



# Flexibel durch Standards

Auch wenn es paradox klingt: Klare Handlungsanleitungen, Regeln und Verhaltensrichtlinien machen Teams nicht nur effektiver, sondern erhöhen auch deren Flexibilität. Die Entwicklung und Etablierung solcher Standards fassen die Teamforscher Nele Graf und Andre M. Schmutte unter dem Begriff Prozessmanagement zusammen. Wie dieses gelingt, erläutern sie im vierten Teil dieser Serie über Synergetische Teamführung.

## Preview

- **Standardmäßig systemrelevant:** Warum Selbstorganisation ohne Standards keine Chance hat
- **Elementares (Prozess-) Verständnis:** Die wichtige Voraussetzung für die gemeinsame Standardentwicklung
- **Konzentration auf Kernprozesse:** Welche Prozesse standardisiert werden sollten und welche nicht
- **Leane Tools + agiles Denken:** Welche Tools sich für die Standardisierung nutzen lassen und welche Prinzipien dabei befolgt werden sollten
- **Ungewollte Festschreibungseffekte:** Warum es besser ist, vereinbarte Standards zu visualisieren, statt sie niederzuschreiben

Vor dem Hintergrund der steigenden Volatilität hat sich ein neues Teamführungsmodell entwickelt, das sich sukzessive durchsetzt. Statt einer Führungskraft, die auf Basis detaillierter Planung die Teamarbeit durch Anweisung und Kontrolle steuert, führen sich Teams zunehmend selbst. Sie brechen strategische Ziele selbst auf notwendige Zwischenziele herunter, treffen selbstständig relevante Entscheidungen, stimmen sich selbstständig untereinander ab und lösen Probleme miteinander, statt sie über die Hierarchie zu eskalieren. Die beiden großen Vorteile der Selbstorganisation: Zum einen ermöglicht sie per se deutlich schnelleres Handeln, allein schon deshalb, weil die Teammitglieder ihre konkreten Entscheidungen nicht kontinuierlich für eine Person in einer Führungsrolle „übersetzen“ müssen, die die operativen Abläufe oft weit weniger gut kennt. Zum anderen: In selbstorganisierten Teams denken mehrere wirklich mit, wodurch weniger vergessen wird.

Damit Selbstorganisation im Team funktioniert, braucht es Standards, also Handlungsanleitungen, Regeln, Verhaltensrichtlinien und Mechanismen, die fest-

legen, wer wann was in welcher Situation zu tun hat und worauf dabei jeweils zu achten ist. So sorgen Standards dafür, dass die Teammitglieder ihr Miteinander nicht immer wieder aufs Neue aushandeln, sozusagen das Rad immer wieder neu erfinden müssen – und somit der potenzielle Vorteil der höheren Geschwindigkeit auch tatsächlich zum Tragen kommt. Darüber hinaus ermöglichen Standards, auch wenn es im ersten Moment paradox klingt, eine höhere Flexibilität – zumindest dann, wenn sie nicht als sklavisch verbindliche Anweisungen verstanden werden, sondern als Leitlinien, von denen in begründeten Fällen abgewichen werden darf. Denn auf der Grundlage eines Standardverfahrens lässt sich viel leichter über eine notwendige neue Lösung nachdenken als im freien Raum. Wer wann wie von den Standards abweichen darf, auch dafür braucht das Team wiederum klare Spielregeln.

**Selbstorganisation im Team hat ohne Standards keine Chance**

Und schließlich haben vereinbarte Standards in selbstorganisierten Teams eine systemerhaltende Funktion: Ohne sie



würde die Selbstorganisation über kurz oder lang zwangsläufig flöten gehen. Denn an ihrer Stelle würden sich dann informelle Standards der Zusammenarbeit entwickeln – die naturgemäß von den „alten“ (Führungs-)Erfahrungen der Teammitglieder geprägt wären. Sprich: Ohne klare Standards wird es schnell Standard, dass letztlich doch immer die Führungskraft gefragt wird. Selbstorganisation hat so keine Chance.

