

Annette Diedrichs  
Dominique Krüsi  
Maja Storch

Motto-Ziel  
für Teams

# Durchstarten mit dem neuen Team

Aufbau einer  
ressourcenorientierten  
Zusammenarbeit  
mit Verstand  
und Unbewusstem



HUBER



Diedrichs / Krüsi / Storch  
**Durchstarten mit dem neuen Team**

Verlag Hans Huber  
**ZRM-Bibliothek**

Herausgegeben von  
Maja Storch

HUBER





Annette Diedrichs  
Dominique Krüsi  
Maja Storch

# Durchstarten mit dem neuen Team

Aufbau einer ressourcenorientierten Zusammenarbeit  
mit Verstand und Unbewusstem



Verlag Hans Huber

«Lust verkürzt den Weg.»

William Shakespeare, Heinrich VI.

Programmleitung: Tino Heeg

Lektorat: Dr. Susanne Lauri

Herstellung: Daniel Berger

Umschlaggestaltung: Claude Borer, Basel

Druckvorstufe: sos-buch, Lanzarote

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen

Printed in Germany

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen oder Warenbezeichnungen in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen-Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

*Anregungen und Zuschriften bitte an:*

Verlag Hans Huber

Länggass-Strasse 76

CH-3000 Bern 9

Tel: 0041 (0)31 300 4500

Fax: 0041 (0)31 300 4593

E-Mail: [verlag@hanshuber.com](mailto:verlag@hanshuber.com)

Internet: [www.verlag-hanshuber.com](http://www.verlag-hanshuber.com)

1. Auflage 2012

© 2012 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

(E-Book-ISBN 978-3-456-95105-8)

ISBN 978-3-456-85105-1

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>Einleitung</b> .....  | 7  |
| <b>1 Ausgangssituation: sechs Typen von Vorgesetztenwechseln</b> .....       | 9  |
| <b>2 Team</b> .....  | 15 |
| 2.1 Gruppe oder Team .....   | 15 |
| 2.2 Wenn Teams einen neuen Vorgesetzten bekommen .....                       | 16 |
| 2.3 Erfolgreiche Teams: Erkenntnisse aus der (Klein-) Gruppenforschung ..... | 19 |
| <b>3 Führung</b> .....   | 29 |
| 3.1 Historischer Rückblick .....   | 30 |
| 3.2 Aktuelle Führungsforschung .....   | 32 |
| <b>4 Interaktion zwischen dem neuen Vorgesetzten und dem Team</b> .....      | 39 |
| 4.1 Anforderungen an den neuen Vorgesetzten .....                            | 39 |
| 4.2 Die Phasen der Führungsübernahme .....                                   | 40 |
| 4.3 Der New-Manager-Assimilation-Prozess .....                               | 44 |
| <b>5 Das Unbewusste</b> .....  | 49 |
| 5.1 Das Unbewusste in der Führung .....                                      | 50 |
| 5.2 Das Unbewusste in Teams .....  | 52 |
| 5.3 Unbewusste Ziele am Arbeitsplatz .....                                   | 55 |
| <b>6 Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM</b> .....                             | 57 |
| 6.1 Das Unbewusste im ZRM-Training .....                                     | 58 |
| 6.2 Die somatischen Marker .....   | 58 |
| 6.3 Die Affektbilanz .....   | 59 |
| 6.4 Die Motto-Ziele .....  | 60 |
| <b>7 Trainingsmanual für den Teamworkshop für neue Manager</b> .....         | 65 |
| 7.1 Tipps zum Gebrauch dieses Manuals .....                                  | 66 |
| 7.2 Nutzen und Zielsetzungen des Workshops .....                             | 67 |

© 2012 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern  
Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.  
Aus: Annette Diedrichs, Dominique Krüsi, Maja Storch; Durchstarten mit dem neuen Team. 1. Auflage.

