
1 Die Zürcher Teampyramide

Ein Leitfaden für die Entwicklung von produktiven, innovativen und anpassungsfähigen Teams

Uwe Neumann

Zusammenfassung

Wenn die Umwelt zunehmend als volatil, unsicher und komplex (VUCA Welt) wahrgenommen wird, müssen sich Teams und Organisationen so aufstellen, dass sie sich immer wieder flexibel auf neue Gegebenheiten einstellen können und dabei ihre Produktivität nicht verlieren. Sie müssen immer wieder neue Wege gehen und benötigen eine ausgesprochene Lern- und Entwicklungskultur. Dieser Beitrag möchte einen Weg aufzeigen, wie Teams dies gelingen kann. In den letzten Jahren haben über 300 Teams in den unterschiedlichsten Organisationen, von Produktionsunternehmen über Dienstleistungsorganisationen bis hin zu Stadtverwaltungen, die Zürcher Teampyramide für sich genutzt.

1.1 Einleitung

Seit 40 Jahren erlebe ich die unterschiedlichsten Teams. Viele waren produktiv und haben das gemacht, wofür sie beauftragt wurden. Manche konnten hingegen nicht überzeugen. Wieder andere waren wie verzaubert, echte **Dream-Teams**.

Mein erstes Dream-Team, das ich gesehen habe, waren die Harlem Globetrotters. Eine Show-Basketball-Truppe, die wahre Wunder auf dem Spielfeld vollbrachte. Kurze Zeit später erlebte ich selbst als Spieler in einer Volleyballmannschaft wie es ist, wenn man das Gefühl hat, zu zaubern und dadurch über sich hinaus zu wachsen. Ähnliche Erfahrungen mache ich in der Businesswelt seit 1990 immer wieder. Solche Dream-Teams zu erleben und in oder mit Ihnen zu arbeiten war und ist etwas ganz Besonderes.

Lange Zeit konnte ich mir nicht erklären, was den Unterschied ausmacht.

Anfänglich unterlag ich noch dem Glauben, dass man ganz nach dem klassischen Managementansatz nur die entscheidenden Techniken und Tools einsetzen muss. Wir vereinbarten bewertbare, smarte Ziele, klärten Rollen und definierten entsprechende Verantwortungen. Prozesse wurden optimiert und Kommunikationsstrukturen implementiert. Und doch stellte sich dieser Zauber nicht ein. So richtig befriedigend und lustvoll war es auch nicht. Man hat halt seine Arbeit gemacht.

- Was also macht den Unterschied?
- Wie kann ein Team die Potenziale seiner Teammitglieder zur vollen Entfaltung bringen?
- Was braucht es, damit 2 und 2 mindestens 5 ergeben und nicht 4 oder nur 3?
- Wie muss ein Team aufgestellt sein, damit es sich immer wieder neu erfinden und sich so auch in dynamischen Umfeldern immer wieder gut behaupten kann?

Ich machte mich auf die Reise, um besser zu verstehen, was es braucht, um Dream-Teams aufzubauen und zu entwickeln.

Die **Zürcher Teampyramide** vereint meinen aktuellen Erkenntnisstand und soll Führungskräften und Teams dabei helfen, schneller zu lernen und leichter Teams aufzubauen, denen ein kleiner Zauber innewohnt. Die Zürcher Teampyramide wird für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Teams genutzt. Hierbei ist es unwesentlich, ob dies durch die Teams selbst oder durch eine Führungskraft erfolgt. Ziel ist es, ein pragmatisches und abgestütztes Instrument zur Weiterentwicklung zur Verfügung zu stellen.

1.2 Was unterscheidet eine Gruppe von einem Team?

Unter Team stellt sich jeder etwas Anderes vor und viele haben eine verklärte Vorstellung von Teams. Für sie sind Teams etwas Besseres als Gruppen. Diese Wertung ist jedoch nicht hilfreich, deshalb soll an dieser Stelle eine Klärung herbeigeführt werden, was hier unter einem Team verstanden werden soll, wohl wissend, dass es eine Vielzahl von Definitionen für Teams und Gruppen gibt.

