenstellen- und funktionsbezogenen hin zu kompetenz- und teamorientierten Organisationsformen. Ein Schlüsselement wird hierbei in der Überwindung funktionaler Organisationen (Beschaffung, Produktion etc.) hin zu funktionsübergreifenden Teams (z. B. Entwicklung eines wettbewerbsfähigen Hybridantriebs) gesehen. Mit Personalinstrumenten wie einer kompetenzbasierten Mitarbeiterauswahl, kompetenzbasierter Vergütung, neuen Trainingsbedingungen und Karrierepfaden kann die funktionale Kompetenz in den „cross-funktionalen“ Teams in Produktion und Verwaltung aufgebaut und erhalten werden (Grote et al. 2012). Diese gewünschte Kompetenzheterogenität bedeutet allerdings auch verschiedene Expertensprachen, unterschiedliche Fokussierungen („wettbewerbsfähig“ vs. „Entwicklung Hybridantrieb“) und potenzielle Grüppchenbildung, die zum Motivations- und Identifikationsverlust mit dem Team führen können.

Oft klagen Führungskräfte darüber, dass ihre Mitarbeiter die anfängliche Motivation im Job nach einiger Zeit verloren hätten oder sie sich auf ihr Engagement als

Vereinsvorstand oder im Ehrenamt verlagert hätte. Selten aber wird seitens der Führungskraft wirklich eruiert, weshalb Mitarbeiter ihr Engagement heruntergeschraubt haben. In regelmäßigen Einzel- oder Teamgesprächen sollte daher geklärt werden, ob Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenzen eingesetzt, bezahlt, gefördert und gefordert werden.

Mit der Schnelligkeit, mit der sich in der heutigen Arbeitswelt Veränderungen vollziehen, müssen auch die Verantwortlichkeiten regelmäßig überprüft und angepasst werden. Liegt die Verantwortung noch bei der richtigen Person bzw. den richtigen Personen? Wissen diese und die entsprechenden Schnittstellen von diesen Verantwortungen? Fragen dieser Art sollten regelmäßig im Rahmen von Besprechungen und Workshops thematisiert und schriftlich festgehalten werden. Unter Umständen ziehen diese Veränderungen von Verantwortlichkeiten auch Qualifizierungsbedarf mit sich, der entsprechend berücksichtigt werden muss.

---

### **4.3 Teamrollen aushandeln: Welche Rollen im Team sind erforderlich?**

Neben dem Leistungsziel ist das Beziehungsziel eines Teams genauso wichtig. Ohne eine gute Beziehungsbasis geht keiner „die Extrameile“, denkt für das Team mit, übernimmt Verantwortung oder unterstützt andere Teammitglieder.

In einem erfolgreichen Teams nehmen die verschiedenen Mitglieder deswegen nicht nur fachliche Aufgaben wahr. Sie leisten auch ihren Beitrag zum Beziehungsziel. Das kann u. a. durch eine Teamrolle erfolgen. Teamrollen beschreiben einzigartige Konstellationen von Verhaltensweisen: Wie verhalten Teammitglieder sich gegenüber anderen Teammitgliedern? Welchen Beitrag leisten sie zum Wohle des Teams? Die Konstellation von Teamrollen in einer Gruppe beeinflusst, wie die Zusammenarbeit funktioniert und welche Leistung resultiert. Hierbei sind sowohl Kompetenzen als auch Persönlichkeitsmerkmale entscheidend.

Belbin (1993) ist einer der Vorreiter sozialer Teamrollen und geht davon aus, dass Teammitglieder nicht nur aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihrer Vorlieben verschiedene Rollen im Team einnehmen, sondern dass diese Rollen auch wichtig und notwendig für erfolgreiche Teamarbeit sind. Belbin zufolge ist ein Team nicht eine Menschenmenge mit Job-Titeln, sondern eine Ansammlung von Individuen. Jedes dieser Individuen nimmt eine soziale Rolle ein, wird so von den anderen wahrgenommen und bringt besonders gute Leistungen in jenen Rollen, die ihm am nächsten kommen. Auf Grundlage seiner Studien an mehr als 200 Teams hat Belbin insgesamt neun Rollen beschrieben (Tab. 4.1). Fast alle Menschen haben eine der dominanten Rollen inne, auch wenn ihr Denken, Fühlen und Handeln meistens aus einem Mix verschiedener Rollen besteht.

**Tab. 4.1** Teamrollen nach Belbin (vgl. [www.belbin.de/teamrollen](http://www.belbin.de/teamrollen))

Rolle	Positive Eigenschaften	Schwächen
Koordinator	Mitarbeiterorientierter Sprecher, den Teamzielen verpflichtet, dominant, vertrauensvoll, im Team akzeptiert	Nicht unbedingt ein Ideenlieferant
Macher	Aufgabenorientierter Treiber, hochleistungsorientiert, will Ziele erreichen und bringt andere dazu, in diesem Sinne zu handeln, fordert heraus, kann Hindernisse überwinden	Neigt zu Aggressionen – zwei oder drei Macher können zu Kämpfen und Konflikten im Team führen
Erfinder	In der Regel hochintelligent, dominant, kreativ, zeichnet sich durch originelle Ideen sowie radikale und unkonventionelle Problemlösestrategien aus	Berücksichtigt manchmal praktische Aspekte nicht, schwach in Führung und Kommunikation
Wegbereiter	Knüpft Verbindungen und Netzwerke, exploriert Möglichkeiten, umgänglich, enthusiastisch und unterstützend bei der Umsetzung von Ideen	Entwickelt selbst kaum Ideen, verliert nach anfänglichem Enthusiasmus häufig das Interesse
Teamarbeiter	Hält den Teamgeist aufrecht, diplomatisch, humorvoll, kann gut zuhören und mit schwierigen Menschen umgehen	Häufig unentschieden, manchmal zu rücksichtsvoll
Beobachter	Urteilt überlegt und genau nach Abwägung aller Argumente, ist zentral in Zeiten wichtiger Entscheidungen	Wirkt oft trocken und langweilig, manchmal auch überkritisch, kann nicht inspirieren und begeistern
Umsetzer	Zuverlässig, diszipliniert, praktisch veranlagt und vertrauensvoll, übernimmt Verantwortung und setzt Ideen in die Tat um	Wenig innovativ, nicht flexibel, greift neue Ideen und Möglichkeiten nur zögerlich auf
Perfektionist	Kümmert sich sorgfältig und gewissenhaft um Details, bringt Dinge zu Ende, ist pünktlich und beharrlich	Manchmal überängstlich und kann schlecht delegieren
Spezialist	Hat wichtiges Spezialwissen, oft introvertiert und einzelgängerisch, sehr engagiert	Interessiert sich oft nur für Dinge in seinem engen Bereich, kümmert sich wenig um die Interessen anderer

Üblicherweise werden Teammitglieder auf Grund ihrer Passung zur funktionalen Rolle ausgewählt, die sie übernehmen sollen (z. B. Controlling) und nicht nach den sozialen Bedürfnissen, die gerade im Team bestehen (z. B. die soziale Unterstützung einzelner Teammitglieder). Idealerweise fallen die funktionale Rolle und die sozialen Bedürfnisse des Teams zusammen, das muss aber nicht unbedingt sein. Die individuellen Kompetenzen und Vorlieben prädestinieren ein Teammitglied für die eine oder andere der in Tab. 4.1 beschriebenen Rollen. Wichtig ist

daher zu wissen, dass die Teamrollen individuelle Präferenzen darstellen und nicht die Erwartungen anderer abbilden.

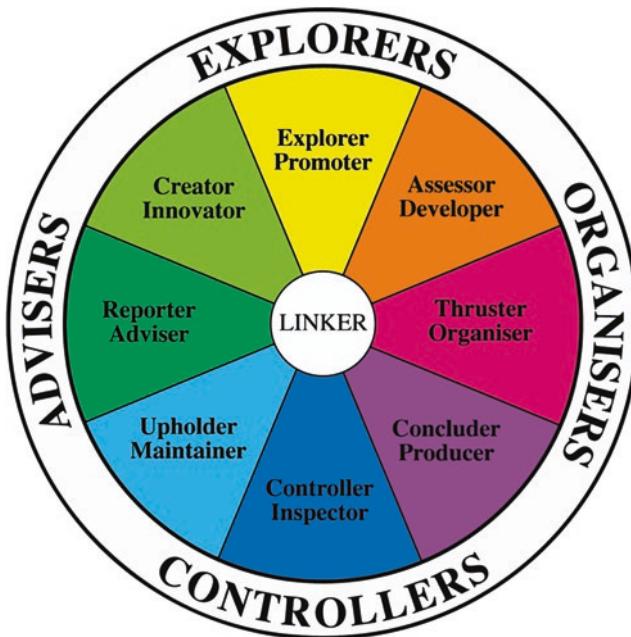
In einem idealen Team sind alle neun Rollen besetzt und die verschiedenen Teammitglieder ergänzen sich gegenseitig. Dies bedeutet nicht zwingend, dass ein Team mindestens neun Mitglieder haben muss, da einige Personen auch Doppelrollen einnehmen können. Im Regelfall übernehmen Teammitglieder recht schnell eine oder zwei der beschriebenen Rollen. Mithilfe von Persönlichkeitstests und einem für die Belbin-Teamrollen entwickelten Fragebogen zur Selbstbeschreibung der eigenen Teamrolle (siehe im Kap. 10, Appendix 4 „Seine Rolle im Team finden“) kann eingeschätzt werden, welche Teammitglieder sich für welche Rollen eignen. Führungskräfte können diesen Prozess also sehr bewusst steuern, indem sie nicht nur auf die funktionale Aufgabenverteilung, sondern auch auf die Verteilung der Teamrollen achten und die Teammitglieder hierfür auch sensibilisieren. Nur, wenn die Teamleitung um die Rollen und Stärken ihrer Teammitglieder in Bezug auf Leistungs- und Beziehungsziel weiß, können gut funktionierende und kooperierende Teams gebildet werden.

Belbins Teamrollenansatz wird vielfach auch kritisiert. So wird bemängelt, dass die Art der Aufgabe nicht näher thematisiert und der von ihm formulierte Fragebogen sehr vage formuliert und relativ subjektiv ist. Einige Autoren kritisieren auch die Annahme, dass in einem idealen Team alle neun Rollen besetzt sein sollten und alle Teammitglieder mit gleichem Einsatz an der Zielerreichung arbeiten sollten. Auch wenn die Kritik nicht unberechtigt ist, ist der Teamrollenansatz bis heute zentral für das Verständnis grundlegender Prozesse in Teams. Er bietet Führungskräften Anhaltspunkte für die Verteilung der Aufgaben und Rollen im Team und hilft dabei, Konflikte zu verstehen und hierfür Lösungen zu finden.

Eine Alternative zu den Teamrollen von Belbin sind die Arbeitspräferenzen nach Margerison und McCann, die auf den Arbeiten von C.G. Jung fußen und das Team Management Profil bilden (Abb. 4.2), oder die daraus abgeleiteten acht Rollen von Klaus Doppler (Tab. 4.2). Auch sie können Reflexionsprozesse und Verantwortungsübernahme für das Team auslösen.

#### Tipp-Box: Managen Sie die Teamrollen aktiv

- Diskutieren Sie die unterschiedlichen Teamrollen eines Modells im Team und ihren jeweiligen möglichen Beitrag zum Erreichen der Ziele.
- Prüfen Sie, welche Rollen im Team vorhanden sind und ob es gegebenenfalls Lücken gibt.
- Welche Auswirkungen können fehlende Teamrollen in Bezug auf ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit als Team haben?



**Abb. 4.2** Team Management Wheel von Margerison und McCann. (Quelle: [www.teammanagementsystems.com](http://www.teammanagementsystems.com))

- Überlegen Sie, ob Sie diese fehlende(n) Rolle(n) als Führungskraft kompensieren können und wollen oder ob Sie dazu z. B. ein neues Teammitglied benötigen.
- Achtung: Vor allem bei sehr heterogenen Teams ist das Diskutieren der Teamrollen wichtig, um die gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung zu fördern.

#### 4.4 Das soziale Gefüge beobachten: Wie gut ist der Zusammenhalt im Team?

Der Zusammenhalt innerhalb eines Teams, auch als Kohäsion bezeichnet, gilt als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren besonders erfolgreicher Gruppen. Hierunter versteht man die Summe aller Kräfte, die eine Gruppe zusammenhalten (vgl. Festinger et al. 1950). Dazu zählen die interpersonale Attraktivität der Gruppen-

**Tab. 4.2** Teamrollen nach Doppler. (Quelle: in Anlehnung an Doppler et al. 2014, S. 308)

Rollen	Charakteristische Handlungsmerkmale
Entdecken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erfindungsreich, aber auch verspielt</li> <li>- zukunftsorientiert, denkt weiter</li> <li>- macht ungern Ähnliches noch einmal</li> <li>- liebt komplexe Probleme, macht gelegentlich Einfaches etwas komplizierter</li> <li>- liebt Forschungsarbeit</li> </ul>
Entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analytisch objektiv</li> <li>- entwickelt Ideen</li> <li>- liebt Projektarbeit</li> <li>- Experimentierer</li> </ul>
Begeistern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- überzeugender Verkäufer</li> <li>- liebt vielseitige, interessante, anregende Arbeit</li> <li>- schnell gelangweilt oder ungeduldig</li> <li>- einflussreich, machtbewusst, geltungsbedürftig</li> <li>- offen, direkt, bisweilen verletzend</li> </ul>
Organisieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nimmt in die Hand, organisiert</li> <li>- schnell und ergebnisorientiert im Entscheiden</li> <li>- arbeitet Systeme aus</li> <li>- erzeugt Vereinbarungen und verpflichtet sich und andere</li> </ul>
Durchführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- praktisch veranlagt, produktionsorientiert</li> <li>- liebt das Konkrete, plant und hält sich daran</li> <li>- sorgt dafür, dass Dinge erledigt werden</li> <li>- schätzt Effizienz undachtet auf regelmäßigen Output</li> </ul>
Kontrollieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liebt exakte Arbeit, überwacht gut</li> <li>- prüft Normen und verfahren</li> <li>- geht ins Detail, bisweilen akribisch vom Hölzchen aufs Stöckchen</li> <li>- nicht sehr kontaktfreudig</li> </ul>
Stabilisieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konservativ, nostalgisch</li> <li>- loyal</li> <li>- starker Sinn für Recht, Unrecht und Fairness</li> <li>- schätzt und praktiziert Werte, Überzeugungen und Prinzipien wie Kameradschaft, Loyalität, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit</li> </ul>
Beraten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toleriert Schwächen</li> <li>- sammelt Informationen und erkennt Lücken schnell</li> <li>- lässt sich nicht gern hetzen</li> <li>- kenntnisreich, exponiert sich aber ungern selbst, sondern unterstützt, hilft anderen</li> </ul>

mitglieder untereinander, die Attraktivität der Gruppe selbst (z. B. ein Gewinnerteam, Aussicht auf finanzielle Vorteile) bzw. der Gruppenaufgabe für die Mitglieder und die durchschnittliche Kommunikationshäufigkeit zwischen den Mitgliedern. Diese drei Kräfte haben entscheidenden Einfluss auf das Verhalten und die Einstellung der Teammitglieder und verstärken beispielsweise normkonformes Verhalten (vgl. Brodbeck und Guillaume 2010).

**Tipp-Box: Den Zusammenhalt in einem Team gezielt beeinflussen****• Die interpersonale Attraktivität der Gruppenmitglieder untereinander**

Menschen sind dann gerne Mitglied in einem Team, wenn die Anwesenheit der anderen Teammitglieder interessant ist. Dies kann aus ganz unterschiedlichen Gründen der Fall sein: Kollegen, die aufgrund ihrer Kompetenz oder ihres Humors das Arbeiten erleichtern, Teammitglieder, die aufgrund ihres sozialen Status wichtige Möglichkeiten zum Netzwerken versprechen usw. Stellen Sie also sicher, dass Ihr Team aus interessanten, fachlich breit versierten und sozial gut integrierten Personen besteht, die für möglichst viele andere Personen interessant sind.

**• Die Attraktivität der Gruppe selbst bzw. der Gruppenaufgabe**

Teil eines Teams zu sein, muss für die einzelnen Teammitglieder immer einen gewissen Mehrwert versprechen. Auch hier können ganz unterschiedliche Beweggründe im Vordergrund stehen: Die Aussicht auf finanzielle Vorteile, Kollegen, die bereits in anderen Teams ihre Stärken unter Beweis stellen konnten, Teammitglieder, die sich mit ihren Fertigkeiten und Kompetenzen optimal ergänzen oder eine Gruppenaufgabe, deren Umsetzung selbst hoch attraktiv ist. Reflektieren Sie regelmäßig, ob das Team bzw. die Teamaufgabe entsprechend interessant aufgestellt und gestaltet ist und nehmen Sie gegebenenfalls Änderungen vor.

**• Die durchschnittliche Kommunikationshäufigkeit zwischen den Mitgliedern**

Erfolgreiche Teams kommunizieren deutlich häufiger miteinander als erfolglose Gruppen. Das hat handfeste Vorteile. Durch regelmäßige Kommunikation lässt sich das Wissen in Teams trotz hoher Fluktuation lange verfügbar halten. Darüber hinaus führt intensiver Kommunikationsaustausch im Team auch dazu, dass Schwierigkeiten wie fehlende Werkzeuge oder große Teamgrößen besser bewältigt werden können. Stellen Sie deshalb in Ihrem Team sicher, dass es viele formelle und informelle Kommunikationsmöglichkeiten gibt. Insbesondere bei Teams, die über verschiedene Standorte verteilt sind, und wenig direkten Austausch miteinander pflegen können, sollte zumindest in wichtigen Projektphasen neben dem regelmäßigen virtuellen Austausch auch die Möglichkeit des direkten Kontakts möglich sein. Dazu gehören die typischen Kaffeeküchengespräche oder gemeinsame Mittagessen, bei denen auch private Dinge ausgetauscht werden. Diese Gespräche schaffen eine wesentliche Basis für ein ganzheitliches Bild der Kollegen, die Grundlage für eine Vertrauenskultur im Team.

Als Führungskraft geht es darum, genau diesen Teamzusammenhalt zu beobachten und bei Bedarf einzutreten. Durch Wechsel von Teammitgliedern, unterschiedliche Konflikte, sich ändernde Rahmenbedingungen (z. B. Büroumzug von Teilen des Teams, neue interne Kommunikationsplattformen oder Beförderungen) können sich auch das Gefüge im Team und damit der Zusammenhalt ändern.

Solange es keine Probleme gibt, ist auch nichts zu tun. Eine Führungskraft sollte aber ein Gespür entwickeln, wann sich etwas ändert und wann es gefährlich für das Team wird. Entsteht eine Gruppenbildung? Wird der Geburtstag der Teammitglieder unterschiedlich gefeiert – und stört es jemanden? Wird einzelnen Personen die Unterstützung versagt?

Spätestens wenn es Auswirkungen auf das Leistungsziel hat, muss eine Führungskraft reagieren. Häufig ist es aber sinnvoll, die eigenen Beobachtungen frühzeitig im geeigneten Umfeld (Mitarbeitergespräche, Reflexionsrunden etc.) zu thematisieren, um die Teamidentität hoch zu halten.

Eine starke Identität des Teams wirkt sich nämlich positiv auf die Identifikation der Mitglieder aus (vgl. van Dick 2017). Insbesondere Krüger (2018) hat sich damit beschäftigt, woraus die Teamidentität besteht und wie sie aufgebaut und weiterentwickelt werden kann. Demnach stellt die eigentliche Identität des Teams die Spitze einer Pyramide dar, die aus den Werten, den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teammitglieder sowie deren Rahmenbedingungen und Umfeld gebildet wird (Abb. 4.3). Eine klare Identität stärkt die Teams aber nicht nur bei der Identifikation. Sie macht die Teams auch weniger austauschbar und stärkt sie im Wettbewerb mit anderen Teams.



**Abb. 4.3** Die Pyramide der Teamidentität (Krüger 2018, S. 107)

Doch wie genau lässt sich die Teamidentität aus struktureller Sicht, also auf den formellen Aufgaben und Kompetenzen aufbauend, über den im Differenzmanagement entwickelten Teamgeist (Abschn. 2.2) hinaus weiter stärken? Analog zu seiner Pyramide der Teamidentität schlägt Krüger ein fünfstufiges Vorgehen vor, das als Workshop zur professions- bzw. organisationsorientierten Teamentwicklung durchgeführt werden kann:

### **1. Phase: Unser Umfeld**

Im ersten Schritt notiert jedes Teammitglied, wie es das Umfeld und die Rahmenbedingungen sieht (Dauer: ca. 20 min.). Danach werden in einer Diskussion mit dem gesamten Team die wichtigsten Aspekte, in denen die Teammitglieder übereinstimmen, herausgearbeitet und schriftlich festgehalten. Mögliche Leitfragen hierfür können sein:

- Wer hat Einfluss auf das Team?
- Wer sind unsere Kunden/Auftraggeber?
- Inwiefern hängen wir von diesen ab?
- Bekommen wir von unserer Organisation die nötigen Informationen und die notwendige Unterstützung?
- Wie arbeiten wir mit anderen Teams zusammen?

### **2. Phase: Unser Verhalten**

Im zweiten Schritt tragen die Teammitglieder zunächst einzeln und danach gemeinsam im Team zusammen, wie sich die Rahmenbedingungen auf das konkrete Verhalten der Teammitglieder untereinander und gegenüber Kunden/ Auftraggebern und anderen Personen in der Organisation auswirken. Jedes Teammitglied hält in einer Tabelle fest, welche Verhaltensmuster es aktuell gibt und wie der optimale Zustand wäre. Diese Diskrepanzen werden anschließend im Rahmen einer Diskussion bearbeitet und Verhaltensmuster für die Zukunft aufgestellt (z. B. „Wenn ein Teammitglied eine wichtige Information bekommt, wird diese per mail an alle anderen Gruppenmitglieder weitergegeben“). Diese vereinbarten Verhaltensregeln werden auf einem Plakat zusammengefasst.

### **3. Phase: Unser Wissen und Können**

Auch in der dritten Phase werden Ist- und Soll-Zustand miteinander verglichen, allerdings in Bezug auf das Wissen und Können des Teams. Aus den Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Zustand werden nun möglichst konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet (z. B. „Unserem Team fehlt ein IT-Experte. Mitarbeiter X kümmert sich um mögliche Weiterbildungen und gibt die Informationen im nächsten Teammeeting weiter. Mindestens zwei Teammitglieder qualifizie-

ren sich langfristig in diesem Bereich weiter“). Die ermittelten Stärken werden auf einem Flipchart festgehalten.

#### 4. Phase: Unsere Werte

Im nächsten Schritt wird diskutiert, welche Einstellungen und Werte von den Teammitgliedern geteilt werden. Hierbei soll es um ganz konkrete Wertvorstellungen gehen, die sich im Arbeitsalltag leben lassen (z. B. „Wir gehen im Team fair miteinander um“, „Wir sind für unsere Zulieferer verlässliche Partner“). Die Einstellungen und Werte, die von der Mehrheit des Teams geteilt werden, werden schriftlich festgehalten.

#### 5. Phase: Was uns auszeichnet

In der fünften und letzten Phase wird aus den in den Phasen 1–4 erstellten Plakaten die Teamidentität herausgearbeitet. Mögliche Leitfragen hierfür können sein:

- Was kennzeichnet uns und unser Team in Bezug auf unser Verhalten?
- Welche Werte sind uns besonders wichtig?
- Welches Wissen ist in unserem Team einzigartig?
- Welche Fähigkeiten besitzen wir, die andere Teams so nicht haben?

---

## 4.5 Fazit

Anhand des Strukturmanagements wird die Arbeit strukturiert, werden Verantwortlichkeiten und Teamrollen geklärt und das soziale Gefüge im Team thematisiert. Eine klare Vertreterbenennung und Information hierüber sowie ein regelmäßig aktualisiertes oder fließendes Organigramm machen die funktionale Struktur im Team mit den jeweiligen Verantwortlichkeiten transparent.

Ein gutes Teamklima und ein hoher Zusammenhalt im Team sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Sie lassen sich durch die Attraktivität der Gruppe, der Gruppenaufgabe sowie der Häufigkeit der Kommunikation untereinander erhöhen. Nur wenn das Strukturmanagement fachlich und sozial stimmt, können Mitarbeiter mit Spaß ihre Stärken einbringen, interdependente Aufgaben effizient bewerkstelligt und ein höherer Grad an Komplexität verarbeitet werden.

---

### Reflexionsfragen

- Welche Aufgaben sind für Ihr Team wirklich relevant? Tun Sie und Ihr Team nicht nur die Dinge richtig, sondern auch die richtigen Dinge?
- Wie grenzen Sie die Arbeitspakete der einzelnen Teammitglieder sinnvoll voneinander ab?

- Werden alle zielrelevanten Aufgaben bearbeitet?
- Berücksichtigen Sie bei der Delegation von Aufgaben die jeweiligen Kompetenzen & Kapazitäten der Teammitglieder angemessen?
- Passen Sie die Verantwortlichkeiten an Veränderungen an?
- Sind Ihnen und Ihren Teammitgliedern die jeweiligen Teamrollen bewusst? Nutzen Sie diese zum Vorteil für das Team?
- Wie empfindet Ihr Team das Teamklima?
- Welche sozialen Rollen sind in Ihrem Team besetzt, welche sind offen?
- Wie fördern Sie den Zusammenhalt in Ihrem Team?
- Wie stellen Sie sicher, dass die Teamzusammenarbeit für möglichst viele Teammitglieder attraktiv ist?
- Wie sorgen Sie dafür, dass es ein hohes Maß an Kommunikation und Möglichkeiten dazu gibt?
- Wie achten Sie darauf, dass die Identität Ihres Teams in Rahmen von Workshops und gemeinsamen Aktivitäten regelmäßig gestärkt wird?

---

## Literatur

- Belbin, R. M. (1993). *Team roles at work: A strategy for human resource management*. Oxford: Butterworth, Heinemann.
- Brodbeck, F. C., & Guillaume, Y. R. F. (2010). Arbeiten in Gruppen [Working in groups]. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Band Arbeitspsychologie [Encyclopedia of psychology: Work psychology]* (S. 383–443). Göttingen: Hogrefe.
- van Dick, R. (2017). *Identifikation und Commitment fördern* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B., & Voigt, B. (2014). *Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change-Management mit den Menschen* (3., ak. u. erw. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. New York: Harper.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Grote, S., Kauffeld, S., & Frieling, E. (2012). In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Aufl., S. 1–13). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Krüger, W. (2018). *Teams führen* (8. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Wirtz, M. A. (Hrsg.). (2017). *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (18. Aufl.). Bern: Hans Huber.

# Prozessmanagement – sicher, schnell und flexibel zum Ziel

5

## [Summary – Die Inhalte dieses Kapitels in Kürze]

Prozessmanagement löst den scheinbaren Widerspruch zwischen Flexibilität und Einheitlichkeit, zwischen freiem, kreativem Vorgehen auf der einen und verbindlichen Regelvorgaben auf der anderen Seite. Flexibilität ist die Grundlage einer hohen Reaktionsgeschwindigkeit und Handlungsfähigkeit, damit eine Organisation auf neue Anforderungen schnell reagieren und Arbeitsabläufe ständig verbessern kann. Sie ist der Schlüssel für eine wettbewerbsnotwendige Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit. Voraussetzung für eine hohe Leistungsfähigkeit ist aber auch, dass wiederkehrende Routinevorgänge schnell und reibungslos ablaufen und nicht Zeit und Ressourcen durch unzählige Abstimmungen verloren gehen. Hier helfen Standards, die die Komplexität in den Abläufen reduzieren und die Teammitglieder sowohl zeitlich wie auch inhaltlich erheblich entlasten. Standardisierung ist der Schlüssel für Effizienz.

Das Team muss die richtige Balance zwischen Flexibilität und Standardisierung, zwischen Freiheiten und verbindlichen Vorgaben im Arbeitsprozess finden. Wie werden Entscheidungen gefällt? Wann werden welche Methoden eingesetzt? Über welche Medien werden Informationen ausgetauscht und wie sieht die Regelkommunikation aus? Welche (gesetzlichen) Vorgaben sind einzuhalten? Wann darf wie weit von Standards abgewichen werden?

