



Kompetenz im Kollektiv

Was ist die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg eines Teams? Eine gute Balance zwischen fachlicher Heterogenität und wertorientierter Homogenität, sagen die Teamforscher Nele Graf und Andre M. Schmutte. Wie diese gelingt und warum gerade immaterielle Ressourcen gemanagt werden müssen, damit das Team seine kollektive Kompetenz auf die Straße bringen kann, erläutern sie im zweiten Teil dieser Serie über Synergetische Teamführung.

Preview

- **Ein starkes Team:** Wie eine immaterielle Ressourcenverteilung den Zusammenhalt im Team unterstützt
- **Was fehlt?** Warum ein regelmäßiger Ressourcen-Check-up wichtig ist
- **Vielfältig vorteilhaft:** Wie Teams von fachlicher Heterogenität profitieren
- **Wertvolle Wellenlänge:** Warum ähnliche Wertekanons der Teammitglieder Gold wert sind
- **Agil agieren:** Wann es sinnvoller ist, nur mit dem Nötigsten zu planen, und was dabei zu beachten ist

Was ist der wichtigste Baustein eines Teams? Nicht nur diejenigen, die den ersten Teil dieser Serie gelesen haben (siehe Lesetipp „So wird ein Team ein Team“), dürften mit dieser Antwort wohl d'accord gehen: ein klares gemeinsames Ziel oder, abstrakter formuliert, das „Wozu“. Wozu gibt es uns als Team? Denn das „Wozu“ liefert dem Team nicht nur seine Existenzberechtigung, sondern es macht das Team auch überhaupt erst zu einem Team, indem es dessen Mitgliedern eine gemeinsame Identifikationsfläche bietet, ihr Zusammenwachsen zu einem Kollektiv fördert – und es ihnen so letztlich ermöglicht, gemeinsam über sich selbst hinauszuwachsen. Heißt: Die Teamleistung ist höher als die Summe der Leistungen der einzelnen Teammitglieder.

Nun kann das „Wozu“ alleine jedoch auch keine Wunder bewirken. Das beste „Wozu“ ist nur von begrenztem Wert, wenn das „Womit“ nicht stimmt. Wenn also im Team nicht die notwendigen Ressourcen vorhanden sind, um das ausgegebene Ziel

zu erreichen oder zumindest effektiv darauf hinzuarbeiten. Tatsächlich kann ein sehr starkes – im Sinne von attraktives und intrinsische Motivation auslösendes – „Wozu“ im Falle eines mangelnden „Womits“ sogar kontraproduktiv wirken. Diese Kombination sorgt nämlich besonders leicht für Frustration und im Worst Case dazu, dass das Team auseinanderbricht, dessen Mitglieder nur noch Alibi-Arbeit leisten oder sich aufreiben.

Eine gute Ressourcenausstattung zählt auf das Wir-Gefühl ein

Doch worum handelt es sich bei diesem „Womit“ genau? Die meisten denken bei Ressourcen sofort an Budget, Büroausstattung und Boni. Doch viel interessanter sind die immateriellen Ressourcen wie Kompetenzen, vorhandene Netzwerke, Zugänge zu Informationen etc. Auch Lob und Anerkennung, Weiterbildungszeiten und Karrierechancen gehören zu den immateriellen Ressourcen, die bei ungerecht empfundener interner Verteilung zu Neid



SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

und Besitzdenken führen können. Über eines sollte man sich als Führungskraft klar sein: Jede individuell verteilte Ressource (z.B. Genehmigung einer teuren Weiterbildung) hat Auswirkungen auf das gesamte Team und nur eine gerecht empfundene Ressourcenverteilung macht Höchstleistung im Team möglich. Für diese empfundene Gerechtigkeit und die Versorgung mit genügend „Bordmitteln“ zu sorgen, bedeutet harte Arbeit – die sich aber in jedem Fall lohnt.