Definition „Team“

Ein Team ist ein Zusammenschluss von mehreren Mitgliedern, die miteinander agieren und nur gemeinsam eine Aufgabe erfolgreich zum Ziel führen können. Sie sind voneinander in ihrem Erfolg abhängig. Keiner kann allein erfolgreich sein.

Somit ist eine Fußballmannschaft zwingend ein **Team**, da sie nur gemeinsam siegen können und nicht einer allein erfolgreich sein kann. Eine Projektgruppe hingegen, bei der die Projektmitarbeiter einzelne voneinander unabhängige Arbeitspakete bearbeiten, ist kein Team sondern eine **Gruppe**. Diese Unterscheidung hat erhebliche Auswirkungen in der Ausgestaltung der Zusammenarbeit und der Kommunikation. In Gruppen ist es nicht erforderlich, dass jedes Gruppenmitglied über alles informiert ist und jeder mit jedem interagiert, in Teams hingegen schon.

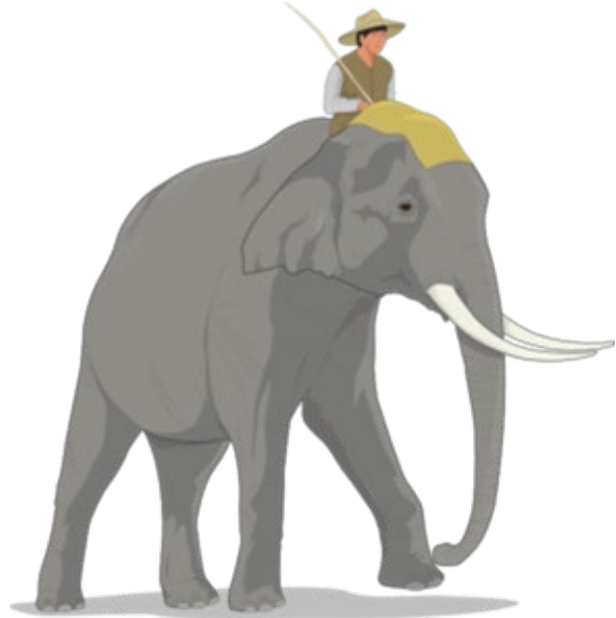
Teams haben immer eine gewisse Komplexität. Wenn es möglich wäre, bestimmte Arbeiten auch von Einzelpersonen oder Gruppen erledigen zu lassen ohne negative Auswirkungen auf Produktivität und Qualität ist dieser Weg immer zu bevorzugen. Nur ist dies in unserer heutigen Zeit immer weniger möglich. Die einzelnen Arbeitsschritte sind häufig stark miteinander vernetzt. Sie besitzen eine thematische Komplexität, die unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen erfordert. Darüber hinaus ist auch die politische Komponente häufig von Relevanz, da die Umsetzung von Entscheidungen deutlich erleichtert wird, wenn die Betroffenen mit einbezogen werden.

Unter Berücksichtigung dieser Definition führt man als Teamleiter häufig nicht nur ein sondern mehrere Teams. Diese sind zum Teil nur anlassbezogen und temporär zusammengesetzt. Wenn man eine Teamanalyse durchführen und die Performance steigern möchte, ist es daher von herausragender Bedeutung, die Systemgrenzen hilfreich zu ziehen und sich auf ein Team zu fokussieren.

1.3 Die Reiter- und Elefantenlogik

In der Führung wird häufig zwischen Management und Leadership unterschieden. Unter Management soll hier die sachlogische Ebene der Führung verstanden werden und unter Leadership die psychosoziale Ebene. Wie schon eingangs erwähnt, scheint der klassische Managementansatz (**Reiterlogik**), bei dem man Ziele definiert, Rolle und Prozesse klärt etc., nicht allein erfolgsentscheidend zu sein.

