



# Ein starkes Gefüge

Teams arbeiten dann erfolgreich, wenn die Aufgaben unter den Teammitgliedern klar verteilt sind und diese gute Beziehungen zueinander pflegen. Die dazugehörigen Führungsaufgaben, um beides zu unterstützen, fassen die Teamforscher Nele Graf und Andre M. Schmutte unter dem Begriff Strukturmanagement zusammen. Wie dieses gelingt, erläutern sie im dritten Teil dieser Serie über Synergetische Teamführung.

## Preview

### ► Faszination behindert

**Reflexion:** Warum gerade in Teams mit sehr engagierten Mitgliedern häufig aneinander vorbeigearbeitet wird

### ► Machen wir überhaupt noch das Richtige?

Warum die Teamaufgaben regelmäßig kritisch analysiert werden sollten

► **Wer ist wer?** Warum insbesondere heterogene Teams über die Verteilung der informellen Rollen reden sollten

► **Auf dem strukturellen Seziertisch:** Wie sich ein Identitätsworkshop mit dem Team durchführen lässt

Was ist der häufigste Grund, warum Teams ihre Ziele nicht pünktlich erreichen, ihre Projekte sich ewig hinziehen oder sie an ihren Aufgaben letztlich sogar scheitern? Geht man nach den Klagen der Teamleiterinnen und Teamleiter in den Unternehmen, sind es mangelnde personelle und finanzielle Ressourcen. Vertraut man eher der entsprechenden Ratgeberliteratur, ist das Haupthandicap eine fehlende oder nicht attraktive Teamvision. Beides sind zweifelsfrei verbreitete Probleme, die Teams oft genug ins Stolpern bringen. Am häufigsten stolpern sie jedoch über etwas anderes. Über diese Problematik wird wenig gesprochen, weil sie den Teams und Teamverantwortlichen oft selbst gar nicht bewusst ist. Über sie wird noch weniger geschrieben, weil das Thema eher staubig statt sexy klingt, zumindest im Vergleich zum Thema „Teamvision“: Es ist die mangelnde Strukturierung und Koordination der Teamarbeit.

Besonders häufig erweisen sich diese vermeintlich banalen Aufgaben interessanterweise in Teams mit sehr attraktiver Vision und mithin überdurchschnittlich engagierten Teammitgliedern als Hürde. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass dort aufgrund der „spannenden Themen“ schlicht und einfach die Lust zumeist eher niedrig ist, sich mit dem koordinativen Drumherum zu beschäftigen. Man konzentriert sich lieber auf „die Sache“. Manchmal so stark, dass die Teammitglieder gar nicht merken, dass

sie zwar zusammen an ein und demselben Thema arbeiten, aber nicht wirklich *zusammen* arbeiten – sondern eher nebeneinander her oder sogar aneinander vorbei.

Die Maßnahmen, um das zu verhindern und stattdessen ein strukturiertes und gutes Miteinander im Team zu gestalten, ein Hand-in-Hand-Arbeiten, fassen wir unter dem Begriff des Strukturmanagements zusammen. Genau wie die anderen Disziplinen synergetischer Führung muss diese nicht zwangsläufig von einer Teamleiterin oder einem Teamleiter betrieben werden. Genauso kann das Team die dazugehörigen Maßnahmen selbstorganisiert durchführen.

## Aufgaben werden doppelt erledigt

Ein wesentlicher Punkt des Strukturmanagements ist – wie der Begriff bereits sagt – die Strukturierung der Arbeit. Dass es in diesem Punkt in der Praxis meistens viel Luft nach oben gibt, wird immer dann besonders deutlich, wenn die Teamleitung wechselt und sich der oder die „Neue“ in den ersten Tagen einen Überblick über alle Arbeiten im Team verschafft – und typischerweise erkennt: Während manche Aufgaben von verschiedenen Teammitgliedern doppelt erledigt werden, werden andere komplett vernachlässigt, weil jeder davon ausgeht, der Kollege oder die Kollegin würden sich darum kümmern. Und wieder andere Arbeiten werden seit Jahren zuverlässig ausgeführt, obwohl sie



nicht mehr relevant sind. Letzteres liegt vor allem daran, dass in Teams zwar oft die Frage gestellt wird, ob die Dinge richtig gemacht werden. Aber fast nie, ob überhaupt (noch) die richtigen Dinge gemacht werden – aus der impliziten Annahme heraus, die sprichwörtliche immer schnellere Veränderung der Arbeitswelt würde den eigenen Teamkosmos nicht betreffen.

