

Annette Diedrichs
Dominique Krüsi
Maja Storch

Motto-Ziel
für Teams

Durchstarten mit dem Team

Aufbau einer
ressourcenorientierten
Zusammenarbeit
mit Verstand und
Unbewusstem

2., aktualisierte
und erweiterte Auflage



ZRM[®]
□

 hogrefe

Durchstarten mit dem Team

Durchstarten mit dem Team

Annette Diedrichs, Dominique Krüsi, Maja Storch

Annette Diedrichs
Dominique Krüsi
Maja Storch

Durchstarten mit dem Team

Aufbau einer ressourcenorientierten Zusammenarbeit
mit Verstand und Unbewusstem

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

unter Mitarbeit von
Gianina Costa
Dominik Grolimund
Vivian Püschel



Annette Diedrichs

Kinkelstrasse 10
8006 Zürich
Schweiz
E-Mail: annette.diedrichs@ismz.ch

Dr. Maja Storch

Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich ISMZ
Scheuchzerstrasse 21
8006 Zürich
Schweiz
E-Mail: maja.storch@ismz.ch

Dominique Krüsi

Zollikerstrasse 2012
8008 Zürich
Schweiz
E-Mail: DKruesi@scor.com

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne 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.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG
Lektorat Psychologie
Länggass-Strasse 76
3012 Bern
Schweiz
Tel. +41 31 300 45 00
info@hogrefe.ch
www.hogrefe.ch

Lektorat: Dr. Susanne Lauri
Herstellung: Daniel Berger
Umschlaggestaltung: Claude Borer, Riehen
Satz: punktgenau GmbH, Bühl
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Multiprint Ltd. Kostinbrod
Printed in Bulgaria
Auf säurefreiem Papier gedruckt

Die erste Auflage erschien 2012 unter dem Titel „Durchstarten mit dem neuen Team“.

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2021
© 2012 Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern
© 2021 Hogrefe Verlag, Bern
(E-Book-ISBN_PDF 978-3-456-96031-9)
(E-Book-ISBN_EPUB 978-3-456-76031-5)
ISBN 978-3-456-86031-2
<http://doi.org/10.1024/86031-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

„Lust verkürzt den Weg.“
William Shakespeare, Heinrich VI

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	9
Einleitung	11
<hr/>	
1 Ausgangssituation: sechs Typen von Vorgesetztenwechseln	15
<hr/>	
2 Team	21
2.1 Gruppe oder Team	21
2.2 Wenn Teams einen neuen Vorgesetzten bekommen	22
2.3 Erfolgreiche Teams: Erkenntnisse aus der (Klein-)Gruppenforschung	25
<hr/>	
3 Führung	37
3.1 Historischer Rückblick	38
3.2 Aktuellere Führungsforschung	40
<hr/>	
4 Der neue Vorgesetzte und das Team	49
4.1 Anforderungen an die neue Führungskraft	49
4.2 Die Phasen der Führungsübernahme	50
4.3 New-Manager-Assimilation-Prozess	54
<hr/>	
5 Die Rolle des Unbewussten in der Arbeitswelt	61
5.1 Der bewusste Verstand und das unbewusste Selbst	61
5.2 Das Unbewusste in der Führung	65

5.3	Das Unbewusste in Teams	67
5.4	Unbewusste Ziele am Arbeitsplatz	70
5.5	Das kollektive Unbewusste nach C.G. Jung	71
<hr/>		
6	Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM	79
6.1	Das Unbewusste im ZRM-Training	80
6.2	Die somatischen Marker	81
6.3	Die Affektbilanz	82
6.4	Die Motto-Ziele	83
<hr/>		
7	Trainingsmanual für den kombinierten Workshop und die Varianten	87
7.1	Tipps zum Gebrauch dieses Manuals	88
7.2	Nutzen und Zielsetzungen des kombinierten Workshops	89
7.3	Workshop-Moderation und ZRM-Spezifika	91
7.4	Rahmenbedingungen	94
7.5	Informationsveranstaltung für neue Manager und ihre Teams	97
7.6	Ablauf Phase 1 bis 8	101
7.7	Nach dem Workshop bzw. der Follow-up-Workshop	142
<hr/>		
8	Team-Motto für bestehende Teams	145
8.1	Allgemeine Überlegungen	145
8.2	Fallbeispiel: 2-Tage-Teamworkshop – Erarbeitung eines Team-Motto-Ziels für ein bestehendes Team	148
<hr/>		
9	Workshop-Varianten und Ausblick	161
9.1	Workshop-Varianten	161
9.2	Team-Motto-Ziel-Intervention in der Praxis	163
9.3	Abschließende Gedanken	166
Literaturverzeichnis		169
Arbeitsblätter		175
Die Autorinnen		183
Sachwortverzeichnis		185

Vorwort zur 2. Auflage

Dieses Buch wurde 2012 in seiner ursprünglichen Form unter dem Titel „Durchstarten mit dem neuen Team“ veröffentlicht. Damals war es unser primäres Anliegen, unsere positiven Erfahrungen mit dem New-Manager-Assimilation-Prozess zur Begleitung neuer Führungskräfte in Organisationen mit dem Zürcher Ressourcen Modell für diese Zielgruppe zu verbinden.

