

## 2 Was ist ein Team – und was nicht?

Um die in diesem Buch vorgestellten Konzepte zielgerichtet anwenden zu können, ist eine klare Definition der verwendeten Begriffe hilfreich. In diesem Kapitel stellen wir unsere Teamdefinition vor. Anschließend gehen wir auf die verschiedenen Aspekte der Führung von Teams ein.

### 2.1 Was ist ein Team?

Die Liste möglicher Rahmenbedingungen, unter denen aus einer beliebigen Gruppe von Menschen ein »echtes« Team wird, ist vermutlich unendlich lang. In der folgenden Definition haben wir unsere Erfahrungen mit Teamdefinitionen aus verschiedenen Quellen zusammengeführt:

#### **Definition: Team**

Ein *Team* ist ein fester Zusammenschluss von mindestens zwei, idealerweise fünf bis neun Personen, die gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten, das allen Teammitgliedern bekannt ist und das diese für erreichbar und erstrebenswert halten.

Um das gemeinsame Ziel zu erreichen, verfügt das Team über alle erforderlichen Fähigkeiten. Es ist befugt, eigenständig Entscheidungen von angemessener Tragweite zu fällen. Außerdem überprüft und adaptiert das Team regelmäßig die Wirksamkeit seiner Zusammenarbeit, die auf gelebten Werten, Prinzipien und Praktiken basiert.



Schauen wir uns die einzelnen Rahmenbedingungen etwas genauer an.

### Ein Team ist ein fester Zusammenschluss von Menschen

Wer kennt sie nicht: Mitarbeitende, die sprichwörtlich auf vielen Hochzeiten tanzen. 40 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringen sie in ihrer Abteilung, 50 Prozent ihrer Zeit teilen sie auf zwei oder mehr Projekte auf – »... und die restlichen 25 Prozent verbringe ich in meiner Community of Practice und im Organisationskomitee für die nächste Weihnachtsfeier!«, hört man sie rufen, und in ihrer Stimme schwingt der Stolz auf das überdurchschnittliche Engagement und das stetig wachsende Überstundenkonto mit. Können Menschen mit einem dermaßen fragmentierten Arbeitsplan ein vollwertiges Teammitglied sein?

*Stabilität fördert sozialen  
Zusammenhalt.*

Wir glauben, dass das ideale Team ein fester Zusammenschluss von Menschen ist, die den größten Teil ihrer Arbeitszeit und ihrer Arbeitskraft für das Team aufbringen und am gemeinsamen Ziel arbeiten. Nur dann, so unsere Überzeugung, kann sich der soziale Zusammenhalt einstellen, der eine Gruppe von Menschen in ein erfolgreiches Team verwandelt. Immer wieder mussten wir erleben, wie Menschen in Organisationen versucht haben, gleichzeitig Mitglied in mehreren Teams zu sein. Wenn wir mit diesen Menschen sprachen, bekamen wir oft dieselben Geschichten zu hören: das Gefühl, hin- und hergerissen zu sein und es am Ende keinem Team wirklich recht machen zu können. Das schlechte Gewissen, weil man einem der Teams in einer entscheidenden Phase nicht die nötige Unterstützung bieten konnte, weil zeitgleich die Bedürfnisse der anderen Teams gestillt werden mussten. Das Gefühl, nirgends so richtig dazuzugehören, weil beispielsweise die Retrospektiven aller Teams parallel stattfanden. Wir haben diesen Menschen in der Regel empfohlen, den Wunsch nach Teamzugehörigkeit aufzugeben und sich mit einer Expertenrolle anzufreunden. Als Experte wurden sie fortan von den Teams anlassbezogen gebucht. Ihre Heimat fanden sie oft in einer fachlichen Community of Practice, wo sie manchmal auf weitere Experten ohne explizite Teamzugehörigkeit trafen.

