

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

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 Inkompetenz 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

Inhaltsverzeichnis

1	Führen von Teams – mit und ohne „4.0“	1
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
2	Differenzmanagement – Damit das Team ein Team wird	19
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

3	Ressourcenmanagement – die Frage nach dem „Womit“	37
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
4	Strukturmanagement – Wer welche Verantwortung im Team übernimmt	55
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
5	Prozessmanagement – sicher, schnell und flexibel zum Ziel	71
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
6	Reflexionsmanagement – Sich kontinuierlich verbessern	87
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

7	Entwicklungsmanagement – Zur Wahrung der Teamfunktionalität und zum erfolgreichen Abschluss von Projekten	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
8	Digital Leadership – Teams in der (semi)-virtuellen Welt	119
8.1	Herausforderungen der Digitalisierung für Führungskräfte.....	121
8.2	Fazit.....	124
	Literatur.....	125
9	Synergetische Führung – für alle Fälle und für alle Führungskräfte	127
	Literatur.....	129
10	Anhang	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
	Literatur	147
	Stichwortverzeichnis	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) und lehrt Personal/Organisation an der Hochschule für angewandtes Management (www.fham.de). Zudem berät sie als Geschäftsführerin der Mentus GmbH (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) 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) 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), lehrt als Professor für marktorientierte Unternehmensführung an der Hochschule für angewandtes Management (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). 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 Teamidenität.	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-