So wichtig Standards fürs Funktionieren von (selbstorganisierten) Teams sind, so wenig wird in vielen Teams Zeit und Aufmerksamkeit in deren Entwicklung und Etablierung investiert. Das Management der Teamprozesse über Standards, das Prozessmanagement, wird vielerorts nur stiefmütterlich betrieben, Beachtung und Bedeutung dieser Disziplin stehen in diametralem Gegensatz zueinander – was unserer Beobachtung nach einer der Hauptursachen ist, wenn Selbstorganisation im Team nicht gut funktioniert oder gar nur auf dem Papier existiert. Wobei das Prozessmanagement sowohl von Teams vernachlässigt wird, die sich tatsächlich komplett oder weitgehend selbst führen (wollen), als auch von Führungskräften, die ihre Rolle vor allem als Rahmengerber verstehen und es sich auf die Agenda geschrieben haben, Selbstorganisation im Team zu fördern.

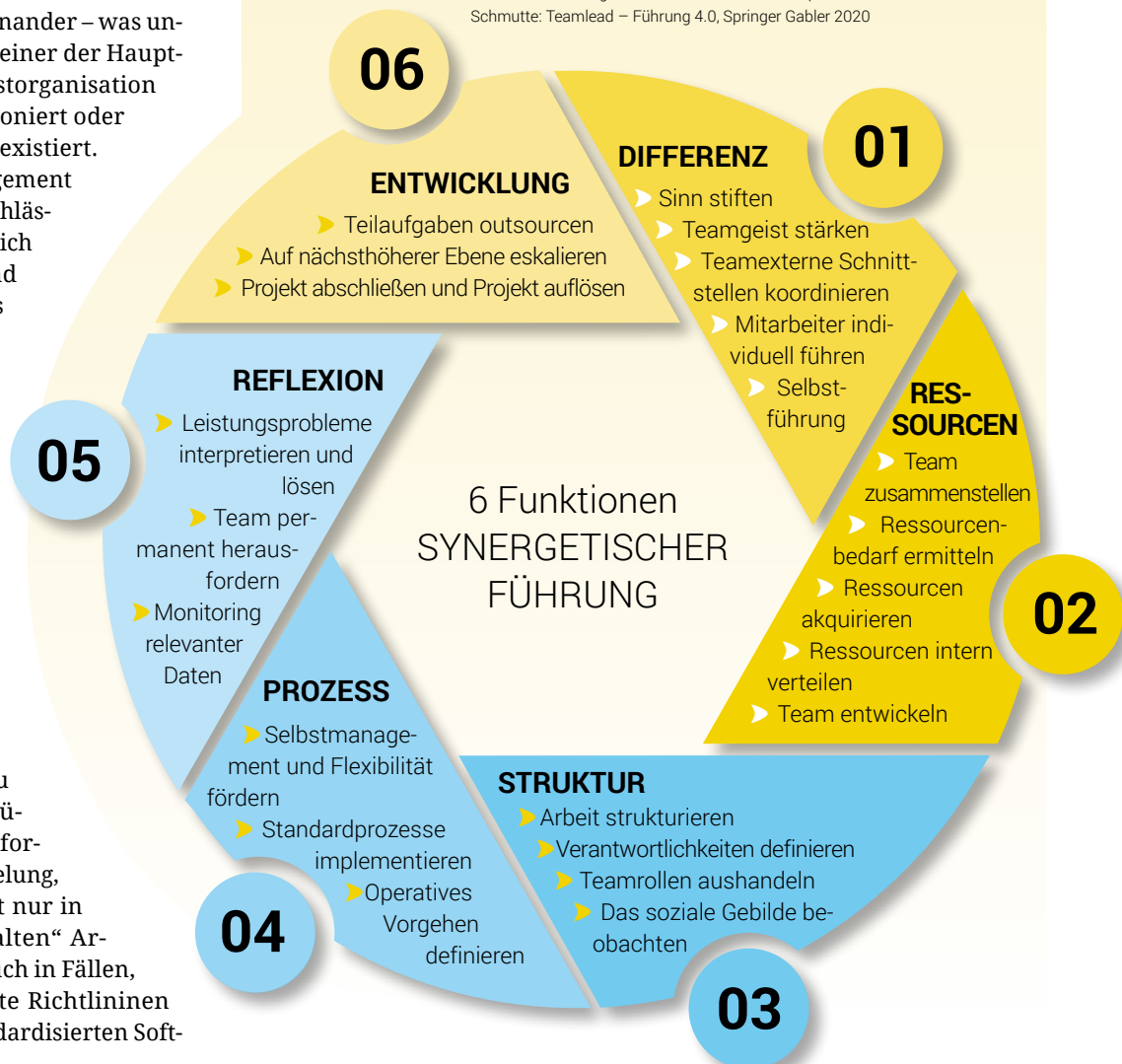
Das hängt vor allem damit zusammen, dass die Bedeutung von Standards für die (selbstorganisierte) Teamarbeit gravierend unterschätzt wird. Hinzu kommt die Sorge vor Bürokratisierung, vor Überformalisierung und Überregelung, die ihren Ursprung nicht nur in Erfahrungen aus der „alten“ Arbeitswelt hat, sondern auch in Fällen, in denen normenbasierte Richtlinien oder Workflows aus standardisierten Soft-