### Ein Team besteht idealerweise aus fünf bis neun Personen

*Kommunikations-  
beziehungen als  
begrenzender Faktor für  
die Teamgröße*

Um ein Team zu bilden, sind eigentlich nur zwei Personen erforderlich. Für eng abgesteckte Aufgaben mag das ausreichen, aber in der Regel gehen die Erwartungen an ein Team über das hinaus, was zwei Personen zu leisten imstande sind. Wird ein Team ande-

rerseits zu groß, dann büßt es an Beweglichkeit ein. Deutlich wird das, wenn man sich die Kommunikationsbeziehungen in Abhängigkeit von der Teamgröße anschaut. In einem Zweierteam gibt es genau einen Kommunikationspfad. Bei fünf Teammitgliedern sind es zehn Pfade, bei neun Mitgliedern 36 Pfade, bei zehn bereits 45. Spätestens dann wird der interne Kommunikations- und Abstimmungsaufwand so groß, dass eine effiziente und effektive Zusammenarbeit kaum noch möglich ist. In diesem Fall ist es empfehlenswert, das große Team in mehrere kleine Teams aufzuteilen.

### Die Teammitglieder haben ein gemeinsames Ziel

Ein Team braucht ein gemeinsames Ziel, das alle Teammitglieder für erreichbar und erstrebenswert halten. Können und Wollen sind zwei wichtige und untrennbar verbundene Erfolgsfaktoren für ein Hochleistungsteam. Nur wenn beide Faktoren gegeben sind, werden sich die Teammitglieder gemeinsam auf den Weg machen – und zwar in dieselbe Richtung.

Ist ein Ziel nicht erreichbar, wird es zumindest von einigen Teammitgliedern abgelehnt werden. Warum sollten sie Zeit und Energie auf etwas verwenden, das ihrer Meinung nach unerreichbar ist? Trotzdem schicken viele Organisationen ihre Teams auf solche aussichtslosen Missionen – und wundern sich, wenn am Ende nicht nur das gewünschte Ergebnis ausbleibt, sondern auch die Stimmung in den Teams kippt.

*Erreichbares Ziel*

Menschen arbeiten grundsätzlich gern für eine »gute Sache«, in der sie einen Sinn sehen. In vielen Organisationen wird der Sinn erst deutlich, wenn den dort arbeitenden Menschen die großen Zusammenhänge bewusst sind. Sonst fühlen sie sich wie ein kleines, unbedeutendes Rädchen im Getriebe – so wie der Maurerlehrling, der eine Backsteinmauer verfugt: Sein Blick ist auf die Fuge vor ihm gerichtet, in Gedanken quält ihn der Ausblick auf die vielen Fugen, die noch vor ihm liegen. Fragt man diesen Lehrling, was er tut, dann wird die Antwort vermutlich lauten: »Ich verfuge eine Mauer.« Ihm fehlt das Wissen, um den übergeordneten Sinn und Zweck zu sehen, aus dem erkennbar wird, dass das große Ganze ohne den Beitrag jedes Einzelnen nicht möglich wäre. Wäre es gelungen, dem Maurerlehrling diesen Sinn zu vermitteln, dann hätte seine Antwort vielleicht gelautet: »Ich baue an einer Kathedrale.«

*Erstrebenswertes Ziel*

### Ein Team verfügt über alle erforderlichen Fähigkeiten

Um das grundsätzlich erreichbare und vor allem erstrebenswerte Ziel tatsächlich zu erreichen, müssen die Teammitglieder über das notwendige Wissen und Können und idealerweise über ausreichend Erfahrung verfügen.

*Können schließt Lernen  
nicht aus.*

Streng genommen könnte auch eine gänzlich unerfahrene Laiengruppe das Ziel ins Auge fassen. Diese müsste zunächst einmal viel lernen und ausprobieren, bevor erste verwertbare Ergebnisse erzielt werden. Eine solche (Selbst-)Lerngruppe wird von unserem Teambegriff nicht abgedeckt. Wir setzen voraus, dass die erforderlichen Fähigkeiten bereits grundlegend im Team vorhanden sind. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Teammitglieder bereits alles wissen und können. Im Gegenteil – das Lernen von- und miteinander ist sogar ein wichtiger Aspekt der Teamentwicklung und kann wesentlich dazu beitragen, dass ein Team in der Lage ist, Herausforderungen zu meistern und daran zu wachsen.