Standards werden aus bewährten Grundprinzipien abgeleitet und sollten vom Team gemeinsam festgelegt werden. Die Führungskraft muss hier ihr neues Rollenverständnis leben. Sie ist nicht mehr der zentralistisch agierende „Chef“, sondern vielmehr der koordinierende, Prioritäten setzende und den Prozess begleitende Teamleiter, der die „Selbst-Steuerung“ eines Mikrosystems moderiert. Das gelingt dann, wenn das Team ein Prozessverständnis entwickelt und die vereinbarten Abläufe eigenverantwortlich lebt.

Im operativen Vorgehen kann das Team auf zahlreiche Instrumente zurückgreifen, die das effiziente und gleichzeitig flexible Arbeiten gezielt unterstützen. So helfen etwa die aus dem Lean Management bekannten „5S-Aktionen“ den Mitarbeitern, die Verschwendungen in der eigenen Arbeitsumgebung zu reduzieren und die Wertschöpfung zu erhöhen. Und aus dem agilen Projektmanagement entliehene Task Boards haben sich als hilfreiches Instrument für die Visualisierung des Workflows und die Steuerung der Aufgaben bewährt. Sie unterstützen ein zielorientiertes operatives Vorgehen und erlauben es dem Team gleichzeitig, die notwendige Flexibilität zu erhalten und kurzfristig auf Änderungen reagieren zu können.

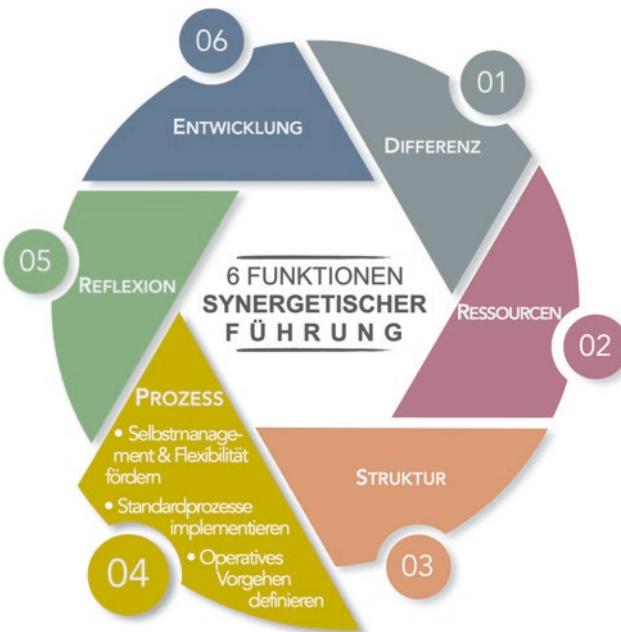
Während Strukturmanagement die soziale Komplexität aufgreift, geht es beim Prozessmanagement um das Managen von zeitlicher Komplexität, die durch die interne Aufgabenteilung und die Rollendifferenzierung entsteht. Es regelt die Abläufe in- und außerhalb des Teams und verhindert Anschluss- und Synchronisierungsprobleme. Zu den drei Führungsaufgaben gehören (Abb. 5.1):

- „Selbstmanagement und Flexibilität fördern“ (Zwischen Standards und Freiraum unterscheiden und Abläufe nach Bedarf anpassen),
- „Standardprozesse implementieren“ (So viel Standards wie nötig und so viel Flexibilität wie möglich leben),
- „Operatives Vorgehen definieren“ (Die Abläufe gemeinsam planen, festlegen und eine Regelkommunikation etablieren).

---

## 5.1 **Selbstmanagement und Flexibilität fördern: Wie eine Gruppe dynamisch und wendig wird**

Der Anspruch ist immer der gleiche: Die Abläufe im Team sollen die Kundenanforderungen schnell und flexibel erfüllen. Damit das in einem volatilen Umfeld auch tatsächlich gelingt, hat sich die Art der Führung gegenüber den klassischen, eher



**Abb. 5.1** Aufgaben im Prozessmanagement

starren hierarchischen Strukturen auch im Prozessmanagement geändert. Die Führungskraft steuert die einzelnen Aktivitäten nicht auf Basis einer detaillierten Planung und über zentrale Anweisungen und Kontrolle. Ihre Aufgabe besteht viel eher darin, Arbeits- und Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Selbstverantwortung der Einzelnen fördern und Entscheidungskompetenzen ins Team zu delegieren. Sie gibt Ziele vor, aber wie das Team diese Ziele erreicht und welche Lösungswege es einschlägt, bleibt weitgehend dem Team überlassen.

Das Team soll sich nach Bedarf selbst steuern. Weil es eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit und Handlungsfähigkeit vor allem dann erzielt, wenn es schnell und flexibel auf Änderungen reagieren und die Arbeitsabläufe selbstständig an neue Anforderungen anpassen kann. Ohne dabei ständig kontrolliert zu werden und Zeit durch Abstimmungen mit der Teamleitung zu verlieren. Das macht auch deshalb Sinn, weil die operativ arbeitenden Teammitglieder die wirkliche Situation und die konkreten Anforderungen oft weit besser kennen als die Führungskraft. Es ist also wirksamer und schneller, Probleme gleich direkt miteinander zu lösen, als sie erst über die Hierarchie zu eskalieren. Gleichzeitig entlastet es die Führungskraft, weil sie nicht mehr alle Informationen permanent selbst im Blick haben und zu jeder Zeit entscheidungsfähig sein muss, was in der heutigen komplexen Zeit für eine

Einzelperson sowieso meist unrealistisch ist. Stattdessen kann sie sich auf die strategisch relevanten und wirklich erfolgskritischen Aspekte konzentrieren.

Dabei hilft es dem Team, wenn es sich in üblichen Alltagssituationen und häufig vorkommenden Routineabläufen an bewährten Mechanismen orientieren kann und das Rad nicht ständig neu erfinden muss. Standards in Form von Handlungsanleitungen, einheitlichen Regeln und Verhaltensrichtlinien geben eine Orientierung, indem sie festlegen, wer wann was in welcher Situation zu tun hat und worauf besonders zu achten ist. Sie reduzieren die Komplexität und ermöglichen dem Team, schneller zu arbeiten und trotzdem weniger Fehler zu machen.

Standards sind somit eine wichtige Voraussetzung für die hohe Leistungsfähigkeit eines Teams. Trotzdem werden sie in der Praxis erstaunlich selten genutzt, weil man ihre Wirkung für die Arbeit von Gruppen gravierend unterschätzt. Wir erleben im Gegenteil oft die Sorge vor einer Bürokratisierung, vor einer Überformalisierte und Überregelung. Und dieses Risiko ist tatsächlich vorhanden, wenn z. B. normenbasierte Richtlinien oder Workflows aus standardisierten Softwaresystemen ohne sinnvolle Anpassung an die eigenen Organisationsstrukturen eingeführt werden. Deshalb muss man kritisch hinterfragen: Wann macht eine Vereinheitlichung Sinn? Wo dagegen brauchen wir Spielraum? Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft und des Teams, die richtige Balance zwischen verbindlichen Vorgaben und Freiheiten in der Umsetzung zu finden und den scheinbaren Widerspruch zwischen Leistungs- und Anpassungsfähigkeit aufzulösen.

- „Standards setzen die Spielregeln so eng wie nötig, lassen aber Spielraum so viel wie möglich!“ ([Schmutte 2018](#))

Standards müssen ein Team in seiner Arbeit unterstützen. Sie sollen die Effizienz steigern, dürfen das Team aber nicht einschränken und die für einen nachhaltigen Erfolg notwendige Flexibilität abwürgen. Dass gute Standards beides leisten, dass sie den agilen Prinzipien (Abschn. 5.2) nicht entgegen stehen und sogar lebenswichtig sein können, erleben wir im täglichen Betrieb von Hochzuverlässigkeitsorganisationen wie Feuerwehr, Krankenhaus, Rettungsdienst oder Flugbetrieb. Im klinischen Bereich etwa profitiert die Behandlung der Patienten trotz der individuellen Krankheitsgeschichten enorm davon, dass medizinische Standard Operating Procedures (SOP) die Arbeit von Ärzten und Pflegekräften unterstützen. Diese Standards spiegeln den aktuellen Forschungstand der Medizin wider, werden aber nicht als sklavisch verbindliche Anweisungen verstanden, sondern als Handlungs- und Entscheidungskorridore, von denen in begründeten Fällen abgewichen werden kann. So sichern sie Schnelligkeit und Qualität in der Routine und lassen gleichzeitig die notwendige Flexibilität zu, wo immer sie nötig ist.

Für das Team stellt sich also die Frage der Freiheitsgrade: Wieviel Standard vorgeben, wieviel Flexibilität erlauben? Was ist der idealtypische, der „normale“ Weg, der beschritten wird, solange sich die Anforderungen und Rahmenbedingungen nicht ändern? Und welche Regeln legen fest, wer wann und wie von dem üblichen Pfad abweichen darf?

Damit Standards funktionieren und die Freiheitsgrade greifen, muss die Führungskraft im Sinne einer synergetischen Führung das prozessuale Denken fördern. Die Mitarbeiter brauchen einen genauen Überblick über die Abläufe und die Abhängigkeiten untereinander. Sie müssen die Wechselwirkungen kennen, verstehen, welche Auswirkungen eigene Entscheidungen und Handlungen auf die anderen in der Gruppe und die Prozessbeteiligten außerhalb des Teams haben und welche Konsequenzen sich für das Gesamtergebnis ergeben: Wer ist unser Kunde? Wer arbeitet mit den Ergebnissen unserer Arbeit weiter? Welche Kettenreaktion wird ausgelöst, wenn wir die vereinbarten Ziele nicht erreichen?

#### Tipp-Box: Selbstmanagement fördern

- **Mikromanagement vermeiden**

Geben Sie Verantwortung ab! Als Führungskraft müssen und können Sie sich nicht um alles selbst kümmern. Lassen Sie die Teammitglieder ihre neu gewonnenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume eigenständig ausfüllen. Dabei muss jeder wissen: Wenn er seine Aufgabe nicht erledigt, werden auch die anderen scheitern. Deshalb:

- **Prozessorientierung etablieren**

Setzen Sie sich gemeinsam mit folgenden Fragen auseinander: Welche wechselseitigen Abhängigkeiten gibt es zwischen den Teammitgliedern und ihren Aufgaben? Welche Informationen sind für die Arbeit der anderen Teammitglieder relevant? Welche Kettenreaktion löse ich durch meine Entscheidung aus, welche Folgen und welche Tragweite haben mein Verhalten? Verantwortung im Team bedeutet, dass die Beteiligten nicht nur für eigene, individuelle Themen geradestehen, sondern gemeinsam die Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe tragen. Und das heißt auch, Verantwortung für einander zu übernehmen, sich in der Arbeit bei Bedarf gegenseitig zu unterstützen. Das Ergebnis ist der Erfolg des Teams!

- **Fördern Sie Job Rotation**

Regelmäßige oder zeitlich begrenzte Funktions- und Rollenwechsel helfen, den Blick für das große Ganze zu stärken, Verbesserungen zu initiie-

ren und fachliche Engpässe bei Ausfällen zu verhindern. Sie können es durch ein dauerhaftes Rotationsprinzip oder durch zeitlich begrenzte Projektarbeiten realisieren, je nachdem, wie wichtig Erfahrungswissen auf den jeweiligen Positionen ist.

- „**Go see, ask why, and show respect!**“

Das Zitat des früheren Toyota CEO Fujio Cho als Richtschnur für Führungskräfte: Zeigen Sie sich! Gehen Sie immer wieder vor Ort zu den Mitarbeitern, beobachten Sie, begleiten Sie und stellen Sie die richtigen Fragen. Lösen Sie Probleme nicht selbst, sondern stoßen Sie die Lösung der Probleme an. Und dann lassen Sie das Team machen.

---

## 5.2 Standardprozesse implementieren: Die Effizienz sicherstellen

Standards zu etablieren, verursacht Aufwand, der sich nicht für alle Vorgänge lohnt. Vor allem Ereignisse, die selten vorkommen, müssen nicht geregelt werden, wenn sie nicht gerade sicherheitsrelevante Risiken aufweisen. Es empfiehlt sich, Handlungsvorgaben für das Team auf Aspekte zu beschränken, die einen maßgeblichen Einfluss auf das Ergebnis haben und sich oft wiederholen. Im klassischen Geschäftsprozessmanagement spricht man von den sogenannten wertschöpfenden Kernprozessen. Für Teams können solche Kernprozesse z. B. der Weg sein, wie Entscheidungen getroffen werden, die Art und Weise, wie bestimmte Leistungen erbracht werden oder der Verlauf von Reflexionsrunden und Lessons learned. Es sind jene, die am meisten Einfluss auf den Erfolg des Teams haben.

Auf diese Kerntätigkeiten ist die meiste Aufmerksamkeit zu legen, alle anderen Aktivitäten dagegen sind auf das Notwendigste zu beschränken. Fragen Sie sich stets:

- Warum tun wir dieses und jenes, welches Ergebnis erzielen wir daraus?
- Was ist tatsächlich von spürbarem Nutzen für unsere Kunden, woran konkret machen sie ein positives Ergebnis fest?
- Auf was können wir alles verzichten, ohne die Kernleistung entscheidend zu beeinträchtigen?

Wenn das Team seine Kernprozesse identifiziert und entschieden hat, welche Abläufe es in welcher Tiefe standardisieren will, kann es für ein intelligentes Pro-

zessdesign in die ausgereifte Toolbox modernen Prozessmanagements greifen und sich an den Erfahrungen von Lean und Six Sigma bedienen – natürlich auf pragmatische Art und Weise. Werden gleichzeitig die agilen Prinzipien berücksichtigt, dann ist die Chance groß, schnell und reaktionsfähig operieren und größtmöglichen Nutzen für seine Kunden liefern zu können.

Lean Management und Six Sigma sind mächtige Werkzeugkästen, die eine Vielzahl an Tools für die Gestaltung einer konsequent schlanken („lean“), kundenorientierten Wertschöpfungskette und die Optimierung der Unternehmensprozesse umfassen (siehe etwa Schmutte 2017; George et al. 2016). Für ein einzelnes Team betrachtet wirken sie für den ein oder anderen vielleicht zu groß, zu umfangreich. Aber dort findet man alle bewährten Ansätze für ein erfolgreiches Prozessdesign, man muss nichts selbst erfinden. Und niemand erwartet, dass man die komplette Lean-Box öffnet. Prüfen Sie kritisch, was Ihrem Team hilft. Zum Beispiel verhindert ein Synchronisieren der Abläufe die Wartezeiten und fördert eine möglichst gleichmäßige Auslastung der Ressourcen. Die Planung und Steuerung der Abläufe im Team kann „lean“ mit Kanban-Systemen erfolgen (bedarfsorientiertes „Pull statt Push“). Und wer im Sinne des Null-Fehler-Prinzips durch eine systematische Risikoanalyse und so einfache Tools wie 5S (s. u.) oder Poka Yoke potenzielle Fehlerquellen schon von Beginn an reduziert, vermeidet zeit- und kostenverursachende Nacharbeiten.

Die agilen Prinzipien und die zugrunde liegende Werte sind ausführlich im „Agilen Manifest“ beschrieben, das ursprünglich aus dem Umfeld der Softwareentwicklung heraus entstand (<https://agilemanifesto.org>). Diese Prinzipien stellen eingefahrene, zu starre Vorgehensweisen der „gelebten Realität“ in Frage und propagieren kundennähere, dynamischere, flexiblere Ansätze. Während zum Beispiel das klassische „Wasserfall-Projektmanagement“ eher hierarchisch, von starren Plänen geprägt und damit schwerfällig gegenüber Änderungen von Auftragsspezifikationen ist, realisiert die agile Variante „Scrum“ die Projekte mit Hilfe sogenannter Sprints, also sehr kurzer Bearbeitungszyklen unter permanenter Einbeziehung des Kunden. Und zur Entwicklung innovativer Produkte oder allgemein zur Problemlösung bei komplexen und unscharf definierten Fragestellungen setzt sich zunehmend das agile „Design Thinking“ durch, eine ebenfalls stark kundenzentrierte und iterative Herangehensweise.

Wenn wir uns die Erfahrungen aus Unternehmen mit agil organisierten Teams anschauen (vgl. etwa Denning 2018) und agile Methoden wie Scrum, Design Thinking oder auch Lean nach prozessualen Gemeinsamkeiten analysieren, dann lassen sich – mit Blick auf die Führungsaufgabe Prozessmanagement – die agilen Prinzipien wie folgt verdichten:

- **Selbstorganisation** der Teams, Dezentralisierung von Entscheidungen. Im Rahmen klarer Rollen & Spielregeln werden Entscheidungskompetenzen in cross-funktionale und stark interagierende Teams delegiert.
- Der **Kundennutzen** hat höchste Priorität. Der Kunde ist Teil der (Kern-)Prozesse, die Abstimmungen erfolgen kontinuierlich „vor Ort“.
- **Einfach halten.** Die Abläufe so schlank wie möglich gestalten und Schnittstellen minimieren, die Anzahl der Beteiligten und damit den Abstimmungsaufwand reduzieren.
- **Auf Wertschöpfung konzentrieren.** Das heißt, fokussieren auf Tätigkeiten, die für den *Kunden* (!) von Wert sind, und alles andere weglassen oder auf das Notwendigste beschränken.
- Die Aufgaben in **kurzen, iterativen Zyklen** bearbeiten, um frühzeitig und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können.
- „**Fail Fast – Learn Fast**“! Schnelles Ausprobieren durch Prototypen, Lernen aus direkten Kundenfeedbacks und schnelles Korrigieren.
- „**Flexible Standards**“ etablieren: Die vereinbarten Prozessregeln geeignet (so ausführlich wie nötig, so einfach wie möglich) dokumentieren, das Team entsprechend qualifizieren und die Einhaltung dauerhaft sicherstellen.

Die Fokussierung auf die „Wert“ schöpfung, also auf das, was aus Kundensicht wirklich wichtig ist, gilt als eine der Grundlagen für hohe Wettbewerbsfähigkeit. Deshalb strebt man in der japanischen Kaizen-Philosophie, also der ständigen Suche nach Verbesserung, die Lean zugrunde liegt, gezielt danach, die drei Hauptverlustarten (die „drei Mu“) zu verhindern:

- Verschwendungen („Muda“, z. B. Doppel- oder Nacharbeiten, Wartezeiten, unnötige Bewegungen, überflüssige Informationen oder Lagerbestand),
- Unausgeglichenheit („Mura“, die Kapazitäten sind nicht ausreichend aufeinander abgestimmt) und
- Überlastung („Muri“, persönliche Überbeanspruchung oder technische Fehlplanungen).

Gestalten Sie die Abläufe so, dass diese „drei Mu“ nicht vorkommen („Das richtige Teil in der richtigen Qualität zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge am richtigen Ort“). Und wenn Sie doch einmal Verschwendungen entdecken, eliminieren Sie sie! Konsequent. Jeden Tag aufs Neue.

Für die Dokumentation der erfolgskritischen, wertschöpfenden Abläufe gibt es eine zentrale Regel: „*Keep it simple!*“ Es geht nicht darum, eine möglichst ausführliche Beschreibung aufzusetzen und alle Eventualitäten zu erfassen. Ziel ist es, Transparenz zu schaffen. Standards sollen aufzeigen, was zwingend zu beachten ist, und wo in welchen Fällen wie weit abgewichen werden kann. Sie legen die Anforderungen an das Ergebnis und die Zuständigkeiten fest und definieren Verhaltensrichtlinien. Aber sie ersetzen nicht das eigenverantwortliche Entscheiden und Handeln.

Standards können in Form schriftlich formulierter Ablaufpläne und Verhaltensrichtlinien oder auch als bildliche Darstellungen festgelegt werden. Beides hat seine Vor- und Nachteile. Texte sind ausführlicher und präziser, Bilder und Grafiken eingängiger, besser verständlich und sie umgehen Sprachbarrieren. Während Texte es erlauben, die Vorgaben sehr detailliert, quasi „gerichtsfest“, festzuschreiben, haben sie den Nachteil, schnell zu umfangreich, zu komplex, zu umständlich zu geraten. Mit der Folge, dass sie keiner mehr durchliest und gemeinsam getroffene Entscheidungen im Laufe der Zeit wieder in Vergessenheit geraten. Visualisierungen dagegen zwingen dazu, sich auf das Wesentliche zu beschränken. Einfache, klar verständliche Botschaften erhöhen die Akzeptanz der Mitarbeiter und damit die Chance, dass die Regeln auch eingehalten werden.

Entscheidend ist, dass sie nicht nur formal dokumentiert sind, sondern vom Team auch gelebt und weiterentwickelt werden. Kennen Sie nicht auch die vielen, mit guter Absicht angelegten Fußwege, die nicht genutzt werden, weil die Trampelpfade rechts und links davon kürzer sind? Standards müssen praktikabel sein, sie müssen die Gewohnheiten und natürlich gewachsenen Verhaltensweisen der Mitarbeiter berücksichtigen. So werden Widerstände reduziert. Und die Akzeptanz wird noch erhöht, wenn die Mitarbeiter in die Definition der Standards aktiv eingebunden sind, wenn sie ihre eigenen Arbeitsplätze und die Regeln für die künftige Zusammenarbeit selbst mitgestalten können.

Dabei kann sich das Team an bewährten Erfahrungen orientieren. Gut gestaltete Arbeitsplätze etwa zeichnen sich durch Sauberkeit, Sicherheit und ein ergonomisches Design aus, das den Mitarbeitern ermöglicht, ohne Hektik produktiv und fehlerfrei zu arbeiten. Die aus dem Lean Management bekannten „5S-Aktionen“ helfen den Mitarbeitern, die Verschwendung in der eigenen Arbeitsumgebung zu reduzieren, um so Wertschöpfung und Effizienz zu erhöhen. Der Begriff „5S“ kommt von den fünf Schritten „Seiri“ (Selektiere), „Seiton“ (Sortiere), „Seiso“ (Säubere), „Seiketsu“ (Standardisiere), und „Shitsuke“ (Selbstdisziplin) (Schmutte 2017, S. 382; vgl. auch Teeuwen und Schaller 2017; Kroslid und Ohnesorge 2014):

- **Selektiere:** Das Benötigte von Unnützem trennen. Aussortieren, wegwerfen, verkaufen, verschenken. Nur das wirklich Wichtige behalten.  
→ „*If in doubt, throw it out!*“
- **Sortiere:** Das Benötigte in einwandfreiem Zustand an seinen Platz legen, so dass jeder (auch eine Vertretung) es sofort findet. Markieren Sie, was wohin kommt. Und was zusammengehört, wird auch zusammen gelagert.  
→ „*Alles an seinem festen Platz!*“
- **Säubere:** Dafür sorgen, dass die Arbeitsmittel einsatzfähig sind: Arbeitsplatz & -mittel reinigen, Schmutz, Staub usw. entfernen, kleinere Reparaturen sofort durchführen.  
→ „*Alles funktioniert. Immer!*“
- **Standardisiere:** Sinn für Ordnung & Standards vorleben. Damit die ersten 3 „S“ auch dauerhaft umgesetzt werden.  
→ „*Jeder weiß genau, was zu tun ist!*“
- **Selbstdisziplin:** 5S zur Gewohnheit machen und die Regeln eigenverantwortlich einhalten.  
→ „*Den ‚Boomerang-Effekt‘ vermeiden!*“

5S ist keine kosmetische Aufräumaktion. Über die fünfstufige Vorgehensweise wird systematisch eine verbesserte Arbeitsplatzorganisation eingeführt und standardisiert. Die Arbeit kann wieder störungsfrei ablaufen, weil die Mitarbeiter weniger Zeit mit Tätigkeiten verbringen, die keinen Mehrwert schaffen. Zeit und Ressourcen werden gespart.

Die japanische Kaizen-Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung versteht 5S als dauerhafte Aufgabe. Problemlösungsorientierung bestimmt hier die Denkweise. Vorgaben, Richtlinien und Abläufe werden immer wieder infrage gestellt und durch bessere Lösungen ersetzt. So kann das Team auch jederzeit flexibel auf Änderungen reagieren.

#### Tipp-Box: Pragmatisch und konsequent umsetzen!

- **Auf die Kernprozesse fokussieren!**

Man definiert keine Standards, weil es gerade Mode ist. Sondern weil sie helfen, effizient die Ziele zu erreichen, ohne ständig das Rad neu zu erfinden. Hinterfragen Sie jede Tätigkeit, ob sie tatsächlich einen Mehrwert für die Zielerreichung hat. Vermeiden Sie Ressourcenfresser.

- **Klären Sie die Spielregeln. Und halten Sie sich dran!**

Legen Sie gemeinsam im Team fest, wo Ihnen Standards Vorteile bringen, und wann Abweichungen notwendig, erlaubt und sinnvoll sind. Dokumentieren Sie die Regeln und gehen Sie als Vorbild voran. Halten Sie sich an die Vereinbarungen und leben Sie die „flexiblen Standards“ nach den festgelegten Regeln.

- **Bleiben Sie agil!**

Das bedeutet an vielen Stellen ein neues Selbstverständnis! Vertrauen Sie Ihrem Team und dezentralisieren Sie Prozessentscheidungen. Stellen Sie den Kundennutzen mit aller Konsequenz in den Mittelpunkt, binden Sie den Kunden aktiv in die Prozesse ein. Verbannen Sie rigoros alle unnötigen Tätigkeiten. Halten Sie nicht starr an Plänen fest, sondern arbeiten in kurzen, iterativen Zyklen. Holen Sie sich regelmäßig direktes Kundenfeedback, und korrigieren Sie sofort, wenn nötig: „Fail Fast – Learn Fast“!

- **„Keep it simple“ – Vermeiden Sie Komplexität!**

Gehen Sie bei der Dokumentation der Standards pragmatisch vor. Nutzen Sie einfache Checklisten statt ausufernder Prozessromane, und visualisieren Sie so viel wie möglich.

- **Führen Sie einfache Tools ein und qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter!**

Instrumente wie 5S oder der im Reflexionsmanagement eingesetzte A3-Report sind leicht verständliche Hilfsmittel, die wenig Zeit kosten, aber große Wirkung entfalten. Trainieren Sie die Mitarbeiter in der Anwendung solcher Tools. Damit stellen Sie ein strukturiertes Vorgehen sicher, die Mitarbeiter sind in die Gestaltung der Abläufe und die Etablierung von Standards eingebunden und Sie erhöhen die Chance auf nachhaltig wirksame Ergebnisse um ein Vielfaches.

---

## 5.3 Operatives Vorgehen definieren: Gemeinsam Transparenz schaffen

Teamarbeit lebt von der Kommunikation, vom Austausch von Informationen. Das fängt beim Teamleiter an, der klar kommunizieren muss, was vom Team und jedem einzelnen Gruppenmitglied erwartet wird. Dafür ist ein turnusmäßiger strukturierter Informationsaustausch unerlässlich. Er kann schriftlich oder mündlich erfolgen, über persönliche Meetings, das Intranet oder Messenger-Dienste, je nach Priorität und Vertraulichkeit.

Eine solche Regelkommunikation stärkt zum einen die Verbundenheit im Team. Zum mindest dann, wenn sie nicht in unproduktiver Selbstbeschäftigung ausartet.

Wenn sich Teams nicht richtig verständigen, leiden Arbeitsergebnisse und Stimmung. Eine gute Teamkommunikation dagegen ist das Band, das die Vorteile von Teamarbeit überhaupt erst ermöglicht. Sie lebt von Offenheit, Transparenz und gegenseitiger Wertschätzung, von aktivem Zuhören und sachlicher Argumentation. Klare Kommunikationsregeln helfen dabei:

- **Konjunktive vermeiden:**

Drücken Sie sich deutlich aus. Floskeln wie „Vielleicht könnte man …“ oder „Eigentlich wäre es sinnvoll, wenn …“ bringen Sie nicht weiter. Sagen Sie, was Sie wirklich wollen, damit keine Missverständnisse und Konflikte entstehen und das Team weiß, wo es lang geht. Aber bleiben Sie respektvoll und wertschätzend.

- **Konfliktsignale erkennen und frühzeitig schlichten:**

Die Art und Weise der Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern ist ein Indikator für die Beziehungen im Team. Wenn nicht mehr offen miteinander geredet und Informationen bewusst zurückgehalten werden, wenn einzelne Mitarbeiter ausscheren und sich nicht mehr einbringen, wenn Sticheleien und sarkastische Bemerkungen zunehmen, wenn Konkurrenzkampf die Solidarität ablöst oder sich auch nur Desinteresse und Langeweile ausbreiten, dann sendet das Team Signale für potenziell schwelende Konflikte. Gehen Sie dem aktiv nach, sprechen Sie das beobachtete Verhalten an und ergründen Sie die Ursachen.

