

Synergetisch führen

Für ein besseres Zusammenspiel

Foto: Odent 1970/Stock

Die Arbeit in Teams ist komplex und dynamisch. Dem will der Ansatz der synergetischen Führung Rechnung tragen: Führungskräfte sollen sich weniger auf die Führung einzelner Mitarbeiter konzentrieren als vielmehr darauf, einen funktionalen Rahmen für die Teamarbeit zu schaffen. Welche Führungsaufgaben dabei entscheidend sind, haben Wissenschaftler jetzt in einem Forschungsprojekt ermittelt.

Preview

► **Unzureichend:** Warum Teamführung allein auf der Basis klassischer Führungsmodelle nicht gelingt

► **Herausforderung Komplexität:** Was Teamführung anspruchsvoll macht

► **Forschung:** Wie Wissenschaftler empirisch ausgelotet haben, was gelingende Führungsarbeit im Team ausmacht

► **Synergetisch führen:** Welchen Aufgaben Führungskräfte nachkommen müssen, damit das Mikrosystem Team gut funktioniert

► **Leistungsplus:** Was synergetische Führung bewirken kann

Die Lage ist kritisch, ohne dass jemand etwas davon bemerkt. Weil die Autoproduktion prima läuft und das Team fantastisch vorankommt, produziert es immer mehr, und mehr, und mehr. Irgendwann aber ist das Lager heillos überfüllt – und das Team perplex. Dieses Problem hatte keiner auf dem Schirm: Was tun mit der Überproduktion?

Der Vorfall ereignete sich glücklicherweise nicht in der Realität, sondern in einem Planspiel-Workshop. 45 Teams aus verschiedenen Unternehmen und Branchen durchliefen darin einen simulierten Produktionsprozess: In einer mobilen Variante der Modellfabrik Koblenz sollten sie LKW im Miniaturformat produzieren. Der Job war herausfordernd, denn er erforderte das, was bei moderner Teamarbeit immer gefragt ist: ein hohes Maß an Koordination, Synchronisation und Kooperation. Und außerdem Planungs-, Kommunikations- und Konfliktlösefähigkeiten. Allerdings ging es nicht etwa um eine Teamentwicklungsmaßnahme. Das Planspiel war vielmehr Teil eines größeren Forschungsprojekts der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning, das von Frühjahr 2015 bis November 2017 durchgeführt wurde. Neben qualitativen und quantitativen Führungskräftebefragungen umfasste das Projekt auch empirische Untersuchungen – darunter die experimentellen Planspiele und, abschließend, auch Beobachtungen im Feld, also in der realen Arbeitspraxis (siehe dazu auch Kasten auf S. 36).

Das klassische Führungsverständnis greift zu kurz

Mit ihrem Forschungsprojekt „TEAMLEAD“ begegneten die Wissenschaftler einem Problem heutiger Führung: Zwar wird



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Im Team läuft nichts monokausal ab: Jede Intervention, die eine Führungskraft in Bezug auf eines der Teammitglieder vornimmt, hat auch Auswirkungen auf das gesamte Team und dessen zukünftiges Handeln.

immer häufiger in Teamkonstellationen gearbeitet – ob diese Teams nun klassisch-hierarchisch geführt werden oder ob sie selbstgesteuert agieren. Zwar gilt Teamarbeit als *das* Mittel der Wahl, um in einer zunehmend volatilen, unsicheren und komplexen Umwelt reaktionsfähig, schnell und innovativ zu sein. Doch immer noch stützt sich das Gros der Führungstheorien und -modelle in Forschung und Praxis auf ein Leadership-Verständnis, das für die Führung von Teams nicht ausreicht.

Der Grund: Das klassische Führungsverständnis stellt die dyadische, also die Zweierbeziehung zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Dies ist meist verbunden mit der Annahme, dass die Führungskraft ihren Mitarbeiter oder ihre Mitarbeiterin so zu beeinflussen vermag, dass ein gewünschtes Verhalten dabei herauskommt. Nach der sogenannten Great Man Theory gelingt ihr das vor allem dann, wenn sie über ganz bestimmte Persönlichkeits-

eigenschaften und Fähigkeiten verfügt, die man in den vergangenen Jahrzehnten als relevant für den Führungserfolg ausgemacht haben will. Einige dieser Eigenschaften und Kompetenzen finden sich auch in Modellen wie der transaktionalen und transformationalen Führung wieder. Wollen Führungskräfte jedoch im Kontext komplexer Gruppenbeziehungen Wirkung erzielen, helfen ihnen diese Modelle nur bedingt weiter.