Lernen geschieht in der Regel nicht von allein. Die Organisation sollte einen Rahmen schaffen, in dem Lernen nicht nur möglich, sondern sogar erwünscht ist. Wir haben es mehr als einmal erlebt, dass vereinbarte Lernzeitkontingente nicht genutzt wurden, weil die Teammitglieder das schlechte Gewissen plagte, wenn sie ihren Horizont erweiterten, anstatt Dinge zu tun, die direkt auf das Teamziel einzahlten. Wenn der Lieferdruck steigt, wird ebenfalls das Lernen hintenangestellt.

*Hard Skills + Soft Skills*

Neben den Fähigkeiten, die für die inhaltliche Zielerreichung notwendig sind, sind auch die sogenannten Soft Skills wichtig – also Fähigkeiten hinsichtlich der Gestaltung der Zusammenarbeit im Team.

### Ein Team kann eigenständig Entscheidungen treffen

Teams, die wie oben beschrieben über alle erforderlichen Fähigkeiten verfügen, können dennoch dysfunktional sein. Eine mögliche Ursache ist die fehlende Befugnis, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Wenn jede Entscheidung von einer teamexternen Instanz wie beispielsweise fachlichen Führungskräften, Projektleitern, Linienvorgesetzten oder Lenkungsausschüssen getroffen wird, kann das den Fortschritt des Teams enorm behindern. Hinzu

kommt, dass die fehlende Entscheidungsbefugnis die Kreativität der Teammitglieder einschränkt und als Zeichen von Misstrauen interpretiert werden kann – mit gravierenden Folgen für die Motivation der Teammitglieder. Je unabhängiger ein Team von anderen Personen, Teams oder Organisationseinheiten ist, desto effizienter kann es arbeiten.

Nahezu alle Teams unterliegen jedoch äußeren Rahmenbedingungen, die ihre Autonomie beeinflussen. Die meisten Organisationen verfügen über Prinzipien und Richtlinien, die für alle Mitglieder gelten. Hinzu kommen rechtliche Vorgaben. Teams treffen ihre Entscheidungen innerhalb dieses Rahmens. Das ist gut und richtig, denn ohne einen Rahmen wird Selbstorganisation zum hoffnungslosen Unterfangen. Dabei müssen die Teammitglieder jederzeit die Tragweite ihrer Entscheidungen abwägen: Sind andere Personen, Teams, Bereiche oder gar die gesamte Organisation betroffen? Dann ist es in der Regel sinnvoll, die Betroffenen an der Entscheidung zu beteiligen.

Jedem Team muss die Möglichkeit gegeben sein, das eigene Ziel infrage zu stellen – etwa, weil das Ziel nicht mehr sinnvoll ist oder nicht (mehr) erreicht werden kann. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich die gesamte Organisation in eine falsche Richtung bewegt.

In den meisten Teams sind die Teammitglieder in vielen Belangen aufeinander angewiesen, weil nicht alle dieselben Fähigkeiten und Erfahrungen mitbringen. Gerade diese heterogene und multidisziplinäre Zusammensetzung macht Teams aus sich heraus handlungsfähig, führt aber zu inneren Abhängigkeiten. In Kombination mit der oben geforderten maximalen Unabhängigkeit von äußeren Einflüssen ergibt sich ein autark arbeitendes Team.

Es gibt Teams, in denen alle Teammitglieder gleichermaßen befugt sind, Entscheidungen von angemessener Tragweite zu treffen. Andere Teams grenzen die Verantwortungs- und Entscheidungsbereiche innerhalb eines Teams ab, indem sie teaminterne Rollen definieren und diese Rollen mit Verantwortlichkeiten verknüpfen: Die Rolle »Softwarearchitekt« ist befugt, Entscheidungen hinsichtlich der Softwarearchitektur zu treffen, die Rolle »Produktverantwortlicher« darf fachliche Anforderungen bewerten und priorisieren.

*Entscheidungen von  
angemessener Tragweite*

*Innere Abhängigkeiten bei  
äußerer Unabhängigkeit*

*Rollenspezifische  
Verantwortung*

Für den Erfolg eines Teams ist es unerheblich, ob alle Teammitglieder dieselbe Entscheidungsbefugnis haben oder ob es rollenspezifische Unterschiede gibt. Wichtig ist nur, dass sich alle Teammitglieder der eigenen Verantwortung sowie der Verantwortungsbereiche aller anderen Teammitglieder bewusst sind.