- **Kritik sachlich äußern:**

Vermeiden Sie persönliche Angriffe. Sprechen Sie Fehler an, ohne Schuld zuzuweisen. Immer in der glaubhaften Absicht, Probleme zu lösen und vergleichbare Fehler künftig zu vermeiden.

- **Aktiv zuhören:**

Hören Sie aufmerksam zu und fragen Sie nach. Auch wenn Sie mit Aussagen im Team nicht einverstanden sind, ist es wichtig, die Standpunkte wirklich zu verstehen, um passende Gegenargumente zu finden und die Aussagen widerlegen zu können – oder um sich vom Gegenteil überzeugen zu lassen.

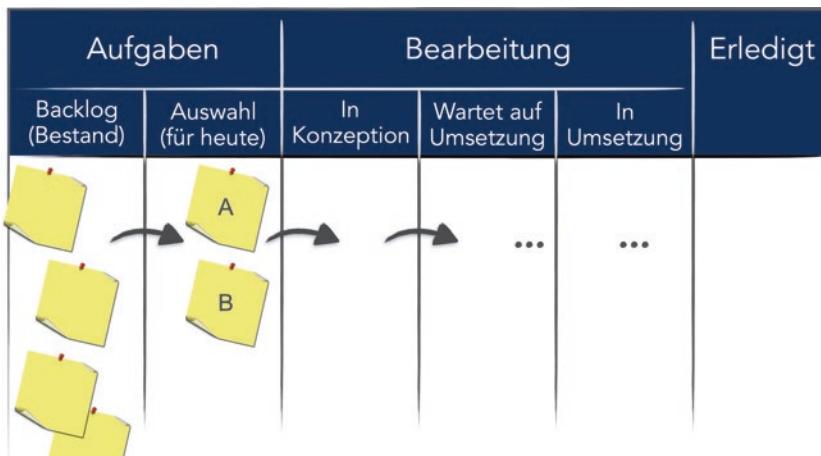
- **Die digitalen Kommunikationskanäle festlegen:**

Regeln Sie die Wege und die Art und Weise der Nutzung: Für welche Themen darf Instant Messaging genutzt werden? Gehören Facebook-Dienste wie WhatsApp dazu oder aus Datenschutzgründen nur sicher verschlüsselte Dienste mit Servern in Europa? Und welche Informationen sind ausschließlich über unternehmensinterne Business Chats und Collaboration Tools auszutauschen?

Neben dem Teamzusammenhalt ist die Regelkommunikation auch Basis für ein reibungsloses Zusammenspiel der einzelnen Arbeitsprozesse, weil dort die aktuellen Herausforderungen ausgetauscht, die möglichen Vorgehensweisen und operativen Abläufe im Team diskutiert und festgelegt werden. Hier gilt für Abteilungsteams, was man schon für Projektteams aus der Erfahrung agiler Arbeitsgruppen kennt (s. die agilen Prinzipien in Abschn. 5.2): Bei der inhaltlichen und zeitlichen Gliederung der einzelnen Aufgabenpakete sollte man sich auf die erfolgskritischen Meilensteine beschränken. Eine Detailplanung für die Umsetzung erfolgt eher in Etappen, um die notwendige Flexibilität erhalten und kurzfristig auf Änderungen reagieren zu können.

Damit die Zielsetzungen, Aufgaben und Meilensteinplanungen jedem bekannt sind und sich auch jeder daran halten und einbringen kann, empfiehlt es sich, visuelle Tools zu nutzen. Typisch für die Steuerung der Aufgaben sind z. B. agile Task Boards, wie sie auch in verschiedenen Variationen im Lean Management als Kanban-Boards oder im agilen Projektmanagement als Scrum-Boards bekannt sind. Sie zeigen auf einfache Art, welcher Arbeitsschritt sich gerade in welchem Stadium befindet. Sie machen den Workflow sichtbar.

In der einfachsten Form ist das Board in die 3 Spalten „Aufgaben“, „In Bearbeitung“ und „Erledigt“ unterteilt. Diese Grundstruktur kann sich beliebig durch weitere Spalten um diverse Zwischenschritte erweitern (Abb. 5.2). Es wird im Team erstellt. Und es wird vom Team auch weitergeführt. Zunächst nimmt der Teamleiter



**Abb. 5.2** Beispiel für ein agiles Task Board

neue Aufgaben im „Backlog“ auf und bestimmt die Prioritäten der zu bearbeitenden Aufgaben (nach Wichtigkeit, nach Termin, nach Eingang etc.). Im weiteren Verlauf folgt das Team keinem fix vordefinierten Plan, sondern verteilt die anstehenden Aufgaben selbstverantwortlich auf die verfügbaren Ressourcen. So kann es schnell auf Änderungen von außen reagieren und Engpässe frühzeitig erfassen. Die einzelnen, auf Karten notierten Aufgaben wandern nun von links nach rechts. In den Status „Erledigt“ gelangt eine Karte erst dann, wenn die darauf stehende Aufgabe wirklich vollständig abgearbeitet wurde.

**Tipp-Box: Kein Meeting ohne Agenda. Und nutzen Sie visuelle Tools!****• Regelkommunikation im Stehen mit klarem Ziel!**

Halten Sie die turnusmäßigen Meetings kurz, und achten Sie entschieden auf klare Agenda und Struktur. Lassen Sie Diskussionen zu, solange sie zielführend sind. Dokumentieren Sie die Argumente und Ergebnisse für alle sichtbar, und treffen Sie Entscheidungen, die auch umgesetzt werden können.

Nutzen Sie die Form von Stand-Up-Meetings, sie aktivieren die Teilnehmer, verlaufen dynamischer. Und weil niemand gerne zu lange steht, helfen sie, die Vielredner zu bändigen und die Meetings kurz zu halten.

**• Agile Task Boards sind keine Raketenwissenschaft**

Verzichten Sie auf Perfektion. Task Boards sind pragmatische visuelle Hilfsmittel. Meist werden sie in „harter“ Form auf einer physischen Wandtafel umgesetzt. Dazu reichen verfügbare Bordmittel wie eine große Magnettafel oder Pinnwände aus, auf der Sie mit Moderationskarten oder selbstklebenden Notizzetteln arbeiten. Nur wenn die Teams örtlich verteilt sitzen oder wenn man zusätzliche Funktionen braucht wie Dokumentenlinks, eine Messenger-Funktion oder die Speicherung des Arbeitsverlaufs, sind digitale Task Boards sinnvoll.

**• Visuelle Tools müssen sichtbar sein!**

Stellen Sie das Task Board so in den Raum, dass es ständig im Blickfeld der Mitarbeiter ist, dass es sich „bemerkbar“ macht. Machen Sie es der Gruppe leicht, sich am Board zu versammeln. Das stellt den persönlichen Kontakt und die direkte, persönliche Kommunikation sicher.

## 5.4 Fazit

Um die (internen und externen) Kundenanforderungen schnell und flexibel zu erfüllen, muss ein Team agil handeln. Das bedeutet, selbstverantwortlich seine Prozesse zu steuern und auch Entscheidungen zu treffen. Die Führungskraft wandelt sich von einem hierarchisch agierenden „Chef“ zu einem eher koordinierenden, begleitenden und Prioritäten setzenden Teamleiter.

Prozessvorgaben in Form von Standards sorgen für eine hohe Leistungsfähigkeit des Teams. Sinnvoll eingesetzt, erhöhen sie die Geschwindigkeit in den Arbeitsabläufen, senken das Fehlerrisiko und lassen gleichzeitig die notwendige Flexibilität zu, wo immer sie nötig ist. Entscheidend ist, dass sie nicht nur formal dokumentiert sind, sondern vom Team gelebt, permanent weiterentwickelt und an neue Anforderungen angepasst werden. Um das zielorientierte, gleichzeitig flexible operative Vorgehen zu unterstützen, stehen dem Team zahlreiche bewährte Tools wie etwa 5S oder die visualisierenden agilen Task Boards zur Verfügung.

---

### Reflexionsfragen

- Wo macht es Sinn, Standards zu definieren?
- Wie eng müssen wir die Standards setzen?
- Wo brauchen wir Flexibilität und große individuelle Gestaltungsräume?
- Arbeiten wir agil?
- Welche Tools können uns im Prozessmanagement helfen?
- Wie dokumentieren wir die Standards?
- Wie erfahren die anderen von geänderten/flexiblen Vorgehen?
- Entscheide ich im Alleingang? Betreibe ich Mikromanagement?
- Wie steuern wir als Team das operative Vorgehen?
- Wie gestalten wir die Kommunikation innerhalb des Teams?

---

## Literatur

- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. New York: Amacom.
- George, M. L., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J. (2016). *Das Lean Six Sigma Toolbook – Mehr als 100 Werkzeuge zur Verbesserung der Prozessgeschwindigkeit und -qualität*. München: Vahlen.

- Kroslid, D., & Ohnesorge, D. (2014). *5S: Prozesse und Arbeitsumgebung optimieren*. München: Hanser.
- Schmutte, A. M. (2017). Geschäftsprozessmanagement: Wertschöpfung für den Kunden mit BPR, Lean & Six Sigma. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), *Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices* (2. Aufl., S. 365–397). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmutte, A. M. (2018). Der „*Qualitätsmanager 4.0*“: Konsequenzen aus dem Hype um „*Agile Leadership*“. Impulsvortrag und Podiumsdiskussion, 13.04.2018, orgavision Anwenderkongress, Berlin.
- Teeuwen, B., & Schaller, C. (2017). *5S: Die Erfolgsmethode zur Arbeitsplatzorganisation*. Herrieden: CETPM Publishing.



# Reflexionsmanagement – Sich kontinuierlich verbessern

6

## [Summary – Die Inhalte dieses Kapitels in Kürze]

Ein gutes Reflexionsmanagement macht Teams nicht nur kurz-, sondern langfristig erfolgreich. Durch die Analyse ihrer Funktionalität können Teams die soziale Interaktion und Arbeitsprozesse einschätzen und entsprechende Optimierungsprozesse einleiten. Drei Führungsaufgaben spielen hierbei eine wesentliche Rolle. Zunächst ist entscheidend, dass ein Monitoring der für Leistungs- und Beziehungsziel relevanten Daten stattfindet. Das Team muss relevante Kennzahlen und Meilensteine definieren und sicherstellen, dass jedes Teammitglied die aktuellen Zielerreichungsgrade kennt. Mit diesen Kennzahlen wird ein Kontrollsysteem („Ampel“) eingerichtet, das den aktuellen Grad der Zielerreichung dokumentiert und bei Abweichung entsprechend informiert. In diesem Fall muss das Team in der Lage sein, angemessen zu reagieren und selbst eigene Problemlösungsstrategien zu entwickeln.

Eine weitere Aufgabe des Reflexionsmanagements ist die interne, permanente Herausforderung des Teams. Dies geschieht über die gemeinsame Analyse und Bewertung der Kennzahlen und Meilensteine und den gemeinsamen Willen, besser zu werden. Diese Selbstreflektion setzt ein hohes Engagement der Teammitglieder voraus. Gleichzeitig fördert die regelmäßige Reflexion des eigenen Handelns aber auch die Zufriedenheit der Gruppen-

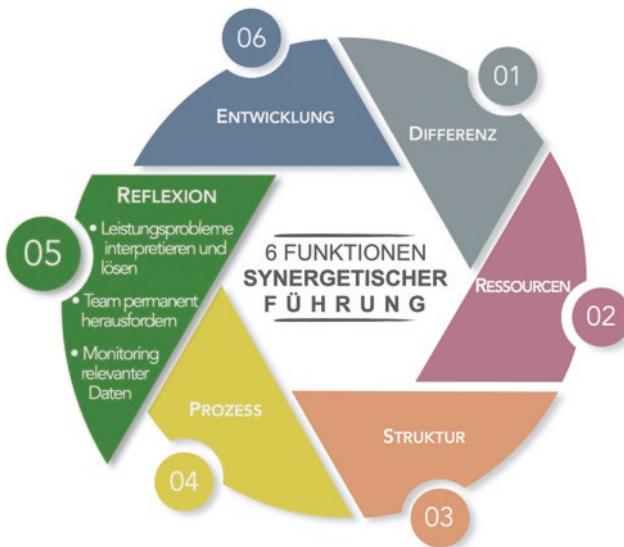
mitglieder und die Bereitschaft für möglich anstehende Veränderungsprozesse.

Um erkannte Leistungsprobleme zu lösen, werden die speziellen internen und externen Ereignisse, die ursächlich Auslöser für Fehler und Minderleistungen waren, mit Blick auf ihre Auswirkungen auf das Leistungsziel analysiert und bewertet. Einfache, aber sehr wirkungsvolle Instrumente wie der „A3-Report“ unterstützen das Team bei der systematischen Entwicklung von Problemlösungen und Prozessverbesserungen und deren Umsetzung in die Praxis.

Reflexion und Handeln sind in einer Wissensgesellschaft untrennbar miteinander verwoben. Leistungsfähige Teams sind deshalb erfolgreich, weil sie ihre Struktur und ihr Tun permanent überprüfen und sich als Gruppe weiterentwickeln. Damit weniger Fehler passieren bzw. schneller aus Fehlern gelernt werden kann. Denn ganz lassen sie sich nie vermeiden. Organisationen unterscheiden sich aber dahingehend, ob sie sich auf die Suche nach den vermeintlich Schuldigen konzentrieren oder ob sie Fehler oder Vorfälle dazu nutzen, diese ohne Ansehen des Verursachers mit dem gesamten Unternehmen zu teilen, entsprechende Maßnahmen abzuleiten und zu einer lernenden Organisation zu werden. Benchmark-Unternehmen halten ihre Mitarbeiter dazu an, bestehende Regeln und die Art und Weise ihrer Anwendung eigenständig zu hinterfragen, Schwachstellen in den Strukturen und Prozessen zu identifizieren und die Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu verbessern.

Genau dies bleibt aber im wirklichen Arbeitsleben der meisten Organisationen auf der Strecke: Die Möglichkeit, aktuelle oder abgeschlossene Projekte kritisch zu reflektieren, sich gegenseitig offen Rückmeldung zu geben und Maßnahmen für die Optimierung der eigenen Arbeit zu entwickeln. Für diese Reflexion scheint oft die Zeit zu fehlen – neue Projekte oder Herausforderungen haben bereits die volle Aufmerksamkeit des Teams beschlagenahmt.

Die spannende Frage ist also, wie es Teams und Führungskräften gelingt, Reflexionsprozesse in den Arbeitsalltag einzubinden und welche konkreten Ansätze und Maßnahmen hierfür genutzt werden können. In aller Regel ist es sinnvoll, im Rahmen von Teamentwicklungsprozessen regelmäßige Workshops einzuplanen, um Reflexionsprozesse zu initiieren (vgl. etwa Neininger und Kauffeld 2009). Die in diesem Buch vorgestellten theoretischen Modelle, Fragebögen und Ansätze zur Optimierung der Fehlerkultur und der organisationalen Resilienz, also der Widerstandsfähigkeit der gesamten Organisation, können sowohl einzeln als auch in Kombination miteinander für Reflexionsprozesse im Team eingesetzt werden. Zu den Führungsaufgaben in dieser Systemfunktion gehören (Abb. 6.1):



**Abb. 6.1** Aufgaben im Reflexionsmanagement

- „Leistungsprobleme interpretieren und lösen“ (Ursachen analysieren, Lösungen entwickeln und Abläufe anpassen),
- „Team permanent herausfordern“ (Sich als Team selbst einschätzen und kontinuierlich weiterentwickeln),
- „Monitoring relevanter Daten“ (Kennzahlen festlegen und Steuerungssystem implementieren).

## 6.1 Leistungsprobleme interpretieren und lösen

Je geübter die Praxis der regelmäßigen Reflexion über Leistungs- und Beziehungsziele ist, umso leichter fällt es dem Team, auf unerwartete interne oder externe Ereignisse adäquat zu reagieren. Es ist deshalb empfehlenswert, für einfache Reflexionen die regelmäßigen, wiederkehrenden Routinebesprechungen zu nutzen und nur für komplexere Herausforderungen oder Themen, die einen vertraulichen Rahmen erfordern, speziell geplante „Lessons-Learned“-Meetings zu etablieren. Gemeinsame Reviews können beispielsweise an bestimmte Meilensteine gekoppelt sein oder regelmäßig einmal im Monat stattfinden. Sie sollten jedenfalls nicht nur

nach Abschluss der gemeinsamen Arbeit, sondern schon während des Projekts abgehalten werden. So können Fehler frühzeitig angesprochen und entsprechende Maßnahmen zur Behebung eingeleitet werden. Man muss nur darauf achten, dass regelmäßige Reflexions-Meetings nicht zu nutzlosen Diskussions- und Beweiherräucherungsrunden verkommen.

Orientierung im Reflexionsmeeting bieten folgende Fragen:

- **Die Frage nach dem Ziel:** Was wollten wir mit dem Projekt bis jetzt erreichen?
- **Die Frage nach den Zielabweichungen:** Was haben wir erreicht?
- **Stärken:** Was lief gut? Warum haben wir dies erreicht? Was wollen wir beibehalten?
- **Potenziale:** Was lief nicht so gut? Warum haben wir etwas nicht erreicht? Was wollen wir in Zukunft anders machen?
- **Die Frage nach dem weiteren Vorgehen:** Auf welche konkreten Maßnahmen einigen wir uns? Wer ist dafür verantwortlich und bis wann?

Der Moderator steuert den Prozess und leitet das Team durch den Prozess. Er oder sie sorgt auch dafür, dass die Diskussion nicht nur auf der Sachebene verbleibt, sondern eine Metaperspektive gewonnen werden kann. Hierzu eignen sich übergeordnete Reflexionsfragen wie „Was müsste passieren, damit wir unsere Zusammenarbeit noch weiter optimieren können?“ Der Moderator fasst die Ergebnisse des Meetings in einem Protokoll zusammen und verteilt es im Anschluss an alle Projektmitglieder. Wichtiger Inhalt des Protokolls ist die Liste der konkreten Aufgaben, Termine und Zuständigkeiten. Das Protokoll stellt eine Art „Checkliste“ für das nächste Reflexionsmeeting dar. In den Folgemeetings werden zu Beginn die vorher erarbeiteten Punkte angesprochen und die Ausführung der vereinbarten Maßnahmen überprüft.

Ein zentrales Element bei der Reflexion im Team ist das Feedback. Kein Team ist von Anfang an ein Hochleistungsteam. Höchstleistung entsteht vielmehr aus einem kontinuierlichen Lernprozess im Verlauf von Versuch und Irrtum. Hier hilft ein gutes Feedback. Gut in dem Sinne, dass Klarheit und Wertschätzung in der Kommunikation an erster Stelle stehen und es eine tragfähige Beziehung zwischen den Personen entwickelt. Doch das ist oft leichter gesagt, als getan. Aus Angst, den anderen zu verletzen oder falsch verstanden zu werden, zögern viele Menschen eine direkte Rückmeldung an das andere Teammitglied hinaus. Worauf man achten sollte, um Feedback konstruktiv werden zu lassen, lässt sich kurz zusammenfassen:

- **Passender Rahmen:** Achten Sie auf den richtigen Zeitpunkt, den geeigneten Ort. Geben Sie Feedback nur unter vier Augen und nur zu begrenzten und veränderbaren Verhaltensweisen.

- **Positiver Einstieg:** Erzeugen Sie eine positive Grundstimmung mit einer kurzen, aber konstruktiven Gesprächseröffnung (Bsp.: „*Schön, dass wir uns heute Vormittag Zeit für dieses Gespräch nehmen können, Herr Müller. Ich hatte Ihnen ja gestern bereits gesagt, dass ich Ihnen eine Rückmeldung zu Ihrer Arbeitsleistung geben möchte. Ich schätze Sie als sehr engagierten und zuverlässigen Mitarbeiter im Team ...*- **Objektiv bleiben:** Benennen Sie Beobachtungen sachlich und konkret und beschreiben Sie das Verhalten genau (Bsp.: „*Es gibt einen Punkt, der mir aufgefallen ist und den ich mit Ihnen besprechen möchte. Sie sind in den letzten Wochen am Montag, Mittwoch und Donnerstag deutlich zu spät zu unserer Projektbesprechung gekommen.*“)
- **Machen Sie die Auswirkungen deutlich:** Lassen Sie den anderen wissen, welche Reaktionen und Empfindungen das Verhalten ausgelöst hat (Bsp.: „*Das gesamte Team hat auf Sie gewartet und war irritiert, da sie das von Ihnen so bisher nicht kannten.*“)
- **Geben Sie Ihr Feedback immer in der Ich-Form:** Drücken Sie Ihre eigenen Gefühle mit Ich-Botschaften aus und äußern Sie Ihre Erwartungen und Wünsche klar (Bsp.: „*Es hat mich geärgert, dass Sie bei keiner Ihrer Verspätungen einen Grund hierfür genannt haben und ich wünsche mir, dass Sie mich vorab informieren, wenn Sie später kommen und weshalb diese Verspätung nicht vermeidbar ist.*“)
- **Positiver Abschluss:** Beenden Sie das Gespräch mit einem motivierenden Abschluss (Bsp.: „*Ich bin froh, dass wir dieses Thema so offen miteinander besprechen konnten und dass ich nun die Gründe für Ihr Zuspätkommen kenne. Mir ist es wichtig, dass wir zukünftig ganz offen über persönliche Belastungen sprechen können, damit wir diese auch im Team auffangen können. Ich freue mich, dass wir sie im Team als sehr erfahrenen Projektmitarbeiter dabei haben.*“)

#### Tipp-Box: Wertschätzendes Feedback geben

Die 3-W-Regel des Feedbacks *Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch* kann sowohl bei der Vorbereitung des Feedbacks („Was möchte ich meinem Gegenüber sagen?“) als auch bei der konkreten Umsetzung („Worum geht es mir?“) hilfreich sein:

1. **Wahrnehmung der Situation:** Was habe ich konkret erlebt? Beschreiben Sie den Sachverhalt präzise und kurz („Mir ist aufgefallen, dass ...“)
2. **Beschreibung der Wirkung:** Was hat das bei mir ausgelöst? Beschreiben Sie die Wirkung und Ihre Gefühle („Das hat dazu geführt, dass ...“)

**3. Formulierung eines Wunsches/einer Aufforderung:** Was wünsche ich mir/erwarte ich von meinem Gegenüber? („Ich wünsche mir von Ihnen, .../Ich erwarte von Ihnen, ...“)

So herausfordernd es ist, einer anderen Person ein direktes, aber wertschätzendes Feedback zu geben, so anspruchsvoll ist es auch, ein Feedback anzunehmen. Was man berücksichtigen sollte, um die wertvolle Botschaft eines Feedbacks auch verstehen und nutzen zu können, lässt sich folgendermaßen zusammenfassen.

- Hören Sie aufmerksam zu und konzentrieren Sie sich nur auf das, was Ihr Gegenüber äußert.
- Rechtfertigen Sie sich nicht und liefern Sie keine Begründungen.
- Fragen Sie höchstens nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.
- Legen Sie Denkpausen ein. Fühlen Sie sich nicht unter Druck, gleich auf das Feedback zu reagieren („Darüber muss ich erst mal nachdenken.“)
- Danken Sie für das offene Feedback.
- Sagen Sie dem Feedbackgeber, was seine Rückmeldung bei Ihnen bewirkt hat.
- Entscheiden Sie selbst für sich, was Sie beibehalten, was Sie verändern oder was Sie weiter beobachten möchten.

Um aus Feedbacks auch konkrete Verbesserungsmaßnahmen im Arbeitsumfeld strukturiert und wirkungsvoll umsetzen zu können, gehört der sogenannte PDCA-Zyklus zum methodischen Standardrepertoire für Teams und liegt letztlich allen Aktivitäten einer kontinuierlichen Verbesserung zu Grunde. Nach dem Prinzip „*Plan → Do → Check → Act*“ sollen die Mitarbeiter nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen, selbstständig Lösungen entwickeln und in die Praxis umsetzen. Um dann permanent nach weiteren Potenzialen zu suchen:

- **Plan:** Plane Dein Vorhaben, setze Ziele, analysiere die Fehler und suche Lösungen.
- **Do:** Setze die Lösungen um, pilotiere sie in einem geschützten Umfeld.
- **Check:** Überprüfe die Wirkung, korrigiere eventuelle Fehler.
- **Act:** Führe die Lösung als Standard ein! Und starte weitere Verbesserungen ...

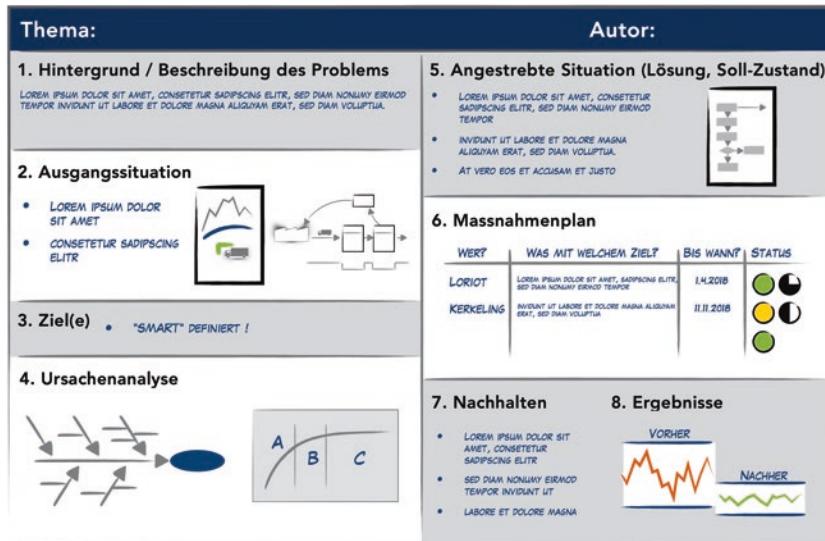
Dieser Zyklus endet nie, er wird ständig wiederholt. Sobald eine Verbesserung umgesetzt ist, werden neue Ziele gesetzt und neue Maßnahmen angegangen. Be-

stehende Standards werden immer wieder in Frage gestellt und durch noch bessere Lösungen ersetzt.

Ein einfaches, aber sehr effektives Instrument, das Teams hierbei helfen kann, ist der sogenannte A3-Report. Auf einem Blatt Papier von begrenzter Größe (früher empfahl man die namensgebenden „A3“-Bögen, weil sie gut verfügbar waren, heute ist man mit den üblichen Pinnwänden etwas großzügiger) sollen die wichtigsten Informationen zur Problemlösung für alle und jederzeit transparent dokumentiert werden. Wie eine Schablone zeigt der A3-Report den Mitarbeitern, welche Schritte zu durchlaufen sind, und hilft ihnen so, Probleme gezielt zu analysieren und systematisch Lösungen zu entwickeln (Schmutte 2017, S. 383, vgl. auch etwa Gorecki und Pautsch 2018, S. 61 ff.):

1. Das Problem qualitativ beschreiben. Was passiert, wenn wir es nicht angehen?  
→ *Was tut uns weh?*
2. Die Ausgangssituation verstehen. Durch eine Prozessabbildung, Grafik oder Foto visualisieren, den Wertschöpfungsprozess aus Kundensicht erfassen und Kennzahlen messen.  
→ *Wo starten wir?*
3. Ziele vereinbaren und „SMART“ definieren (Spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, relevant/realistisch, terminiert).  
→ *Wo wollen wir hin?*
4. Ursachenanalyse, z. B. mit dem Ursache-Wirkungs-Diagramm und der Pareto-Analyse. Jene speziellen Ursachen ermitteln, die einen maßgeblichen Einfluss auf das Problem haben und Ansatzpunkte für Lösungen erkennen lassen.  
→ *Die Hebel für Verbesserungen kennen!*
5. Die angestrebte Situation, die Lösung bestimmen und Empfehlungen festhalten.  
→ *Den Sollzustand definieren.*
6. Maßnahmenplan zur Beseitigung der Problemursachen und zur Verbesserung des Ist-Zustands festlegen.  
→ *Wer macht was bis wann?*
7. Nachhalten: die Lösung überprüfen und, wenn sie wirksam ist, standardisieren.  
→ *Den „Bumerang-Effekt“ vermeiden!*
8. Prozesssteuerung: die Ergebnisse dauerhaft kontrollieren (Vorher-/Nachher, Soll/Ist).  
→ *Die Abläufe auf hohem Niveau stabilisieren!*

Es geht dabei nicht um die „Schönheit“ des Formblatts oder der Grafiken, sondern um die Denk- und Vorgehensweise. Das A3-Blatt ist ein Arbeitsdokument, dessen Aufbau im Grundsatz dem angesprochenen PDCA-Zyklus folgt (Abb. 6.2).