## 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





## Agile Prinzipien fürs Prozessmanagement

**Bei der Entwicklung von Standards – also Handlungsanleitungen, Richtlinien und Mechanismen, die festlegen, wer wann was in welcher Situation zu tun hat, aber auch, unter welchen Bedingungen vom Standardweg besser abzuweichen ist – sollten vor allem fünf agile Prinzipien berücksichtigt werden.**

**Der Kundennutzen hat höchste Priorität.** Wie können wir uns so organisieren, dass wir die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich erfüllen? Und wie können wir die Kunden in unsere Prozesse „hineinholen“, sodass ihre Meinungen, Bewertungen und Erfahrungen in die Entwicklung der Lösungen mit einfließen?

**Auf Wertschöpfung konzentrieren.** Alle Prozesse, die keinen Wert für den Kunden bringen, werden aufs Notwendigste heruntergekocht und sind grundsätzlich sekundär.

**Fachwissen und -expertise entscheiden.** Entscheidungsprozesse sollten so strukturiert werden, dass sich (kumulierte) fachliche Expertise im Zweifelsfall gegen Autorität qua Rolle oder Funktion durchsetzt.

**Einfach halten.** Alle Abläufe werden so einfach wie möglich gestaltet. Dazu gehört es, den Beteiligtenkreis jeweils auf jene Personen zu beschränken, die wirklich etwas beitragen können. Wer nichts beitragen kann, aber trotzdem Bescheid wissen muss, kann über Prozessergebnisse informiert werden, muss aber nicht in die Prozesse selbst involviert sein.

**Fail fast – learn fast.** Schnelles Ausprobieren durch Prototypen, Lernen aus direkten Kundenfeedbacks und schnelles Korrigieren.

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

waresystemen ohne sinnvolle Anpassung an die eigenen Organisationsstrukturen eingeführt wurden – und so ein effektives wie kreatives Miteinander auf Augenhöhe tatsächlich abgewürgt haben, statt es zu fördern.

### Das prozessuale Big Picture schärfen

Die Grundvoraussetzung für eine gemeinsame Entwicklung funktionaler Standards im Team ist ein fundiertes Prozessverständnis aller Teammitglieder. Sie müssen

zum einen die internen Abläufe, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen kennen: Welche der Informationen, die ich bei meiner Arbeit gewinne, sind für die anderen Teammitglieder wie relevant? Wie beeinflusse ich mit meinen Entscheidungen den Prozess? Was bedeuten meine Vorgehensweisen für das Vorgehen der anderen? Und zum anderen auch die weiterführenden Prozesse verstehen: Wer arbeitet mit den Ergebnissen unserer Arbeit wie weiter? Was genau macht der Kunde mit unseren Ergebnissen? Welche Kettenreaktion wird ausgelöst, wenn wir die vereinbarten Ziele nicht erreichen?

Eine gute Möglichkeit zur Förderung des Prozessverständnisses sind regelmäßige Funktions- und Rollenwechsel, die sich etwa über ein dauerhaftes Rotationsprinzip oder zeitlich begrenzte Projektarbeit realisieren lassen – je nachdem, wie wichtig Erfahrungswissen auf den jeweiligen Positionen ist. Für die Schärfung des prozessualen Big Picture können sich Inhouse Hospitationen – bei Teams oder Abteilungen, die mit den eigenen Ergebnissen weiterarbeiten – oder auch Hospitationen beim Endkunden als extrem wertvoll erweisen.