Denn Teams, deren Mitglieder mit den zu jedem Zeitpunkt individuell benötigten Mitteln und (geistigen) Möglichkeiten ausgestattet sind, zeichnen sich nicht nur durch bessere Arbeitsleistung und höhere Motivation aus. Sie haben auch mehr Strahlkraft, was dazu führt, dass sich deren Mitglieder leichter und stärker mit dem Team identifizieren. Man empfindet Stolz, Teil dieses Teams zu sein, in dem Ressourcen großzügig geteilt werden und ein Geben und Nehmen existiert. Dabei muss die Ressourcenausstattung nicht exorbitant sein, sondern nur für das „Wozu“ genügen und im Prozess immer neu und nach Bedarf verteilt werden. Für diese „Ausstattung“ und deren Allokation Sorge zu tragen – nicht nur im Prozess der Teambildung, sondern auch darüber hinaus im Zuge der Entwicklung und Veränderung eines Teams –, bezeichnen wir im Kontext unseres Ansatzes der Synergetischen Teamführung als Ressourcenmanagement.

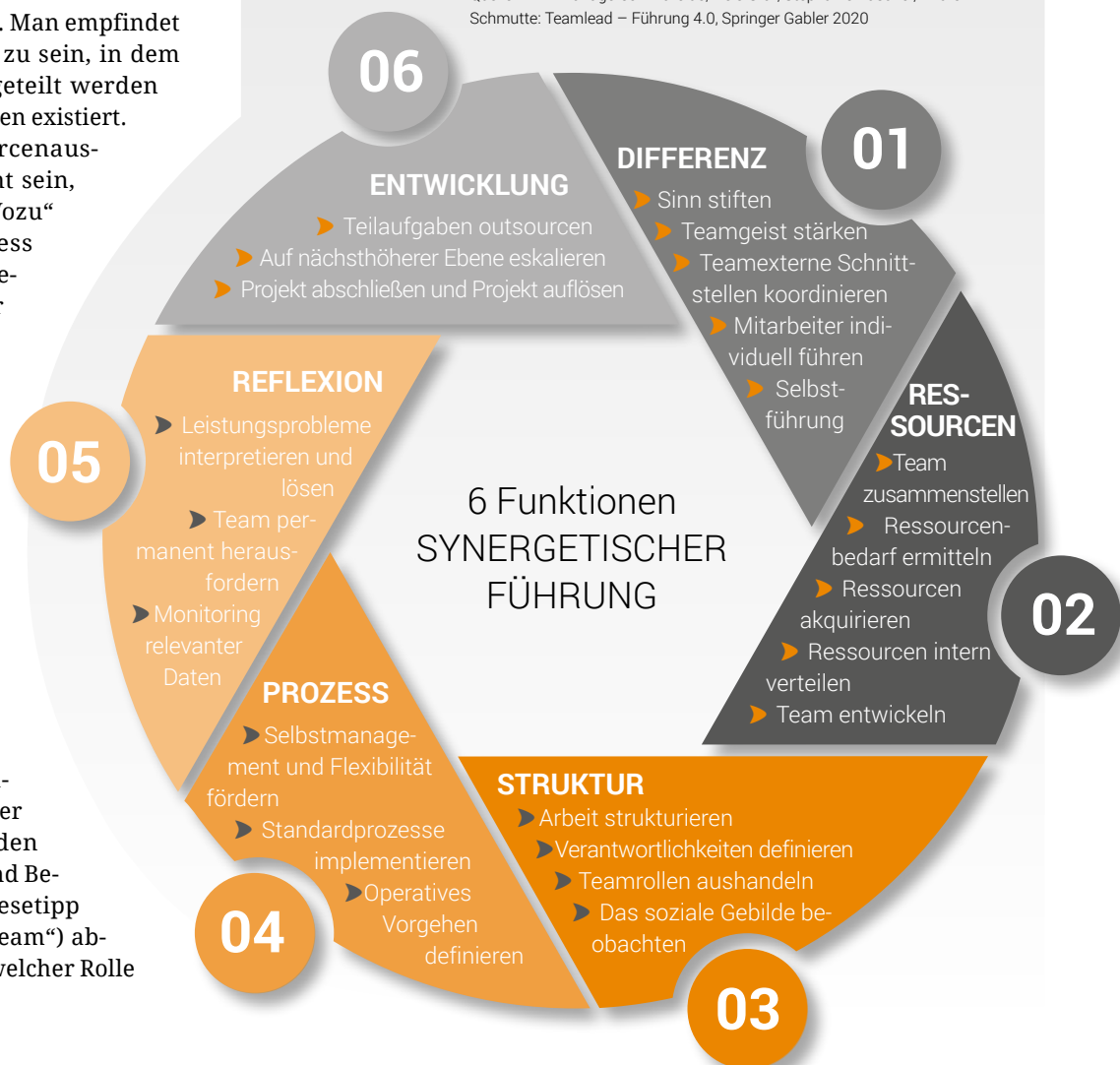
Im Falle der Neugründung eines Teams kann der Ressourcenbedarf aus den definierten Leistungs- und Beziehungszielen (siehe Lesetipp „So wird ein Team ein Team“) abgeleitet werden. Egal in welcher Rolle