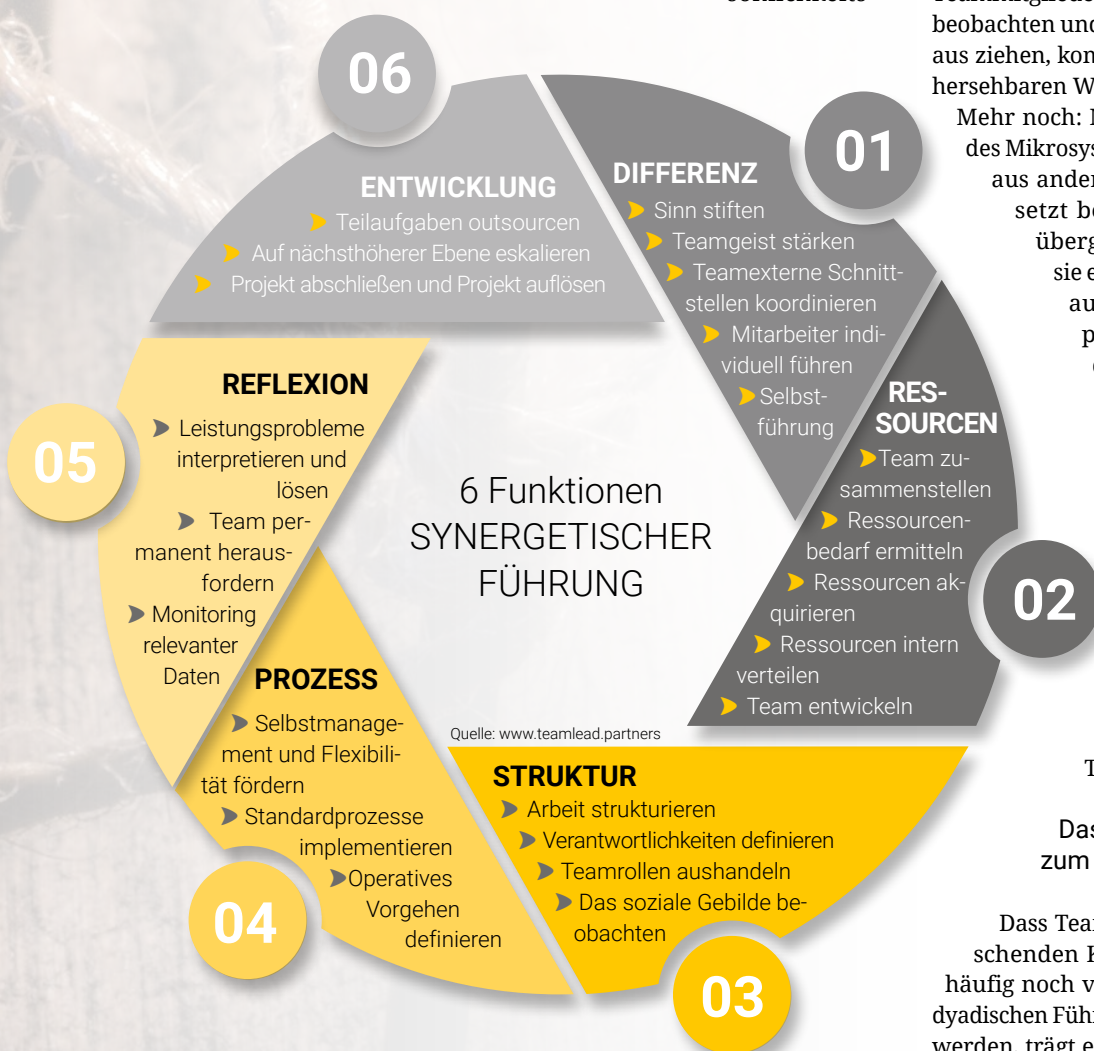
Teamführung ist eine komplexe Herausforderung

Denn 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. Schon allein dadurch, dass andere Teammitglieder Führungsinterventionen beobachten und ihre eigenen Schlüsse daraus ziehen, kommt es zu potenziell unvorhersehbaren Wechselwirkungen.