# Einleitung

Die zunehmende Globalisierung des wirtschaftlichen Umfeldes zahlreicher Unternehmen und die permanente Veränderung der betrieblichen Gegebenheiten fordern von allen Betroffenen ein ständiges Sich-Neu-Ausrichten. Change Management (engl. Begriff für Veränderungsmanagement bzw. das Management von Veränderungsprozessen) ist eines der Schlagwörter unserer Zeit. Bei Umstrukturierungen werden Teams neu zusammengesetzt. Mitarbeiter erhalten andere Vorgesetzte sowie neue Aufgaben und Ziele. Die Zusammenarbeit verändert sich. Die Erwartungen an die Effizienz und Flexibilität der Mitarbeitenden steigen ständig und führen zu erhöhtem Leistungsdruck, der für viele Betroffene eine psychische und physische Belastung darstellt. Entsprechend haben stressbedingte Erkrankungen (z. B. Schlafstörungen, Herzbeschwerden etc.) in den letzten Jahren deutlich zugenommen und bedeuten für die Wirtschaft eine wachsende finanzielle Herausforderung.<sup>1</sup> Der drohende Arbeitsplatzverlust verunsichert viele Beschäftigte. Die stressbedingten Erkrankungen in Form von Erschöpfungszuständen, Burn-out-Symptomen und depressiven Verstimmungen sind im Arbeitsalltag deutlich spürbar und beeinträchtigen die Zusammenarbeit im Team (z. B. Mehrarbeit durch stressbedingten Krankheitsausfall). Häufig haben diese Erkrankungen auch Auswirkungen auf das Privatleben.

Während unserer langjährigen Tätigkeit in der Personalentwicklung in der Wirtschaft hatten wir immer wieder mit Change-Prozessen wie der Reorganisation von Abteilungen und ihren Konsequenzen zu tun. Dabei haben wir erlebt, wie einzelne Mitarbeiter und auch ganze Teams mit Verunsicherung und Resignation reagiert haben. Auf der Suche nach Maßnahmen, die dem entgegenwirken kön-

---

1 Die finanziellen Kosten für die Bewältigung von Stress betragen in der Schweiz gemäß einer Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) für die erwerbstätige Bevölkerung ca. 4,2 Milliarden CHF oder ca. 1,2 % des BIP (Medizinische Kosten: 1,4 Milliarden CHF, Selbstmedikation gegen Stress: 348 Millionen CHF und Kosten im Zusammenhang mit Fehlzeiten und Produktionsausfall: 2,4 Milliarden CHF). Gemäß der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz belaufen sich die Kosten für Österreich auf schätzungsweise 2,6 Milliarden Euro (1,4 % des BIP) und in Deutschland auf 45 Milliarden Euro (2,4 % des BIP) (online: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/01511/index.html?lang=de> [21. 5. 2009]).



nen, haben wir vor allem mit zwei Trainingsansätzen gute Erfahrungen gemacht. Für die individuelle Entwicklung haben wir mit dem Selbstmanagementansatz nach dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) gearbeitet. Hier geht es darum, Individuen einen Zugang zu ihren eigenen Ressourcen zu verschaffen. Sie lernen ihr Leben so einzurichten, dass es ihnen trotz widriger Umstände möglichst gut geht (Storch, Krause, 2007). Wir haben festgestellt, dass Individuen, die in Phasen der Unsicherheit (z. B. Reorganisationen der Unternehmung mit Stellenabbau) an einem ZRM-Training teilgenommen hatten oder die bereits ein gutes Selbstmanagement besaßen, über ein höheres Kontrollerleben und mehr Handlungsorientierung verfügten. Diese Personen fühlten sich bzw. waren in schwierigen Zeiten handlungsfähiger und motivierter.

Die Situation in Teams haben wir vor allem unter der Perspektive eines Vorgesetztenwechsels begleitet. Wir konnten beobachten, dass Teams und neue Vorgesetzte, die einen eintägigen Workshop für neue Führungskräfte, einen sogenannten New-Manager-Assimilation-(NMA)-Prozess (Gabarro, 1985, 2007; Manderscheid, Ardichvili, 2008) durchlaufen hatten, als Team schneller zusammenwuchsen. Meist wurden diese Teams von ihrer Führungskraft später auch kompetenter geführt. In der Konsequenz konnten diese Individuen mit Unsicherheiten besser umgehen. Wenn der neue Vorgesetzte im Team erfolgreich eingeführt war, schienen uns die Mitarbeiter zufriedener und weniger häufig auf der Suche nach einem neuen Job zu sein.

Wir gehen davon aus, dass das individuelle, psychobiologische Wohlbefinden von Mitarbeitenden durch ressourcenorientiertes Selbstmanagement gefördert werden kann. Ist außerdem eine kompetente Führungskraft vorhanden und ein guter Zusammenhalt im Team gegeben, so können die erwähnten negativen Auswirkungen (z. B. stressbedingte Erkrankungen) auf das Individuum eingedämmt werden.