### Die Standardisierung auf Kernprozesse konzentrieren

Bei der Entscheidung, welche Prozesse standardisiert werden sollen und welche nicht, gilt frei nach Albert Einstein: So viele wie nötig – aber auch nicht mehr. Heißt konkret: Die Standardisierung sollte sich auf jene Aspekte konzentrieren und beschränken, die erstens einen maßgeblichen Einfluss auf das Ergebnis haben und sich zweitens oft wiederholen. Im klassischen Geschäftsprozessmanagement spricht man von „wertschöpfenden Kernprozessen“. In Teams könnten solche etwa der Weg sein, wie, wann und durch wen Entscheidungen getroffen werden, die Art und Weise, wie bestimmte Routineleistungen erbracht werden oder der Verlauf von Reflexionsrunden und Lessons Learned. Hilfreiche Leitfragen bei der (gemeinsamen) Identifizierung der Kernprozesse:



- Warum tun wir dieses und jenes, welche Ergebnisse erzielen wir daraus? (Wichtig: Hier geht es um die tatsächliche Arbeit im Team und nicht um irgendwann einmal theoretisch beschriebene Arbeitswege. Es hilft nichts, die offizielle Route auszubauen, wenn doch alle den Trampelpfad daneben nutzen, weil er effektiver und schneller ist).
- Was ist tatsächlich von spürbarem Nutzen für unsere Kunden, woran konkret machen diese ein positives Ergebnis fest?
- Auf was können wir verzichten, ohne die Kernleistung entscheidend zu beeinträchtigen?
- Wo brauchen wir wie viele Freiheitsgrade, um uns nicht in endlosen Abstimmungsrunden wiederzufinden?

Keinen Sinn macht es dagegen, Aufgaben, die sich (je nach Kunde) ändern, in Standards und Prozesse zu gießen. Bei diesen ist höchstmögliche Flexibilität gefragt. Insofern ist die Entwicklung von Standards immer auch ein Balanceakt, der viel Aufmerksamkeit erfordert. Handelt es sich wirklich um eine Routineaufgabe, die standardisiert werden kann und sollte, womit Schnelligkeit und Sicherheit im Vordergrund stehen? Oder ist das nicht doch ein Prozess „am Kunden“, der individuelle Anpassung und große Flexibilität erfordert? Eine entsprechende gute Austarierung der Anforderungen führt auf den bewährten Weg der agilen Logik: Standardisiertes Vorgehen bei maximaler Anpassungsfähigkeit.

### Bewährte Tools nutzen – agilen Prinzipien folgen

Für die Standardentwicklung bzw. das Design der identifizierten Kernprozesse empfiehlt es sich, bewährte Werkzeugkästen wie Lean Management zu öffnen. Zwar wurden die dort enthaltenen Tools in erster Linie fürs Prozessdesign auf Organisationsebene entwickelt, viele von diesen lassen sich aber auch sehr gut auf Teamebene nutzen. Zum Beispiel das Kanban-System, mit dem sich die Planung und Steuerung von Abläufen im Team „lean“ organisieren lässt, einem bedarfsorientierten „Pull“ statt „Push“ folgend. Oder auch so einfache

Tools wie 5S oder Poka Yoke, mit denen sich potenzielle Fehlerquellen deutlich reduzieren lassen. Bei der Anwendung „größerer“ Tools, z.B. aus der Six-Sigma-Box, ist der Austausch mit internen oder externen Prozessexperten ratsam, die in der Regel genau wissen, welche dieser Werkzeuge sich auch gut fürs Prozessdesign auf Teamebene nutzen lassen und wie diese dafür angepasst werden müssen.

Genauso sollte beim Prozessdesign der Griff in die „agile Kiste“ obligatorisch sein, als zu wirksam haben sich die agilen Methoden und Werkzeuge wie Design Thinking, Scrum und Co. in der heutigen Zeit erwiesen, als sie nicht zu nutzen. Werden sie flexibel und pragmatisch gehandhabt, liefern sie ausgezeichnete Vorlagen für die Entwicklung der eigenen Standards im Team. Und sie lassen sich übrigens auch – anders als manche Lean-Fans und Agil-Apologeten behaupten – hervorragend mit leanen Methoden kombinieren. Denken wir nur an die Task Boards, die wir je nach Einsatzgebiet auch als Lean- oder Scrum-Board-Variante kennen. Selbst wenn das Team keine Methoden wie Design Thinking oder Scrum nutzt, sollten doch zumindest die in diesem Kontext entschei-

Wenn Teams, die auf Selbstorganisation setzen wollen, keine klaren Standards der Zusammenarbeit vereinbaren, wird es schnell Standard, dass letztlich doch immer wieder die Führungskraft gefragt wird. Selbstorganisation hat so keine Chance.