**Abb. 6.2** A3-Arbeitsblatt zur strukturierten Problemlösung und Prozessverbesserung im Team (Schmutte 2017, S. 383)

**Tipp-Box: Reflexionsmeetings mit Wirkung**

- Bereiten Sie Lessons-Learned-Meetings gut vor!**  
Bestimmen Sie eine Person als Moderator für die Vor- und Nachbereitung sowie die Durchführung der Meetings. Das muss nicht zwangsläufig die Teamleitung sein. Es ist sogar besser, ein anderes Teammitglied mit dieser Aufgabe zu betrauen, denn Kritik übt sich leichter, wenn die kritisierte Person in gleichberechtigter und nicht in leitender Funktion auftritt. Am besten ist, wenn jedes Teammitglied einmal die Moderation übernimmt, um Verständnis für die Rolle zu erlangen.
- Achten Sie auf Offenheit!**  
Um Fehler ansprechen, analysieren und lösen zu können, muss die Atmosphäre eines Reflexionsmeetings von einem „offenen Gesprächsraum“ gekennzeichnet sein. Jedes Teammitglied sollte Kritik oder kritische Fragen äußern dürfen, ungeachtet seiner Position und in einem für die Gruppe und den Einzelnen sicheren Raum. Was hier jemand sagt, darf „draußen“ nicht gegen ihn verwendet werden.

- **Nutzen Sie Standards gegen den „Bumerang-Effekt“!**

Erzielte Verbesserungen müssen abgesichert werden. Wenn sie klar definiert und von den Beteiligten auch gelebt werden, sind die im Prozessmanagement angesprochenen Standards ein wirkungsvolles Instrument gegen den „Bumerang-Effekt“, also gegen die Gefahr, dass neue Lösungen im Alltag wieder vergessen werden und man zu den gewohnten Prozeduren zurückkehrt.

## 6.2 Das Team permanent herausfordern: Die kritische Einschätzung der eigenen Arbeit und Entwicklung

Reflexion und Reflexivität werden oft synonym verwendet. Reflexion beschreibt die Handlung, offen über sich selbst, die Ziele, Strategien und Prozesse nachzudenken. Damit ist Reflexion eine wesentliche Voraussetzung für Teamentwicklungsprozesse, denn nur Gruppen, die sich regelmäßig mit der Frage auseinandersetzen, ob sie die richtigen Ziele mit den richtigen Mitteln in der richtigen Weise verfolgen, sind auch fähig zur Veränderung ihrer Ziele und Prozesse. Reflexivität dagegen beschreibt die Intensität, mit der dies geschieht. Nach West (1996) ist Reflexivität das Ausmaß, in dem die Mitglieder einer Gruppe offen über die Ziele, Strategien und Prozesse des Teams nachdenken und versuchen, diese den aktuellen und antizipierten Veränderungen innerhalb oder außerhalb des Teams anzupassen.

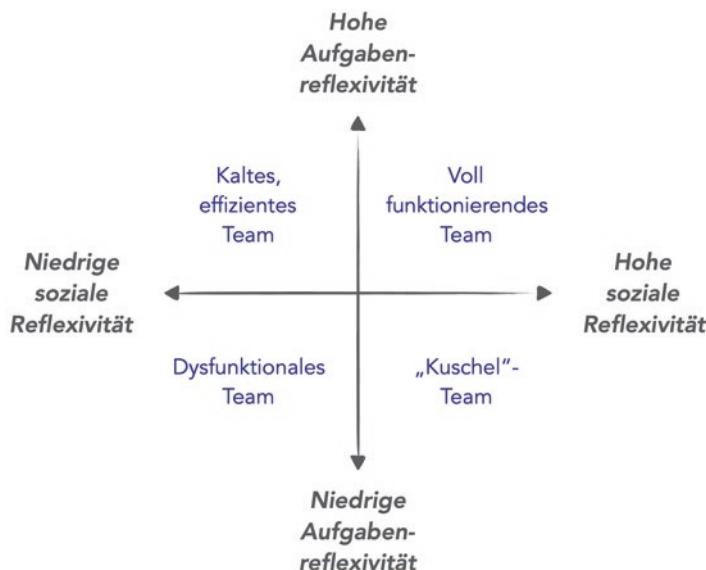
Reflexivität bezieht sich also auf den Grad und die Angewohnheit eines Teams, sich bewusst und kritisch mit seinen Gegebenheiten, wie den Teamzielen und Teamstrategien, auseinanderzusetzen und diese den aktuellen Erfordernissen anzupassen. Die Definition verdeutlicht zudem, dass neben dem Prozess des Reflektierens auch Anpassungsprozesse eine zentrale Komponente im Reflexivitätskonzept spielen. West geht davon aus, dass Reflexionsprozesse allein nicht zu Verbesserungen führen, sondern dass ein gewisses Maß an Adaption notwendig ist.

Zur Reflexion über den aktuellen Status des Leistungs- und Beziehungsziels bieten sich verschiedene Konzepte an. Die hier dargestellten Modelle und Ansätze zur Teamreflexion lassen sich als Gedankengerüst für gemeinsame Reflexionsprozesse im Team oder auch in Kombination mit anderen Maßnahmen wie dem Einsatz von Fragebögen, Teamtrainings oder Teamcoachings verwenden.

West führte 1994 das Konzept der „Team Reflexivity“ als Möglichkeit des Lernens und der Entwicklung (self-development) von Teams ein. Dabei ging er von

zwei unterschiedlichen Dimensionen des Funktionierens von Teams aus: Die so genannte „Aufgabenreflexivität“ und die „soziale Reflexivität“. Die Aufgabenreflexivität bezieht sich auf die eigentliche Arbeitsaufgabe, die das Team zu lösen hat, also auf die Aufgabenorientierung und die Wege, um diese Ziele zu erreichen. Es geht also um das *Leistungsziel*. Die soziale Reflexivität hingegen umfasst soziale Faktoren, die beeinflussen, wie die Teammitglieder die Gruppe als soziale Einheit empfinden, also das *Beziehungsziel*. Hierbei rücken Aspekte wie soziale Unterstützung innerhalb des Teams, das Teamklima und die Bewältigung von Konflikten in den Fokus.

Je nach Ausprägung auf den beiden voneinander unabhängigen Dimensionen kann die Zuordnung des Teams zu vier Typen erfolgen (Abb. 6.3). Eine hohe Ausprägung auf beiden Dimensionen beschreibt ein voll funktionierendes Team, das sowohl eine hohe Aufgaben- als auch eine hohe soziale Reflexivität aufweist. Eine niedrige Ausprägung auf beiden Dimensionen weist auf ein dysfunktionales Team hin, das weder eine hohe Aufgabenreflexivität noch eine hohe soziale Reflexivität besitzt. Ist die Aufgabenreflexivität hoch ausgeprägt und die soziale Reflexivität

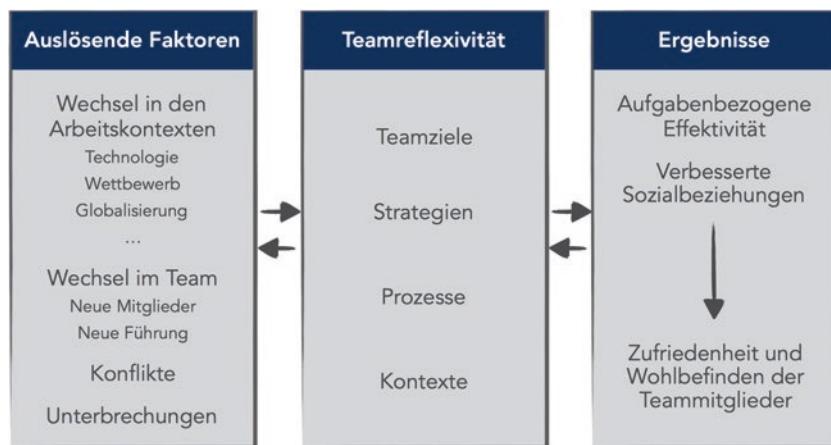


**Abb. 6.3** Das Modell der Teamreflexivität (West 1994, Übersetzung der Autoren)

niedrig, handelt es sich um ein kaltes, effizientes Team. Weist das Team hingegen eine hohe soziale Reflexivität aber eine niedrige Aufgabenreflexivität auf, weist dies nach West (1994) auf ein „Kuschel“-Team hin.

Doch was löst Reflexivität aus oder stimuliert diese? Van Dick und West zufolge (2013) ist dies der Fall, wenn Fehler und Irrtümer aufgetreten sind und sich das Team mit der Fehleranalyse und Ursachenfindung beschäftigen muss (Abb. 6.4). Auch ein Wechsel der Teammitglieder oder Teamführung kann dazu führen, dass eingefahrene Prozesse hinterfragt werden und neue Sichtweisen integriert werden müssen. Oder wenn es zu Ressourcenkonflikten kommt (vgl. Kap. 3), weil das Team zu wenig Zeit oder Ausstattung zur Verfügung hat, kann dies Fragen stimulieren: „Können wir angesichts der veränderten Situation unsere Ziele überhaupt noch erreichen? Müssen wir diese eventuell umformulieren? Sind die bisherigen Verfahren der Aufgabenbearbeitung überhaupt noch adäquat?“ Darüber hinaus kann Reflexion ausgelöst werden, wenn das Team Erfolge feiert und überlegt, ob es die hierbei bewährten Vorgehensweisen auch auf andere Aufgaben übertragen kann.

Im Ergebnis führt Reflexion zum einen zu einer gesteigerten Effektivität bei der Aufgabenbearbeitung: Durch die Hinterfragung von Prozessen und der anschließenden Optimierung werden die Aufgaben selbst effektiver und effizienter erledigt.



**Abb. 6.4** Auslöser und Effekte der Teamreflexivität (van Dick und West 2013, S. 47)

Zum anderen wirkt sich Reflexion auf die sozialen Beziehungen aus. Die durch Reflexivität ausgelösten Gespräche und Diskussionen führen oft zu neuartigen Methoden der Konfliktlösung im Team sowie zu gegenseitigem Vertrauen, sodass Probleme direkt angesprochen werden und nicht „hinter dem Rücken“ des anderen diskutiert werden. Darüber hinaus entstehen so oft Unterstützungsprozesse der Teammitglieder untereinander, die sich positiv auf die Beziehungen im Team und langfristig auf die Zufriedenheit und das Wohlbefinden aller Gruppenmitglieder auswirken (vgl. van Dick und West 2013).

Das Team herauszufordern, bedeutet für die Führungskraft in unserem Zusammenhang zum ersten, die Teammitglieder bereits bei der Definition und Ausgestaltung der Leistungs- und Beziehungsziele einzubinden. Nur dann können Teams die als relevant erachteten Meilensteine entsprechend sinnvoll analysieren und auf mögliche Abweichungen adäquat reagieren. Auf lange Sicht führt dies dazu, dass der Prozess der Selbstreflexion verinnerlicht wird und zunehmend automatisiert abläuft. Darüber hinaus hat es Auswirkungen auf die Selbsteinschätzung der Gruppe. Untersuchungen weisen darauf hin, dass Teams, die sich durch eine ausgeprägte selbstreflexive Arbeitsweise auszeichnen, ihre eigenen Leistungen und die des gesamten Teams besser einschätzen und insgesamt zufriedener mit ihrer Arbeitstätigkeit sind (Gurtner 2009, S. 49 f.).

Das Team herausfordern heißt zum zweiten, im Team den Wunsch zu entwickeln und zu stärken, sich selbst kontinuierlich weiterzuentwickeln und hierfür geeignete Bedingungen zu schaffen. Denn Individuen wie Gruppen reflektieren nicht spontan. Es braucht immer einen gewissen Rahmen und konkrete Settings, in denen Reflexion angestoßen und instruiert werden kann (vgl. auch Wetzstein und Hacker 2004).

Auch hier kann man von den schon angesprochenen „High-Responsibility-Teams“ (HRT) lernen, die beispielsweise in der Luftfahrt, den Rettungsdiensten, der Polizei, der medizinischen Versorgung oder der Kernenergie verbreitet sind. In der Regel sind die Ergebnisse ihrer Arbeit nicht mehr umkehrbar und begonnene Aktionen können nicht mehr abgebrochen werden. Ihre Arbeit verrichten sie meist unter hohem zeitlichen und öffentlichen Druck (Kauffeld 2014). Regelmäßige Reflexion des eigenen Handelns gehört bei den HRT zur täglichen Arbeit. Sie müssen sofort einsetzbar sein und dabei oft mit bis dahin unbekannten Teammitgliedern zusammenarbeiten. Eine Teamentwicklung zur gemeinsamen Erarbeitung der Rollen im Team, zur Vereinbarung von Spielregeln der Zusammenarbeit oder zur Reflexion von Herangehensweisen ist meist nicht möglich. Für die HRT wurde des-

halb mit dem sogenannten „Crew-Resource-Management-Training“ (CRM) ein besonderes Trainingskonzept entwickelt.

Ziel eines Crew-Resource-Management-Trainings ist es, die effektive Nutzung aller verfügbaren Ressourcen (Informationen, Menschen, Ausrüstung) zu trainieren, die Zusammenarbeit und Kommunikation im Team zu verbessern und so die Leistung zu optimieren. Hierbei stehen die Optimierung von Abläufen und Standards sowie die Abstimmung zwischen den Teammitgliedern besonders im Fokus (vgl. Salas et al. 2006). Darüber hinaus wird in Crew-Resource-Management-Trainings die Fähigkeit gefördert, Fehler frühzeitig zu entdecken, sie möglichst präventiv zu vermeiden und ihre möglichen negativen Folgen zu reduzieren.

Bisher mussten die meisten „normalen“ Projektgruppen und Abteilungen von Unternehmen nicht wie ein HRT sofort einsetzbar sein oder immer wieder mit unbekannten Teammitgliedern agieren. Das ändert sich mit der zunehmenden Komplexität und Beschleunigung der Arbeitswelt. Heute sucht man gezielt nach Wegen, möglichst viele der Erfolgsfaktoren von HRT auf die eigene Organisation zu übertragen. Einer davon ist der Umgang mit Fehlern.

Die Einsicht in die eigene Fehlbarkeit ist der erste Schritt, eigenes Handeln kritisch zu reflektieren, Fehlern vorzubeugen oder sie rechtzeitig zu korrigieren. Industrie, Wirtschaft und öffentliche Bereiche sind sehr daran interessiert, Fehler zu vermeiden, da sie meist mit materiellen Kosten oder einem hohen Imageschaden verbunden sind. Das Problem der Fehleranalyse beginnt jedoch bereits damit, dass es unterschiedliche Auffassungen in der Bewertung der Fehlerquellen gibt. Jedes Teammitglied wird eine andere Sicht der Dinge liefern. Der Teamleiter beschwert sich, dass man ihm nicht genug Personal zur Seite gestellt hat. Diejenigen, die für das Konzept zuständig waren, haben das Feedback innerhalb des Teams vermisst, und der Projektleiter sah sich zu wenig von der Geschäftsführung unterstützt.

Ziel der Fehleranalyse muss daher die übereinstimmende Einschätzung der zurückliegenden Arbeit sein. Nur wenn sich alle darüber einig sind, was tatsächlich falsch gelaufen ist, können alle gemeinsam aus den gemachten Fehlern für zukünftige Projekte lernen. Was man von HRT lernen kann, ist ihr Umgang mit Fehlern und der Einstellung zur eigenen Fehlbarkeit. Während man in anderen Branchen Perfektion oft mit Fehlerlosigkeit verbindet und alles darauf setzt, keine Fehler machen zu dürfen, konzentrieren sich High-Responsibility-Teams (HRT) darauf, Fehler in einem frühen Stadium der Prozesskette erkennen und korrigieren zu können und trainieren fehlervermeidendes Verhalten unter sicheren Bedingungen (im Simulator, in Rollenspielen, in Teilmärkten, in Experimenten etc.).

Fehler werden als Teil des menschlichen Handelns gesehen und im Rahmen regelmäßiger Diskussionsrunden, Nachbesprechungen nach Einsätzen (Debriefings) und Crew-Resource-Management-Trainings thematisiert (vgl. Rascher und Schröder 2017; Rascher 2019). In diesem Zusammenhang weist etwa Kauffeld (2014) auf die Wichtigkeit einer offenen und vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre für gemeinsame Reflexionsprozesse hin. Sie betont einen fehlerfreundlichen Führungsstil als Grundlage für ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Teammitglieder sicher fühlen, einander vertrauen können und offen über Probleme oder Fehler sprechen können. Voraussetzung ist die Schaffung eines hierarchiefreien Raums, in dem offene Kritik möglich ist. Erst dann ist es möglich, eine gründliche Fehleranalyse durchzuführen, diese als Basis für Innovation zu nutzen und damit eine lernende Organisation zu schaffen. Anders als in sogenannten „Naming-Blaming-Shaming“-Kulturen geht es in einer professionellen Fehlerreflexion nicht darum, einen Schuldigen für den oder die Fehler zu finden. Sondern darum, solche Fehler künftig vermeiden zu können (Abb. 6.5). Dies führt langfristig nicht nur zu einer konstruktiveren Fehlerkultur der Organisation, sondern auch zu einer Stärkung der organisationalen Resilienz, also der Widerstandsfähigkeit der gesamten Organisation.



**Abb. 6.5** Die 3-W der Fehlerreflexion

**Tipp-Box: Das Team in die Lage versetzen, sich selbst weiterzuentwickeln****• Leben Sie eine konstruktive Fehlerkultur!**

Ein erfolgreiches Projekt ist immer auch ein Lernerfolg. Doch selbst wenn Projekte scheitern, sollten die gemachten Fehler mehr Anlass zur kritischen Hinterfragung als zur Suche nach Sündenböcken sein. Fördern Sie Transparenz, betonen Sie das „Wir“ und lernen Sie aus Fehlern. Als Team: Vermeiden Sie Schuldzuweisungen, sonst traut sich niemand mehr, einmal quer zu denken, Dinge in Frage zu stellen und Neues auszuprobieren. Und schon gar nicht, mögliche Irrtümer offen zu legen. Damit nimmt sich das Team die Chance, immer besser zu werden.

**• Nutzen Sie Teamtrainings- und coachings, um die Selbstreflexion zu aktivieren!**

Es ist eine der schwierigsten Aufgaben, das eigene Handeln zu rekapitulieren, es auf Fehler und Schwachstellen zu analysieren und zusammen mit den anderen Teammitgliedern aufgrund dieser Analyse zu ändern. Zur aktuellen Orientierung, was Teamcoaching in einer konkreten Situation bedeutet und welche Ebenen berücksichtigt werden müssen, kann das Designdreieck für Teamcoaching nach Schmid und Messmer (2009, S. 199) ein wertvoller Anhaltspunkt sein:

- Wer gehört zum Team, in welcher Funktion?
- Was ist die Aufgabe des Teams? Was liegt im Fokus des Coaching?
- Nach welchem Selbstverständnis geht der Coach vor?

Den Grad seiner Reflexionsintensität kann das Team über Fragenkataloge ermitteln. Die im Anhang beispielhaft dargestellten Fragebögen von West und Markiewicz (2004) wurden bereits in vielen unterschiedlichen Bereichen eingesetzt und erprobt und haben sich für eine erste Orientierung über die im Team vorhandene aufgabenbezogene („Task Reflexivity“) und soziale Reflexivität („Social Reflexity“) bewährt (siehe im Kap. 10, Appendix 5: „Die Reflexionsintensität im Team ermitteln“). Sie dienen der Analyse und der gemeinsamen Diskussion über den aktuellen Status im Team und helfen der Gruppe, möglichen Handlungsbedarf zu erkennen.

---

## 6.3 Monitoring relevanter Daten

Um die eigene Leistung und das soziale Miteinander kritisch reflektieren und lenken zu können, brauchen die Teams ein Steuerungssystem, das sie permanent über den Status quo informiert und rechtzeitig Signal gibt, wenn das Erreichen der im

Differenzmanagement gesetzten Ziele oder die durch Ressourcen-, Struktur- und Prozessmanagement determinierte grundsätzliche Funktionsfähigkeit des Teams gefährdet sind. Dazu müssen sie Kennzahlen festlegen. Messbare Kenngrößen, die die Zielsetzungen, die Meilensteine auf dem Weg dorthin und die Performance im Team überprüfbar machen. Und dabei ist weniger mehr.

Junge Start-ups haben noch keine ausgefeilten Managementsysteme aufgebaut. Vieles ist Chaos, sie sind aber auch sehr flexibel und treffen Entscheidungen vergleichsweise schnell. Sie schätzen ihre Lage anhand weniger Kriterien ein. Sie wissen, wie viele Kunden im Geschäft waren, wie viele Bestellungen online aufgegeben wurden und wie viele Pakete sie verschickt haben. Auch kleine Firmen werden oft noch pragmatisch geführt. Die Unternehmer beurteilen anhand weniger, spezifischer Beobachtungen, ob ihr Geschäft läuft oder nicht, ob alles im grünen Bereich ist oder ob sie gegensteuern müssen. Größere Organisationen dagegen laufen Gefahr, sich in einer über Jahre aufgebauten Komplexität zu verlieren und es mit ihren Strukturen und Prozessen zu überstreben. Auch mit den Steuerungssystemen. Es geht nicht darum, aus der Masse der zahlreichen Kennzahlen, die es in der Organisation schon gibt, möglichst viele heranzuziehen, um eine große Abdeckung des Messbaren zu erreichen. Es geht darum, die wenigen signifikanten Schlüsselkennzahlen zu identifizieren, die sogenannten „Key Performance Indicators“ (KPI), die Relevantes über den Status quo aussagen und die für die Steuerung des Teams notwendig sind. Es zählt, was wirklich wichtig ist.

Solche Kennzahlen sind kein Selbstzweck. Sie erlauben einen schnellen, pointierten Blick auf wichtige Sachverhalte, und sie beeinflussen das Verhalten und die Entscheidungsfindung des Teams. Führungskräfte sollten die Kennzahlen deshalb regelmäßig und in kurzen Abständen mit Ihrem Team durchsprechen, gemeinsam die Fortschritte bewerten und bei Abweichungen vom geplanten Soll-Zustand umgehend Maßnahmen festlegen, die das Team zurück auf die Erfolgsspur bringen. Die richtigen Kennzahlen tragen dazu bei, dass gute und termingerechte Ergebnisse keine Zufallsprodukte, sondern mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind.

Die Liste potenzieller Kennzahlen ist lang (Tab. 6.1, vgl. etwa Binder et al. 2019; Krause 2016; Losbichler et al. 2015). Welche Kennzahlen letztlich „die richtigen“ für das Team sind, ergibt sich aus den strategischen und operativen Zielsetzungen sowie aus den strukturellen Rahmenbedingungen und müssen im Team gemeinsam entwickelt werden, damit auch jeder den Sinn hinter den ausgewählten Kennzahlen versteht:

- **Finanzkennzahlen** stehen am Ende der Ursache-Wirkungsketten. Sie drücken den Erfolg oder Misserfolg zuvor getroffener Entscheidungen aus, dienen dazu,

die Richtigkeit dieser Entscheidungen einzuschätzen. Aber sie sind kein geeigneter Frühindikator, erlauben kein rechtzeitiges Agieren und sind deshalb zur Steuerung nur bedingt geeignet.

- **Kundenbezogene Kennzahlen** beschreiben die Sicht der Kunden auf die Leistungen des Teams, sie zeigen auf, wie gut das Team die Anforderungen seiner Kunden erfüllt, und ob die Kunden das auch honorierten.
- **Prozesskennzahlen** bewerten die Effektivität und Effizienz der Abläufe in und um das Team. Sie beantworten die Fragen: Entspricht das Ergebnis der Zielsetzung? Und ist der Aufwand dazu angemessen?
- **Mitarbeiterbezogene Kennzahlen** sind auf die personellen Ressourcen, die Kompetenzen und die interpersonellen Beziehungen ausgerichtet: Welche Fähigkeiten sind wie verfügbar, wie produktiv sind die Mitarbeiter? Wie entwickeln sie sich? Wie funktioniert das Zusammenspiel im Team?

**Tab. 6.1** Mögliche Schlüsselkennzahlen (KPI) zur Steuerung der Teamleistung (auszugsweise)

<b>Finanzkennzahlen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatz, Kosten, segmentiert nach Zielgruppen, Produktgruppen, Mitarbeiter etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wertschöpfung je Stunde</li> <li>- Vertriebsspanne</li> <li>- Abweichung vom Budgetziel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deckungsbeitrag je produktiver Stunde</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>Kundenbezogene Kennzahlen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenzufriedenheit</li> <li>- Auftragseingang</li> <li>- Kundentreue</li> <li>- Weiterempfehlungsrate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hit Rate</li> <li>- Einhaltung Service-Level</li> <li>- Wartezeiten an der Kasse, am Check-In etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reklamationsquote, Anzahl Stormierungen</li> <li>- Reaktionszeit</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>Prozesskennzahlen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktivität</li> <li>- Auslastungsgrad</li> <li>- Anzahl Aufgaben in Bearbeitung</li> <li>- Arbeitsrückstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prozessfähigkeit</li> <li>- Durchlaufzeiten</li> <li>- First Pass Yield</li> <li>- Terminerfüllungsgrad</li> <li>- Fehlerrate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressourcenverfügbarkeit</li> <li>- Anteil wertschöpfender Tätigkeiten</li> <li>- Lagerbestände</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>Mitarbeiterbezogene Kennzahlen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation</li> <li>- Zufriedenheit</li> <li>- Innovationsfähigkeit</li> <li>- Verfügbarkeit</li> <li>- Mitarbeitereffektivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidungseffizienz</li> <li>- Fehlzeiten</li> <li>- Fluktuationsrate</li> <li>- Trainingserfolg, Lerntransfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikationsgrad</li> <li>- Grad der gegenseitigen Unterstützung</li> <li>- Teamklima</li> <li>- ...</li> </ul>

**Tipp-Box: Das beste Kennzahlensystem ist einfach & schlank!****• Misten Sie aus!**

Jede Kennzahl ist mit Aufwand verbunden. Sie sollte Ihnen also auch einen entsprechenden Mehrwert bringen. Deshalb: Misten Sie Ihr bestehendes Kennzahlensystem aus. Hinterfragen Sie jede einzelne Kennzahl, welchen Wert sie hat, ob Sie sie als Team zur Steuerung wirklich brauchen. Überlegen Sie genau: Was sind die Haupttreiber, um die gesetzten Ziele zu erreichen? Welches Verhalten wollen wir fördern? Eliminieren Sie alle Kennzahlen, die nicht absolut notwendig sind, und fokussieren Sie sich auf die relevanten Schlüsselkennzahlen (KPI).

**• Definieren Sie die Kennzahlen korrekt!**

Achten Sie auf die Berechnungsformel: Sie müssen das messen, was Sie steuern wollen, die KPI müssen die Informationen liefern, die Sie zur Steuerung brauchen. Nutzen Sie, wenn möglich, Frühindikatoren, um rechtzeitig (re)agieren zu können. Legen Sie eine geeignete Erhebungsfrequenz, einen passenden Messrhythmus fest: oft genug (wegen der Aussagekraft), aber auch nicht zu oft (wegen des Aufwands). Und bestimmen Sie für jede Kennzahl, wer aus dem Team für die Erhebung der jeweiligen Kennzahl verantwortlich ist.

**• Visualisieren Sie!**

Die Form der Visualisierung und der Grad der Verdichtung sind abhängig von der Zielgruppe. Grundsätzlich gilt: je einfacher, desto besser. Nutzen Sie wie im Armaturenbrett eines Autos einfache Dashboards mit Ampel- und Tachometerdarstellungen, Kreis-, Balken- und Verlaufsdiagrammen etc., die dem Team auf einen Blick die notwendigen Informationen zielgenau und umfassend bereitstellen. Sorgen Sie für eine permanente Sichtbarkeit des Status quo für das gesamte Team.