### **Werte, Prinzipien und Praktiken bilden den Rahmen für die Zusammenarbeit**

In einem Team zu arbeiten, bedeutet, gemeinsam auf ein Ziel hinzuarbeiten. Dazu müssen nicht zwingend alle Teammitglieder gemeinsam mit derselben Aufgabe beschäftigt sein. Es ist jedoch unverzichtbar, dass sich die Teammitglieder gegenseitig unterstützen, anstatt darauf zu verweisen, dass man seinen Beitrag geleistet habe und nun mit Recht den Beitrag der anderen Teammitglieder einfordern darf. Entweder man gewinnt gemeinsam als Team, indem man das gesteckte Ziel erreicht, oder man hat als Team etwas gelernt – beispielsweise, dass man sich hätte besser unterstützen oder die Arbeit anders aufteilen müssen. Es sind genau diese Erkenntnisse und die daraus abgeleiteten Prinzipien und Praktiken, die den Erfolg oder Misserfolg eines Teams beeinflussen. Erfolgreiche Teams arbeiten nicht nur inhaltlich auf das gemeinsame Ziel hin, sondern nehmen sich auch immer wieder Zeit, um die Art und Weise der Zusammenarbeit zu verbessern. Dabei helfen gemeinsame Werte, die eine Zusammenarbeit erst möglich machen: Gegenseitiger Respekt, Mut zu schwierigen Diskussionen und konstruktiver Kritik oder ein offener und ehrlicher Umgang miteinander sind Beispiele für Werte, die ein Team als Fundament für die Zusammenarbeit wählen kann. In [Wiechmann 2020] beschreiben Robert Wiechmann und Laura Paradiak, wie Werte mithilfe von Improvisationstheater erlebbar werden. Es reicht nämlich nicht aus, die Werte aufzuschreiben: Sie müssen gelebt werden – jeden Tag.

### **Ein Team überprüft regelmäßig seine Effizienz und Effektivität**

Bei ihrer Analyse innovativer Produktentwicklungsteams haben Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka drei Bedingungen für Selbstorganisation in Teams identifiziert [URL: Takeuchi 1986]:

Autonomie fördert Innovation, weil das Team vor allem Unterstützung von außen erfährt, anstatt durch Beschränkungen in seiner Innovationskraft eingeengt zu werden. Eine interdisziplinäre Teamzusammensetzung mit Menschen verschiedener Professionen, Erfahrungen, Denk- und Verhaltensweisen schafft ein Umfeld, in dem Neues leichter entstehen kann. Selbst-Transzendenz sorgt schließlich dafür, dass das Team über sich hinauswächst. Dabei stellt es geltende Beschränkungen wiederholt infrage und sucht nach Wegen, um diese Grenzen zu überwinden.

Eine weniger pathetische Beschreibung der Selbst-Transzendenz ist das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung – entsprechend der japanischen Lebens- und Arbeitsphilosophie *Kaizen*: Regelmäßig überprüft das Team, ob die gewählte Vorgehensweise und die Art der Zusammenarbeit noch wirkungsvoll sind. Es schaut auch darauf, ob die gemeinsamen Ziele auf diese Art und Weise erreicht werden können. Erkennt das Team Verbesserungsmöglichkeiten, dann erarbeitet es konkrete Maßnahmen und setzt diese zeitnah um, damit die Verbesserung tatsächlich möglich wird.

Wir sind davon überzeugt, dass das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung der Treibstoff ist, der erfolgreiche Teams am Laufen hält. In den vergangenen Jahren haben wir viele Teams begleiten dürfen, für die das regelmäßige Hinterfragen der eigenen Wirksamkeit so selbstverständlich geworden ist, dass sie sich ein Leben und Arbeiten ohne Kaizen gar nicht mehr vorstellen können. Uns geht es ähnlich. Deshalb rundet das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung unsere Teamdefinition ab.