Insofern ist es wichtig, dass Teams ihre Aufgaben nicht nur einmal von Grund auf strukturieren, sondern regelmäßig, je nach Arbeitskontext z.B. einmal jährlich. Am besten geschieht dies im Rahmen eines Teamworkshops, an dem alle Teammitglieder teilnehmen. Eine Analyse „von oben“, in der etwa die Teamleiterin mit jedem einzelnen Teammitglied über dessen Aufgaben spricht, kann niemals ein so gutes Gesamtbild liefern, wie ein gemeinsam mit allen Kollegen und Kolleginnen gezeichnetes.

#### Die Teamaufgaben regelmäßig kritisch analysieren

Fundament eines solchen Workshops sollte immer eine „kritische Analyse“ aller Aufgaben im Team sein, wobei in deren Zuge erfahrungsgemäß immer auch Aufgaben ans Licht kommen und somit besprechbar werden, die – insbesondere bei hohem Erfahrungslevel – unbewusst nebenbei erledigt werden. Daran anschließend können gegebenenfalls neue (sinnvolle) Aufgabenpakete geschnürt, aufeinander ausgerichtet und gleichsam voneinander abgegrenzt werden, um die Gefahr von Doppelarbeit zu minimieren (siehe dazu Kasten „Checkliste zur kritischen Aufgabenanalyse“).

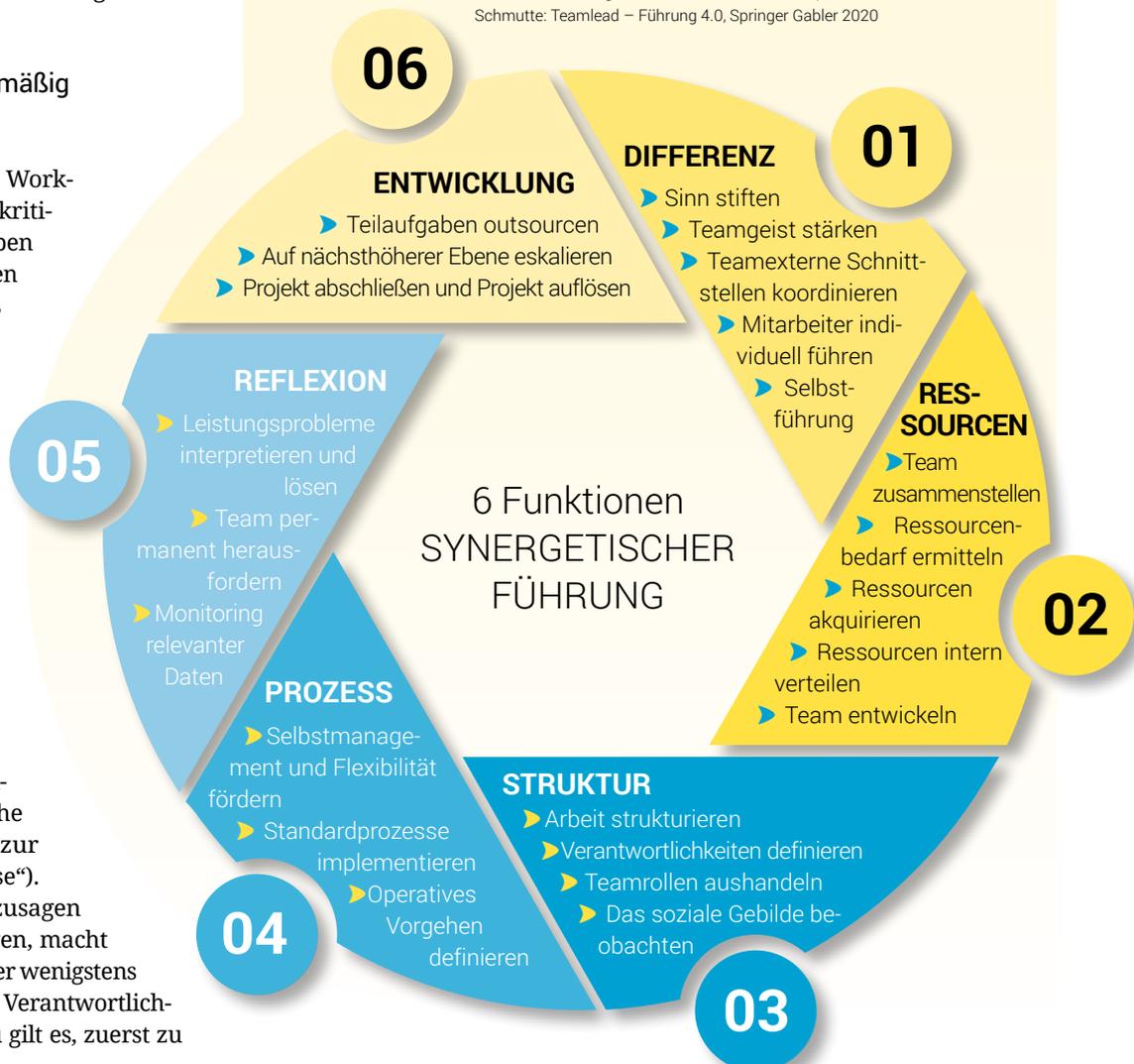
Wenn die Aufgaben sozusagen einmal auf dem Tisch liegen, macht es Sinn, im gleichen Zug oder wenigstens zeitnah die dazugehörigen Verantwortlichkeiten zu definieren. Dazu gilt es, zuerst zu