**• Korrigieren Sie, wenn nötig!**

Zielsetzungen und Kennzahlen können sich auch unterjährig ändern. Das klassische, weit verbreitete „Management-by-Objectives“-Konzept basierte auf jährlichen Zielvereinbarungen. In der heutigen schnelllebigen Welt, die höhere Flexibilität und kürzere Reaktionszeiten erfordert, etablieren sich zunehmend modernere, agilere Varianten wie der „Objectives-and-Key-Results“ (OKR)-Ansatz. Sie ordnen qualitativen Zielen (Objectives) quantitative Schlüsselergebnisse (Key Results) zu, die in kurzen Abständen überprüft und auch ggf. angepasst werden. Entscheidend ist die Regelmäßigkeit der Überprüfung. Wenn das Team weiß, wo es steht, kann es rechtzeitig reagieren.

## 6.4 Fazit

Die effiziente Selbststeuerung eines Teams erfordert die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion des eigenen Handelns und der sozialen Beziehungen innerhalb der Gruppe. Dies ermöglicht die schnelle Korrektur fehlerhafter Prozesse oder inadäquater Strukturen und die Berücksichtigung des Leistungs- und Beziehungsziels der Gruppe.

Entscheidend ist es, alle Teammitglieder an dieser Reflexion zu beteiligen, um möglichst viele unterschiedliche Perspektiven berücksichtigen zu können und ein gemeinsames „Team Mental Model“ entwickeln zu können. In vielen Fällen eignen sich hierfür Routinebesprechungen des Teams. Der Einsatz verschiedener Reflexionsmethoden, wie spezielle Modelle oder Fragebögen zur Teamreflexion, Teamtrainings, Teamcoachings oder Reflexionsmeetings, kann die Qualität des Reflexionsprozesses deutlich steigern und das Ausprobieren neuer Methoden und Settings bietet die Möglichkeit, sich auch im Reflexionsprozess zu reflektieren und zu verbessern.

Reflexionsmanagement ist eine permanente Aufgabe und sollte nicht erst bei auftretenden Schwierigkeiten oder Konflikten im Team zum Einsatz kommen. Auch die gemeinsame Reflexion von Erfolgen ist für das zukünftige Handeln in der Organisation wesentlich und stärkt die Bindung an die Teamziele und die Identifikation mit dem Team.

---

### Reflexionsfragen

- Reflektieren Sie in Ihrem Team regelmäßig über den aktuellen Stand des Leistungs- und Beziehungsziels?
- Welche Kennzahlen und Meilensteine haben Sie definiert? Sind sie relevant?
- Kennen alle Teammitglieder diese Kennzahlen und Meilensteine?
- Wie wird der Stand der Kennzahlen dokumentiert und wie wird bei Zielabweichung informiert?
- Wie involvieren Sie hierbei die Teammitglieder?
- Kann das Team bei Leistungsabweichungen eigene Problemlösestrategien entwickeln?
- Gibt es bei Erfolgen des Teams auch positives Feedback und wird dies gefeiert?
- Bearbeitet das Team interne Konflikte offen und lösungsorientiert?

---

## Literatur

Binder, U., Ditz, K., Lorth, M., Reimer, D., & Reinhard, H. (2019). *Kennzahlen-Guide für Controller: Über 200 Kennzahlen aus Finanzen, Personal, Logistik, Produktion, Einkauf, Vertrieb, eCommerce und IT*. Brandenburg: reimus.NET.

- van Dick, R., & West, M. A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Praxis der Personalpsychologie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Gorecki, P., & Pautsch, P. (2018). *Praxisbuch Lean Management: Der Weg zur operativen Excellence*. München: Hanser.
- Gurtner, A. (2009). Reflexivity and social stressors in teams: An empirical study. *Leading Systems*, 2, 28–56.
- Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Krause, H.-U. (2016). *Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management: Ein umfassendes Kompendium kompakt erklärter Key Performance Indicators*. Berlin/Boston: de Gruyter.
- Losbichler, H., Eisl, C., & Engelbrechtmüller, C. (Hrsg.). (2015). *Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen*. Wien: Linde.
- Neininger, A., & Kauffeld, S. (2009). Reflexion als Schlüssel zur Weiterentwicklung von Gruppenarbeit. In S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S. 233–255). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rascher, S. (2019). *Just Culture in Organisationen. Wie Piloten eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen*. Wiesbaden: Springer.
- Rascher, S., & Schröder, R. (2017). Die Gestaltung einer konstruktiven Fehlerkultur als Führungsaufgabe in High Reliability Organizations (HRO) am Beispiel der zivilen Luftfahrt. In C. v. Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation* (S. 177–200). Wiesbaden: Springer.
- Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S., & Wightman, D. C. (2006). Does crew resource management training work? An update, an extension, and some critical needs. *Human Factors*, 48(2), 392–412.
- Schmid, B., & Messmer, A. (2009). *Systemische Personal – Organisations- und Kulturentwicklung. Konzepte und Perspektiven*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schmutte, A. M. (2017). Geschäftsprozessmanagement: Wertschöpfung für den Kunden mit BPR, Lean & Six Sigma. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), *Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices* (2. Aufl., S. 365–397). Wiesbaden: Springer Gabler.
- West, M. A. (1994). *Effective teamwork*. Exeter: BPC Wheatons Ltd.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Hrsg.), *Handbook of work group psychology* (S. 555–579). Chichester: Wiley.
- West, M. A., & Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working*. Oxford: Blackwell.
- Wetzstein, A., & Hacker, W. (2004). Reflective verbalization improves solutions – The effects of question-based reflection in design problem solving. *Applied Cognitive Psychology*, 18(2), 145–156.

# Entwicklungsmanagement – Zur Wahrung der Teamfunktionalität und zum erfolgreichen Abschluss von Projekten

7

## [Summary – Die Inhalte dieses Kapitels in Kürze]

Ein gutes Entwicklungsmanagement verhindert vorzeitige Projektabbrüche und sorgt dafür, dass Teamziele auch bei Schwierigkeiten und Komplexitätssteigerungen noch erreicht werden. Darüber hinaus schaffen die Führungskräfte mit dem erfolgreichen Abschluss der Projekte die Voraussetzung, sich wieder voll und ganz auf neue Themen zu konzentrieren.

Wird die Komplexität in einem Team aufgrund neuer Anforderungen oder internem Prozess zu groß und droht Gefahr, dass Teamziele möglicherweise nicht erreicht werden können, kann es notwendig sein, dass Teilaufgaben outsourct werden und sich das Team nur auf die wesentlichen Aufgaben zur Zielbewältigung konzentriert. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Aufgaben klar definiert und von dem Rest der im Team verbleibenden Aufgaben abgegrenzt sind. Das Outsourcing sollte dabei entweder an ein selbst zu gründendes neues (Sub-)Team oder aber an andere bereits bestehende Teams oder Abteilungen erfolgen (unternehmensintern oder -extern). Für eine erfolgreiche Umsetzung der Ziele muss auch nach der erfolgten Ausgliederung der Aufgaben dafür Sorge getragen werden, dass genügend Informationsaustausch mit den anderen Teams bzw. Abteilungen gegeben ist und entsprechende Kontrollmechanismen initialisiert werden. Für eine

erfolgreiche Auslagerung sollte zudem eine genaue Bedarfsbestimmung über die zu erbringenden Leistungen des Partners erfolgen sowie Risiken erkannt werden, damit unter gewissen Umständen wie z. B. der Nicht-Erfüllung von Leistungszielen entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.

Eine weitere Aufgabe im Entwicklungsmanagement ist die Eskalation nach „Oben“ bzw. die Suche nach Hilfestellung auf der nächsthöheren Ebene, wenn bestimmte Problembereiche nicht mehr selbst im Team lösbar sind und somit die Zielerreichung gefährden. Hierzu gehört, die einzuleitenden Gegenmaßnahmen klar zu benennen und zu kommunizieren sowie darzustellen, welche Szenarien bei einer ausbleibenden Einleitung der Gegenmaßnahmen das Team zu erwarten hat.

Naht das Ende eines Projekts, z. B. weil die Teamziele erfüllt wurden, gehört es zu den wichtigen Aufgaben einer Führungskraft, das Projekt erfolgreich abzuschließen. Der Abschluss eines Projekts sowie die Auflösung eines Teams sind dabei in formaler, inhaltlicher sowie sozialer Hinsicht vorzunehmen. Zum formalen Abschluss eines Projekts gehören neben der Abschlussdokumentation, die strukturierte Archivierung von relevanten Dokumenten sowie die Aussortierung von nicht mehr benötigten Ressourcen. Gerade im digitalen Bereich sammelt sich über die Zeit sehr viel überflüssiges Material an, dass mittlerweile unvollständig oder out-of-date ist. In inhaltlicher Hinsicht ist ein Projekt erst dann abgeschlossen, wenn alle To-Do's geklärt und möglicherweise offen stehende Aufgaben, bspw. bei einer Übergabe des Projekts, erfasst und die Verantwortlichkeiten geklärt sind. In sozialer Hinsicht erfolgt ein Projektabschluss dadurch, dass Führungskräfte einen festen Termin für das Ende des Projekts bestimmen und dem Team gegenüber damit transparent umgehen. Hierfür bietet sich ein Abschlussmeeting an, bei dem den Mitgliedern Zeit gegeben wird, sich emotional vom Team und von der zu Ende gegangenen Aufgabe zu verabschieden.

Ein letzter wichtiger Punkt, der sich vor allem auf zukünftige Projektvorhaben positiv auswirkt, ist ein gutes Lessons Learned. Es stößt Lerneffekte im Unternehmen an und trägt maßgeblich zum langfristigen Unternehmenserfolg bei.



**Abb. 7.1** Aufgaben im Entwicklungsmanagement

Entwicklungsmanagement verhindert die Überlastung des Systems. Zu den Führungsaufgaben gehören (Abb. 7.1):

- „Teilaufgaben outsourcen“ (Abgrenzen, klar definieren und auslagern),
- „Auf nächsthöherer Ebene eskalieren“ (Hilfe bei zielgefährdenden Problemen einfordern),
- „Projekt abschließen und Projekt auflösen“ (Umgestaltung begleiten und Erfolge wertschätzen).

---

## 7.1 Teilaufgaben outsourcen: Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden

Aufgrund der immer größer werdenden Komplexität und der ständigen Forderung nach neuen Lösungen und Flexibilität, kann es gelegentlich vorkommen, dass Teams nicht mehr in der Lage sind, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen.

Zumeist liegen die Gründe darin, dass ein bestimmter Bereich aufgrund seiner Komplexität immer weiter angewachsen ist (z. B. heutzutage die IT) oder aber neue Aufgabenbereiche hinzugekommen sind (z. B. Sicherstellung von Datenschutz). Das kann zu einer Überlastung des Teams führen und die gesetzten Teamziele gefährden. Es ist daher wichtig, eine drohende Überlastung rechtzeitig zu erkennen, um sie verhindern und die Funktionalität des Teams weiterhin gewährleisten zu können. Unter gewissen Bedingungen stellt hierfür das Outsourcing von Teilaufgaben ein probates Mittel dar.

Für ein erfolgreiches Outsourcing ist es zunächst einmal notwendig, dass die abzugebenden Teilaufgaben klar definiert und von den übrigen, im Team verbleibenden Aufgaben abgegrenzt werden (siehe dazu Abschn. 4.1). Eine klare Abgrenzung ist deshalb so wichtig, damit das Kerngeschäft eines Teams weiterlaufen kann, ohne dass es hier zu Einschränkungen kommt. Mit anderen Worten sollten sie ihren primären Aufgaben ohne größere Störungen nachgehen können. Um die Aufgaben mit Blick auf Komplexitätsreduzierung und ein mögliches Outsourcing zu priorisieren, bietet sich das Schema der aus dem Zeitmanagement bekannten Eisenhower-Matrix an, die ihren Namen dem früheren US-Präsidenten verdankt. Nach diesem einfachen, aber wirksamen Prinzip ordnet man die Aufgaben anhand von zwei Kriterien: Wie *wichtig* sind die Aufgaben? Und wie *dringlich* sind sie? Wichtig heißt, die Aufgabe muss vom Team übernommen werden – die Frage ist aber, wann? Möglicherweise kann die Aufgabe auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. Dringend heißt, die Aufgabe verlangt die sofortige Erledigung, jetzt in diesem Moment – es ist aber nicht gesagt, dass das Team selbst sie übernehmen muss. Möglicherweise kann sie delegiert werden an jemanden, der gerade die Zeit dafür hat. Aus der Zuordnung der Aufgaben in die vier Quadranten ergeben sich idealtypische Handlungsempfehlungen (Abb. 7.2). Die volle Aufmerksamkeit und den vollen Einsatz sollte das Team vor allem auf die A-Aufgaben legen: Sie sind wichtig für das Team, können also nur schwer abgegeben werden, und sie sind gleichzeitig dringend, dürfen also nicht auf die lange Bank geschoben werden. In unserem Fall, der Frage des Outsourcings von Aufgabenpaketen, kommen vor allem die C-Aufgaben in Frage. Sie sind dringend zu erledigen, aber nicht so wichtig, als dass sie vom Team selbst übernommen werden müssten.

Um einer Überlastung des Teams vorzukommen, kann man auch aus dem ursprünglichen Team ein neues „Sub-Team“ abpalten. Dieses Sub-Team bildet fortan eine eigenständige und für sich stehende Gruppe, die für ein gutes Funktionieren ebenfalls die bereits beschriebenen Führungsaufgaben und Funktionen zu bewerkstelligen hat. Dieses neu gebildete Team widmet sich gänzlich den ausgelöschten Aufgaben, was sich auf das Ursprungsteam komplexitätsreduzierend und entlastend auswirkt.

Ein gutes Beispiel aus der Praxis ist die Aufteilung von Football-Teams in Defense und Offense. Die beiden Sub-Einheiten bearbeiten ihren eigenen, klar abge-



**Abb. 7.2** Prioritäten setzen mit der Eisenhower-Matrix

steckten Aufgabenbereich: So ist die Offense für die Erzielung von Punkten des eigenen Teams zuständig, während die Defense dafür da ist, gegnerische Punkte zu verhindern. Beide Sub-Einheiten haben sogar ihre eigenen Coordinator, die sie anleiten. Weiterhin gibt es im Football noch die sogenannten Special-Teams. Die Aufgaben dieser Teams bestehen vor allem in der „Fußarbeit“ bei Football-Spielen, da sie u. a. für den Kickoff (Anstoß) und dem sogenannten Punt (Abschlag, der dem eines Fußballtorwarts ähnlich ist) zuständig sind. Insofern sind alle drei Einheiten hoch spezialisiert und verfolgen ihre eigenen Ziele, die zum gemeinsamen, übergeordneten Ziel beitragen: das Spiel zu gewinnen.

Eine weitere Möglichkeit für die interne Komplexitätsreduzierung ist die direkte Auslagerung von Teilaufgaben an externe Teams oder Abteilungen – dies ist sowohl innerhalb des eigenen Unternehmens, in dem man tätig ist (unternehmensinterne Outsourcing), als auch außerhalb des eigenen Unternehmens (unternehmensexternes Outsourcing), möglich. Ein klassisches Beispiel für das Outsourcing an externe Dienstleister ist der Internetauftritt eines Unternehmens, indem eine Firma mit der Realisierung und Wartung der Internetpräsenz beauftragt wird. Ein typisches Beispiel für das unternehmensinterne Outsourcing sind Shared Services, die zur Steigerung der Prozesseffizienz konzipiert werden.

Sind die Teilaufgaben erst einmal ausgegliedert, muss für ein erfolgreiches Outsourcing sichergestellt werden, dass die Aufgaben auch tatsächlich von dem

externen Team erledigt werden können. Hierfür sind einige Maßnahmen zu treffen. Liegen dem externen Team alle zur Erledigung der Aufgaben notwendigen Informationen vor? Sind genügend Schnittstellen zwischen den Teams eingerichtet, dass Arbeitsprozesse ggf. über Teamgrenzen hinweg koordiniert werden können? Es sollte hier zu einer engen Absprache zwischen den beiden beteiligten Teams bzw. Abteilungen kommen, damit Unsicherheiten vermieden und die Erledigung der Aufgaben sichergestellt werden kann. Gerade, wenn es sich um die Auslagerung von Teilaufgaben an unternehmensexterne Bereiche handelt, sollten die Bemühungen für eine enge Absprache erhöht werden, da hier ein Austausch unter den Mitarbeitern ohne zusätzliche Anstrengungen nicht erfolgen kann. Erst wenn eine erfolgreiche „Übergabe“ stattgefunden hat, können die Bemühungen etwas reduziert und bei Bedarf wieder erhöht werden.

#### **Tipp-Box: Tipps für ein erfolgreiches Outsourcing**

Um Outsourcing-Vorhaben erfolgreich umzusetzen zu können, müssen bestimmte Punkte beachtet und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Denn eine Auslagerung birgt immer auch gewisse Risiken, die die Teamziele gefährden können und die es folglich gilt zu minimieren. So kann es bspw. zu Qualitätsmängeln – gerade zu Beginn einer Auslagerung von Aufgabenbereichen – kommen, Leistungen können unzureichend sein oder aber die Outsourcing-Kosten bedeutend höher ausfallen, als geplant. Für eine gelungene Auslagerung sollten daher enge Absprachen mit dem entsprechenden Dienstleister getroffen sowie Kontroll- und Steuerungsmechanismus initialisiert werden. Sie erhalten an dieser Stelle 3 Tipps, die Ihnen bei diesem Vorhaben helfen können.

##### **1. Bedarf an Leistung erkennen und formulieren**

Jedes Outsourcing-Vorhaben ist mit Kosten für das Unternehmen verbunden. Dabei kann es vorkommen, dass das beauftragte externe Unternehmen bzw. der Vertragspartner Leistungen erbringt, die nicht zwingend notwendig sind oder ggf. nicht den Leitlinien des eigenen Unternehmens entsprechen. Diese Situation tritt immer dann ein, wenn der eigene Bedarf an Anforderungen vorher nicht eindeutig bestimmt und dementprechend kommuniziert wurde.

Den eigenen Bedarf zu erkennen und zu formulieren stellt somit den ersten wichtigen Schritt im Outsourcing-Vorhaben dar und ermöglicht es zugleich, die entstehenden Kosten zu kontrollieren, indem diese Leistungen in einem klar aufgesetzten Vertrag festgehalten werden. Der Vertrag und die enge Absprache sorgen für Erwartungssicherheit auf beiden Seiten und sorgen dafür, dass die Rechte und Pflichten beider Seiten klar benannt sind.

## 2. Risiken erkennen

Beim Outsourcing tritt der geplante Nutzen häufig erst zu einem späteren Zeitpunkt ein – zu Beginn einer Auslagerung ist der Aufwand zunächst höher als der Nutzen. Damit entstehen häufig Risiken, die sich auf die Arbeit des Teams auswirken können, vor allem im operativen Bereich: Inwieweit wird die Arbeit des Teams beeinträchtigt, wenn die eingeforderte und vertraglich bestimmte Leistung des Dienstleisters ausbleibt oder unzureichend ist? Inwiefern wirkt sich eine Minderleistung auf das gemeinsame Teamziel aus?

Für ein erfolgreiches Outsourcing sollten diese Fragen unbedingt innerhalb des Teams geklärt werden, damit Beeinträchtigungen des „Kerngeschäftes“ – d. h. den nicht-ausgegliederten Aufgabenbereichen – minimiert werden können. Dies geschieht am besten, indem gemeinsam im Team Szenarien gedanklich durchgespielt werden und gemeinsam überlegt wird, was zu tun wäre, wenn ein solcher Fall eintritt. Dabei sollten die verschiedenen Möglichkeiten diskutiert und gemeinsam bewertet werden.

## 3. Kommunikation aufrecht erhalten und Kontrollmechanismen installieren

Für eine erfolgreiche Auslagerung ist eine gute Kommunikationsbasis mit dem Vertragspartner unumgänglich. Hierzu gehört neben dem Aufrechterhalten der Kommunikation, dass Schnittstellen bestimmt und eingerichtet werden (siehe dazu Kap. 2). Auf diese Weise wird der Kommunikationsweg festgelegt, wodurch man das Risiko minimiert, dass kein geregelter Informationsfluss gegeben ist und die Kommunikation nur informell erfolgt. Zudem sollten bestimmte Zeitpunkte festgelegt werden, an denen man ein Update zum aktuellen Stand der Dinge erhält. Bspw. kann ein Update anhand eines virtuellen Teammeetings oder einer Telefonkonferenz erfolgen, die im 2-Wochen-Takt stattfindet. Hierdurch hat das Team die Möglichkeit, den Fortschritt der Umsetzung zu monitoren und bei einer erheblichen Abweichung eventuelle Gegenmaßnahmen einzuleiten.

## 7.2 Auf nächsthöhere Ebene eskalieren: Wenn es intern nicht mehr weitergeht

Wenn die Bewahrung der Funktionalität eines Teams bei einer drohenden Überlastung nicht ohne weiteres durch das Outsourcing von Aufgaben möglich ist, gehört es zu den Führungsaufgaben im Entwicklungsmanagement, rechtzeitig auf nächsthöhere Ebene zu eskalieren. Allerdings wird der Gang zur nächsthöheren Ebene häufig gescheut. Dies kann mehrere Ursachen haben, hat allerdings vor allem da-

mit zu tun, dass Führungskräfte ihre Machposition gefährdet sehen und sie nicht den Eindruck erwecken möchten, dass sie mit der gegebenen Situation oder ihrem Team nicht alleine fertig werden.

Im Extremfall werden Projekte künstlich am Leben gehalten, obwohl das Gesamtziel schon lange in unerreichbare Ferne gerückt ist und keines der Teammitglieder mehr aufrichtig daran glaubt, dass dieses noch erreicht werden kann. Für das Unternehmen kann dies zu einem finanziellen Schaden führen, der zu einem früheren Zeitpunkt hätte verhindert werden können. Die Führungskraft sollte sich an dieser Stelle die Frage stellen, ob eine frühe Eskalation nicht die bessere Alternative wäre. Die Suche nach und das Einfordern von Hilfe auf höheren Ebenen gehört somit zu den wichtigen Aufgaben im Entwicklungsmanagement.

Dabei sollte man nicht aus den Augen verlieren, dass es sich hierbei nicht immer um schwerwiegende Situationen handeln muss. Im Projektmanagement wird bspw. als Eskalation auf nächsthöherer Ebene auch die stufenweise Delegation bezeichnet – was wertneutral gemeint ist. Es kann beispielsweise sein, dass eine Führungskraft nicht mit der notwendigen Entscheidungskompetenz ausgestattet ist, um erforderliche Maßnahmen einzuleiten zu können. In diesem Fall muss eine höhere Instanz die Entscheidung treffen. Weil hierfür ein gutes Vertrauensverhältnis Voraussetzung ist, zahlt sich jetzt ein gutes Differenzmanagement aus: Koordiniert und pflegt man externe Schnittstellen regelmäßig, ist der Weg für eine mögliche Eskalation geebnet.

Bevor ein Eskalationsvorhaben allerdings eingeleitet wird, muss eine Führungskraft sicherstellen, dass im Team Einigkeit darüber herrscht, dass es auf die herkömmliche Weise nicht mehr weitergeht. Eine Eskalation hätte keine Aussicht auf Erfolg, wenn eine Führungskraft sie im Alleingang ohne Rückendeckung des Teams einleitet und im Extremfall alleine mit ihrer Meinung dasteht. Für alle muss klar sein, welche drohenden Szenarien bevorstünden, wenn nicht rechtzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Die einzuleitenden Gegenmaßnahmen sollten dabei genau im Team diskutiert und realisierbare Lösungsvorschläge gemeinsam entwickelt werden (siehe Kap. 6).

---

### **7.3 Projekt abschließen und Projekt auflösen: Ein Ende finden!**

Der Abschluss gehört zum Projekt wie jede andere Phase eines Projekts auch. Er muss geplant und koordiniert werden, da ein Abschluss nicht „automatisch“ passiert und man ihn nicht dem Zufall überlassen kann. Die Wirklichkeit sieht leider anders aus. Zu häufig kommt es vor, dass Projekte nicht sauber abgeschlossen wer-

den. Die Gefahr ist gerade dann gegeben, wenn ein Projekt vorzeitig beendet wird, weil ein Team seine Ziele nicht erreicht hat. Dies kann dazu führen, dass ein Projekt zu einer „never ending story“ wird und Dokumente und Projekt-Know-how im Organisations-Nirwana landen. Es ist also wichtig, dass ein Projekt, unabhängig davon, ob es erfolgreich war oder gescheitert ist, klar abgeschlossen wird. Was heißt das konkret? Der Abschluss eines Projekts muss in formaler, inhaltlicher und sozialer Hinsicht erfolgen.

Beim *formalen* Projektabschluss handelt es sich u. a. um die Projektdokumentation. Es kann z. B. gefordert werden, dass ein Abschlussbericht oder ein Ergebniskatalog angefertigt werden soll. Weiterhin gehört es zu einem formalen Projektabschluss, dass Dokumente richtig archiviert werden. Hierzu zählen die Tätigkeitsberichte, Protokolle und Dokumente ebenso wie Präsentationen, Info-broschüren und Flyer. Wird eine Archivierung erfolgreich umgesetzt, ermöglicht sie es, dass zukünftige Teams davon profitieren können, indem sie darauf zurückgreifen können und somit Lerneffekte ermöglicht werden. Dabei kann sich die Archivierung von Dokumenten mitunter als schwierig erweisen, da in der Regel während eines Projekts sehr viele von ihnen erzeugt, aber längst nicht alle benötigt werden. Gerade das elektronische Datenformat ist hierfür anfällig. So werden bspw. viele Dateien erstellt, die unvollständig bleiben, out-of-date sind oder aber schlichtweg nicht benötigt wurden. Neben der Archivierung von Dokumenten sollte somit auch dem Aussortieren von unnötigem Datenmüll genügend Aufmerksamkeit geschenkt werden. Auch externe, projektfremde Personen müssen sich in der Abschlussdokumentation zurecht finden und die Beweggründe für die Entscheidungen nachvollziehen können.

In den meisten Projekten ist eine Abschlusspräsentation üblich, in der das Projekt vom Auftraggeber abgenommen wird. Mit einem professionellen formalen Projektabschluss kann letztlich der wahrgenommene Erfolg des Projekts noch einmal gesteigert werden. Das Team und seine erzielten Erfolge im Unternehmen werden sichtbar und bei den Auftraggebern besonders gut in Erinnerung bleiben.

Zum *inhaltlichen* Projektabschluss gehört neben dem eigentlichen thematischen Abschluss auch die Feststellung, ob möglicherweise noch To-do's offen sind. So kann es sein, dass ein Projekt zwar offiziell beendet ist, aber bestimmte Folgeentwicklungen und Fortführung der Ergebnisse erst in weiterer Ferne anstehen. Noch offenstehende Aufgaben sind im Team zu besprechen und wenn möglich auch direkt zu verteilen (Stichwort Strukturmanagement), idealerweise in einem Abschlussmeeting, wenn alle Teammitglieder anwesend sind. Gerade wenn es sich um eine Projektübergabe handelt, ist dieser Schritt unerlässlich. Dabei werden die To-do's und die dazugehörigen Verantwortlichkeiten an den Projektauftraggeber weitergegeben, damit dieser im Bilde ist und sich bei Bedarf an die zuständige Person wenden kann.

Die gesammelten Erfahrungen aus der Projektarbeit werden als „Lessons Learned“ festgehalten. Gut dokumentierte Erkenntnisse aus der Projektarbeit lassen andere Teams in systematischer Weise vom Wissen, das in früheren Projekten erlangt wurde, profitieren. So können besonders erfolgreiche Vorgehensweisen übernommen oder aber bestimmte Fehler, die in der Vergangenheit gemacht wurden, vermieden werden. Auf diese Weise sparen Organisationen wertvolle Ressourcen wie Zeit und Kosten. Wichtig ist, dass dieses Wissen den anderen Teams und Abteilungen auch zugänglich gemacht wird, indem es leicht auffindbar und für alle einsehbar abgelegt ist (Stichwort Archivierung). Im Idealfall ist eine Person oder Abteilung im Unternehmen dafür verantwortlich, dass dieses Wissen projektübergreifend gesammelt, dokumentiert und für alle nutzbar gemacht wird.