*Kaizen: Das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung*

*Der Treibstoff für Teams*

#### Arbeiten mit der Teamdefinition

Teams, die alle Aspekte unserer Teamdefinition vollkommen erfüllen, sind in der Praxis nur selten anzutreffen. Wir haben die Definition so anspruchsvoll formuliert, weil wir möchten, dass Teams daran wachsen können. Sie können die Teamdefinition studieren und diskutieren, welche Eigenschaften sie bereits erfüllen und welche nicht. Die unerfüllten Eigenschaften teilen sie dann ein in jene Eigenschaften, die sie zukünftig bei der effektiven und effizienten Zusammenarbeit unterstützen sollen, und jene Eigenschaften, die sie nicht anstreben. Dann überlegen die Teammitglieder, wie sie die erstrebenswerten Eigenschaften erreichen



können – und sind bereits mittendrin in der Teamentwicklung. So anspruchsvoll die Teamdefinition auch sein mag: Sie bietet allen Teams und deren Team-Coaches einen leichtgewichtigen Einstieg in die Welt der Teamentwicklung.

Einige Voraussetzungen für unsere Teamdefinition werden außerhalb des Teams geschaffen, beispielsweise ein angemessener Entscheidungsrahmen. Idealerweise werden diese Rahmenbedingungen hergestellt, bevor ein Team gegründet wird. Somit hilft die Teamdefinition nicht nur dem Team selbst, sondern auch jenen Menschen, die Teams neu zusammenstellen.



### Teams in der Feuerwehr

Bei der Suche nach dem idealen Team hilft der Blick auf Teamstrukturen, die sich seit langer Zeit in der Praxis bewähren – beispielsweise bei der Feuerwehr.

Alle Feuerwehren in Deutschland nutzen für den Einsatzfall eine standardisierte Struktur, die in der Feuerwehr-Dienstvorschrift (FwDV) 3 »Einheiten im Lösch- und Hilfeleistungseinsatz« beschrieben ist. Eine taktische Einheit bei der Feuerwehr besteht immer aus der Mannschaft und dem Einsatzmittel. Die verschiedenen taktischen Einheiten unterscheiden sich nach der Mannschaftsstärke. Die taktische Grundeinheit ist die sogenannte Gruppe. Sie besteht aus einem Gruppenführer und acht weiteren Feuerwehrleuten, die im Einsatzfall bestimmte Aufgaben übernehmen: Maschinist, Melder, Angriffstrupp, Wassertrupp und Schlauchtrupp. Neun Personen – das deckt sich mit der Obergrenze unseres idealen Teams.

Der aus zwei Personen bestehende Trupp ist die kleinste Einheit in der Feuerwehr. Das bedeutet vor allem eines: Man ist nie allein. Immer gibt es mindestens eine Person, die direkt und sofort helfen und unterstützen kann. Zu zweit trägt sich die große Verantwortung deutlich leichter – gerade dann, wenn man als Angriffstrupp bei einem Einsatz unter Atemschutz im Gebäude allein auf sich gestellt ist. Per Funk mit der Außenwelt verbunden, ist der Angriffstrupp Auge und Ohr des Einsatzleiters. Hier, im Zentrum des Geschehens, muss dieser Zweiertrupp viele Entscheidungen allein treffen. Und er bleibt immer zusammen: »Zu zweit ins Feuer und mindestens zu zweit wieder raus«, lautet die Devise. Die Autonomie des Trupps funktioniert nur, wenn sich die beiden Mitglieder aufeinander und auf die verwendete Technik verlassen können,



genau wissen, was sie tun, und in der Lage sind, auf Basis ihres Wissens und ihrer Erfahrung fundierte Entscheidungen zu treffen.

Regelmäßiges Training und professionelle Technik sind die Stützpfeiler eines erfolgreichen Einsatzes. Deshalb bilden sich alle Berufs- und ehrenamtlichen Feuerwehrleute regelmäßig weiter und trainieren gemeinsam alle relevanten Standardabläufe, damit diese im Einsatzfall routiniert ausgeführt werden können.