## Das Modell der synergetischen Führung

**Klassische Führungsmodelle konzentrieren sich entweder auf die Führung einzelner Personen oder auf die Führung von Unternehmen. Spezielle Modelle für die Teamführung gibt es bisher kaum. Vor diesem Hintergrund haben Nele Graf, Stephanie Rascher und Andre M. Schmutte in einem aufwendigen Forschungsprojekt jene Führungsaufgaben identifiziert, die aus Gruppen leistungsfähige Teams machen.**

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt lief über vier Jahre und umfasst mehrere quantitative Befragungen von insgesamt über 1.000 Führungskräften, qualitative Befragungen, eine Delphi-Studie, Testsimulationen sowie die Beobachtung von 15 Teams in ihrem realen Umfeld. Im Ergebnis wurden sechs Dimensionen identifiziert, die für erfolgreiche Teamführung besonders wichtig sind.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0, Springer Gabler 2020





## Typische Teamrollen

In allen Teams nehmen die Mitglieder verschiedene Rollen ein, die über ihre Funktion hinausgehen. Der Organisationsberater Klaus Doppler unterscheidet acht typische. Seiner Beobachtung nach können einzelne Teammitglieder durchaus mehrere von diesen Rollen innehaben. Meistens ist eine der Rollen jedoch dominant.

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 und achtet 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>

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0, Springer Gabler 2020.

klären, wer die erforderlichen Kompetenzen zur Erledigung einer Aufgabe mitbringt. Klingt nach Binse, ist aber ein wichtiger Punkt. Denn in der Praxis werden Teamaufgaben gerne nach Schema F vergeben: Alles, was irgendwie nach IT klingt, macht am besten Kollege Müller. Nur kommt es eben nicht bei allem – um im Beispiel zu bleiben –, was nach IT klingt, auch primär auf IT-Kenntnisse an. Im Gegenteil sind diese oft nur am Rande wichtig, und andere Kompetenzen wie Organisieren und Kommunikation sind viel entscheidender, die der „IT-Experte“ vielleicht eher weniger mitbringt.

### Vom Freiwilligen-Prinzip ist abzuraten

Auch über die eigentlich ebenso banale Frage der notwendigen zeitlichen Kapazität für die Aufgabe, die sich logischerweise anschließt, sollte explizit gesprochen werden. Auch dann, wenn sich ein dafür kompetentes Teammitglied sofort bereit erklärt, zu übernehmen. Denn das ist in der Regel eines von jenen, die aus der Tendenz zum Ja-Sagen oder besonders hohem Einsatzwillen ohnehin bereits stark belastet sind. Während eventuell andere Teammitglieder noch durchaus Luft haben, aber nicht unbedingt dazu neigen, dies von sich aus zu kommunizieren. Letztere Verhaltenstendenz ist selbst in Teams mit sehr hohem Zusammengehörigkeitsgefühl zu beobachten – wenn auch weniger häufig und zudem in schwächerer Ausprägung.

Neben der Aufgabenstrukturierung und -verteilung geht es beim Strukturmanagement auch um die Beziehungen oder eben die Beziehungsstrukturen im Team. Denn das eine ist ohne das andere wenig wert. Zugespißt ausgedrückt: Selbst die ausgeklügelte Aufgabenverteilung wird nicht zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit führen, wenn die Beziehungen der Teammitglieder gestört sind – und andersherum.

### Über die informellen Rollen im Team diskutieren

In eher homogenen Teams – etwa bezüglich der Charaktereigenschaften, des soziokulturellen Backgrounds oder des Ausbildungshintergrundes – sind die Beziehungen der Teammitglieder per se meistens recht gut.