Essentiell für die Lessons Learned ist die gemeinsame Aufarbeitung mit dem Projektteam und allen anderen, wesentlich am Projekt beteiligten Personen. Es empfiehlt sich dabei eine Zusammenstellung der Lessons Learned in Form eines Workshops – wobei zwischen geschlossenen und offenen Workshops unterschieden werden kann.

In beiden Fällen geht es um die Frage, was besonders gut und was besonders schlecht in einem Projekt gelaufen ist. Bei einem offenen Workshop werden keine Themen vorgegeben und es steht ein breites Themenspektrum „offen“. Jeder Beteiligte kann seine Erfahrungen schildern, ohne dass es systematische Vorbesprechungen gibt. Dieses Format hat den Vorteil, dass die Vorbereitung des Workshops relativ gering ausfällt und viele unterschiedliche Themen angesprochen werden können.

Bei der geschlossenen Variante ist im Vorfeld weitaus mehr vorzubereiten. Hier führt der Lessons-Learned-Leiter vor dem eigentlichen Workshop Einzelinterviews mit allen Beteiligten. Ziel dieser Einzelinterviews ist es, aus dem gesamten Themenspektrum die wichtigen und erfolgskritischen Aspekte für den Workshop herauszufiltern und auf die Agenda des Workshops zu setzen. Zum Beispiel jene Themen, die besonders häufig genannt wurden, weil es in diesem Bereich überaus viele Probleme gab. Der Vorteil eines geschlossenen Workshops liegt vor allem darin, dass die ausgewählten Themen fokussierter bearbeitet und tiefergehender analysiert werden können. Die vorangehenden Einzelinterviews sollten dabei anhand von Leitfragen geführt werden:

- Was war die Zielsetzung zu Beginn des Projekts und hat sich diese im Verlauf verändert?
- Kam es zu Problemen während des Projekts? Wenn ja, wo sind diese entstanden und was wurde unternommen, um diese zu beheben? Hätten diese Probleme verhindert werden können und wenn ja, auf welche Weise?
- Was ist besonders gut im Projekt verlaufen und was sollte in zukünftigen Projekten beibehalten werden?

Lessons Learned bieten auf diese Weise einen hohen Nutzen, weil sie Lerneffekte anstoßen. Wie gut allerdings und in welchem Umfang Lessons Learned erfasst und genutzt werden, ist nicht zuletzt davon abhängig, wie stark im Unternehmen eine konstruktive Fehlerkultur gelebt wird (siehe dazu Kap. 6).

Ein Punkt, der gerne von Führungskräften übersehen wird, ist die soziale Komponente. Zu einem *sozialen* Projektabschluss gehört, dass das Erreichen der Teamziele klar kommuniziert wird und Erfolge mit einem kleinen Abschluss-Event gemeinsam gefeiert werden. Auf diese Weise bleibt das Projekt den Teammitgliedern in guter Erinnerung und man kann unter Umständen auch bei möglichen Folgeaktivitäten auf die Motivation und das Interesse der ehemaligen Teammitglieder hoffen.

Mit dem Abschluss eines Projekts endet die gemeinsame Zusammenarbeit. So gesehen gehört die Auflösung eines Teams zum natürlichen Zyklus von Teamarbeit. Die Aufgabe einer Führungskraft in diesem Zusammenhang ist es, die Auflösung des Teams aktiv zu begleiten. Denn es kann durchaus sein, dass einige Teammitglieder mit Sorge oder etwas orientierungslos in die Zukunft blicken, wenn das Ende des Projekts und die Auflösung des Teams näher rücken. Unter Umständen sind zwischen den Teammitgliedern persönliche Beziehungen entstanden, weshalb auch etwas Trauer auftreten kann. Einzelne Teammitglieder könnten daher versuchen, das Ende des Projekts hinaus zu zögern. Dies kann sich darin äußern, dass für bestimmte Aufgaben längere Zeit in Anspruch genommen wird, als es üblicherweise der Fall ist oder aber sich Fehler häufen. Führungskräfte müssen derartige Entwicklungen erkennen und gegensteuern, indem sie das Ende transparent machen und es bewusst gestalten. Legen Sie rechtzeitig ein Datum fest für ein gemeinsames Teammeeting und informieren Sie alle Teammitglieder darüber, dass dies das letzte gemeinsame Meeting sein wird. Die Mitarbeiter haben dann genügend Zeit, sich darauf emotional vorzubereiten und können sich in versammelter Runde voneinander verabschieden.

Auch beim Projektabschluss bzw. der Projektauflösung macht sich ein gutes Differenzmanagement bezahlt, indem die Führungskraft individuell führt und schaut, wie es mit jedem weitergeht: Gibt es bspw. bei projektbezogenen Arbeitsverträgen Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten? So ist denkbar, dass sich ein neues Projekt gerade im Genehmigungsstadium befindet und man das ausscheidende Teammitglied entsprechend in Kenntnis setzt und weiterempfiehlt. Netzwerke durch Alumni-Treffen schaffen einen weiteren Mehrwert. Auf diese Weise wandern Wissen und Fähigkeiten nicht sofort nach dem Projekt ab, sondern können bei zukünftigen Vorhaben wieder mobilisiert werden.

## 7.4 Fazit

Ein Team darf nicht wegen Überforderung in eine Minderleistung rutschen. Entwicklungsmanagement verhindert die Überlastung und erhält die Funktionsfähigkeit des Teams, indem Aufgaben ausgelagert werden, wenn das Team den Anforderungen nicht mehr gewachsen ist.

Sind die Projektziele nicht erreichbar, kann ein sinnvoller Projektstopp eingeschüchtert werden – auch damit steigern Sie den gemeinsamen Teamerfolg. Werden die Führungsaufgaben des Entwicklungsmanagements aber ernst genommen, bestehen gute Chancen, einer drohenden Nicht-Erreichung von Zielen entgegenzuwirken und Projekte in einer Art und Weise abzuschließen, dass ehemalige Teammitglieder mit großer Wahrscheinlichkeit auch zukünftig Interesse daran haben, wieder miteinander zusammenzuarbeiten. Und gut dokumentierte Lessons Learned erhöhen die Erfolgsschancen zukünftiger Projektvorhaben erheblich, indem sie Lerneffekte im Unternehmen anstoßen.

### Reflexionsfragen

- Weshalb ist es so wichtig, dass Sie als Führungskraft auf nächster höherer Ebene eskalieren?
- Was sollten Sie als Führungskraft unbedingt alles mit Ihrem Team abklären, bevor Sie eine Eskalation einleiten?
- Welche Funktion erfüllt das Outsourcing von Aufgaben für das Team?
- Was sollten Sie als Führungskraft bei einer Auslagerung von Teilaufgaben unbedingt beachten?
- Welche Arten des Projektabschlusses sollten Sie als Führungskraft in der Lage sein einzuleiten?
- Wie sollten Sie als Führungskraft im Idealfall einen Workshop zur Erarbeitung von Lessons Learned gestalten?
- Wie können Sie als Führungskraft das Team bei seiner Auflösung unterstützen?



# Digital Leadership – Teams in der (semi)-virtuellen Welt

8

Die Digitalisierung bedeutet für die Unternehmen, für ihre Führungskräfte und Mitarbeiter eine tief greifende Veränderung. Sie verschärft nicht nur den Trend, dass der Erfolg von Unternehmen zunehmend von den Fähigkeiten ihrer Teams abhängt. Sie verändert ihn auch noch. Denn diese Teams werden künftig in einem virtuellen Ökosystem geführt, das ganz neue Möglichkeiten eröffnet, aber auch mit neuen Herausforderungen zu kämpfen hat. Es sind vor allem die unternehmensinternen und -externen Interaktionsmechanismen, die die Anforderungen in der als „Arbeit 4.0“ oder „New Work“ diskutierten künftigen Arbeitswelt neu definieren (vgl. Harwardt et al. 2020; Lenz und Grützmacher 2018, S. 13 f.; Schwarzmüller et al. 2017; Creusen et al. 2017, S. 124 ff. oder Petry 2016, S. 37 f.):

- **Von der Nähe zur Führung aus Distanz:** Im virtuellen Arbeiten ändern sich formale und informelle Strukturen. Die Mitarbeiter sind zeitlich und räumlich flexibel, ihre Eigenverantwortung nimmt zu, die Präsenzkultur weicht endgültig der Ergebnisorientierung. Führungskräfte kommunizieren über digitale Medien ohne echten persönlichen Kontakt. Kulturelle Unterschiede und Eigendynamiken machen sich bemerkbar, Vertrauen und Identifikation der Mitarbeiter sind nicht sicher.
- **Von Geschlossenheit zur Offenheit:** Virtuelles Arbeiten löst die Grenzen von Organisationen auf, die Einbindung externer Stakeholder verlangt ein hohes Maß an Transparenz. Cloud und Crowd werden Teil von Innovation und Wertschöpfung („Open Innovation“, „Crowdwork“).

- **Von der Hierarchie zum Netzwerk:** Die Arbeitsplätze sind nicht mehr auf Dauer eindeutig zugeordnet, Netzwerke bilden sich nach Bedarf und lösen sich wieder auf. Die Zugehörigkeit zu Communities wird durch fachliche Expertise und Interessen geleitet und nicht durch eine organisatorische Zugehörigkeit. Die üblichen Entscheidungskaskaden top-down oder bottom-up sind zu langsam oder funktionieren erst gar nicht. Kommunikation verläuft vernetzt, außerhalb klassischer Hierarchien.
- **Von Mitarbeiter- zu gemischten Teams:** Maschinen werden Kollegen. Die Mitarbeiter fokussieren zunehmend auf „Mensch“-spezifische, vor allem kognitive, kreative und kommunikative Aufgaben, während selbstlernende Software und „künstliche Intelligenz“ sie von substituierbaren, effizienzorientierten Aufgaben immer weiter entlasten. Neue Interaktionsformen zwischen Mensch und Maschine entstehen.
- **Vom linearen Denken zur Kreativität:** In einer dynamischen und komplexen Welt müssen Unternehmen flexibel (re-)agieren und schnell handlungsfähig sein. Lineares Denken versagt hier, stattdessen ist das nicht-lineare Kreativ-Potenzial von „Wissensarbeitern“ zur Entwicklung innovativer Problemlösungen gefragt.
- **Experimente statt langwierige Planungsprozesse:** Wenn es keine einfachen Ursache-Wirkungszusammenhänge mehr gibt, haben iterative, experimentelle Herangehensweisen mit permanenten Rückkopplungen Vorteile gegenüber dem strukturierten Planen, Analysieren und Entscheiden. Man lässt Versuch & Irrtum zu. „Gezähmtes Chaos“ und schnelle Lernzyklen neben „ordentlichen“ Prozessen sind Elemente für eine neue Innovationskultur.
- **Exploit & Explore:** Digitalisierung verstärkt das Spannungsfeld der organisationalen Ambidextrie, der Suche nach dem Trade-off zwischen Stabilität und Flexibilität. Ambidextrie, die „Beidhändigkeit“, heißt in unserem Zusammenhang, sowohl die Optimierung der bestehenden Strukturen und Abläufe für das profitable Kerngeschäft (Exploitation) als auch die Suche nach zukunftsträchtigen Produkt- und Prozessinnovationen und die Transformation von Geschäftsmodellen (Exploration) zu managen, ohne dabei in Schieflage zu kommen.

Für die Führungskräfte ist diese Entwicklung eine Herausforderung: Sie müssen damit zureckkommen, dass sich ihre Rolle ändert, ihr Selbstverständnis, ihr Status. Traditionelle Führung im Sinne von alleiniger Entscheidungskompetenz, langfristiger Projektplanung und -steuerung, stabiler Abteilungszusammensetzungen oder Management-by-Walking-Around greifen nicht mehr. Weil die Rahmenbedingungen viel zu instabil sind, bekommen Mitarbeiter stattdessen eine neue, größere Verantwortung, um Schnelligkeit und Flexibilität zu erreichen.

## 8.1 Herausforderungen der Digitalisierung für Führungskräfte

Digital Leadership heißt nicht nur die neuen technologischen Möglichkeiten zu erkennen und zu nutzen, sondern auch mit neuen Instrumenten sich selbst steuernde Teams zu führen. Besonders interessant ist die Frage, welche Maßnahmen aus einer Gruppe von Mitarbeitern ein leistungsfähiges Team machen können. Im digitalen Umfeld greifen viele der im synergetischen Führungsmodell dargestellten Führungsaufgaben in besonderem Maße.

In einer Welt, in der durch die zunehmende Projektarbeit in Unternehmen die Zusammensetzung der Teams oft nur temporär ist und, bedingt durch die zunehmende Eigenständigkeit und das Nutzerverhalten der „Digital Natives“, die Beziehungsebene durch die digitalen Kommunikationsformen leidet, muss der Auftrag klar sein und jeder das Wozu dahinter verstehen. Um die kohärente Ausrichtung der Arbeit bei allen Teammitarbeitern sicherzustellen, muss die Führungskraft Vision und Ziele, das „Big Picture“, vermitteln und gleichzeitig jedem Teammitglied die Möglichkeit geben, sich individuell einzubringen. Nur so können die Teammitglieder erfassen, worin sie sich von anderen Gruppen unterscheiden und eine Einheit mit einer starken Identifikation bilden.

Gerade bei virtuellen Teams stellt man beim Blick in die Praxis immer wieder fest, dass die Ziele und Wege nicht explizit formuliert sind oder sich sogar widersprechen. Und oft priorisieren die Teammitglieder die Ziele auch noch unterschiedlich. Darüber hinaus findet Teamentwicklung im zunehmend virtuellen Umfeld nicht mehr automatisch durch Präsenz und informellen Austausch statt. Menschliche Zwischentöne fallen weg. Frühwarnsysteme für dysfunktionales Verhalten, die auf nonverbale Signale wie Körperhaltung, Diskussionsverhalten oder Kontaktqualität reagieren, greifen nicht mehr. So bleiben entstehende Konflikte im Verborgenen und es bilden sich nur schwer gemeinsame Werte und Normen des Umgangs heraus. Das erhoffte „Für einander Einstehen“ bleibt aus. In diesem Moment muss die Führung mit den Teammitgliedern verstärkt diskutieren, wie die Ziele zu verstehen und umzusetzen sind und gemeinsam die Spielregeln der Zusammenarbeit festlegen. Und das auf eine andere Art und Weise, als sie es bisher gewohnt war. Denn sie muss trotz der räumlichen und zeitlichen Distanz in der Lage sein, durch transparentes Handeln Vertrauen aufzubauen, die Werte glaubhaft vorzuleben und das Gleiche auch von allen Teammitgliedern einzufordern. Der Wegfall von Flurgesprächen und kurzen persönlichen Meetups in der digitalen Welt und der Verlust von Zwischentönen in der Kommunikation machen es dabei nicht gerade leichter.

Sie verlangen von der Führungskraft eine intensive Begleitung in einem neuen, für viele noch unbekannten virtuellen Raum.

Wie gestalten wir den Austausch mit den externen Gruppen und wieviel dürfen die Mitglieder in virtuellen Communities preisgeben? Weil die Arbeit in Netzwerken zunimmt und sich die Kommunikationskanäle durch die digitalen Tools enthierrarchisieren, der Außenauftritt aber trotzdem harmonisch sein soll, müssen neue Spielregeln für die Kommunikation verankert und die Mitarbeiter dafür sensibilisiert werden.

In einem virtuellen Umfeld, in dem Arbeitszeiten flexibilisiert sind, Zeitzonen die Kommunikation behindern und eine Transparenz über die individuelle Arbeitsleistung fehlt, können die Motivation der Teilnehmer besonders stark schwinden und Prioritäten falsch gesetzt werden. Die Führungskraft muss die unterschiedlichen, sich immer wieder ändernden Interessen und Ambitionen der Teammitglieder wahrnehmen und, unter Berücksichtigung dieser „privaten“ Person, mit jedem Einzelnen seine spezifische Systemrolle innerhalb des Teams vereinbaren.

Bei den Ressourcen werden im digitalen Kontext vor allem die Informationsressourcen in der Praxis häufig übersehen. Abteilungen und Teams sehen sich aufgrund der aktuellen Kommunikationsmöglichkeiten und den vielfältigen Kommunikationsmedien mit einer Informationsflut konfrontiert, die eine Selektion erforderlich macht. Und nicht zuletzt aus Datenschutz- und Sicherheitsgründen muss geregelt sein, wer auf welche Ressourcen und über welche Zugangskanäle zugreifen darf.

Darüber hinaus muss das Team erkennen, wie die neuen digitalen Instrumente seine Arbeit unterstützen können. Die Führungskraft alleine kann das in der Regel nicht. Gerade in professionellen Arbeitsbereichen, in denen hoch qualifizierte Spezialisten in einem digitalen, virtuellen Umfeld eingesetzt werden, ist es nahezu unmöglich, als einzelne Person die komplexen Zusammenhänge und Arbeitsschritte komplett nachzuvollziehen. In diesem Fall wäre es kontraproduktiv, wenn eine Führungskraft versuchen würde, die Arbeitsumgebung des Teams im Alleingang zu regeln. Stattdessen sollen Teams und Abteilungen ihre Arbeitsbedingungen aktiv mitgestalten. Das erhöht die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen und das Vertrauen in eine faire Vergabe der knappen Ressourcen. Und es hilft, ein positives Teamklima sicherzustellen, das schädliche Dynamiken wie Neid, Konkurrenz und Statusdenken vermeidet, die aus Konflikten über Ressourcen erwachsen können.

Weil in digitalen Teams weniger direkter face-to-face-Austausch stattfindet, kann deren Kommunikation nicht zufällig „nebenbei“ laufen. Vor diesem Hintergrund ist das gute Ineinandergreifen der Zahnräder eine besondere Herausforderung. Die Führungskraft muss für eine verbindliche Arbeitsteilung sorgen, in der

jeder weiß, wer für welche Angelegenheiten zuständig und verantwortlich ist. Die Verbindlichkeit, das Verantwortlichkeitsgefühl der einzelnen Teammitglieder für den Erfolg des gesamten Teams, sinkt im digitalen Wandel. Was Führungskräfte deshalb auf dem Schirm haben müssen, sind die sinnvolle Strukturierung der Arbeit und die gemeinsame Aushandlung von klaren Teamrollen mit definierten Verantwortlichkeiten. Neben der fachlich-orientierten Rolle muss gerade im digitalen Umfeld auch die soziale Rolle thematisiert werden, damit die Gruppe als Team agieren kann.

Im Rahmen des Prozessmanagement haben wir auf die Notwendigkeit von Standards in Form von Verhaltensrichtlinien und Handlungsanleitungen hingewiesen. Sie reduzieren die Komplexität, indem sie festlegen, wer wann was in welcher Situation zu tun hat und worauf besonders zu achten ist. Sie regeln das methodische Vorgehen und auch, welche Medien und Werkzeuge genutzt werden. Denn die zunehmende Verfügbarkeit moderner digitaler Instrumente und die rasante Entwicklung neuer Technologien haben zwar einerseits das Potenzial, die Abläufe in der Arbeit von Teams zu vereinfachen, etwa durch die schnellere Verfügbarkeit und höhere Qualität von Informationen, das Verarbeiten großer Datenmengen oder, je nach Qualität der Algorithmen, auch das simulative Durchspielen alternativer Szenarien im Rahmen der Entscheidungsfindung. Nur stehen wir hier immer noch am Anfang einer extrem dynamischen Entwicklung. Die Vielfalt und die Kurzlebigkeit mancher Trial & Error-Entwicklungen machen es den Teams nicht einfach, die Übersicht zu behalten und zu entscheiden, welche Tools für welche spezifischen Situationen die besten sind.

Damit das funktioniert, müssen die Mitarbeiter die gegenseitigen Wechselwirkungen verstehen und Abhängigkeiten kennen. Sie müssen prozessual denken und kommunizieren: Was genau erwarte ich von den Kollegen, was erwarten sie von mir? Welchen Input oder welche Unterstützung brauchen die anderen und wann? Welche Kettenreaktionen löse ich durch meine Entscheidungen und meine Handlungen aus? Mit der Beantwortung dieser Fragen lässt sich auch entscheiden, wie der ideale digitale Tool-Mix aussieht und spezifisch für das Team am besten eingesetzt wird.

Die Reflexion bleibt nicht nur, aber in ganz besonderem Maße bei virtuellen Teams auf der Strecke: Die Möglichkeiten, seine Routineprozesse regelmäßig daraufhin zu überprüfen, ob die einmal festgelegten Standards immer noch ihren Zweck erfüllen, oder sich mit aktuellen und abgeschlossenen Projekten kritisch auseinanderzusetzen, sich gegenseitig offen Rückmeldung zu geben, aus den Erfahrungen zu lernen und Maßnahmen für die Optimierung der eigenen Arbeit zu entwickeln, werden nur selten genutzt. Oft scheint die Zeit zu fehlen, weil schon die nächsten Aufgaben, neue Projekte oder Herausforderungen die volle

Aufmerksamkeit des Teams beschlagnahmen. Dabei sind räumliche Distanzen und seltene Präsenztreffen kein Grund, auf Reflexionsmeetings zu verzichten. Man muss sie nur in den virtuellen Raum verlegen und moderne digitale Collaboration-Tools nutzen, die getrennte Arbeitsumgebungen flexibel miteinander verbinden.

Wie wir im Entwicklungsmanagement gesehen haben, gehört es zur erfolgreichen Teamführung, drohende Überlastungen frühzeitig zu erkennen und zu verhindern, indem zum Beispiel Teilaufgaben delegiert, also nach außen an andere Teams abgegeben werden. Ist dies nicht ohne Weiteres möglich oder kommt es zu Konflikten an den externen Schnittstellen, müssen diese auf einer höheren Ebene geklärt werden. Das Stressrisiko bestand schon immer. Im Zuge der Digitalisierung erhöht es sich noch einmal deutlich. Denn das Tempo von Veränderungen nimmt durch die neuen technologischen Entwicklungen massiv zu und damit auch die Notwendigkeit, die Kompetenzen der Mitarbeiter wie auch die Strukturen und Prozesse, in denen die Teams arbeiten, in immer kürzeren Zyklen auf den Prüfstand zu stellen und weiter zu entwickeln. Der Aufwand hierfür kollidiert allerdings mit den eh schon knappen Ressourcen für das Alltagsgeschäft.

---

## 8.2 Fazit

Der kurze Blick auf diese durch die Digitalisierung ausgelösten Herausforderungen zeigt, welchen erheblichen Einfluss die Veränderungen auf die Arbeitswelt haben. Die Führungsfunktionen und die dahinter liegenden Aufgaben ändern sich dadurch aber nicht. Es ändert sich die Art und Weise, wie die Führungsaufgaben ausgestaltet werden, je nachdem, wie groß der Einfluss der Digitalisierung auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen und die Arbeitsweise der Organisationseinheiten ist. Das TEAMLEAD-Modell korrespondiert mit den zentralen Führungseitlinien einer „Unternehmensführung 4.0“, vor allem der strukturellen Dezentralisierung, also dem Vermeiden von Mikromanagement durch die Führungskraft, der Übertragung von mehr Autonomie und Selbstbestimmung an die Mitarbeiter und der Entwicklung einer agilen Organisationsstruktur und -kultur.

Synergetisch geführte Teams und Abteilungen sind deutlich leistungsfähiger, sie können einen höheren Grad an Komplexität verarbeiten und entwickeln ein immer höheres Niveau der Selbststeuerung. Moderne Digital Leader moderieren diese Selbststeuerung und stellen sicher, dass jede der für das System kritischen Führungsaufgaben umgesetzt wird.

## Literatur

- Creusen, U., Gall, B., & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership – Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Wiesbaden: Springer.
- Harwardt, M., Niermann, P. F.-J., Schmutte, A. M., & Steuernagel, A. (Hrsg.). (2020). *Führen und Managen in der digitalen Transformation: Trends, Best Practices und Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer.
- Lenz, U., & Grützmacher, P. (2018). Was bin ich (noch), und was sollte ich sein? Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle der Führungskraft. In C. von Au (Hrsg.), *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt: Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod* (S. 1–18). Wiesbaden: Springer.
- Petry, T. (2016). Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. In T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (S. 21–82). Freiburg: Haufe.
- Schwarzmüller, T., Brosi, P., & Welpe, I. (2017). Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert. In A. Hildebrandt & W. Landhäuser (Hrsg.), *CSR und Digitalisierung – Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 617–628). Berlin/Heidelberg: Springer.



---

# Synergetische Führung – für alle Fälle und für alle Führungskräfte

9

Die Studie „Forum gute Führung“ – unter der Leitung des verstorbenen Psychologen und Netzwerkforschers Peter Kruse – zeigt die Widersprüchlichkeit im aktuellen Führungshandeln auf: Einerseits verbinden Führungskräfte die Zukunft mit Führungstypen, die auf Kooperation und Teamwork setzen, die dynamische Vernetzung der Mitarbeiter fördern und die Sinnhaftigkeit von gemeinsamen Aufgaben vermitteln. Andererseits schätzen viele die Chancen, in den kommenden Jahren diese Führungsanforderungen selbst erfüllen zu können, als gering ein.

Synergetische Führung ist das Modell, das Führungskräfte im Alltag sehr konkret und praxisorientiert bei den obigen Anforderungen unterstützt. Sei es als Reflexionstool oder zur Interpretation und Lösungsfindung von Problemen, die die Leistung des Teams schwächen und die Zielerreichung gefährden. Dabei setzt TEAMLEAD den Fokus nicht auf Führungspersönlichkeiten oder -kompetenzen (das „Wie“), sondern auf Inhalte, auf die konkreten Führungsaufgaben (das „WAS“). Es gibt Handlungsempfehlungen und lässt gleichzeitig den notwendigen Spielraum für die individuelle Ausgestaltung. Wie Führungskräfte die sechs Systemfunktionen managen, hängt also von den eigenen Einstellungen, Kompetenzen und Werten ab.

„Führungskräfte profitieren beim synergetischen Führungskonzept von den Erkenntnissen der Systemtheorie: Die sechs vorgestellten Systemfunktionen mit ihren dazugehörigen Führungsaufgaben sind für den Erfolg von Teams und Abteilungen (die Mikrosysteme) unverzichtbar und bauen kumulativ aufeinander auf. Im Gegensatz zu Kompetenzmodellen, die lediglich festlegen, welche Kompetenzen

eine Führungskraft mitbringen sollte, liefert das synergetische Führungsmodell Anregungen für konkretes Führungsverhalten im Berufsalltag. Gleichzeitig ist das synergetische Führungskonzept flexibel genug, dass es auf die individuelle Führungssituation angewendet werden kann, da die Systemfunktionen eine Art Kompass für das Führungsverhalten darstellen“ (Graf und Lowiec 2017).

Das synergetische Führungsmodell funktioniert deswegen sowohl bei Führungskräften mit unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen als auch in verschiedenen Situationen und mit verschiedenen Führungsstilen, ob autoritär oder partizipativ. Es hat sich aber gezeigt, dass eine hohe Partizipation der Teammitglieder grundsätzlich wichtig ist. Das Team sollte in die Steuerung der sechs Systemfunktionen eingebunden werden und bei Bedarf, wie es z. B. in agilen Teams der Fall ist, diese auch selbst steuern. Gerade im Umfeld der agilen Teams zeigt sich der Mehrwert der synergetischen Führung besonders, da die Basis des Modells Aufgaben sind, die verteilt werden können.

TEAMLEAD steht nicht im Widerspruch zu den anderen bekannten Modellen – es ist nur globaler und gleichzeitig konkreter. Am Beispiel der bekannten transaktionalen Führung (Führung ist hier ein eher sachliches Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen Leistung des Mitarbeiters und Reaktion des Vorgesetzten) erkennt man, dass eine Führungsaufgabe der synergetischen Führung besonders herausgehoben wird: „Mitarbeiter individuell führen“. Das gleiche gilt für die transformativale Führung: Hier versucht die Führungskraft, die individuellen Ziele und Einstellungen der Mitarbeiter in übergeordnete Ziele zu transformieren, um sie intrinsisch zu motivieren. Sie bezieht sich vor allem auf das Differenzmanagement. Auch Führungsansätze wie wertorientierte oder authentische Führung beziehen sich auf eine synergetische Führungsaufgabe. Es gibt kaum ein Führungsmodell, das nicht zum großen Teil in der synergetischen Führung verankert werden kann.