## 2.2 Was ist kein Team?

In vielen Organisationen gibt es neben Teams auch andere Formen von Zusammenarbeit – beispielsweise zur Bearbeitung von Aufgaben und Themen, die von keinem der bestehenden Teams erledigt werden können. Solche Arbeitsgruppen werden oft ad hoc aus genau den richtigen Menschen gebildet, die erforderlich sind, um ein plötzlich aufgetretenes Problem möglichst schnell zu lösen. Sind diese Arbeitsgruppen nicht auch ein Team?

Wir sagen: Es kommt drauf an. Auf der inhaltlichen Ebene haben Arbeitsgruppen durchaus Ähnlichkeit mit Teams, beispielsweise ein gemeinsames Ziel, Autonomie und die passende Kombination von Wissen und Fähigkeiten. Oftmals fehlt ihnen aber die emotionale Tiefe. In einem idealen Team herrschen ein großes gegenseitiges Vertrauen und eine Arbeitsatmosphäre, in der alle Teammitglieder ihre Meinungen und Gedanken offen äußern. Diese Atmosphäre fehlt vielen Arbeitsgruppen. Ohne dieses Vertrauen kann sich keine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung entwickeln.

Wir haben durchaus die Erfahrung gemacht, dass Arbeitsgruppen auch auf emotionaler Ebene ein ideales Team werden können, wenn deren Mitglieder aus der gleichen Arbeitskultur stammen. In einem Fall wurde in einem Projekt eine Arbeitsgruppe aus Mitgliedern verschiedener Projektteams zusammengestellt. Durch die gemeinsame Sozialisierung in diesem Projekt und die Tatsache, dass sich alle persönlich kannten, entwickelte sich schnell ein vertrauensvolles Miteinander.

In Arbeitsgruppen, deren Mitglieder nicht aus der gleichen Kultur stammen, herrscht oft eine andere Atmosphäre. Die Mitglieder solcher Gruppen betrachten einander vorsichtig und prü-

*Die emotionale Tiefe macht den Unterschied.*

*Kulturelle Prägung ist entscheidend.*

send. Unbewusst stellt sich der Einzelne viele Fragen: »Welches Ziel verfolgen die Personen, die neben mir sitzen? Haben sie vielleicht eine versteckte Agenda?«, »Wer gibt hier den Ton an – oder sind wir alle gleichberechtigt?«, »Darf ich in dieser Gruppe offen sagen, was ich denke, oder muss ich mit unangenehmen Konsequenzen rechnen?«, »Bin ich für diese Gruppe gut genug? Wie werden die anderen reagieren, wenn ich etwas nicht kann oder einen Fehler mache?« Oft werden die Mitglieder einer Arbeitsgruppe nicht umfassend genug auf ihre Aufgabe vorbereitet. Das Ziel mag noch klar sein, aber die Rollen und Verantwortlichkeiten sind nur selten deutlich genug beschrieben und abgegrenzt. Stammen die Mitglieder aus Arbeitskontexten mit ganz unterschiedlichen Arbeitsweisen, dann kann dies die Zusammenarbeit enorm erschweren. Besonders problematisch wird es, wenn mehrere Mitglieder die Arbeitsgruppe als Karriereleiter nutzen wollen. Dann sind Störungen und Konflikte vorprogrammiert. Aber wer hilft bei der Lösung derartiger Probleme? Im Gegensatz zu idealen Teams haben Arbeitsgruppen üblicherweise keinen Team-Coach, der sie in ihrer Arbeit begleitet und ihnen vor Augen führt, dass sie ihre Ziele am besten gemeinsam erreichen.

*Sind Sachbearbeitungs-  
Teams tatsächlich Teams?*

Wir werden oft gefragt, ob eine Gruppe von Sachbearbeitenden ein Team gemäß unserer Definition ist. Aus unserer Sicht spricht oft vieles dafür: das gemeinsame Ziel, die benötigten Fähigkeiten, ein klarer Entscheidungsrahmen. Inwieweit diese Teams ihre Arbeitsweisen überprüfen und gegebenenfalls anpassen, hängt stark von der Unternehmenskultur ab. Alle Teammitglieder haben die gleichen oder zumindest ähnliche Aufgaben und können einander vertreten – das ist in diesem Fall das wichtigste Kriterium für den Teamschnitt. Da unsere Teamdefinition keine Aussage über die innere Abhängigkeit der Teammitglieder trifft, ist das kein Ausschlusskriterium.