Was vor allem daran liegt, dass Ähnlichkeit ein starker Sympathiefaktor ist. In sozial eher heterogenen Teams dagegen sieht das oft anders aus. Da ist die Beziehungsstruktur häufig eher bröckelig beziehungsweise es bedarf (mehr) Führungsmaßnahmen und -impulsen, damit die Gruppe zu einem starken Gefüge wird.

Eine sehr gute Maßnahme dazu ist die Diskussion der informellen Rollen, die die Mitglieder im Team einnehmen. Als Diskussionsgrundlage kann ein Teamrollenansatz genutzt werden, etwa der des Organisationsberaters Klaus Doppler (siehe Kasten: „Typische Teamrollen“): Wer von uns nimmt am ehesten diese Rolle ein? In welchen Situationen wird die Wahrnehmung dieser Rolle besonders deutlich? Oder: Wie reagieren andere Personen im Team in solchen Situationen, und auf welche Rolle deutet dies hin? So lernen die Teammitglieder nicht nur ihre Rollen im Team besser kennen, sondern erkennen auch, wie wertvoll Verschiedenartigkeit im Team sein kann, was die Akzeptanz der anderen Team-

mitglieder und deren Andersartigkeit erhöht. Zudem stärkt allein schon die Betrachtung des Teams als kollektives Rollensystem das Gefühl, Teil eines wirklichen Kollektivs zu sein.

Eine andere Maßnahme zur Stärkung der Beziehungsstruktur in (heterogenen) Teams ist die Durchführung eines Identitätsworkshops. Bei einem solchen legt sich das Team sozusagen selbst auf den strukturellen Seziertisch. Typischerweise besteht ein solcher Workshop aus fünf Phasen – und läuft etwa so ab:

#### In fünf Schritten die strukturelle Identität herausmeißeln

In der ersten Phase, die unter der Überschrift „Teamumfeld“ steht, notiert jedes Teammitglied, wie es das Umfeld und die Rahmenbedingungen sieht. 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

## Checkliste zur kritischen Aufgabenanalyse

- ❑ **Strategische Bedeutung:** Wie wichtig ist die Aufgabe für das Ziel? Leistet sie wirklich einen signifikanten Beitrag zur Zielerreichung, oder kann sie doch gestrichen oder zumindest minimiert werden?
- ❑ **Komplexität:** Wie umfangreich und kompliziert ist die Aufgabe?
- ❑ **Eindeutigkeit:** Wie klar lässt sich die Aufgabe umreißen?
- ❑ **Schnittstellen:** Welche anderen Aufgaben beeinflussen diese Aufgabe respektive werden von ihr beeinflusst?
- ❑ **Ausführung:** Wie? Durch welche Tätigkeit kann/soll die Aufgabe gelöst werden?
- ❑ **Ressourcen:** Womit? Welche speziellen Kompetenzen und welches Wissen werden für diese Aufgabe benötigt? Welche Werkzeuge/Hilfsmittel sind für deren Bearbeitung notwendig oder hilfreich?
- ❑ **Raum:** Muss die Aufgabe an einem bestimmten Ort ausgeführt werden?
- ❑ **Zeit:** Bis wann? In welchem Zeitraum muss die Aufgabe (jeweils) erledigt werden?
- ❑ **Häufigkeit:** Wie oft fällt die Aufgabe an?

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0, Springer Gabler 2020.

**ca BEST RECRUITERS**

wissenschaftlich  
objektiv  
unabhängig

**IST IHR  
RECRUITING  
SCHON  
AUSGEZEICHNET**



die größte  
Recruiting-Studie  
in D-A-CH

[bestrecruiters.eu](http://bestrecruiters.eu)



TRAININGSKONZEPT

**Agil und  
erfolgreich  
führen**

Drei jeweils zweitägige Module zum Thema Agiles Führen, bereits fertig vorbereitet, jeweils in sich abgeschlossen und dabei aufeinander aufbauend. Sie erhalten drei Konzepte zum Preis für zwei und sparen sofort 246 EUR gegenüber dem Einzelpreis.