Mehr noch: Mitarbeitende sind als Teil des Mikrosystems Team auch Einflüssen aus anderen Mikrosystemen ausgesetzt beziehungsweise aus dem übergeordneten System, in das sie eingebettet sind. Auch diese, außerhalb der Arbeitsgruppe liegenden Einflüsse, die der Führungskraft oft gar nicht bekannt sind, können auf das Handeln im Team einwirken. Zwischen den Teammitgliedern kann es daher zu völlig unvorhersehbaren intra-individuellen Abläufen kommen. Fazit: Was aus einer Führungsinteraktion hinterher im Team wird, ist ebenso unsicher wie das, was das einzelne Teammitglied daraus macht.

Das Mikrosystem Team zum Funktionieren bringen

Dass Teams trotz der in ihnen herrschenden Komplexität und Dynamik häufig noch vor dem Hintergrund eines dyadischen Führungsverständnisses geführt werden, trägt erheblich dazu bei, dass der



vielbeschworene synergetische Effekt der Teamarbeit in der Praxis oft ausbleibt. Anders ausgedrückt: Führungskräfte – oder diejenigen, die in selbst-gesteuerten Teams Führungsaufgaben wahrnehmen – meinen, sie müssen primär die Teammitglieder führen. Dabei liegt das größte Potenzial eines Teams nicht in seinen einzelnen Teammitgliedern. Es liegt in den Dynamiken und Schnittstellen zwischen ihnen. Wichtig ist in der Teamführung daher vor allem die Beeinflussung dieser organisationalen Wechselwirkungen.

Bei einem synergetischen, also organisationalen Verständnis von Führung steht daher die Frage im Fokus: Welches Führungshandeln braucht es, um Bedingungen zu schaffen, unter denen das Mikrosystem Team zielorientiert funktionieren kann? Oder anders ausgedrückt: Welche konkreten Aufgaben kommen auf Führungskräfte zu, die das Mikrosystem Team stärken wollen?

Das BMBF-geförderte Forschungsprojekt ging genau dieser Frage nach. Basis für das Forschungsvorhaben war die aus anerkannten Modellen der Systemtheorie und Sozialpsychologie abgeleitete These, dass es zentrale Merkmale oder Funktionen von Systemen gibt:

- Es existiert immer eine Grenze zwischen der Umwelt – also anderen Systemen – und dem System. Und es gibt immer ein Steuerungsziel für jedes System. Fundamental ist dabei das Ziel, sich als System selbst zu erhalten und nicht in der Umwelt aufzugehen.
- Es braucht Ressourcen für den Erhalt des Systems.
- Es gibt eine interne Systemstruktur.
- Es gibt über die Zeit verlaufende Prozesse.
- Das System muss selbst eine Vorstellung darüber entwickeln, wie es funktioniert, um eine Selbststeuerung vornehmen zu können.
- Bei einer Überlastung muss das System in der Lage sein, aus sich heraus ein weiteres System zu generieren.

Im Rahmen von Teamlead wurden die anfangs noch abstrakten Systemfunktionen in den vier aufeinander aufbauenden Forschungsphasen konkretisiert und validiert. Das Ergebnis ist ein konkretes empirisch abgesichertes Modell, das Teams und Teamleadern zeigt, welche zentralen Führungsaufgaben erfüllt werden müssen, damit

das Team erfolgreich arbeiten kann. Insgesamt sechs übergeordnete Leadership-Aufgaben und 23, sich daraus ableitende Teilaufgaben der Führung konnten ermittelt werden.

1. Führungsaufgabe: Differenzmanagement

Die Basis erfolgreicher Teamführung bildet das sogenannte Differenzmanagement. Das heißt: Die Führung muss das Team darin unterstützen, sich als Einheit zu begreifen, die nach außen geschlossen auftritt, die gleichzeitig im Inneren aber jedem Teammitglied die Möglichkeit eröffnet, sich individuell einzubringen. Ein wichtiger Punkt ist hierbei das Thema Sinn: Dem Team muss klar sein, was sein Auftrag ist, und es muss das Wozu dahinter verstehen. Nur so kann es den Sinn seiner Existenz nachvollziehen, erfassen, worin es sich von anderen Teams unterscheidet – und einen gemeinsamen Teamgeist entwickeln.

Eigentlich sollte man davon ausgehen können, dass jedes Team weiß, aus welchem Grund es ins Leben gerufen wurde. Doch der Blick in die Arbeitswelt offenbart ein anderes Bild: Ziele und Teilziele sind nicht explizit formuliert oder widersprechen sich. Und oft priorisiert jedes Teammitglied die nicht offen thematisierten Ziele unterschiedlich, hat also sein eigenes mentales Modell davon. Leistungs- wie auch Beziehungsziele müssen daher von Beginn an offen und konstruktiv auf die Agenda gesetzt werden. Der Führungsjob besteht hier darin, mit den Teammitgliedern zu diskutieren, wie die Ziele zu verstehen und umzusetzen sind.