Der Einsatz des Zürcher Ressourcen Modells für Teams oder Gruppen in Organisationen war zu dieser Zeit noch kaum Thema, da dieser Ansatz vor allem für das Selbstmanagement von Individuen entwickelt und gelehrt wurde. Heute wissen wir, dass sich die Motto-Ziele für einzelne Personen im Team zu einer gemeinsamen Haltung für das ganze Team, dem sogenannten Team-Motto-Ziel, verdichten lassen.

Ursprünglich haben wir einen kombinierten Workshop konzipiert, der in einem ersten Teil mit dem New-Manager-Assimilation-Prozess neue Führungskräfte dabei unterstützen soll, sich in ihre Rolle einzuarbeiten und das neue Team kennenzulernen. Für einen guten Teamzusammenhalt von Anfang an und für das Abholen der emotionalen Bedürfnisse aller Teammitglieder haben wir den zweiten Teil, das Entwickeln eines Team-Motto-Ziels, vorgeschlagen.

Mit diesem kombinierten Workshop haben wir in der Praxis viele positive Erfahrungen gemacht und ebensolche Rückmeldungen erhalten, deshalb sind die Texte dieses Buches, die sich auf neue Teams und ihre Führungskräfte beziehen, nahezu unverändert geblieben. Diese Thematik liegt uns nach wie vor am Herzen.

Immer wieder wurde uns aber die Frage gestellt, ob das Team-Motto-Ziel auch für bestehende, manchmal seit langer Zeit zusammen arbeitende Teams, entwickelt werden kann. Die Antwort auf diese Frage lautet: „Ja, auf jeden Fall, wenn ein paar Anpassungen vorgenommen werden.“

In der vorliegenden neuen Auflage nehmen wir dieses Thema in Kapitel 8 zu bestehenden Teams auf. In diesem Kapitel wird auch die Entwicklung eines Team-Motto-Ziels an einem Beispiel aus der Praxis der Teamentwicklung illustriert.

Das Trainingsmanual in Kapitel 7 wird ebenfalls dahingehend angepasst. Dort wird an den entscheidenden Stellen beschrieben, worauf bei der Durchführung des Team-Motto-Ziel-Workshops ohne den vorangestellten New-Manager-Assimilation-Teil für ein bestehendes Team zu achten ist.

Ziel dieser Auflage ist es, unseren Leserinnen und Lesern je nach Ausgangslage zu ermöglichen, sowohl den kombinierten Workshop, bestehend aus beiden Teilen, als auch den Team-Motto-Ziel-Workshop alleine, in eigener Regie zu moderieren.

Eine weitere Neuerung dieses Buches findet sich in Kapitel 5, das sich mit den Vorgängen des Unbewussten in sozialen Kontexten befasst. Hier hat es in den vergangenen Jahren neue Forschung und zusätzliche spannende Erkenntnisse gegeben, die sich im überarbeiteten und aktualisierten Kapitel niederschlagen.

Im 9. und letzten Kapitel dieser Neuauflage finden die interessierte Leserin und der interessierte Leser die Ergebnisse einer Bachelorarbeit, welche die Wirksamkeit von Team-Motto-Zielen in einer wissenschaftlichen Studie untersucht hat, sowie einen abschließenden Ausblick.

Wir wünschen Ihnen viel Erkenntnis und Freude bei der Lektüre.

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. Mitarbeiterinnen erhalten andere Vorgesetzte sowie neue Aufgaben und Ziele. Die Zusammenarbeit verändert sich. Die Erwartungen an die Effizienz und Flexibilität der Mitarbeiter 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.¹ 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.

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: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien_und_Berichte/die-kosten-des-stresses-in-der-schweiz.html [16.2.2021]).

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 ganze Teams mit Verunsicherung und Resignation reagiert haben. Auf der Suche nach Maßnahmen, die dem entgegenwirken können, haben wir vor allem mit zwei Trainingsansätzen gute Erfahrungen gemacht. Für die individuelle Entwicklung haben wir mit dem Selbstmanagement-Ansatz 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, 2017). 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 Mitarbeiterinnen zufriedener und weniger häufig auf der Suche nach einem neuen Job zu sein.