Es war für uns aufgrund dieser Überlegungen naheliegend, den NMA-Prozess und das ZRM zu kombinieren. Dabei ist das Trainingsmanual für einen neuen Workshop entstanden. Das Ziel dieses ein- bis eineinhalbtägigen Workshops ist es, sowohl die Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und dem Team mithilfe des NMA-Prozesses zu optimieren als auch die individuellen Bedürfnisse der Teammitglieder durch den Einsatz von ZRM-Vorgehensweisen abzuholen. Es entsteht ein neuer Team Spirit, der sich an konkreten Maßnahmen und übergeordneten Zielen orientiert.

In diesem Buch wird im Manualteil eine Methode vorgestellt, wie man mit einem Team ein gemeinsames Motto-Ziel erarbeiten kann. Diese Methode kann natürlich auch in der ganz normalen Teamentwicklung eingesetzt werden, sie ist keineswegs auf Teams mit neuen Vorgesetzten beschränkt. Auch bereits bestehende Teams können mit einem Team-Motto-Ziel ihren Gemeinschaftssinn stärken oder sich eine Haltung zu besonderen Herausforderungen erarbeiten.

# 1

## Ausgangssituation: sechs Typen von Vorgesetztenwechseln

Die vielseitigen Veränderungsprozesse, die meist aufgrund von Umstrukturierungen in Unternehmen entstehen, gehen – nebst dem allgemeinen Phänomen der Verunsicherung (z. B. Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, Angst vor Veränderungen des Arbeitsinhalts, der Funktion etc.) – häufig mit verschiedenen Arten von Vorgesetztenwechseln und veränderten Teamzusammensetzungen einher. Da wir uns vor allem auf Prozesse im Team und Unterstützung der Vorgesetzten konzentrieren, interessieren uns die Vorgesetztenwechsel besonders.

Wir berücksichtigen im Rahmen dieses Buches folgende häufige und unterschiedliche Möglichkeiten eines Vorgesetztenwechsels. Diese sechs Typen der Führungsübernahme werden wir nun näher erläutern und im Manual dieses Buches wieder aufgreifen, um Konsequenzen für den Teamworkshop für neue Manager aus der jeweiligen Teamkonstellation abzuleiten.

### Typ 1: Ein Teamkollege übernimmt das Team (Rollenwechsel im Team)

Die Nominierung einer Führungskraft aus den eigenen Reihen. Das heißt, ein Kollege aus demselben Team übernimmt die Teamleitung.

Herbert Hofer, Chef eines fünfköpfigen Teams der Finanzabteilung eines internationalen Konzerns, entschließt sich, das Unternehmen zu verlassen, um eine neue Herausforderung anzunehmen. Sein bisheriger Stellvertreter Maximilian Gerber wird zum neuen Teamleiter ernannt. Das heißt, der ehemaligen Teamkollege «Max» wird Chef. Bis zu diesem Zeitpunkt konnte man sich mit Max auf Augenhöhe austauschen. Man hatte sich vielleicht ab und an abschätzig über «den Hofer» geäußert und sich mit Verbesserungsvorschlägen in den gemeinsamen Kaffeepausen oder beim Feierabendbier wenig zurückgehalten. Jetzt ist Max der Chef und nicht mehr Teamkollege. Er ist in seiner Rolle als Vorgesetzten mit anderen Anforderungen, Aufgaben und Pflichten konfrontiert – so etwa mit dem Führen der Mitarbeitergespräche, der Definition der Ziele, evtl. der Mitarbeit in bestimmten Fachgremien (z. B. dem Finanzausschuss) oder der Teilnahme an Abteilungssitzungen, Sitzungen der Geschäftsleitung etc. Das heißt, das Aufgaben- und Verantwortungsspektrum des ehemaligen Mitarbeiters ist nun größer.

In unserem Fall gehen wir zudem davon aus, dass besagtes Unternehmen die Personalkosten reduzieren muss und die Stelle dieses Mitarbeiters nicht nachbesetzt wird. Die Arbeit muss folglich neu auf vier Teammitglieder plus den Chef, Herrn Gerber, verteilt werden. Er sollte in der Lage sein, seine Mitarbeitenden zu Mehrarbeit zu motivieren, damit die Abteilung nach wie vor alle Aufgaben erledigen kann.

### **Typ 2: Ein Fachkollege übernimmt das Team (interne Rekrutierung)**

Ein interner Kandidat aus einem anderen Unternehmensbereich wird vom Management neu an die Spitze eines Teams oder einer Abteilung gesetzt.