Ein gutes Differenzmanagement impliziert darüber hinaus aber auch, dass viel Wert auf die genaue Definition externer Schnittstellen – also Schnittstellen zu anderen Teams, Abteilungen, Systemen gelegt wird, um hier keine Irritationen aufkommen zu lassen. Das bedeutet: Dem Team müssen auch die Ziele und Erwartungen seiner unternehmensinternen und/oder externen Kunden klar sein.

Die andere Seite des Differenzmanagements bezieht sich dagegen auf das Team selbst: Hier ist es erfolgskritisch, dass auch internen Unterschieden Rechnung getragen wird. So müssen möglicherweise voneinander

(MODERNE) FÜHRUNG BRAUCHT MEHR.

BEREIT SEIN.
➤ **FÜHRUNG FÜR POTENZIALTRÄGER**
31.03. – 04.04.2019 in Ohlstadt

MEIN STIL. MEIN WEG.
➤ **FÜHRUNGSSTILE**
10. – 15.02.2019 in Inzell

MENSCHEN BEWEGEN.
➤ **FÜHRUNGSKRAFT**
24. – 29.03.2019 in Inzell



www.janusteam.de

lead&train
digital.modular.anpassbar.

MODUL 1:
Selbstreflexionskompetenzen
ausbauen, smarte Ziele
und Problemlösungen
im Team entwickeln mit
dem GROW-Konzept



Renate Freisler, Katrin Greßer
Modul 1: Sich selbst coachen mit GROW
Online laden oder praktische Box mit USB-Stick

Preis: 99,80 EUR | 50% Rabatt
für managerSeminare-Abonnenten

www.managerSeminare.de/tb/tb-11996



Lesetipp

► **Nele Graf und David Lowiec: Synergetische Führung – Führen von Teams in der VUCA-Welt. In: Peter F.-J. Niemann u.a. (Hrsg.): Managemententscheidungen.**

Springer, Wiesbaden 2017, S. 183–194. 49,99 Euro.

Die Autoren stellen das im Rahmen des Forschungsprojekts Teamlead konzipierte synergetische Führungsmodell als Antwort auf die neuen Führungsansprüche in einer VUCA-Welt – also einer volatilen, unsicheren, komplexen und von Widersprüchlichkeit gekennzeichneten Umgebung – vor.

Webtipp

► www.teamlead.partners

Die Website zum Forschungsprojekt, die permanent weiter ausgebaut werden soll. Hier gibt es Hinweise zu Literatur und Veranstaltungen rund um die Themen synergetische Führung und Teamleadership.

abweichende Werte diskutiert werden. Und vor allem muss jedes Teammitglied individuell geführt werden – zum Beispiel im Hinblick darauf, ob es viel Anleitung und Anweisung braucht, oder zu einem höheren Maß an Selbstführung in der Lage ist.

2. Führungsaufgabe: Ressourcenmanagement

Eine weitere wesentliche Aufgabe im Kontext wirksamer Teamführung besteht in der optimalen Versorgung des Teams mit Ressourcen. Ein gutes Management von Ressourcen – darunter fallen übrigens nicht nur Sach-, Personal- und Finanzmittel, sondern auch Informationen und andere immaterielle Güter wie Anerkennung und Lob – stellt nicht nur die Leistungsfähigkeit sicher. Es trägt auch erheblich zu einem positiven Teamklima bei. Denn aus Konflikten über Ressourcen können sehr schädliche Dynamiken wie Neid, Konkurrenz und Statusdenken erwachsen.

Ressourcenmanagement impliziert zunächst die Beantwortung der Frage: Wer soll überhaupt im Team sein? Die Antwort sollte sich vorwiegend daran orientieren, ob im Team tatsächlich alle Kompetenzen vorhanden sind, die es zur Lösung der Aufgabe braucht. Auch das Thema Teamentwicklung spielt hier eine Rolle, geht es dabei doch darum, ein Team durch die Akquisition immaterieller Ressourcen handlungsfähig zu machen und zu erhalten.

Was viele Teams übersehen, ist, dass auch das Management von etwaigen Ausfällen eine

wichtige erfolgskritische Aufgabe ist: Für den Fall, dass ein Teammitglied – etwa durch Krankheit – länger ausfällt, muss es klare Vertreterregelungen geben. Und zwar solche, die nicht als unfair empfunden werden, weil sie ein Teammitglied über Gebühr belasten.