### 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 ersten Teil dieser Serie 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. Im dritten werden unter dem Oberbegriff Strukturmanagement zwei Fragen diskutiert: Worauf ist bei der Aufgabenverteilung zu achten? Und: Wie lassen sich positive Beziehungen zwischen den Teammitgliedern fördern?





# SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

Teams sollten regelmäßig überprüfen, ob ihre Standards der Zusammenarbeit noch passen oder angepasst werden müssen.

denden agilen Prinzipien berücksichtigt werden (siehe Kasten „Agile Prinzipien fürs Prozessmanagement“).

Sind die gemeinsamen Vorgehensweisen, Richtlinien und Mechanismen der Zusammenarbeit festgelegt, müssen sie natürlich auch festgehalten werden. Auf Teamebene kann und soll das pragmatisch bleiben. Deshalb raten wir von „klassischen“ schriftlichen Dokumentationen ab. Denn diese geraten naturgemäß oft sehr ausführlich und lang, sodass sich kaum mehr jemand die Mühe macht, sie durchzulesen. Vereinbarte Standards schleichen sich dann mit der Zeit aus und geraten irgendwann ganz in Vergessenheit. Vor allem dann, wenn sie in einem lieblosen Textdokument irgendwo auf einem internen Server liegen. Dieses wird wahrscheinlich niemand mehr öffnen.

## Standards nicht schriftlich festhalten, sondern visualisieren

Je nach Teamentalität und -reife tritt bei ausformulierten Teamstandards manchmal

aber auch der gegenteilige Effekt ein: Sie werden zu einer Art Gesetz erhoben, an dem nicht mehr gerüttelt, das nicht mehr hinterfragt wird. Das hängt damit zusammen, dass schriftlichen Vereinbarungen in unserer Vorstellung oft etwas „Gerichtsfestes“ anhaftet. Was geschrieben steht, das nehmen wir leicht wörtlich und schnell als Fakt gegeben, selbst wenn es darin heißt, dass nur eine Leitlinie beschrieben wird. Der beste Weg, um aus einer Leitlinie eine Regel zu machen, besteht bekanntlich darin, diese niederzuschreiben. Der Begriff „festschreiben“ kommt nicht von ungefähr.

Aber gerade darum geht es eben nicht bei der Entwicklung der Teamstandards. An dem Rahmen, den sie vorgeben, darf nicht nur gerüttelt werden, es muss sogar kontinuierlich an ihm gerüttelt werden. Denn Teams agieren nicht im luftleeren Raum, sondern in dynamischen organisationalen Kontexten, also Umwelten, die sich ständig verändern. Daher gilt es auch, regelmäßig zu prüfen, ob die vereinbarten Standards noch passen oder angepasst werden müssen.

Um die Standards nicht (ungewollt) zu zementieren und sie gleichzeitig im Gedächtnis oder besser gesagt im Blick zu halten, ist es daher sinnvoll, sie nicht schriftlich, sondern bildlich zu dokumentieren, sie zu visualisieren – in Form von (beschrifteten) Grafiken und idealerweise auch metaphorischen Bildern, die besonders gut im Gedächtnis bleiben. So können etwa „Standard-Poster“ für bestimmte Prozessabläufe entworfen und in den Teamräumen aufgehängt werden. Diese Poster können dann auch als Boards genutzt werden, um die Standards weiterzuentwickeln und up to date zu halten. Dazu können einfach Post-its mit Ideen, Beobachtungen oder Erfahrungen zu den entsprechenden Standards oder einzelnen von ihnen beschriebenen Prozessschritten auf die Poster geklebt werden. Quillt eines der Poster von Post-its über, ist das ein deutlich sichtbares Signal, dass es Zeit ist, den dort beschriebenen Standard gemeinsam noch einmal zu durchdenken.

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](http://www.teamlead.partners/forschung.php)

Nele Graf, Andre M. Schmutte



Foto: Getty Images / Olga Strelnikova.

## Talente finden per KI und Videokonferenz

ANZEIGE

# So gelingt das digitale Recruiting

Social Distancing ist erstes Gebot in der Pandemie. In der Arbeitswelt hat sich daher neben Home-Office und Remote Work auch das Recruiting mittels digitaler Kanäle etabliert. Doch die Anwendung intelligenter Recruiting-Tools bringt Herausforderungen – und das nicht nur für Videokonferenzen.