*Auf die Haltung  
kommt es an.*

Am Ende ist es egal, wie das Gruppenkonstrukt genannt wird: Team, Arbeitsgruppe oder vielleicht ganz anders. Entscheidend sind die Haltung der Teammitglieder und deren respekt- und vertrauensvoller Umgang miteinander. Das kann auch in temporären Konstrukten wie Arbeitsgruppen funktionieren. Deutlich bessere Ausgangsbedingungen bieten jedoch die »echten« Teams gemäß unserer Definition.

Diese Auffassung stützen auch Frederic Laloux' Forschungsergebnisse. Er hat bei seinen Recherchen Unternehmen kennengelernt, die komplett oder zumindest für einige Anwendungsfälle auf stabile Teams verzichten (vgl. [Laloux 2014]). Die Firma Sun Hydraulics beispielsweise ist eine nahezu lupenreine Projektorganisation. Die meisten der 900 Mitarbeiter arbeiten selbstorganisiert in einem oder mehreren von Hunderten Projekten, die parallel durchgeführt werden. Die Priorisierung dieser Projekte erfolgt dynamisch durch die Projektbeteiligten selbst. Bei AES, einem globalen Energiekonzern mit 40.000 Mitarbeitern, investieren alle Angestellten 20 Prozent ihrer Arbeitszeit in Arbeitsgruppen, die Querschnittsaufgaben wie Haushaltsplanung oder interne Audits übernehmen. Die Besetzung dieser Arbeitsgruppen basiert auf Freiwilligkeit und sorgt oft für eine interdisziplinäre Besetzung – und manchmal sogar für das Erwecken schlummernder Talente.

*Es müssen nicht  
ausschließlich Teams sein.*

## 2.3 Was ist Führung?

Teams benötigen eine gute Führung, um produktiv arbeiten zu können. Im Unterschied zur disziplinarischen Führung, die Aufgabe eines Vorgesetzten ist, kann fachliche Führungsverantwortung von allen Teammitgliedern wahrgenommen werden.

### Disziplinarische Führung

In vielen Organisationen sind Mitarbeiter aus organisatorischen Gründen einer disziplinarischen Führungskraft zugeordnet. Zu den typischen Aufgaben disziplinarischer Vorgesetzter gehören die Einstellung von neuem Personal, Entscheidungen rund um Gehalt und Karriere und vertragliche Vereinbarungen wie beispielsweise Nebentätigkeiten, aber auch Abmahnung und Kündigung.

Unserer Definition zufolge sind alle Teammitglieder gleichberechtigt. Wenn eine Person die disziplinarische Führungskraft einzelner Teammitglieder und ebenfalls Mitglied dieses Teams ist, dann kann das zu Problemen führen. In unserem Erfahrungsbereich »Zwei Extreme von Führungskräften« beschreiben wir einen solchen Fall und gehen außerdem auf ein Team ein, in dem die disziplinarische Führungskraft einen Platz außerhalb der Teamstruktur eingenommen hat.

*Führungskräfte und  
deren Mitarbeiter im  
selben Team*



### Zwei Extreme von Führungskräften

In unserer praktischen Arbeit mit Teams haben wir zwei Extreme erlebt:

Im ersten Fall war der disziplinarische Vorgesetzte aller Mitglieder eines Teams zugleich der fachlich Verantwortliche, der das Team in allen externen Terminen vertrat. In internen Terminen stellte er Fragen und beantwortete diese selbst, bevor ein Teammitglied antworten konnte. Als Folge hat das Team nur dann gearbeitet, wenn der Vorgesetzte im Raum anwesend war. Die Konsequenzen waren niederschmetternd: Kurzfristige Ziele wurden so gut wie nie erreicht, die Qualität der Arbeitsergebnisse ließ zu wünschen übrig, Retrospektiven wurden ohne zielführende Maßnahmen beendet. Nach langer Leidenszeit löste die Geschäftsführung dieses dysfunktionale Team auf.