Ressourcenmanagement heißt aber auch, kontinuierlich zu ermitteln, welche materiellen und immateriellen Ressourcen das Team braucht, diese Ressourcen zu akquirieren und sie dann intern zu verteilen – und zwar in enger Abstimmung mit den Teammitgliedern. Dies erhöht die Nachvollziehbarkeit von Ressourcen-Entscheidungen und das Vertrauen in eine faire Vergabe der Ressourcen.

3. Führungsaufgabe: Strukturmanagement

Strukturmanagement betrifft den Aufbau des Teams. Was Führungskräfte in dem Zusammenhang auf dem Schirm haben müssen, ist erstens die klare Verteilung von Verantwortlichkeiten, zweitens die gemeinsame Aushandlung von Teamrollen und drittens die sinnvolle Strukturierung der Arbeit.

Wie das Forschungsprojekt gezeigt hat, liegt darüber hinaus ein wesentlicher Erfolgsfaktor für gute Teamarbeit darin, dass die Führungskraft oder in einem selbstgesteuerten Team die Person, die diese coachende Rolle übernimmt, permanent das soziale Gefüge im Team beobachtet. Denn nur so können Probleme wie Rollenunklarheiten und Verantwortungsdiffusion schnell erkannt, angesprochen und dann auch gemeinsam gelöst werden.

4. Führungsaufgabe: Prozessmanagement

Gutes Prozessmanagement trägt dazu bei, das Team kontinuierlich handlungsfähig zu halten. Entscheidend ist dabei vor allem eine gute Balance zwischen standardisierten Arbeitsabläufen und Flexibilität. Die Definition und Implementierung von Standardprozessen bietet große Vorteile in puncto Sicherheit und Schnelligkeit, wenn es um immer wiederkehrende Aufgaben und Probleme geht, die nach einem festgelegten Prozedere gelöst werden können. Bei komplexen Herausforderungen und neuen Problemstellungen stoßen Standardprozesse dagegen an ihre Grenzen. Hier ist ein freieres, offeneres und kreativeres Arbeiten gefragt – zu dem die Teammitglieder mitunter auch erst in die Lage versetzt werden müssen – etwa, indem ihre Flexibilität und ihre Selbstmanagementkompetenzen gestärkt werden. Wichtig ist deshalb vor allem eines: Das Team sollte



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS249AR03

Tutorial

Ansatzpunkte synergetischer Führung



Das größte Potenzial eines Teams liegt nicht in den einzelnen Teammitgliedern. Es liegt in den Schnittstellen zwischen ihnen. Um dieses Potenzial zu heben, gibt es für die Führung zentrale Ansatzpunkte.

Gibt es eine gemeinsame Zielklarheit?

Ziele und Erwartungen externer und interner Kunden müssen eindeutig geklärt werden, Teilziele sollten priorisiert, explizit formuliert und daraufhin geprüft werden, dass sie sich nicht widersprechen. Am besten geschieht das gemeinsam, im konstruktiven Gespräch, wobei es dabei ebenso um Leistungs- wie auch Beziehungsziele des Teams gehen sollte. Wichtig ist diese Klärung, weil Teams ein gemeinsames mentales Bild brauchen, wo für sie die Reise hingehen soll und wie die einzelnen Schritte hierfür aussehen. Dies stärkt das Gefühl von Sinn und den Teamgeist.

Wer bekommt was?

Aus dem Arbeitsalltag wissen wir, welchen Einfluss die Verteilung von Ressourcen (Sach-, Personal- und Finanzmittel ebenso wie Informationen und andere immaterielle Ressourcen) auf die Arbeitsatmosphäre hat. Haben Menschen das Gefühl, dass Ressourcen unfair verteilt werden, erwächst daraus leicht Neid, Konkurrenz und Statusdenken. Das heißt: Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass das Team zu nachvollziehbaren und als fair empfundenen Entscheidungen darüber gelangt, wer was wann und wie lange bekommt.

Wer ist im Team und wer nicht?

Auch die Entscheidung darüber, wer in einem Team aufgenommen wird, ist eine Ressourcenentscheidung – die sich nicht an Arbeitsverträgen orientieren darf, sondern vor allem daran, wer was zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe beitragen kann.

Wie bleibt man handlungsfähig?