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; Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0, Springer Gabler 2020





SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

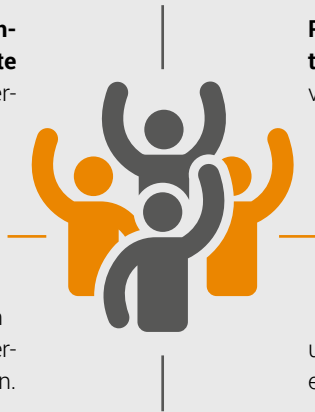
Kompetenz hoch 4

In der Forschung werden vier Arten von Kompetenzen unterschieden. Diese verstärken sich in Teams gegenseitig, es kommt also zu einer Art „kompetenten Synergieeffekten“.

Fachlich-methodische Kompetenz: Eine Person kann Probleme mit fachlichen, instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ lösen, Wissen sinnorientiert einordnen und bewerten sowie Methoden kreativ weiterentwickeln.

Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz:

Eine Person ist in der Lage, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich umzusetzen.



Personale Kompetenz:

Eine Person vermag es, sich selbst einzuschätzen, konstruktive Einstellungen, Motive, Selbstbilder und Leistungsvorsätze zu entwickeln sowie eigene Begabungen und Motivationen zu entfalten.

Sozial-kommunikative Kompetenz: Eine Person ist fähig, sich konstruktiv mit anderen auseinanderzusetzen, mit ihnen zusammen Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln sowie sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten.

Quelle: www.managerseminare.de; Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0, Springer Gabler 2020.

man für die Teamgründung verantwortlich zeichnet – ob als designierte Teamleiterin, Mitglied des HR-Ressorts oder Führungskraft der nächsthöheren Ebenen –, es ist immer sinnvoll, sich in diesem Prozess Zweitmeinungen einzuholen. Die Chance ist groß, dass erfahrene Fachkräfte aus dem Unternehmen, Führungskräfte benachbarter Unternehmensbereiche oder externe Experten einen auf notwendige Ressourcen aufmerksam machen, an die man nicht gedacht hätte. Positive Nebeneffekte eines solchen externen Ressourcen-

diskurses: Mithilfe der Fremdperspektive werden die Teamziele ggf. noch einmal nachgeschärft und erste Netzwerkressourcen, auf die man später zurückkommen kann, sichtbar.

Regelmäßig einen Ressourcen-Check-up durchführen

Natürlich kann sich der Ressourcenbedarf in einem Team im Laufe der Zeit ändern. Deshalb gilt es immer wieder, gemeinsam bewusst darauf zu schauen, wo Lücken klaffen: Was fehlt uns oder ist nicht in ausreichendem Maß vorhanden? Was könnte uns deutlich weiterhelfen? Man könnte annehmen, dass solche Fragen kontinuierlich en passant beantwortet werden und es mithin nicht notwendig ist, sie extra auf die Teamagenda zu setzen. In der Regel ist das jedoch nicht der Fall. Vielmehr wird sich oft mit dem arrangiert, was zur Verfügung steht – eine typisch menschliche Neigung – bzw. es wird gar nicht registriert, dass etwas fehlt – etwa ein gutes digitales Tool, das einen Prozess erheblich erleichtern kann. Denn was man nicht kennt, vermisst man auch nicht.

Besonderes Augenmerk sollte beim Check-up auf die mit Abstand wichtigsten Ressourcen in einem Team gelegt werden: die Kompetenzen. Und zwar nicht nur auf fachlich-methodische Kompetenzen, sondern auch auf aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen, personale Kompetenzen und sozial-kommunikative Kompetenzen. Allein schon gemeinsame Gespräche über letztere drei Kompetenzbereiche sorgen für Sensibilisierung, oft für Aha-Effekte und mithin wahrscheinlich bereits dazu, dass das Team in diesen besser wird bzw. diese Ressourcen gezielter einsetzen kann. Gleichsam können so Ansatzpunkte für Weiterbildungen, Teamcoachings und ein gezieltes Recruiting gesammelt werden: Wir bräuchten auf jeden Fall eine Macherin und keinen Theoretisierer. Oder: Eine sehr kommunikative Person würde unserem Team guttun (siehe dazu auch Kasten „Kompetenz hoch 4“).



SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

Sowohl für den Rekrutierungsprozess eines neuen Teammitglieds als auch bei der Neuzusammenstellung eines Teams ist es empfehlenswert, Kompetenzanforderungsprofile anzulegen, die sich nicht nur auf den fachlichen Aspekt konzentrieren. Darin wird klassischerweise zwischen Muss- und Soll-Kompetenzen unterschieden. Muss-Kompetenzen sind ein K.-o.-Kriterium, eine Kandidatin, die diese nicht erfüllt, ist aus dem Rennen. Soll-Kompetenzen sind jene, die nicht zwingend sind, aber wünschenswert. An dieser Stelle mag die eine oder der andere denken: Muss das wirklich sein? Ist das nicht nur bürokratischer Kokolores? Schließlich weiß ich ja, wen ich oder wir wofür suchen und was er oder sie mitbringen muss.

Fachlich breiter aufgestellte Teams sind erfolgreicher

In der Praxis erweisen sich solche Anforderungsprofile oft als wertvoll, denn sie sorgen bei der „Herstellung“ eines guten Kompetenzmixes im Team für Übersicht – diese Aufgabe ist nämlich kniffliger, als man auf den ersten Blick meinen mag. Denn entscheidend ist nicht nur, dass alle notwendigen Kompetenzen im Team vorhanden sind. Es gilt auch, darauf zu achten, eine möglichst breite fachliche Kompetenz-Range im Team zu erreichen. Tendenziell gilt: Je heterogener ein Team fachlich aufgestellt ist, desto erfolgreicher ist es.

Das hat damit zu tun, dass fachliche Vielfalt das Gesamtwissen im Team erhöht und für Mehrperspektivität sorgt, was es unter anderem erleichtert, bessere Entscheidungen in einer komplexen Welt zu treffen. Dies gelingt jedoch nur, wenn die fachliche Heterogenität als Wert begriffen wird und echte Diskurse entstehen, andere Meinungen also als wertvoll und nicht als lästig begriffen werden.

Der Bauch sollte im Auswahlprozess immer mitentscheiden

Das heißt jedoch nicht, dass man im Auswahlprozess allein nach Kompetenzpro-

fil-Passung entscheiden sollte. Natürlich darf auch der Bauch ein Wörtchen mitreden, sollte er sogar unbedingt: Denn er ist ein hervorragender Seismograph für das spätere Funktionieren dieser Diskurse. Hintergrund: Menschen, die ähnlich ticken wie wir selbst und ähnliche Werte verfolgen, lösen bei uns intuitiv ein gutes Gefühl aus. Und ähnliche Wertevorstellungen erleichtern den Austausch erheblich. Frei nach dem Motto: „Wir schätzen uns auf persönlicher Ebene und streiten auf fachlicher.“

In Teams mit ähnlichen Werten und kulturellen Kontexten wird in der Regel aber nicht nur tiefer und besser diskutiert, es entwickelt sich zumeist auch viel schneller ein viel stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl. Die größte Herausforderung bei der Zusammenstellung eines Teams besteht also darin, größt-



Mehr zum Thema

► **Nele Graf, Andre M. Schmutte: Synergetische Teamführung – So wird ein Team ein Team.**

www.managerseminare.de/MS276AR02

Wann ist ein Team ein Team und keine Gruppe? Dann, wenn sich die Mitglieder als Einheit begreifen, als solche agieren, nach außen geschlossen auftreten und trotzdem Individualität zulassen. Welche Aufgaben und Herausforderungen Führungskräfte im dazugehörigen Teambuilding-Prozess meistern müssen, wird im ersten Teil der Serie über Synergetische Teamführung diskutiert.