Ganz anders bei einem Team in der Sachbearbeitung: Hier sorgte die disziplinarische Vorgesetzte aktiv dafür, einen Platz außerhalb der Teamstruktur zu finden. Die Sachbearbeitenden übernahmen bereitwillig die Verantwortung für ihre Aufgaben und Ziele. Das war möglich, weil ihre Vorgesetzte einen guten Rahmen für Autonomie und Selbstorganisation geschaffen hatte und diesen kontinuierlich weiterentwickelte. In diesem Team wurden Entscheidungen von denjenigen getroffen, die über die erforderliche Expertise verfügten: den Sachbearbeitenden. Das erforderte Vertrauen und Mut – sowohl von der Vorgesetzten in ihr Team als auch von jedem einzelnen Teammitglied in sich selbst und in die gemeinsame Vorgesetzte.

*Moderne disziplinarische  
Führung mit People  
Developer/People Lead*

Zunehmend gewinnt ein Modell an Bedeutung, das disziplinarische Führung unter Wahrung der Teamautonomie ermöglicht. Diese neue Rolle heißt oft »People Developer« oder »People Lead«, wobei wir den Begriff »Developer« bevorzugen, weil er den Fokus auf die Mitarbeiterentwicklung legt. Diese Rolle ist disziplinarisch außerhalb der Teamstruktur angesiedelt, verfügt aber in der Regel über ein grundlegendes Verständnis von den Arbeitsinhalten der Teams. Der People Developer übernimmt die disziplinarische Führung für die Mitglieder eines oder mehrerer Teams. Seine Führungsspanne ist üblicherweise vergleichbar mit der anderer disziplinarischer Vorgesetzter in der Organisation. In enger Zusammenarbeit mit dem Team-Coach sorgt der People Developer für das persönliche Wohlergehen und die persönliche Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter.

**Remote Native People Lead***Florian Sowade, Suora GmbH*

Ich arbeite als People Lead für ein Team von knapp 15 Engineers bei der Frontastic GmbH, einem nativ remote arbeitenden Start-up. Meine Aufgabe ist die disziplinarische Führung und die persönliche Entwicklung der Engineers. Als Hauptwerkzeug nutze ich hierzu regelmäßige Einzelgespräche. Außerdem bin ich in einem sehr engen Austausch mit den fachlich Vorgesetzten und mit dem Team-Coach, der für die prozessualen Themen in dem Team verantwortlich ist. Fachlich Vorgesetzte sind zum einen die Product Owners und zum anderen ein Head of Engineering. Dieser enge Austausch ist für mich ein zentraler Punkt für den Erfolg der Arbeitsteilung.

Zwischen prozessualer, fachlicher und disziplinarischer Führung lassen sich nicht immer scharfe Grenzen ziehen. Deswegen ist auch nicht immer eindeutig, wer für welche Themen verantwortlich ist. Glücklicherweise können wir im Führungsteam sehr konstruktiv arbeiten und sachlich sowie zielorientiert über die Themen und Probleme diskutieren, statt über Verantwortlichkeiten zu streiten. Grundlage dafür ist das gute Vertrauensverhältnis innerhalb des Führungsteams.

Wenn eine enge Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften gegeben ist, kann diese Aufteilung Vorteile gegenüber einem Modell mit einer einzelnen Führungskraft haben. Die Last ist bei uns auf mehrere Schultern verteilt. Bei Vorstellungsgesprächen muss ich als People Lead zum Beispiel nur auf die kulturelle und nicht auf die fachliche Eignung achten. Wenn sich die Mitglieder des Führungsteams gut ergänzen, werden sie aufgrund ihrer unterschiedlichen Erfahrungen in der Regel auch bessere Lösungen finden als eine einzelne Führungskraft.

Dadurch, dass ich fachlich nicht verantwortlich bin, fällt es mir deutlich leichter, in den Einzelgesprächen emphatisch zu bleiben. Ich kann mich ganz auf mein Gegenüber einlassen, ohne eine fachliche Bewertung vorzunehmen. Auch für die Mitarbeitenden kann es ein großer Vorteil sein, mehrere Führungskräfte zu haben, die bei Problemen angesprochen werden können. Bei einem Konflikt gibt es dadurch immer auch eine nicht direkt betroffene Person, die beispielsweise vermittelnd tätig werden kann.