In der heutigen komplexen Arbeitswelt müssen Teams eine gute Balance zwischen dem Abarbeiten von Standardjobs und der kreativen Arbeit an neuen Herausforderungen finden.

Führungskräfte sollten gemeinsam mit ihrem Team herausarbeiten, was wann und wo gefragt ist. Sie sollten Standards festlegen, aber auch dafür Sorge tragen, dass Mitarbeiter in der Lage sind, sich kreativ mit neuen komplexen Herausforderungen und Problemstellungen auseinanderzusetzen.

Wo steht das Team und wo will es hin?

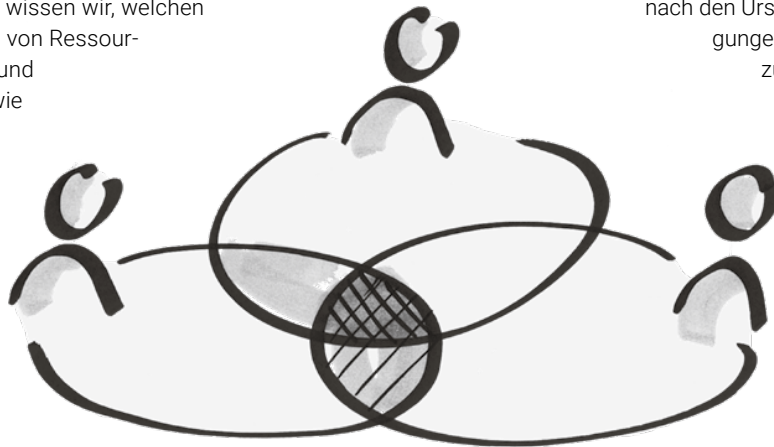
Hochleistungsteams unterscheiden sich von weniger effektiven Gruppen nicht zuletzt dadurch, dass sie ihr Handeln und ihre Ergebnisse regelmäßig kritisch reflektieren und sich kontinuierlich verbessern. Dies impliziert eine konstruktive Fehlerkultur, in der nicht nach Schuldigen gesucht wird, sondern erstens Fehler zum Anlass genommen werden, nach den Ursachen und Rahmenbedingungen zu suchen, unter denen sie zustande gekommen sind. Und in der zweitens Maßnahmen entwickelt werden, um Fehler zukünftig zu vermeiden.

Wie lässt sich Überlastung vermeiden?

Synergetische Führung impliziert auch, negativen Stress im Team aufmerksam wahrzunehmen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen, etwa: die Auslagerung von Teilaufgaben, um das Team zu entlasten.

Wie gestaltet man das Ende der Teamarbeit wirksam und wertschätzend?

Auch der Abschluss von Teamprojekten sollte so sorgfältig wie alle anderen Projektphasen begleitet werden. Er kann genutzt werden, um Schwachstellen zu analysieren, Gründe für Fehler zu reflektieren, Verbesserungen auch für nachfolgende Teams schriftlich festzuhalten, Teammitglieder beim Übergang in neue Aufgaben oder Projekte zu begleiten – und vor allem auch, um Erfolge gebührend zu feiern.



Quelle: www.managerseminare.de; www.teamlead.partners,
Grafik: Johannes Sauer, www.trainerkoffer.de

gemeinsam definieren, an welcher Stelle Standardprozesse Sinn machen, um schnell und effizient zu sein, und wo und wann es andere Herangehensweisen braucht, um kreativ und flexibel zu sein. Möglicherweise muss diese Entscheidung im Verlauf des Arbeitsprozesses auch immer wieder aufs Neue getroffen werden.

Was ebenfalls in den Bereich des Prozessmanagements fällt: Die Teammitglieder brauchen ein Verständnis für prozessuale Abhängigkeiten und Schnittstellen – in diesem Fall nicht für externe Schnittstellen, sondern für die Verbindungen zwischen ihnen selbst. Weil die interne Rollendifferenzierung nahezu zwangsläufig Abstimmungs- und Synchronisationsprobleme mit sich bringt, ist es sehr wichtig, dass die Führung darauf achtet, dass jedes Teammitglied klar kommuniziert, was genau es von seinen Kollegen erwartet. Also, welchen Input oder welche Unterstützung es zu welcher Zeit benötigt. Da sich allerdings bei der modernen Zusammenarbeit nicht alles bis ins kleinste Detail planen lässt, braucht es darüber hinaus Vertrauen, damit die Kooperation gelingt. Darauf hinzuwirken, dass im Team eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens entstehen kann – etwa durch das eigene Vorbild –, ist deshalb ebenfalls eine erfolgskritische Aufgabe.