► **Matthias Möllene, Sybille Sachs: Beyond Leadership – Turbo für die Teamarbeit.**

www.managerseminare.de/MS265AR07

Wie erfolgreich ein Team ist, hängt wesentlich davon an, wie gut seine Mitglieder zusammenarbeiten. Beyond Leadership ist ein Konzept, mit dem die Qualität der Kollaboration innerhalb kurzer Zeit auf eine neue Stufe gehoben werden kann. Auch für konkrete Herausforderungen und Probleme im Team bietet es einen schnellen wie nachhaltigen Lösungsweg.



SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

Die größte Herausforderung bei der Zusammenstellung eines Teams besteht darin, größtmögliche wertorientierte Homogenität bei höchstmöglicher fachlicher Heterogenität zu erreichen.

mögliche wertorientierte Homogenität bei höchstmöglicher fachlicher Heterogenität zu erreichen. Erfahrungsgemäß meistert man diesen Spagat am besten, wenn nicht nur ein oder zwei Köpfe und Bäuche im Auswahlprozess beteiligt sind, sondern mehrere. Nicht von ungefähr besetzen z.B. Orchester als Kollektiv neue Stellen.

Sowohl im (gemeinsamen) Rekrutierungsprozess als auch bei der Neuzusammenstellung eines Teams gilt: Im Zweifel für die persönliche Passung. Wenn etwa die eine favorisierte Kandidatin die Kompetenzanforderungen einen Tick besser erfüllt, die andere dafür besser ins Team passt, ist Letztere in der Regel die bessere Wahl. Kompetenz lässt sich durch Weiterbildung aufsatteln, persönliche Passung eher nicht.

Leane Planung erfordert professionelles Ressourcenmanagement

Selten sind Teams auf Verdacht mit allen möglichen Ressourcen ausgestattet. Das

gilt insbesondere für Projektteams, deren Projekte häufig – etwa aufgrund veränderter Kundenwünsche – anders als geplant verlaufen. Der benötigte Kompetenzbedarf ist somit oft, genauso wie der benötigte Bedarf anderer immaterieller und materieller Ressourcen, nur bedingt prognostizierbar. Für die Planung des Ressourcenbedarfs fürs (Projekt-)Team gilt mithin: Oft ist es sinnvoller, nur mit dem Wichtigsten zu planen und gleichzeitig einzuplanen, Ressourcen im Fall der Fälle on demand zu beschaffen. Etwa spezifisches Know-how in Form eines externen Spezialisten. In diesem Zusammenhang macht es Sinn, Netzwerke, Zugänge zu möglichen Ressourcen zu identifizieren und zu pflegen – Steuerkreise oder Projektmentoren sind hier klassische Beispiele.

Aber auch der umgekehrte Fall kommt natürlich vor: Ressourcen sind im Team sozusagen kurzfristig übrig – etwa Softwarelizenzen – oder einzelne Teammitglieder sind auf absehbare Zeit nicht ausgelastet. Diese könnten dann beispielsweise für einen bestimmten Zeitraum in einem anderen Team mitarbeiten, dem die Arbeit gerade bis zum Hals steht. Wer als Teamleiterin oder Teamleiter anderen Teams Unterstützung anbietet, wenn er es kann, wird auch Unterstützung von anderen Teams erhalten, wenn er oder sie sie braucht. Positive Nebeneffekte oder genauer gesagt Synergieeffekte eines solchen gegenseitigen Aushelfens: Die Teams lernen voneinander, Vorurteile übereinander werden abgebaut, der Zusammenhalt der Beschäftigten im Unternehmen wird gestärkt und es entstehen neue Netzwerke für informelle Ressourcen wie Informationen.

Beim Ressourcenmanagement liegt die Krux also im Detail. Vor allem viele immaterielle Ressourcen werden nie thematisiert und dementsprechend nicht zielförderlich – in dem Sinne, dass sie nicht auf das Leistungs- und Beziehungsziel einzahlen – verteilt. Ohne dies kann ein Team aber nie seine gesamte Wirkungskraft entfalten.

Nele Graf, Andre M. Schmutte

Foto: Nele Graf



Die Autoren: **Dr. Nele Graf** ist Professorin für Personal und Organisation an der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Ismaning und leitet dort das Competence-Centre of Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL). Sie ist gleichzeitig Initiatorin und Leiterin des vom BMBF geförderten Forschungsprojekts Teamlead.

Foto: Andre M. Schmutte



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