Darüber hinaus ist ein großer Vorteil der synergetischen Führung, dass es völlig irrelevant ist, welches Team die Führungskraft führen soll. So sind die Teamart (agil oder traditionell), die Zusammenarbeit (Präsenz, virtuell oder semi-virtuell) oder die Organisationseinbettung (Abteilung oder Projekt) für dieses Modell unerheblich. Alle Teamformen sind soziale Systeme, die einer gewissen Logik unterliegen und die sechs Systemfunktionen managen müssen. Team ist Team und braucht Teamführung.

Die genannten Führungsaufgaben sind, einzeln für sich betrachtet, alle bekannt und intuitiv verständlich. Nur fallen in der Praxis viele der Leadership-Aufgaben unter den Tisch, weil wir in der Alltagshektik nicht immer das gesamte Spektrum im Blick haben. Und weil bisher auch nicht klar war, ob und welchen Einfluss die einzelnen Aufgaben überhaupt auf die Leistungsfähigkeit der Teams haben. „Hier liegt der Mehrwert des Forschungsprojekts TEAMLEAD, das zeigt, welche der

vielfältigen Führungsaufgaben für die Arbeit im Team tatsächlich erfolgskritisch sind. Führungskräfte können sich jetzt auf diese Aufgaben fokussieren“, wenn sie ihre Teams zur Hochleistung führen wollen (Graf et al. 2018, S. 37). Und wie die empirische Forschung auch gezeigt hat, profitieren Teams besonders davon, wenn tatsächlich alle diese 23 Führungsaufgaben umgesetzt werden – je nach Situation mit den richtigen Prioritäten. Erst dann wird das volle Potenzial von Teams und Abteilungen ausgeschöpft. In diesem Sinne bietet synergetische Führung die perfekte Ausgangsbasis, um Teams in echte Hochleistungsteams zu verwandeln!

---

## Literatur

- Graf, N., & Lowiec, D. (2017). Synergetische Führung – Führen von Teams in der VUCA-Welt. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), *Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices* (2. Aufl., S. 183–194). Wiesbaden: Springer.
- Graf, N., Rascher, S., & Schmutte A. M. (2018). Für ein besseres Zusammenspiel: Synergetisch führen. *managerSeminare*, 249, 30–37.



---

## 10.1 Appendix 1: Werteliste

Um den Teamgeist zu stärken, ist es notwendig, gemeinsame Werte zu vereinbaren und zu leben. Diese müssen zum Team passen und eine bedeutende Rolle spielen. Um diese Werte identifizieren zu können, bietet die folgende Liste eine gute Anregung für die teaminterne Diskussion. Sie kann und soll natürlich bei Bedarf jederzeit gekürzt und ergänzt werden.

Abenteuer	Bescheidenheit	Gelassenheit	Klarheit i. A.	Phantasie
Achtsamkeit	Besonnenheit	Gemütlichkeit	Klugheit	Pragmatisch
Agilität	Dankbarkeit	Gerechtigkeit	Konservativ	Präsenz
Aktivität	Demut	Gesundheit	Kontrolle	Pünktlichkeit
Aktualität	Diskretion	Glaubwürdigkeit	Kreativität	Realismus
Akzeptanz	Disziplin	Großzügigkeit	Leidenschaft	Resilienz
Altruismus	Effektivität	Güte	Leichtigkeit	Respekt
Anerkennung	Effizienz	Harmonie	Liebenswürdigkeit	Rücksichtnahme
Andersartigkeit	Ehrlichkeit	Hilfsbereitschaft	Loyalität	Sicherheit
Anmut	Empathie	Hingabe	Mitgefühl	Solidarität
Ansehen	Entscheidungsfreude	Hoffnungsvoll	Motivierend	Sorgfalt
Anstand	Fairness	Höflichkeit	Mut	Sparsamkeit
Asthetik	Fleiß	Humor	Nachhaltigkeit	Spaß
Aufgeschlossenheit	Flexibilität	Idealismus	Nächstenliebe	Sympathie
Aufmerksamkeit	Freiheit	Innovativ	Neugier	Transparenz
Ausgeglicheneheit	Freude	Inspirierend	Neutralität	Treue
Ausgewogenheit	Frieden	Integrität	Offenheit	Tüchtigkeit
Authentizität	Fröhlichkeit	Intelligent	Optimismus	Unabhängigkeit
Begeisterung	Fürsorglichkeit	Interesse	Ordnungssinn	Verlässlichkeit
Beharrlichkeit	Geduld	Intuition	Pflichtgefühl	Vertrauen

## 10.2 Appendix 2: Unsere Leitmotive erkennen – der Antreiber-Test

Unsere Wahrnehmung und unser Verhalten sind von bestimmten Glaubenssätzen geprägt. Die sogenannten „Antreiber“ sind innere Konzepte, die wir in frühen, prägenden Interaktionsprozessen mit den Eltern und unserem Umfeld erworben haben, die wir im Laufe der Zeit nicht mehr hinterfragen und denen wir in Konfliktsituationen oder unter Stress quasi programmiert folgen.

Wenn wir uns mit unseren inneren Antreibern auseinandersetzen, bekommen wir einen Einblick in unsere Persönlichkeitseigenschaften, unsere Bedürfnisse und Werte und den damit verbundenen Arbeitsstilen. Wir verstehen, was uns motiviert, und erkennen, in welchen spezifischen Situationen wir in Stress geraten. Wenn wir die eigenen Antreiber verstehen, können wir sie besser steuern.

Das Konzept der inneren Antreiber (Kahler und Capers 1974) geht auf die Transaktionsanalyse zurück, der nachfolgende Antreiber-Test wurde von Kälin und Müri (2000) entwickelt.

## Der Antreiber-Test

Beantworten Sie zunächst die folgenden Fragen nach Ihren persönlichen Leitmotiven möglichst spontan und intuitiv und finden Sie dann im zweiten Schritt Ihre individuellen Antreiber heraus. Notieren Sie zu jeder Frage gemäß der folgenden Skala, inwieweit die Aussagen auf Sie persönlich zutreffen:

**1 = gar nicht – 2 = eher nicht – 3 = teils, teils – 4 = eher – 5 = voll und ganz**

01	Wenn ich meine Arbeit mache, achte ich darauf, dass ich sie gründlich mache.	<input type="checkbox"/>
02	Ich fühle mich verantwortlich, dass diejenigen, die mit mir zu tun haben, sich wohl fühlen.	<input type="checkbox"/>
03	Ich bin ständig auf Trab.	<input type="checkbox"/>
04	Ich zeige meine Schwäche anderen gegenüber nicht gerne.	<input type="checkbox"/>
05	Mein Devise lautet: „Wer rastet, der rostet.“	<input type="checkbox"/>
06	Ich verwende häufig Sätze wie z. B. „Es ist schwierig, etwas so genau zu sagen.“	<input type="checkbox"/>
07	Ich neige dazu, mehr zu sagen als eigentlich notwendig ist.	<input type="checkbox"/>
08	Mir fällt es schwer, Leute zu akzeptieren, die nicht genau sind.	<input type="checkbox"/>
09	Ich zeige meine Gefühle nicht gerne.	<input type="checkbox"/>
10	Meine Devise lautet: „Nicht locker lassen.“	<input type="checkbox"/>
11	Ich begründe immer meine Meinung, wenn ich sie äußere.	<input type="checkbox"/>
12	Wenn ich Wünsche habe, erfülle ich sie mir schnell.	<input type="checkbox"/>
13	Berichte überarbeite ich stets mehrere Male, bevor ich sie ablieferne.	<input type="checkbox"/>
14	Es regt mich auf, wenn Leute herumtrödeln.	<input type="checkbox"/>
15	Ich lege großen Wert darauf, von anderen akzeptiert zu werden.	<input type="checkbox"/>
16	Auch wenn ich von außen hart wirke, habe ich einen weichen Kern.	<input type="checkbox"/>
17	Es ist mir wichtig herauszufinden, was andere von mir erwarten, damit ich mich danach richten kann.	<input type="checkbox"/>
18	Ich verstehe nicht, wie Leute unbekümmert in den Tag hineinleben können.	<input type="checkbox"/>
19	Ich neige dazu, andere in einer Diskussion zu unterbrechen.	<input type="checkbox"/>
20	Wenn ich ein Problem habe, löse ich es selbst.	<input type="checkbox"/>
21	Meine Aufgaben erledige ich möglichst schnell.	<input type="checkbox"/>
22	Im Umgang mit anderen achte ich auf Distanz.	<input type="checkbox"/>
23	Viele Aufgaben sollte ich noch besser erledigen.	<input type="checkbox"/>
24	Auch nebensächliche Dinge übernehme ich persönlich.	<input type="checkbox"/>
25	Erfolge muss man sich erarbeiten und fallen einem nicht einfach in den Schoß.	<input type="checkbox"/>
26	Ich habe kein Verständnis dafür, wenn jemand dumme Fehler macht.	<input type="checkbox"/>
27	Ich erwarte, dass andere auf meine Frage rasch und bündig antworten.	<input type="checkbox"/>
28	Es ist mir wichtig, von den anderen zu erfahren, ob ich meine Sache gut gemacht habe.	<input type="checkbox"/>
29	Wenn ich etwas anfange, bringe ich es auch zu Ende.	<input type="checkbox"/>
30	Die Wünsche und Bedürfnisse anderer gehen bei mir vor den eigenen.	<input type="checkbox"/>
31	Um nicht verletzt zu werden, bin ich anderen gegenüber oft hart.	<input type="checkbox"/>
32	Ich trommle häufig ungeduldig mit den Fingern auf den Tisch.	<input type="checkbox"/>
33	Wenn ich Sachverhalten erkläre, nutze ich gerne eine klare Aufzählung.	<input type="checkbox"/>
34	Ich glaube, dass viele Dinge nicht so einfach sind, wie viele meinen.	<input type="checkbox"/>

35	Ich empfinde es als unangenehm, andere Leute zu kritisieren.	<input type="checkbox"/>
36	Bei Diskussionen nicke ich häufig zustimmend mit dem Kopf.	<input type="checkbox"/>
37	Um meine Ziele zu erreichen, strenge ich mich an.	<input type="checkbox"/>
38	Mein Gesichtsausdruck wirkt eher ernst.	<input type="checkbox"/>
39	Ich bin häufig nervös.	<input type="checkbox"/>
40	So schnell lasse ich mich von nichts aus der Ruhe bringen.	<input type="checkbox"/>
41	Meine Probleme sind nicht die der anderen und gehen diese deshalb auch nichts an.	<input type="checkbox"/>
42	Ich sage häufig: „Macht mal vorwärts“.	<input type="checkbox"/>
43	Ich sage häufig: „exakt“, „genau“, „logisch“, „klar“.	<input type="checkbox"/>
44	Ich sage häufig: „Das verstehe ich nicht“.	<input type="checkbox"/>
45	Ich sage eher: „Können Sie es nicht einmal probieren?“ als „Probieren Sie es einmal“.	<input type="checkbox"/>
46	Ich bin gerne diplomatisch.	<input type="checkbox"/>
47	Wenn Erwartungen an mich gestellt werden, übertreffe ich diese gerne.	<input type="checkbox"/>
48	Wenn ich telefoniere, bearbeite ich häufig noch etwas anderes nebenbei.	<input type="checkbox"/>
49	Meine Devise lautet: „Die Zähne zusammenbeißen“.	<input type="checkbox"/>
50	Es will mir vieles einfach nicht gelingen, trotz großer Anstrengung.	<input type="checkbox"/>

## Auswertung

Übertrage Sie nun die Punktewerte, die Sie den Leitmotiven zugeordnet haben, in die folgenden Tabellen und berechne Sie für die fünf Antreiber die jeweilige Gesamtpunktzahl:

„Sei perfekt!“

**Gesamtpunktzahl:**

**„Mach schnell!“**

---

**Gesamtpunktzahl:**

**„Streng dich an!“**

### **Gesamtpunktzahl:**

**Mach es allen Recht!“**

Gesamtpunktzahl:

**„Sei stark!“**

Leitmotiv-Nr.:	4	9	16	20	22	26	31	40	41	49
Punkte:										
Gesamtpunktzahl:										

Zur Veranschaulichung der Ausprägung Ihrer Antreiber übertragen Sie die **Gesamtpunktzahlen** jedes Antreibers in die folgende Tabelle:

Antreiber:	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Sei perfekt!											
Mach schnell!											
Strenge dich an!											
Mach es allen recht!											
Sei stark!											

Mein Hauptantreiber (derjenige mit dem höchsten Punktwert) ist:

Antreiber mit einer Gesamtpunktzahl von über 30 können zu einer möglichen Leistungsbeeinträchtigung führen. Jene mit einer Gesamtpunktzahl von über 40 können sich sogar gesundheitsgefährdend auswirken.

**Mit den Antreibern umgehen: Innere Glaubenssätze und ihre „Erlauber“**

Eine Möglichkeit, Antreiber auszugleichen, besteht darin, sie durch Erlauber zu ersetzen. Es handelt sich bei Erlaubern aus systemischer Perspektive um Botschaften, die die Logik und Verknüpfungen der Antreiber umkehren.

**„Sei perfekt!“**

Innerer Glaubenssatz:	„Ich muss alles noch besser machen, als es ist. Es ist nie gut genug.“
Erlauber:	„Ich darf Fehler machen! Denn aus Fehlern lerne ich.“ „Es genügen manchmal auch weniger als 100 %.“ „Ich bin gut so wie ich bin.“

**„Mach schnell!“**

Innerer Glaubenssatz:	„Wenn ich nicht schnell mache, werde ich nie fertig.“
Erlauber:	„Ich darf mir die Zeit nehmen und auch Pausen machen.“ „Manches darf auch mal länger dauern.“ „Nicht alles muss sofort fertig sein.“ „In der Ruhe liegt die Kraft.“

### „Streng dich an!“

Innerer Glaubenssatz:	„Ohne Fleiß kein Preis.“ „Von nichts kommt nichts!“ „Damit ich meine Ziele erreiche, muss ich mich anstrengen.“
Erlauber:	„Auch Dinge, die mir leicht fallen, sind wertvoll!“ „Ich darf Spaß bei der Arbeit haben!“ „Ich darf auch mal entspannen!“

### „Mach es allen Recht!“

Innerer Glaubenssatz:	„Wenn ich Nein sage, lehnen mich die Leute ab.“ „Ich bin nur dann wertvoll, wenn alle mit mir zufrieden sind.“ „Wenn ich meine Meinung sage, trete ich anderen Leuten auf den Schlips.“
Erlauber:	„Ich darf meine Standpunkte vertreten, auch wenn diese von den anderen abweichen.“ „Auch wenn jemand mal nicht zufrieden ist, bin ich weiterhin wertvoll.“ „Es ist OK, wenn ich nicht von allen gemocht werde.“

### „Sei stark!“

Innerer Glaubenssatz:	„Meine Gefühle zeige ich nicht. Niemand soll merken, dass ich schwach bin.“ „Indianer kennen keinen Schmerz.“ „Nur die Starken überleben.“
Erlauber:	„Es ist mir erlaubt, Gefühle zu zeigen.“ „Gefühle zu zeigen ist menschlich und zeugt von Stärke.“ „Es ist in Ordnung, mir die Hilfe von anderen einzuholen.“

## 10.3 Appendix 3: Aufgabenplanung und Aufgabenkritik

Jede Aufgabe ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Strategische Bedeutung: Wie wichtig ist die Aufgabe für das Ziel?
- Komplexität: Wie umfangreich und kompliziert ist die Aufgabe?
- Eindeutigkeit: Wie klar lässt sich die Aufgabe umreißen?
- Schnittstellen: Welche anderen Aufgaben haben Einfluss oder werden von dieser Aufgabe beeinflusst?
- Ausführung: Wie? Durch welche Tätigkeit soll die Aufgabe gelöst werden?
- Ressourcen: Womit? Welche speziellen Kompetenzen und welches Wissen werden für diese Aufgabe benötigt? Mit welchen Werkzeugen/Hilfsmitteln soll die Aufgabe erledigt werden?
- Raum: Muss die Aufgabe an einem bestimmten Ort ausgeführt werden?
- Zeit: Bis wann? In welchem Zeitraum soll die Aufgabe erledigt werden?
- Häufigkeit: Wie oft fällt die Aufgabe an?

Weil Ressourcen nur selten im Überfluss zur Verfügung stehen und sich Prioritäten ändern, sollte jedes Team die bestehenden Aufgaben immer wieder kritisch hinterfragen. Ansatzpunkt der Aufgabenkritik ist der aktuelle Aufgabenkatalog. Im Zentrum steht die Frage, ob alle Aufgaben in ihrem Umfang noch zeitgemäß/notwendig sind oder ob es Optimierungspotenzial gibt.

Um die vorhandenen Ressourcen sinnvoll einzusetzen und unnötige Arbeitsschritte zu eliminieren, muss jede einzelne Aufgabe kritisch diskutiert werden (Abb. 10.1): Ist es notwendig, dies oder jenes zu tun, welchen Nutzen ziehen wir daraus? Leistet die Aufgabe wirklich einen signifikanten Beitrag zur Zielerreichung? Kann sie im besten Fall ganz entfallen oder wenigstens minimiert werden? Auf der anderen Seite muss auch die Frage, ob Aufgaben noch fehlen, regelmäßig gestellt werden, um sowohl die Bearbeitung aller relevanten Aufgaben zu gewährleisten als auch den Blick über den Tellerrand zu fördern.

---

## 10.4 Appendix 4: Seine Rolle im Team finden

Jedes Teammitglied hat andere fachliche und persönliche Stärken und Schwächen und leistet einen eigenen, spezifischen Beitrag zum Erfolg der Gruppe. Mit einem Test zu den Teamrollen nach Belbin können Sie die folgenden Fragen beantworten:

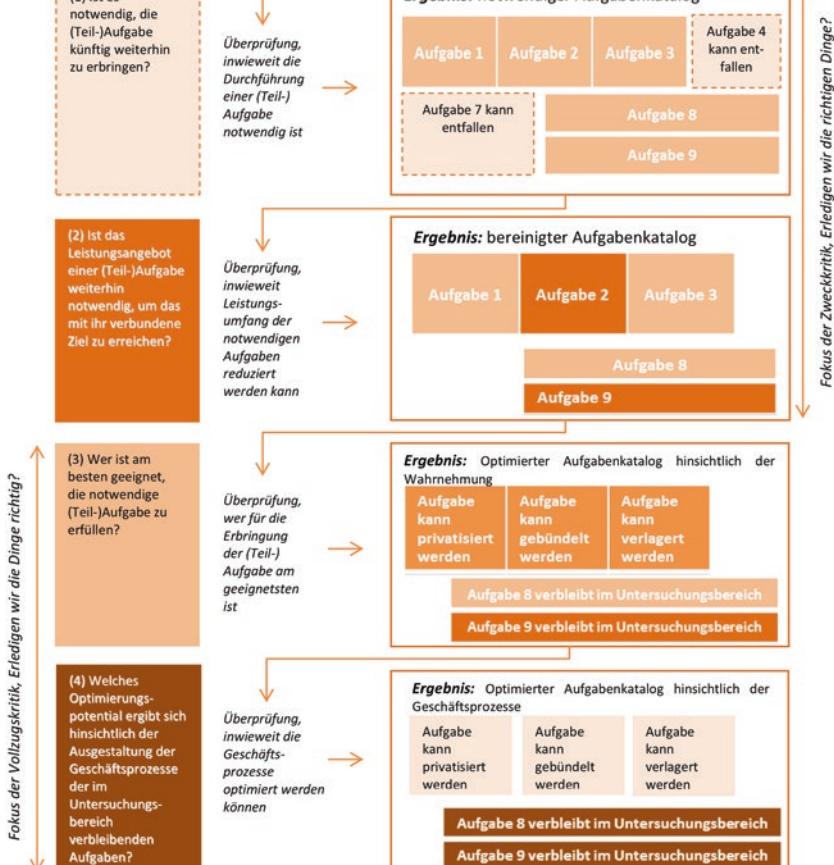
- Welche Rolle füllen Sie am besten im Team?
- Was für ein Teamtyp sind Sie?
- Was können andere im Team bei Ihnen bemerken?

### Teamrollen-Test nach Belbin

Der folgende Test ist den Basler Arbeitsblättern „Praxis der Teamentwicklung“ entnommen (Sturmair 2008). Lesen Sie in jedem der Abschnitte 1 bis 7 zuerst die Aussagen A bis I sorgfältig durch. Fangen Sie dann wieder bei Satz A an und schätzen Sie die Wertigkeit der Aussage bezogen auf Ihre Einstellungen und Ihr Verhalten ein: Bei allen Aussagen, die Sie zutreffend finden, setzen Sie eine kleine Markierung.

Jetzt verteilen Sie in allen Abschnitten bitte jeweils 10 Punkte auf alle markierten Aussagen. Je mehr die Aussage auf Sie zutrifft, desto mehr Punkte geben Sie. Finden Sie sich nur in einer Aussage wieder, erhält diese 10 Punkte, ansonsten teilen Sie die Punkte so auf, wie Sie sich selbst sehen.

Je mehr Sie Ihre Punkte auf verschiedene Fragen aufteilen, desto unklarer wird das Ergebnis, d. h. Mut zur Entscheidung! Zum Schluss sollten in jedem der Abschnitte 1 bis 7 jeweils zehn Punkte verteilt sein.



**Abb. 10.1** Ablauf einer Aufgabenkritik. (Quelle: Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt 2018, S. 98)

	1. Ich liebe meine Arbeit, denn ...	Punkte
A	ich habe gerne neue Situationen und erdenke so viele Lösungsmöglichkeiten wie möglich.	
B	ich bin in erster Linie daran interessiert, praktische Lösungen zu finden – Lösungen, die wirklich funktionieren.	
C	ich mag es, mein Fachwissen bei einer herausfordernden Aufgabe einzubringen.	
D	ich habe gerne das Gefühl, dass ich gute Verbindungen zwischen Menschen schaffe.	
E	ich übe starken Einfluss auf Entscheidungsprozesse aus.	
F	bei der Arbeit treffe ich viele Leute, die Interessantes zu bieten haben.	
G	ich mag es, Leute zur Übereinstimmung mit Maßnahmen zu bringen, die durchgeführt werden müssen.	
H	ich fühle mich immer dann 100 %-ig wohl, wenn ich mich einer Aufgabe voll widmen kann.	
I	ich mag Gelegenheiten, die meine Vorstellungskraft herausfordern. Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen	
	2. Charakteristisch für meine Art in einer Gruppe zu arbeiten ist ...	Punkte
A	Ich finde es interessant, meine Kollegen besser kennen zu lernen, um mit ihnen besser auszukommen.	
B	Ich scheue mich nicht, gegen die Meinung anderer zu diskutieren oder die Position einer Minderheit zu verteidigen.	
C	Gewöhnlich bringe ich die Argumente, um unpassende Vorschläge zu Fall zu bringen.	
D	Ich denke, dass ich bestechende Maßnahmenpläne schmieden kann, die dann auch zu Aktionen führen.	
E	Ich habe die Gabe, unerwartete Alternativen auf den Tisch zu bringen statt „alten Wein in neuen Schläuchen“ zu präsentieren.	
F	Wenn es um das Lösen von Aufgaben im Team geht, bin ich eher als Perfektionist einzuschätzen.	
G	Ich mag es, nützliche Kontakte auch außerhalb der aktuellen Arbeitsgruppe zu haben.	
H	Wenn es um die Lösung einer Aufgabe geht, widme ich mich dieser mit Liebe zum Detail.	
I	Wenn etwas angepackt werden muss, weiß ich auf Anhieb zu bestimmen, was getan werden muss, auch wenn ich an den Meinungen aller interessiert bin. Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen	
	3. Einmal in ein Projekt mit anderen involviert ...	Punkte
A	Ich habe Erfolg darin, Menschen anzuleiten, ohne sie in eine Richtung zu drängen.	
B	Meine Wachsamkeit bewahrt uns vor Ungenauigkeit und davor, Dinge zu vergessen.	

C	Ich dränge auf konkrete Taten, um sicher zu sein, dass keine Zeit in Meetings vertan wird und darauf, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen.	
D	Man kann sicher sein, dass ich neue und grundlegende Ideen einbringe.	
E	Ich bin immer bereit, eine gute Idee einzubringen, wenn es alle weiterbringt.	
F	Ich halte immer Ausschau nach neuen Ideen und Entwicklungen.	
G	Ich bin überzeugt, andere mit meinem breiten Wissensspektrum und meinen Fähigkeiten der Lösung ein gutes Stück näher zu bringen.	
H	Ich bin überzeugt, dass ich besonders mit meiner Fähigkeit zu beurteilen, einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung beitrete.	
I	Andere können sicher sein, dass ich alle bedeutenden Fragen behandle.	
	Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen	

	4. Was ich in meinen Augen zu einem Team beitragen kann ...	Punkte
A	Ich denke, dass ich in der Lage bin, neue Alternativen zu entdecken und anzuwenden.	
B	Meine Fähigkeit liegt in meiner Fachkenntnis, die ich gerne einsetze um die Aufgabe voranzubringen.	
C	Ich kann mit allen Leuten auskommen.	
D	Ideen einzuwerfen, ist eine meiner naturgegebenen Gaben.	
E	Meine Fähigkeit liegt darin, Leute zu fordern und zu fördern, wenn ich merke, dass sie einen wesentlichen Beitrag leisten können.	
F	Mein effizientes Arbeiten erlaubt mir, Dinge (z. B. Projekte) sauber abzuschließen.	
G	Ich bin darauf vorbereitet, für eine Weile unpopulär zu sein, wenn es zu Ergebnissen führt, die wertvoll sind.	
H	Normalerweise realisiere ich, was möglich und realistisch ist.	
I	Ich kann Gründe für alternative Vorgehensweisen liefern, ohne mein eigentliches Ziel aus den Augen zu verlieren.	
	Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen	

	5. Ungereimtheiten, die ich während der Arbeit in einem Team spüre ...	Punkte
A	Ich fühle mich nur wohl, wenn Besprechungen gut strukturiert, also unter Kontrolle sind und gut geleitet werden.	
B	Wenn Leute zu einem Thema gute Ideen haben, stimme ich zu schnell zu ohne die Sache gründlich diskutiert zu haben.	
C	Ich laufe Gefahr, zu viel zu reden, wenn ich neue Ideen habe.	
D	Normalerweise habe ich keine sehr starke eigene Meinung. Als Konsequenz stimme ich zu schnell anderen zu.	
E	In Situationen, in denen etwas passieren muss, werde ich gelegentlich als drängelnd und autoritär wahrgenommen.	
F	Ich finde es schwierig, schnell das Kommando zu übernehmen – vielleicht, weil ich sehr sensibel für die Stimmungen in der Gruppe bin.	
G	Ich habe die Tendenz mit meinen Ideen „abzuheben“ und den Kontakt zu dem, was tatsächlich vor sich geht, zu verlieren.	

H	Meine Kollegen meinen, dass ich mich unnötigerweise mit möglichen Fehlschlägen aufhalte.	
I	Ich fühle mich wohl, wenn ich mich detailliert mit einer eigenen Aufgabe auseinandersetzen kann.	
	Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen	
	6. Bei schwierigen Aufgaben mit mir fremden Leuten und Termindruck ...	Punkte
A	Ich bevorzuge es, mich zurückzuhalten, um erst einmal die Lage zu sondieren, bevor ich mit Vorschlägen komme.	
B	Ich suche sofort nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den Leuten, die mir am meisten zusagen.	
C	Ich suche sofort nach einer Möglichkeit, die Aufgabe anzupacken, indem ich festlege, welche Leute am besten welchen Beitrag leisten sollten.	
D	Mein Gefühl sagt mir, was mehr oder weniger dringend ist und wie die Zeitplanung auszusehen hat.	
E	Ich bleibe ruhig und sammle meine Fähigkeiten, um objektiv nachzudenken.	
F	Ich arbeite immer auf das Ziel zu – wenn auch manchmal nur in kleinen Schritten.	
G	Ich werde die Führung übernehmen, wenn ich feststelle, dass die Gruppe keinen Fortschritt macht.	
H	Ich rege unverzüglich Diskussionen an, um neue Sichtweisen zu provozieren und den Lösungsprozess zu starten.	
I	Ich gliedere mich sofort in die Gruppe ein und warte darauf, dass mir eine Aufgabe übertragen wird, der ich mich widmen kann.	
	Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen	
	7. In einer Gruppe beim Arbeiten kämpfe ich mit folgenden Problemen ...	Punkte
A	Ich zeige häufig Ungeduld denen gegenüber, die den Fortschritt behindern.	
B	Andere Leute kritisieren mich, weil ich zu analytisch vorgehe und nicht meiner Intuition traue.	
C	Meine Über-Besorgnis, dass Dinge nicht sorgfältig genug ausgeführt werden könnten, birgt das Risiko, dass der Projektfortschritt behindert wird.	
D	Es ist schwer für mich, das Gesamtziel im Auge zu behalten, ich widme mich lieber der Erfüllung der Teilziele.	
E	Mir wird es schnell langweilig – und dann brauche ich einiges an Anstoß, um wieder aktiv zu werden.	
F	Für mich ist es schwierig anzufangen, wenn die Ziele noch nicht klar definiert sind.	
G	Ich bin kaum fähig, Ordnung in die Fülle meiner Gedanken und Ideen zu bringen.	
H	Ich unterliege oft der Tendenz, andere Leute um Erledigung der Dinge zu bitten, die ich selber nicht tun mag.	
I	Ich zögere immer dann meine Gedanken zu äußern, wenn ich meine, damit eine stärkere Opposition zu erzeugen.	
	Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen	

## Auswertung

Übertragen Sie die jeweiligen Punktzahlen der sieben Abschnitte in die nachfolgende Tabelle. Achten Sie dabei auf die Buchstaben in der Tabelle: Notieren Sie aus dem 1. Abschnitt den Punktwert für Aussage G in das erste Feld, den Punktwert für Aussage E in das zweite Feld usw.