5. Führungsaufgabe: Reflexionsmanagement

Wenn etwas dauerhaft die Überlebensfähigkeit eines Teams sichert, dann ist dies insbesondere seine Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren. Gemeint ist, dass die eigene Arbeit regelmäßig bewertet und kontinuierlich verbessert wird. Hierfür müssen Beziehungs- wie auch Leistungsprobleme erfasst und erkannt, interpretiert und schließlich gelöst werden. Führung heißt hier also, sich darum zu kümmern, dass es ein *Monitoring relevanter Daten*, ein geeignetes Steuerungssystem und eine konstruktive Fehlerkultur gibt. Statt zu fragen „Wer war das?“, sollte die Führungskraft das Team dazu anregen, sich zu fragen „Was genau ist passiert?“, „Wodurch wurde der Fehler verursacht?“ und „Wie kann man ihn zukünftig vermeiden?“. Auch der Blick in die Zukunft ist wichtig. Gute Teamführung bedeutet, das Team immer wieder dazu aufzufordern, nicht nur zu reflektieren, wo es gerade steht, sondern auch, wo es in Zukunft hin will.

6. Führungsaufgabe: Entwicklungsmanagement

Die Belastung von Arbeitnehmern nimmt immer weiter zu. Doch Stress kann zu

Das Forschungsprojekt Teamlead

Mit Teamlead gingen Wissenschaftler der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning der Frage nach, wie Führung sein muss, damit ein Team in einem komplexen, unsicheren, volatilen Umfeld bestmöglich arbeiten kann.

Die Ausgangsthese:

Primär wichtig ist nicht die Führung einzelner Teammitglieder, sondern die gekonnte Beeinflussung des Systems, in dem sie sich bewegen. Führung muss also synergetisch sein.

2. Phase – März 2016:

Validierung der Ergebnisse aus Phase 1 im Rahmen einer quantitativen Befragung von 703 Führungskräften. Spezifizierung des Modells.

4. Phase – November 2017:

Feldforschung, das heißt: Vor-Ort-Beobachtungen routinemäßiger Meetings einiger am Planspiel beteiligter Teams in deren normalem Arbeitsumfeld, um die Reliabilität des Modells zu ermitteln.

Die Projekt-Phasen:

1. Phase – Mai 2015:

Qualitative Befragung von 45 Experten, um die aus der bisherigen Forschung abgeleiteten Funktionen eines Systems zu konkretisieren bzw. greifbare Führungsaufgaben daraus abzuleiten.

3. Phase – Oktober 2016:

Evaluation des Modells in Simulationsworkshops mit 45 Teams, bei denen zuvor per Fragebogen das Ausmaß synergetischer Führung ermittelt worden war. Die Teams wurden bei einem Planspiel beobachtet. Analysiert wurde z.B., wie der Grad synergetischer Führung im jeweiligen Team und die Arbeitsleistung zusammenhängen.

Das Ergebnis:

Ein empirisch abgesichertes Modell synergetischer Führung, das Führungskräften klar aufzeigt, welche Aufgaben sie im Kontext moderner Teamarbeit haben.

Quelle: www.managerseminare.de, www.teamlead.partners; Grafik: Katharina Langfeldt

einem Abfall der Teamperformance und zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen der einzelnen Teammitglieder führen. Deshalb ist es kaum verwunderlich, dass sich im Rahmen des Forschungsprojekts bestätigt hat, dass zur erfolgreichen Teamführung auch gehört, drohende Überlastungen des Teams zu erkennen und zu verhindern – beispielsweise indem Teilaufgaben nach außen abgegeben werden. Kommt es zu Konflikten mit externen Schnittstellen, so müssen diese auf einer höheren Ebene geklärt werden. Zudem sollte regelmäßig mit dem Team darüber reflektiert werden, ob jeder (noch) die nötigen Kompetenzen hat, um die aktuellen Herausforderungen bewältigen zu können. Denn auch, wenn Kompetenzen fehlen, kann das zu Stress führen. Letztlich gehört zu einem gekonnten Entwicklungsmanagement auch, dass die Arbeit bewusst abgeschlossen wird. Dass also ein Fazit gezogen, rückblickend nochmals Schwachstellen analysiert, aber auch Erfolge gefeiert werden.