[www.managerseminare.de/tb/tb-12065](http://www.managerseminare.de/tb/tb-12065)

Online **498 EUR**

USB-Stick **558 EUR**

Training **aktuell-Mitglieder:**  
**398 EUR**



LESEPROBE



# SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

## Mehr zum Thema

### ► managerSeminare-Serie: Synergetische Teamführung.

[www.managerseminare.de/Synergetische-Fuehrung](http://www.managerseminare.de/Synergetische-Fuehrung)

Wie werden aus Gruppen leistungsfähige Teams? Dieser Frage sind die Teamforscher Nele Graf, Stephanie Rascher und Andre M. Schmutte in einem Forschungsprojekt nachgegangen. Dabei sind sie auf sechs relevante Führungsdimensionen gestoßen. Im Rahmen dieser Serie stellen Graf und Schmutte sie vor. Im ersten Teil geht es um die Dimension des Differenzmanagements: Wie gelingt es, dass sich das Team als Einheit begreift, als solche agiert und nach außen geschlossen auftritt? Die Teamressourcen und die Frage, wie sie gemanagt werden können, stehen im Mittelpunkt des zweiten Serienteils.

In einer sich immer schneller verändernden Arbeitswelt lautet die wichtigste Frage im Team nicht mehr, ob es die Dinge richtig macht, sondern, ob es überhaupt noch die richtigen Dinge macht.

hat Einfluss auf das Team? Wer sind unsere Kunden/Auftraggeber? Inwiefern hängen wir von diesen ab? Oder: Wie arbeiten wir mit anderen Teams zusammen?

Im zweiten Schritt wird das Verhalten der Teammitglieder untereinander und gegenüber Externen analysiert. Dazu notiert jedes Teammitglied, welche Verhaltensmuster es aktuell beobachtet und welches Muster seiner Meinung nach jeweils ideal wäre. Diese Diskrepanzen werden anschließend im Rahmen einer Diskussion bearbeitet und Verhaltensmuster für die Zukunft aufgestellt. Auch in der dritten Phase werden Ist- und Soll-Zustand miteinander verglichen, diesmal allerdings in Bezug auf das Wissen und Können des Teams. Aus erkannten Diskrepanzen werden hier konkrete Handlungen abgeleitet. Zum Beispiel: „Unserem Team fehlt IT-Know-how. Kollegin X kümmert sich um mögliche Weiterbildungen und berichtet dazu im nächsten Teammeeting.“

In der vierten Phase wird diskutiert, welche Einstellungen und Werte die Teammitglieder teilen. Dabei geht es vor allem um ganz konkrete Wertvorstellungen, die sich im Arbeitsalltag leben lassen. Etwa: „Wir gehen im Team fair miteinander um.“ Oder: „Wir sind für unsere Zulieferer verlässliche Partner und Partnerinnen.“ In der fünften und letzten Phase wird dann auf der Grundlage der Ergebnisse aus den ersten vier Phasen die gemeinsame Teamidentität herausgearbeitet. Mögliche Leitfragen: Was kennzeichnet uns in Bezug auf unser Verhalten? Welche Werte sind uns besonders wichtig? Welches Wissen ist in unserem Team einzigartig? Oder: Welche Fähigkeiten besitzen wir, die andere Teams nicht haben?

Der wichtigste Faktor zur Stärkung der Beziehungsstruktur, wie generell für eine gute Zusammenarbeit im Team, ist und bleibt aber natürlich die Kommunikation. Je mehr in Teams miteinander kommuniziert wird, desto erfolgreicher sind sie. Diese Korrelation ist hoch signifikant, die Gründe dafür sind vielfältig und liegen größtenteils auf der Hand: Wenn sich die Mitglieder viel austauschen, werden Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt, Doppelarbeiten werden vermieden, Probleme werden schneller (gemeinsam) gelöst, Wissen bleibt auch bei Fluktuation erhalten, bessere Ideen werden (in der Interaktion) generiert ... und nicht zuletzt fördert Miteinander-Reden auch die Sympathie füreinander. Gelegenheiten für Kommunikation zu schaffen oder, um im Duktus dieses Themas zu bleiben, formelle und informelle Kommunikationsstrukturen im Team aufzubauen und zu pflegen, ist daher die wichtigste Aufgabe des Strukturmanagements.

*Nele Graf, Andre M. Schmutte*



Foto: Nele Graf



Foto: Andre M. Schmutte

Die Autoren: **Dr. Nele Graf** ist Professorin für Personal und Organisation an der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Ismaning und leitet dort das CompetenceCentre of Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL). Sie ist gleichzeitig Initiatorin und Leiterin des vom BMBF geförderten Forschungsprojekts Teamlead. **Dr. Andre M. Schmutte** lehrt an der HAM als Professor für marktorientierte Unternehmensführung, ist Mitglied des CILL-Teams und stellv. Leiter des Forschungsprojekts. Kontakt: [www.teamlead.partners/forschung.php](http://www.teamlead.partners/forschung.php)