**Die Digitalisierung ist im Recruiting längst angekommen.** Der Einsatz digitaler Tools macht den Bewerbungsprozess schlanker, schneller und präziser. Und in Zeiten von Corona ersetzt der Videocall zunehmend das persönliche Bewerbungsgespräch. Wie der Einsatz von videogestützten Methoden der Personalauswahl (VMP) neutral und nachvollziehbar fair erfolgen kann, legt seit Dezember 2020 die DIN SPEC 91426 fest. Diese Erweiterung der DIN 33430 unterscheidet zwischen Echtzeit-Videocall, zeitversetzter Videokonferenz oder Videodatei. Unter anderem fordert sie, dass Videokonferenztools auf gängigen Betriebssystemen und damit für jeden zugänglich funktionieren müssen. Sie sorgt zudem dafür, dass die beschriebenen Qualitätsanforderungen auch umgesetzt werden, wenn die Personalsuche komplett digital abläuft. Bewerber müssen dem Datenmitschnitt und der Datenerhebung zustimmen. Und die SPEC schützt Jobsuchende vor Benachteiligung durch den Einsatz von KI-Tools.

### Vorsicht vor Algorithmen

Dieser Schutz war den Initiatoren der DIN SPEC ein besonderes Anliegen. Denn KI-Tools nehmen immer mehr Raum in Recruiting-Prozessen ein. So suchen Algorithmen Bewerberportale nach Skills ab, die am besten

zur ausgeschriebenen Stelle passen. Oder Chatbots beantworten auf Unternehmens-Webseiten die Fragen von Interessenten. Doch so hilfreich der Einsatz von KI für das Recruiting auch ist, er macht es nicht per se fairer. Denn Algorithmen entscheiden zwar auf Basis von logischen Schlüssen, sie lernen jedoch anhand einer bestehenden Datenbasis, welche Auswahl sie treffen sollen. Basieren diese Daten auf unfairen oder unethischen Kriterien, ist auch die Auswahl nicht frei von Vorurteilen und Stereotypen. Daher fordert die DIN SPEC, dass VPM-Anbieter genau darlegen, wie ihre KI entwickelt wurde und anhand welcher Daten der Algorithmus trainiert ist. Unternehmen, die VPM-Anwendungen nutzen, erhalten durch diese Forderung mehr Sicherheit, dass es nicht zu einer ungerechtfertigten Benachteiligung kommt.

### Digitale Anwendungen erfordern Flexibilität

Die DIN SPEC erhöht den Druck, auf ethisch akzeptable IT-Anwendungen zu setzen. Damit schafft sie eine gute Basis für die künftige denkbare intelligente Auswertung von Videocalls und anderen Recruiting-Tools. Diese und andere Möglichkeiten werden in Zukunft den Einsatz von KI in Jobbörsen, Big-Data-Analysen oder People Analytics verstärken und damit die

menschliche Kommunikation ergänzen. HR-Abteilungen werden in Zukunft noch genauer auswählen, welche Hilfsmittel für ihren Recruiting-Prozess am geeignetsten sind. Und sie werden sich von den Bewerbern daran messen lassen, wie gut sie gewählt haben. Denn die Bewerber erwarten einen schnellen, fairen und professionellen Bewerbungsprozess. Agilität, Lean Management oder flache Hierarchien verleihen HR-Abteilungen die nötige Flexibilität, mit den Anforderungen der Digitalisierung Schritt zu halten. Denn für diese gilt: Prozesse und Methoden unterliegen in der digitalen Welt einem kontinuierlichen Fluss und Anpassungsprozess.

*Patrick Brigger,  
Mitgründer von getAbstract*

**} getabstract**  
compressed knowledge

Ansprechpartnerin: Anna Wehrt  
E-Mail: [pr@getabstract.com](mailto:pr@getabstract.com)  
Website: [getAbstract.com](https://getAbstract.com)  
**Whitepaper „Content first“:**  
[hub.getabstract.com/contentfirst-de-journal](https://hub.getabstract.com/contentfirst-de-journal)

**getAbstract unverbindlich kennenlernen:**  
[www.getabstract.com/de/trial](https://www.getabstract.com/de/trial)