Leistungsfähiger durch synergetische Führung

Spätestens in den Planspielworkshops zeigte sich: Teams, bei denen die skizzierten Führungsaufgaben konsequent angegangen wurden, erzielten spürbare Leistungsvorteile. Sie hatten sowohl in Sachen Quantität als auch Qualität des Arbeitsergebnisses die Nase vorn. Und ihnen gelang es nachweislich besser, einen höheren Grad an Komplexität zu verarbeiten und ein höheres Niveau an Selbststeuerung zu erreichen als jene Teams bei denen – einer vorherigen Befragung zufolge – mehrere erfolgskritische Führungsaufgaben nicht angegangen wurden. Hier ließen sich direkte Korrelationen feststellen.

So fiel das Team, das sich im Eifer des Gefechts in eine Überproduktion hineinmanövriert hatte, dadurch auf, erhebliche Führungsdefizite beim Differenzmanagement zu haben. Es war weit davon entfernt, Auftrag und Arbeitsziele zunächst einmal gründlich zu klären. Auch in puncto Prozessmanagement haperte es: Statt zu schauen, was die Kollegen im „Lager“ brauchten, bastelten die „Produktionskräfte“ nach dem Motto „Nach mir die Sintflut“. Überhaupt hatte das Prozessmanagement den stärksten Bezug zur Qualität. Das heißt: Je besser es bei einem Team ausgeprägt war, umso weniger Produktionsfehler traten auf.

Johannes Woithon, Gründer und Geschäftsführer von Orgavision, nahm mit einem seiner Teams an der Untersuchung teil. Nach

dem Planspiel sah er einige seiner täglichen Erfahrungen aus der Praxis bestätigt: „Für mich wurde deutlich, dass für erfolgreiche Teamarbeit immer mehrere Faktoren relevant sind – vom gemeinsamen Verständnis, was uns als Team ausmacht, bis zur Reflexionsfähigkeit, um sich weiterzuentwickeln.“

Erkenntnisse wie diese mögen teilweise erwartbar erscheinen. Man darf jedoch nicht vergessen: In der Praxis fallen viele der eigentlich selbstverständlich erscheinenden Leadership-Aufgaben unter den Tisch. Nicht zuletzt deshalb, weil Teams und ihre Führungskräfte sie nicht klar auf dem Schirm 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. Das Modell der synergetischen Führung bietet ihnen hier eine konkrete und praxisgerechte Orientierung.

Nele Graf, Stephanie Rascher
und Andre M. Schmutte

Eine wichtige Führungsaufgabe besteht darin, gemeinsam mit dem Team zu definieren: Wo sind Standardprozesse sinnvoll und wo lohnt es sich, flexibel zu bleiben?

Die Autoren: **Prof. Dr. Nele Graf** ist Geschäftsführerin der Mentus GmbH und Professorin für Personal und Organisation an der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Ismaning. Sie gründete und leitet das interdisziplinäre „Kompetenzzentrum CiLL“ für Forschung. Kontakt: bit.ly/2fA5ksu



Foto: Nele Graf

Prof. Dr. Stephanie Rascher lehrt an der HAM Wirtschaftspsychologie, ist Mitglied des CiLL und begleitet als Leiterin des Instituts für Human Factors in Marzling Organisationen in Veränderungsprozessen. Kontakt: bit.ly/2Tg6D2c



Foto: Stephanie Rascher

Prof. Dr. Andre M. Schmutte lehrt an der HAM marktorientierte Unternehmensführung und ist ebenfalls Mitglied des CiLL. Er berät und coacht Unternehmen in agiler Organisationsentwicklung und Führung von High Performance Teams. Kontakt: bit.ly/2PtW4KG



Foto: Andre M. Schmutte

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen Monat lang
managerSeminare und alle Vorteile

für nur 8 EUR



TOP-VORTEIL Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über
3.000 Online-Archivbeiträgen: Artikel
kostenlos downloaden und
als Seminarunterlagen einsetzen.



„lead&train“ (ab September/Oktober)

Selbstlern-Bausteine und Microtrainings - digital,
anpassbare Leadership-Inputs mit 50% Rabatt

**50%
Rabatt**



Fachbuch-Rabatt

50% Rabatt beim Kauf von Büchern
aus der Reihe **„LEADERSHIP kompakt“**.



**Neu
im
Herbst**



Trainingsfilme

50% Rabatt beim Kauf von Trainingsfilmen
www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film_und_Audio

**50%
Rabatt**

Preise und Services nach Stand vom 15.8.2018.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen:

www.managerseminare.de/testen

Sie erreichen uns auch unter Tel.: +49 (0)228 977 91-23