Eine ähnliche Situation ergibt sich, wenn ein Fachkollege, also ein Mitarbeiter aus demselben Unternehmen, aber aus einer anderen Abteilung, ein Team übernimmt. Kommt die Führungskraft zudem aus einem eher fachfernen Gebiet, so wird sich diese Person auch fachlich bei den Mitarbeitenden beweisen müssen. In einem globalen Pharmaunternehmen wird Herr Rossi, ein Potenzialträger, der bisher in einer zentralen Stabsfunktion gearbeitet hat, zum Vorgesetzten eines neuen Marktbereiches nominiert. Herr Rossi hat als neuer Vorgesetzter sehr viel zu tun: zum einen muss er sich mit seinen neuen und zusätzlichen Aufgaben und Pflichten auseinandersetzen und sich in den neuen Marktbereich einarbeiten. Zum andern wird er sich sowohl die Akzeptanz des Managements wie auch der Mitarbeiter erarbeiten und sich mit den Erwartungen beider Seiten befassen müssen.

### **Typ 3: Eine externe Führungskraft übernimmt das Team (externe Rekrutierung)**

Die Rekrutierung eines neuen Vorgesetzten außerhalb des Unternehmens, der allen Teammitgliedern in der Regel unbekannt ist.

Für die Marketingabteilung eines mittelständischen Industriebetriebs wird während mehreren Monaten ein neuer Marketingleiter gesucht. Der frühere Marketingleiter hat das Unternehmen aufgrund unüberwindbarer Differenzen mit dem Management verlassen. Die Stelle wird mit einer externen Person, Frau Minder, besetzt. Da die einzelnen Teamleiter sehr gut zusammenarbeiten, hat sich das Team während des Rekrutierungsprozesses selbst organisiert. Obwohl das Team in den Rekrutierungsprozess teilweise involviert wurde, steht es der Neubesetzung skeptisch gegenüber, da Frau Minder in der Vergangenheit zwar in einer ähnlichen Funktion, aber in einer anderen Branche tätig war. Gerüchten zufolge soll zudem mindestens eine Person im Team abgebaut werden. Frau Minder steht mit der Übernahme dieses Teams vor einer großen Herausforderung.

**Typ 4: Teams werden zusammengelegt  
(Fusion)**

Es entsteht ein neues Teams durch die Fusion von zwei oder mehreren Teams. Die Führung dieses neu entstandenen Teams wird erfahrungsgemäß oft an einen der bisherigen Teamleiter übertragen. Auch dieser Führungswechsel bedeutet eine einschneidende Veränderung der einstigen Teamstruktur.

Infolge einer Reorganisation zur Kostensenkung in einer öffentlichen Verwaltung werden zwei Teams zusammengelegt. Der Vorgesetzte des einen Teams, Herr Zimmerli, wird befördert, und jener des anderen Teams, Frau Kuster, übernimmt jetzt das große Team mit allen Mitarbeitenden der beiden Bereiche. Das neue Team besteht aus acht Teammitgliedern, wobei ein Teil der Mitarbeitenden Frau Kuster bereits kennt. Für die anderen Teammitglieder ist sie ein neuer Chef. Auch für Frau Kuster sind die neuen Mitglieder unbekannt. Innerhalb des Teams müssen sich die Teammitglieder kennenlernen und sich mit den jeweiligen Fähigkeiten und bisherigen Kompetenzen auseinandersetzen. Vielleicht werden die Kompetenzen im Rahmen der Reorganisation auch neu zugeteilt. Gerade bei Teams, die längere Zeit keine Veränderung erfahren haben und die Rollen gut eingespielt sind, kann eine solche Veränderung zu einer gewissen Unruhe und Unsicherheit führen. Die Mitarbeiter, die neu im Team sind, befürchten unter Umständen, dass die bisherigen Mitarbeiter von Frau Kuster bevorzugt werden.

**Typ 5: Für ein IT-Projekt wird eine interne Person zum Projektleiter ernannt  
(Projektleiter)**

Idealerweise wird auch bei Projekten formal ein Projektleiter ernannt, sei es für Projekte zur Bearbeitung spezifischer veränderungsbedingter Themen (z. B. Zusammenführung unterschiedlicher IT-Systeme) oder zur Entwicklung bzw. Einführung neuer Systeme etc. Oft genug werden jedoch Projekte gestartet, ohne dass eine Projektleitung mit den entsprechenden Kompetenzen (z. B. Weisungsbefugnis) ernannt wird. Es wird den Projektteams selbst überlassen, sich irgendwie zu organisieren.

Ein großes Finanzdienstleistungsunternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, SAP nicht nur vereinzelt lokal einzusetzen, sondern auf globaler Ebene einzuführen. Vom Management wird Herr Hunziker, ein gestandener SAP-Experte aus der IT-Abteilung, zum Projektleiter ernannt. Seine Aufgabe besteht zuerst darin, qualifizierte Mitarbeitende aus verschiedenen operativen IT-Abteilungen für die Projektstätigkeit zu gewinnen und den Projektplan zu erstellen. Insgesamt umfasst das Projektteam schließlich zwölf Personen aus drei unterschiedlichen Standorten. Herr Hunziker arbeitet zu 100 % als Projektleiter. Für seine ursprüngliche Aufgabe als interner SAP-Experte wurde er während der veranschlagten Projektdauer von zwei Jahren freigestellt. Gleiches gilt für zwei weitere Projektmitarbeiter. Alle

anderen arbeiten zwischen 20–80 % für das SAP-Projekt. In der restlichen Zeit erfüllen diese Mitarbeiter ihre bisherigen Aufgaben oder arbeiten in andern Projekten mit. Herrn Hunziker sind fachlich und führungsmäßig somit zwei der insgesamt elf Projektmitarbeiter unterstellt. Die restlichen Mitarbeiter rapportieren sowohl an ihn wie auch an andere Führungspersonen. Die meisten Projektmitarbeitenden verfolgen somit verschiedene Ziele, arbeiten in mehreren (Projekt-) Teams und sind unterschiedlichen Vorgesetzten unterstellt. Die Zeitverschiebung zwischen den Standorten und der unterschiedliche kulturelle Hintergrund der Projektteammitglieder sind zusätzliche Faktoren, die es in diesem Projekt zu berücksichtigen gilt. Schließlich ist der angesetzte Zeithorizont von zwei Jahren für das Projekt eher knapp bemessen. Es liegt im Interesse von Herrn Hunziker, möglichst rasch ein effizient und effektiv arbeitendes Projektteam zu bilden, damit er sein Ziel, die globale Einführung von SAP, erfüllen kann.

### **Typ 6: Virtuelle bzw. dezentrale Teams (Restrukturierung)**

Bei einer Umstrukturierung entsteht ein dezentrales bzw. virtuelles Team: Der Vorgesetzte und seine Mitarbeiter befinden sich teilweise an verschiedenen Standorten. Die einzelnen Teammitglieder sind zwar geografisch voneinander getrennt, gehören aber dennoch zur selben Abteilung und müssen den Kontakt zueinander aufrechterhalten.

Eine Versicherung hat eine Konkurrentin übernommen und verfügt nun weltweit über größere und kleinere Geschäftszentren. Um die Effizienz der neuen Organisation zu steigern, werden dezentrale Teams geschaffen. Dies bedeutet, dass Teams neu zusammengestellt werden und teilweise aus Mitgliedern verschiedener Standorte bestehen. Die zuständige Person für die interne Kommunikation, der Chief Information Officer (CIO), Herr O'Donnell, arbeitet in der Geschäftsstelle London. Sein neues Team, bestehend aus zehn Mitarbeitern, arbeitet an vier unterschiedlichen Standorten: New York, Singapur, Zürich und Mailand. Für die meisten Teammitglieder bedeutet dies, dass sie ihren Vorgesetzten nicht mehr täglich sehen, ihn weniger gut spontan ansprechen können und sich mit den anderen Teammitgliedern meist nur per E-Mail, Telefon oder per Videokonferenz austauschen können. Die Kommunikation im Team wird durch die Zeitdifferenz von zwölf Stunden zwischen Singapur und New York, die verschiedenen kulturellen Hintergründe der Teammitglieder (Diversity) und die bedingte persönliche Anwesenheit des Vorgesetzten erschwert. Diese Form der Zusammenarbeit stellt folglich hohe Ansprüche an die mediale und soziale Kompetenz der Teammitglieder und des Vorgesetzten und verlangt ein hohes Maß an Selbstorganisations- und Motivationskompetenz aufgrund der Führung auf Distanz. Gemeinsame Ziele und gegenseitiges Vertrauen sind daher besonders wichtig.