Jetzt addieren Sie die Punktwerte spaltenweise und notieren die Ergebnisse in der Summenzeile. Die Spalte mit dem höchsten Punktwert spiegelt Ihre **Teamrolle** wider:

Abschnitt	Tragen Sie den jeweiligen Wert hier ein:								
1	G	E	I	A	B	F	D	C	H
2	I	B	E	C	D	G	A	H	F
3	A	C	D	H	I	F	E	G	B
4	E	G	D	I	H	A	C	B	F
5	B	E	G	D	A	C	F	I	H
6	C	G	A	E	F	H	B	I	D
7	H	A	G	B	F	E	I	D	C
Summen									
Ihre Teamrolle	Koordinator / Integrator	Umsetzer	Erfinder / Neuerer	Beobachter	Macher	Wegbereiter / Weichensteller	Teamarbeiter / Mitspieler	Spezialist	Perfektionierer

## 10.5 Appendix 5: Die Reflexionsintensität im Team ermitteln

Die hier beispielhaft dargestellten Fragebögen von West und Markiewicz (2004) dienen der Analyse und der gemeinsamen Diskussion und haben sich für eine erste Orientierung über die im Team vorhandene Reflexivität bewährt.

Im ersten Schritt werden die Fragebögen von jedem Teammitglied individuell bearbeitet. Im zweiten Schritt werden für beide Fragebögen, also einmal für die aufgabenbezogene und einmal für die soziale Reflexivität, die Skalenwerte (1–7) der Antworten jedes Teammitglieds addiert und die beiden Summenwerte durch die Anzahl der teilnehmenden Teammitglieder dividiert. Es ergeben sich Werte zwischen 8 und 56, die den Grad der jeweiligen Reflexionsintensität im Team widerspiegeln.

Werte zwischen 40 und 56 weisen auf eine gute aufgabenbezogene bzw. soziale Reflexivität des Teams hin. Werte zwischen 32 und 40 liegen im mittleren Bereich. Das würde bedeuten, in einigen Teilen ist die Reflexivität gut ausgeprägt, in anderen besteht Verbesserungsbedarf. Bei Werten zwischen 8 und 31 wäre die jeweilige Reflexivität in diesem Team noch nicht gut verankert und es bestünde akuter Handlungsbedarf.

**Fragebogen zur aufgabenbezogenen Reflexivität („Task Reflexivity“) nach West und Markiewicz (2004)**

Die folgenden Aussagen beschreiben die Art, wie in Ihrem Team Ziele hinterfragt werden und wie die Teammitglieder miteinander umgehen. Bitte kreuzen Sie an, wie sehr die einzelnen Aussagen im Moment auf Ihre Situation im Team zutreffen.

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	unsicher	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll zu
Das Team überprüft regelmäßig seine Ziele.							
Wir diskutieren regelmäßig, ob wir effektiv zusammenarbeiten.							
Wir diskutieren häufig über die Methoden, wie wir unsere Arbeit machen.							
Wenn sich die Umstände ändern, passen wir auch unsere Ziele den Veränderungen an.							
Wir passen unsere Strategie häufig an.							
Wir sprechen oft darüber, ob wir angemessen miteinander kommunizieren.							
Wir diskutieren regelmäßig darüber, ob die Art und Weise, wie wir unsere Arbeit tun, angemessen ist.							
Die Art und Weise, wie wir zu Entscheidungen kommen, wird regelmäßig hinterfragt und verändert.							

**Fragebogen zur sozialen Reflexivität („Social Reflexity“) nach West und Markiewicz (2004)**

Die folgenden Aussagen beschreiben die Art, wie in Ihrem Team Ziele hinterfragt werden und wie die Teammitglieder miteinander umgehen. Bitte kreuzen Sie an, wie sehr die einzelnen Aussagen im Moment auf Ihre Situation im Team zutreffen.

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	unsicher	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll zu
In schwierigen Momenten unterstützen wir uns gegenseitig.							
Wenn es sehr stressig wird, sind wir besonders hilfsbereit.							
Konflikte bleiben bei uns nicht unbearbeitet.							
Die Teammitglieder bringen sich gegenseitig häufig neue Fertigkeiten bei.							
Wenn es besonders anstrengend wird, ziehen wir alle an einem Strang.							
Wir sind immer freundlich zueinander.							
Konflikte werden bei uns konstruktiv bearbeitet.							
Meinungsverschiedenheiten zwischen Teammitgliedern werden normalerweise schnell aus dem Weg geräumt.							

## 10.6 Appendix 6: Kurzfassung des Forschungsberichts

Den im Leibniz-Informationszentrum hinterlegten vollständigen wissenschaftlichen Abschlussbericht wie auch die nachfolgend abgedruckte Kurzfassung finden Sie zum Download hier: <https://www.teamlead.partners/forschung#bericht>

**Forschungsprojekt TEAMLEAD**  
Was macht Führung von Teams erfolgreich?

Forschungsprojekt 2015-2017:  
„Die Ausgestaltung der Führungsrolle des mittleren Managements aus systemischer Sicht mit Fokus auf der Steuerung von Teamprozessen“

Kurzfassung des Abschlussberichts  
Mai 2018.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

 FORSCHUNG AN  
FACHHOCHSCHULEN


Hochschule  
für angewandtes  
Management<sup>TM</sup>

**Gesucht: Ein wirksames Führungsmodell**

Die Führung von Teams zählt heute zu den kritischen Erfolgsfaktoren für die Wertewirtschaftsfähigkeit von Unternehmen. Deshalb interessiert die Frage, welche konkreten Führungsaufgaben erfüllt werden, denn tatsächlich zu besseren Ergebnissen führt.

Die meisten aktuellen Führungskonzepte basieren noch auf einem klassischen Führungsverständnis, das sich nicht auf Aufgaben und Prozesse konzentriert, sondern insbesondere nur auf die Kompetenzen einer Führungsperson und nur auf die Zweierbeziehungen Vorgesetzter-Mitarbeiter konzentriert. Diese Vorgehensweise ist problematisch. Zum einen kann sich geringe Handlungsempfehlungen für die Führungskraft leichter aus den konkreten Aufgaben und weniger aus Kompetenzen ableiten. Darüber hinaus führt die Fokussierung auf die Führungskraft und Synchronisationsleistung zu einer Komplexität, Dynamik und zu Reibungsverlusten, die mit dem klassischen Führungsstil nicht in dem Griff zu bekommen sind. Deshalb tritt der vielversprechende synergetische Effekt von Teamarbeit in der Regel nicht ein.

**6 Funktionen mit 23 Führungsaufgaben**

Differenzierungsmanagement setzt die Grenzen und sichert Zielsicherheit. Ein Team ist erst dann ein Team, wenn es über einen klaren Auftrag verfügt. Das Systemweck-Modell der Synergetischen Führung versteht unter „Differenzierungsmanagement“ einen breit begreiflichen, nach außen geschlossenen Auftritt und nach innen jedem Mitglied die Möglichkeiten gibt, sich einzubringen zu können.

Unter Ressourcenmanagement fällt die Akquise materieller und immaterieller Ressourcen sowie der personaler Mittel, die bedarfsoorientiert zur Erreichung des Leistungsziels zu verteilen sind.

Strukturmanagement setzt sich mit der sozialen Komplexität im Team auseinander. Hier geht es vor allem um die Festlegung klarer Rollen und Verantwortlichkeiten.

Das Managen von zeitlicher Komplexität

Aufgabe des Prozessmanagements: Die Ablaufplanung muss die durch die interne Rollenkompatibilisierung bedingten Anschlüsse- und Synchronisationsprobleme lösen.

Reflexionsmanagement sichert die Überlebensfähigkeit des Teams, indem die eigene Funktionalität analysiert und verbessert wird. Grundlage sind das Monitoring relevanter Daten und Implementieren eines geeigneten Steuerungsmodells.

Entwicklungsmanagement schließlich verhindert die Überlastung des Systems. Wenn Teams den an sie gestellten Anforderungen nicht mehr gewachsen sind, müssen Aufgaben oder Prozesse abgewickelt werden. Und es ist auch Aufgabe der Führungskraft, Projekte oder Systeme abzuschließen und aufzulösen, sobald das Teamziel erreicht ist.



**Forschungsprojekt TEAMLEAD**  
Was macht Führung von Teams erfolgreich?



**4 Projektphasen zum neuen synergistischen Führungskonzept**

Das Forschungsprojekt gründete sich in vier multimedialen Phasen ausgetretene und aufeinander aufbauende Projektphasen.

In der ersten Phase wurden 45 Experten befragt, um die zu Beginn noch abstrakten „Systemfunktionen“ zu präzisieren. Über eine zweite Befragung über 700 Führungskräfte von verschiedenen Organisationen validiert und das Modell weiter spezifiziert.

Mit der dritten Phase folgte die Evaluation. Für den Test des Modells nutzte das Projektteam ein speziell angepasstes Planspiel. Mit einer mobilen Variante des Modellablaufs konnten Führungskräfte aus verschiedenen Unternehmen und Branchen in einem simulierten Geschäftsprozess aus verschiedenen Perspektiven beobachtet und ausgewählte Leistungsgittern gemessen.

Vor-Ort-Befragungen ausgewähliger Teammitglieder schlossen die Evaluationen ab. Die Analysen zeigen, dass die sechs

Systemfunktionen ein empirisch nachweisbares Konstrukt für die Beschreibung von Führungsaufgaben darstellen und zum anderen synergistisch geführte Teams spürbare Leistungsvorteile erzielen.

**Wie Führungskräfte von dem neuen synergistischen Führungskonzept profitieren:**

Synergistisch geführte Teams und Abteilungen sind durchlich **zufriedener** und **motivierter**. Sie haben eine bessere Balance zwischen den verschiedenen Leistungskriterien. Sie können einen höheren Grad an Komplexität verarbeiten und entwickeln ein immer höheres Niveau der Selbstwirksamkeit.

Der synergistische Führungskonzept beschreibt die **Führungsaufgaben für Hochleistungsteams**. Es gibt konkrete Empfehlungen für das eigene Führungsvorhaben, und ein **Readiness-Check** für Führungskräfte und Teams hilft Ihnen, konkrete Verbesserungspotenziale im Führungsvorhaben zu erkennen.

**Projektkooperationspartner:**

Prof. Dr. Nele Graf (Projektleiterin)	Prof. Dr. Andre M. Schmutz (stelle Projektleiter)	Prof. Dr. Stephanie Rascher	Univ.-Prof. Dr. Erich Witte (em.)
			

wiss. Mitarbeiter:

Patricia Pillath	Clara Krabatsh	Felix Krockau
		

Partner (Wissenschafts-Praxis-Kooperation):

Prof. Dr. Bert Leyendecker, Hochschule Koblenz	Mentus GmbH	HR Consultants GmbH	Till & Faber GmbH
			

Refact AG

05/2015                    05/2016                    05/2016                    05/2017                    11/2017

1. Qualitative Befragung von FK und MA (n=45)                    2. Quantitative Befragung von FK (n=305)                    3. Planspiele mit Teams (n=45)                    4. Beobachtung von Führungsaufgaben (n=15)                    5. Test der Reliabilität

Ziel: Modellbildung                    Ziel: Modellspezifikation                    Ziel: Modelldurchführung                    Ziel: Modelldurchführung                    Ziel: Test der Reliabilität

Modellbildung                    Modellspezifikation                    Modelldurchführung                    Modelldurchführung



**Ihr Kontakt:**  
**info@teamlead.partners**  
**www.teamlead.partners**

**TEAMLEAD – Führen von Teams**  
 BMWF-Forschungsvorhaben ProjektLu30/2014  
 Förderkennzeichen 13FH05079X4  
 01. Mai 2015 bis 30. November 2017

**Competence Centre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL)**  
**Hochschule für angewandtes Management GmbH**  
 Fachhochschule Koblenz  
 Zweigstelle Düsseldorf  
 46473 Düsseldorf  
[www.ham.de](http://www.ham.de)

## Literatur

- Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsaamt. (Hrsg.). (2018). *Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung*. Arbeitsversion, Februar 2018. <https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/node.html>. Zugegriffen am 30.09.2019.
- Kahler, T., & Capers, H. (1974). The Miniscript. *Transactional Analysis Journal*, 4(1), 26–42.
- Kälin, K., & Müri, P. (2000). *Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* (13. Aufl.). Thun: Ott.
- Sturmair, E. (2008). *Test zur Bestimmung der Teamrolle, Arbeitsblätter „Praxis der Teamentwicklung“*. Basler Bildungsserver. [https://www.edubs.ch/unterricht/faecher/mint/4-modul-energie-macht-mobil/5-anhang-1/5.Da\\_Teamrollen-Praxis%20Teamentwicklung.pdf/view](https://www.edubs.ch/unterricht/faecher/mint/4-modul-energie-macht-mobil/5-anhang-1/5.Da_Teamrollen-Praxis%20Teamentwicklung.pdf/view). Zugegriffen am 16.01.2020.
- West, M. A., & Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working*. Oxford: Blackwell.

---

## Literatur

- Belbin, R. M. (1993). *Team roles at work: A strategy for human resource management*. Oxford: Butterworth, Heinemann.
- Bergmann, B. (2019). Training für den Arbeitsprozess – Entwicklung und Evaluation aufgaben- und zielgruppenspezifischer Trainingsprogramme. Zürich: vdf.
- Binder, U., Ditz, K., Lorth, M., Reimer, D., & Reinhard, H. (2019). Kennzahlen-Guide für Controller: Über 200 Kennzahlen aus Finanzen, Personal, Logistik, Produktion, Einkauf, Vertrieb, eCommerce und IT. Brandenburg: reimus.NET.
- Brodbeck, F. C., & Guillaume, Y. R. F. (2019). Arbeiten in Gruppen [Working in groups]. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Band Arbeitspsychologie [Encyclopedia of psychology: Work psychology]* (S. 383–443). Göttingen: Hogrefe.
- Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt. (Hrsg.). (2019). Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Arbeitsversion, Februar 2018. <https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/node.html>. Zugegriffen am 30.09.2019.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2019). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307.
- Creusen, U., Gall, B., & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership – Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Wiesbaden: Springer.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. New York: Amacom.
- van Dick, R. (2017). *Identifikation und Commitment fördern* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- van Dick, R., & West, M. A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Praxis der Personalpsychologie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B., & Voigt, B. (2014). *Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change-Management mit den Menschen*, (3., ak. u.erw. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Erpenbeck, J. (1997). Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen. In Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung '97: Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen* (S. 310–316). Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J., & Rosenstiel, L. v. (2017). Einführung. In J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (3. Aufl., S. XVII–XLVI). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v., & Grote, S. (Hrsg.). (2013). *Kompetenzmodelle von Unternehmen: Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. New York: Harper.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- George, M. L., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J. (2016). *Das Lean Six Sigma Toolbook – Mehr als 100 Werkzeuge zur Verbesserung der Prozessgeschwindigkeit und -qualität*. München: Vahlen.
- Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, J. L., & Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: An overview. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Hrsg.), *Team effectiveness in complex organizations. Cross-disciplinary perspectives and approaches* (S. 3–16). New York: Psychology Press.
- Gorecki, P., & Pautsch, P. (2018). *Praxisbuch Lean Management: Der Weg zur operativen Excellence*. München: Hanser.
- Graf, N., & Lowiec, D. (2017). Synergetische Führung – Führen von Teams in der VU-CA-Welt. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), *Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices* (2. Aufl., S. 183–194). Wiesbaden: Springer.
- Graf, N., & Schmutte, A. M. (2018). TEAMLEAD – Führen von Teams. Ausgestaltung der Führungsrolle des mittleren Managements aus systemischer Sicht mit Fokus auf der Steuerung von Teamprozessen. Vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes wissenschaftliches Forschungsprojekt, Abschlussbericht. <https://www.teamlead.partners/forschung.html#bericht>.
- Graf, N., & Witte, E. H. (2012). Synergetische Führung – die Steuerung eines zukunftsfähigen Mikrosystems. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 513–529). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Graf, N., Gramß, D., & Edelkraut, F. (2019). *Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext* (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Graf, N., Rascher, S., & Schmutte A. M. (2018). Für ein besseres Zusammenspiel: Synergetisch führen. managerSeminare, 249, 30–37.
- Grote, S., Kauffeld, S., & Frieling, E. (2012). In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Aufl., S. 1–13). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Gurtner, A. (2009). Reflexivity and social stressors in teams: An empirical study. *Leading Systems*, 2, 28–56.
- Harwardt, M., Niermann, P. F.-J., Schmutte, A. M., & Steuernagel, A. (Hrsg.). (2020). *Führen und Managen in der digitalen Transformation: Trends, Best Practices und Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer.
- Jiranek, H., & Edmüller, A. (2017). *Konfliktmanagement: Konflikten vorbeugen, sie erkennen und lösen*. Freiburg: Haufe.
- Kahler, T., & Capers, H. (1974). The Miniscript. *Transactional Analysis Journal*, 4(1), 26–42.
- Kälin, K., & Müri, P. (2000). *Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* (13. Aufl.). Thun: Ott.
- Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kauffeld, S. (2015). *Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Krause, H.-U. (2016). *Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management: Ein umfassendes Kompendium kompakt erklärter Key Performance Indicators*. Berlin/Boston: de Gruyter.
- Kroslid, D., & Ohnesorge, D. (2014). *5S: Prozesse und Arbeitsumgebung optimieren*. München: Hanser.
- Krüger, W. (2018). *Teams führen* (8. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Lang, R., & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lenz, U., & Grütmacher, P. (2018). Was bin ich (noch), und was sollte ich sein? Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle der Führungskraft. In C. von Au (Hrsg.), *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt: Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod* (S. 1–18). Wiesbaden: Springer.
- Losbichler, H., Eisl, C., & Engelbrechtmüller, C. (Hrsg.). (2015). *Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen*. Wien: Linde.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luzar, K. (2018). Wertschätzung am Arbeitsplatz. <https://www.monster.de/karriereberatung/artikel/wertschaetzung-arbeitsplatz-umfrage-tipps>. Zugegriffen am 16.01.2020.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- Neininger, A., & Kauffeld, S. (2009). Reflexion als Schlüssel zur Weiterentwicklung von Gruppenarbeit. In S. Kauffeld, S. Grote, & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S. 233–255). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pawlowsky, P., Schmid, S., & Harsch, T. (2014). Führung von Gruppen in komplexen und dynamischen Umfeldern. In D. Gesmann-Nuissl, R. Hartz, & M. Dittrich (Hrsg.), *Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften* (S. 81–105). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Petry, T. (2016). Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. In T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (S. 21–82). Freiburg: Haufe.

- Rascher, S. (2019). *Just Culture in Organisationen. Wie Piloten eine konstruktive Fehler und Vertrauenskultur schaffen*. Wiesbaden: Springer.
- Rascher, S., & Schröder, R. (2017). Die Gestaltung einer konstruktiven Fehlerkultur als Führungsaufgabe in High Reliability Organizations (HRO) am Beispiel der zivilen Luftfahrt. In C. v. Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation* (S. 177–200). Wiesbaden: Springer.
- Salas, E., Stagl, K. C., & Burke, C. S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging needs. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 47–92.
- Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S., & Wightman, D. C. (2006). Does crew resource management training work? An update, an extension, and some critical needs. *Human Factors*, 48(2), 392–412.
- Schmid, B., & Messmer, A. (2009). *Systemische Personal – Organisations- und Kulturreichweitung. Konzepte und Perspektiven*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schmutte, A. M. (2017). Geschäftsprozessmanagement: Wertschöpfung für den Kunden mit BPR, Lean & Six Sigma. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), *Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices* (2. Aufl., S. 365–397). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmutte, A. M. (2018). Der „Qualitätsmanager 4.0“: Konsequenzen aus dem Hype um „Agile Leadership“. Impulsvortrag und Podiumsdiskussion, 13.04.2018, orgavision Anwenderkongress, Berlin.
- Schwarz, G. (2014). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schwarzmüller, T., Brosi, P., & Welpe, I. (2017). Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.), *CSR und Digitalisierung – Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 617–628). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Sturmair, E. (2008). Test zur Bestimmung der Teamrolle, Arbeitsblätter „Praxis der Teamentwicklung“. Basler Bildungsserver. [https://www.edubs.ch/unterricht/faecher/mint/4-modul-energie-macht-mobil/5-anhang-1/5.Da\\_Teamrollen-Praxis%20Teamentwicklung.pdf/view](https://www.edubs.ch/unterricht/faecher/mint/4-modul-energie-macht-mobil/5-anhang-1/5.Da_Teamrollen-Praxis%20Teamentwicklung.pdf/view). Zugegriffen am 16.01.2020.
- Teeuwen, B., & Schaller, C. (2017). *5S: Die Erfolgsmethode zur Arbeitsplatzorganisation*. Herrieden: CETPM Publishing.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and Organization Studies*, 2(4), 419–427.
- Weh, S.-M., & Enaux, C. (2008). *Konfliktmanagement: Konflikte kompetent erkennen und lösen*. München: Haufe.
- West, M. A. (1994). *Effective teamwork*. Exeter: BPC Wheatons Ltd.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. In M. A. West (Hrsg.), *Handbook of work group psychology* (S. 555–579). Chichester: Wiley.
- West, M. A., & Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working*. Oxford: Blackwell.

- Wetzstein, A., & Hacker, W. (2004). Reflective verbalization improves solutions – The effects of question-based reflection in design problem solving. *Applied Cognitive Psychology*, 18(2), 145–156.
- Willke, H. (2005). *Systemtheorie I: Grundlagen* (7., überarb. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Wirtz, M. A. (Hrsg.). (2017). *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (18. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- Witte, E. H. (2007). Toward a group facilitation technique for project teams. *Group Processes, & Intergroup Relations*, 10(3), 299–309.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. Aufl.). New Jersey: Pearson Education.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2009). *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders*. (2., rev. a.exp. Aufl.). New York: McGraw-Hill.

---

# Stichwortverzeichnis

## A

- A3-Report 92
- Adjourning 50
- agile Prinzipien 77
- agiles Lernen 51
- agile Task Boards 83
- Anerkennung 24, 25
- Anforderungsprofil 41
- Antreiber 33
- Antreiber-Test 133
- Arbeitspräferenzen 62
- Aufgabenkritik 58, 136
- Aufgabenplanung 136
- Aufgaben strukturieren 57

## B

- Beobachter
  - Teamrolle 61
- Berater
  - Teamrolle 64

## C

- Crew Resource Management 99

## D

- Design Thinking 77
- Differenzmanagement 8
- Dokumentation
  - Prozesse 79

## E

- Eisenhower-Matrix 110
- Entdecker
  - Teamrolle 64
- Entwickler
  - Teamrolle 64
- Entwicklungsmanagement 8
- Erfinder
  - Teamrolle 61
- Erlauber 34, 135
- Eskalieren 113
- Exploit 120
- Explore 120

## F

- Faulenzen
  - soziales 6
- Feedback 90, 91

- 
- Fehlerkultur 101  
 Fehlerreflexion 100  
 Forming 49  
 Forschungsbericht 11  
 Führungsaufgaben 16
- G**  
 Gefüge  
     soziales 63  
 Gimpel-Effekt 6  
 Glaubenssätze 33, 132  
 Grenzbildung  
     nach außen 29  
     nach innen 31
- H**  
 Hemmungen  
     soziale 6  
 High Responsibility Team 98
- I**  
 Identität des Teams 66  
 Individualsystem 2
- J**  
 Job-Rotation 75
- K**  
 Kanban-Boards 83  
 Kennzahlen 102  
 Kernprozess 76  
 Key Performance Indicators 23, 102  
 Kohäsion 63  
 Köhler-Effekt 5  
 Kommunikationsregeln 82  
 Kompensation  
     soziale 5  
 Kompetenz 40  
 Konflikt 32, 50, 82  
 Kontrolleur  
     Teamrolle 64
- Koordinator  
     Teamrolle 61  
 KPI (Key Performance Indicators) 23, 102
- L**  
 Lean Management 77  
 Leitmotiv 33, 132  
 Lernen  
     agiles 51  
 Lessons Learned 89, 94, 116  
 Lob 25
- M**  
 Macher  
     Teamrolle 61, 64  
 Mesosystem 2  
 Mikromanagement 51, 75  
 Mikrosystem 3, 4  
 Monitoring 101  
 Motivator  
     Teamrolle 64  
 Muda, Mura, Muri 78
- N**  
 Norming 49  
 Nutzen der synergetischen Führung 7
- O**  
 Organisator  
     Teamrolle 64  
 Outsourcing 109
- P**  
 PDCA-Zyklus 92  
 Perfektionist  
     Teamrolle 61  
 Performing 50  
 Prinzipien  
     agile 77  
 Projektabschluss 114  
 Prozessdokumentation 79

- Prozessmanagement 8  
Prozessorientierung 75
- R**  
Reflexionsintensität 142  
Reflexionsmanagement 8  
Reflexionsmeeting 90  
Reflexivität 95  
  aufgabenbezogene 101, 143  
  soziale 101, 144
- Regelkommunikation 81  
Regeln formulieren 28  
Ressourcen akquirieren 45  
Ressourcenbedarf 43  
Ressourcenmanagement 8  
Rollen im Team 60, 137
- S**  
5S-Aktionen 79  
Schlüsselkennzahlen 23, 102  
Schnittstellen 29  
Scrum 77  
Scrum-Boards 83  
Selbstführung 32, 72, 75  
Selbstmanagement 32, 51, 72, 75  
Selbststeuerung 51  
Sinn stiften 21  
Social Reflexity 101, 144  
SOP (Standard Operating Procedures) 74  
soziale Hemmungen 6  
soziale Kompensation 5  
sozialer Wettbewerb 5  
soziales Faulenzen 6  
soziales Gefüge 63  
Spezialist  
  Teamrolle 61  
Stabilisierer  
  Teamrolle 64  
Standard Operating Procedures 74  
Standards 74, 76  
Storming 49  
Storytelling 26, 27  
Strukturmanagement 8
- synergetische Führung  
  Modell 12  
  Nutzen 9
- synergetischer Effekt 4  
Systemaufgaben 8  
Systemfunktionen 7, 8, 12  
Systemzweck 8
- T**  
Task Boards 83  
  agile 83  
Task Reflexivity 101, 143  
Teamarbeit  
  Stärken & Risiken 5  
Teamarbeiter  
  Teamrolle 61  
Teamentwicklung 49  
Teamgeist 24  
Teamidentität 66  
Teamkompetenzen 49  
Team Management Profil 62  
Team Management Wheel 63  
Teamrollen 60  
Teamreflexivität 96, 97  
Teamrollen-Test nach Belbin 137  
Teamruhr 49  
Team zusammenstellen 39  
Trittrettfahren 6
- U**  
Umsetzer  
  Teamrolle 61
- V**  
Verantwortlichkeiten 58  
Verschwendung 78, 79  
VUCA 2
- W**  
Wegbereiter  
  Teamrolle 61  
Werte 24

Werteliste 131

Wertschätzung 24, 25

Wertschöpfung 78

Wettbewerb

sozialer 5

**Z**

Ziel 22

Zielklarheit 21

Zusammenhalt im Team 63