Wir gehen davon aus, dass das individuelle, psychobiologische Wohlbefinden von Mitarbeitern 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 zweitägigen 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 Teamgeist, 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 kombinierten Workshop 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 ehemalige 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 Vorgesetzter 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 Mitarbeiter zu Mehrarbeit zu motivieren, damit die Abteilung nach wie vor alle Aufgaben erledigen kann.

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

Eine interne Kandidatin aus einem anderen Unternehmensbereich wird vom Management neu an die Spitze eines Teams oder einer Abteilung gesetzt.

Eine ähnliche Situation ergibt sich, wenn eine Fachkollegin, also eine Mitarbeiterin 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 Mitarbeiterinnen beweisen müssen. In einem globalen Pharmaunternehmen wird Frau Rossi, eine Potenzialträgerin, welche bisher in einer zentralen Stabsfunktion gearbeitet hat, zur Vorgesetzten eines neuen Marktbereiches nominiert. Frau Rossi hat als neue Vorgesetzte sehr viel zu tun: Zum einen muss sie sich mit ihren neuen und zusätzlichen Aufgaben und Pflichten auseinandersetzen und sich in den neuen Marktbereich einarbeiten. Zum andern wird sie sich sowohl die Akzeptanz des Managements wie auch die 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 mehrerer Monate ein neuer Marketingleiter gesucht. Der frühere Marke-

tingeleiter 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 Team 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 Mitarbeitern der beiden Bereiche. Das neue Team besteht aus acht Teammitgliedern, wobei ein Teil der Mitarbeiterinnen 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 bei denen die Rollen gut eingespielt sind, kann eine solche Veränderung zu einer gewissen Unruhe und Unsicherheit führen. Die Mitarbeiterinnen, 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, das Softwaresystem 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 Mitarbeiter 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 Projektmitarbeiterinnen. 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 führungs-mäßig somit zwei der insgesamt elf Projektmitarbeiter unterstellt. Die restlichen Mitarbeiterinnen rapportieren sowohl an ihn wie auch an andere Führungspersonen. Die meisten Projektmitarbeiter 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: Die Vorgesetzte und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen 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 Organi-

sation 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), Frau O'Donell, arbeitet in der Geschäftsstelle London. Ihr 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 ihre Vorgesetzte nicht mehr täglich sehen, sie 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 der Vorgesetzten erschwert. Diese Form der Zusammenarbeit stellt folglich hohe Ansprüche an die mediale und soziale Kompetenz der Teammitglieder und der Vorgesetzten und verlangt ein hohes Maß an Selbstorganisations- und Motivationskompetenz aufgrund der Führung auf Distanz. Gemeinsame Ziele und gegenseitiges Vertrauen sind daher besonders wichtig.

Bei allen sechs Typen der Führungsübernahme konfrontiert die veränderte Teamkonstellation jeweils den neuen Vorgesetzten, die einzelnen Mitarbeiterinnen, die Arbeitsgruppe als Ganzes und auch das gesamte Unternehmen mit unterschiedlichen Herausforderungen. Die einzelnen Teammitglieder sind in allen Ausgangssituationen meist anfänglich verunsichert, wenn sie weitere Kollegen und/oder einen neuen Vorgesetzten und/oder zusätzliche Aufgaben erhalten.

Gerade in der Anfangsphase wissen die Mitarbeiter noch nicht so richtig, was die neue Vorgesetzte von ihnen erwartet. Auch die Vorgesetzte hat anfänglich keine klare Vorstellung davon, was sie von ihrem Team erwartet und was sie von ihm verlangen kann. Diese Verunsicherung wirkt lähmend und die Produktivität sinkt. Eine rasche Klärung der gegenseitigen Erwartungen und gemeinsamen Zielsetzungen, wie sie in einem Teambildungsprozess angestrebt werden, ist daher von zentraler Bedeutung.

Im kombinierten Workshop können je nach Teamsituation (s. Typen 1–6) verschiedene Akzente gesetzt werden. Wir werden im Manual an den jeweiligen Stellen auf Alternativen bzw. spezifische Themen hinweisen.

Vor der Entwicklung des neuen Workshops besprechen wir im Folgenden aktuelle theoretische Hintergründe. Es stehen Themen aus der Team- und Führungsforschung sowie die Erkenntnisse, die zur Entwicklung des NMA geführt haben, im Mittelpunkt. Da der kombinierte Workshop neben dem NMA-Prozess auf Teilen des ZRM aufbaut, werden auch hiervon die zentralen Elemente erläutert.