Eine aktuelle Studie von **Google** (Duhigg 2016, reWork 2016) an 180 Google-Teams zeigt, dass der psychologische Aspekt den größten Impact auf die Teamleistung hat. Nur wenn ein gewisses Maß an psychologischer Sicherheit herrscht, können die einzelnen Teammitglieder frei aufspielen und ihre Potenziale in der Zusammenarbeit zur Entfaltung bringen. Dieses Kräfteverhältnis soll durch das nachstehende Bild eines Reiters auf einem Elefanten symbolisiert werden (☉ **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**): Der Reiter steht für die Ratio, die Sachlogik, der Elefant für die Emotionen, die „**Psycho-Logik**“. Leistung und Motivation, Produktivität und Innovation können nur durch eine gelungene Kombination von Sach- und Psychologik erzielt werden.



Um dem Elefanten auf die Spur zu kommen, hilft es, sich mit den **psychologischen Grundbedürfnissen** nach Grawe (2004) auseinanderzusetzen. Nach Grawe strebt jeder Mensch danach, seine psychologischen Grundbedürfnisse zu befriedigen.

- Das **Bindungsbedürfnis** entspricht dem Bedürfnis nach Nähe und Zugehörigkeit. Wir haben das Bedürfnis, so, wie wir als Mensch sind, angenommen zu werden. Wir möchten uns mit den anderen zusammen sicher fühlen können.
- Das Grundbedürfnis nach **Selbstwerterhöhung** und **Selbstwertschutz** kann verstanden werden als ein Bedürfnis, sich wertvoll, anerkannt und geschätzt zu fühlen. Hierbei ist es auch wichtig, sich als kompetent wahrzunehmen. Das zweite Bedürfnis spricht den Leistungsaspekt an.
- Das Bedürfnis nach **Orientierung und Kontrolle** beschreibt das Bedürfnis, Ereignisse und Zustände vorhersagen, erklären und beeinflussen zu können. Wir wollen wissen, was auf uns zukommt, und das Gefühl haben, dass wir aktiv auf das Einfluss nehmen können, was passiert.
- Das Bedürfnis nach **Lustgewinn und Unlustvermeidung** entspricht dem Bedürfnis nach positiven Emotionen. Einfach ausgedrückt werden die Dinge, die Freude machen und einen Lustgewinn versprechen, wiederholt. Unangenehme Situationen werden hingegen gemieden.

Bleiben die psychologischen Grundbedürfnisse auf Dauer unbefriedigt, gerät man unter negativen Stress und die psychische Gesundheit leidet. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Erfüllung der psychologischen Bedürfnisse eine sehr gute Basis bildet, nicht in Stress zu geraten und die volle Leistungsfähigkeit abrufen zu können. Aus diesem Grund ist dies für leistungsfähige Teams von herausragender Bedeutung.

1.4 Die theoretische Basis der Zürcher Teampyramide

Die Logik der Zürcher Pyramide basiert im Wesentlichen auf dem **SGRPI-Modell** („system“, „goal“, „role“, „procedure“, „interpersonal“) von Beckhard (1972) und der daraus abgeleiteten **Kassler Teampyramide** von Kauffeld (2004). Diesen beiden Arbeiten ist die Grundstruktur der Pyramide zu verdanken. Die inhaltliche Ausgestaltung der einzelnen Ebenen integriert die Arbeiten von Brodbeck et al. (2000) zum **Teamklimainventar**, die den Zusammenhang von Innovationsleistung und Produktivität herausgearbeitet haben, die **psychologischen Grundbedürfnisse** von Grawe (2004) und die Erkenntnisse von Edmondson (1999) zur Bedeutung der **psychologischen Sicherheit**. Darüber hinaus flossen Erkenntnisse von Jenewein & Heidbrink (2008) zu den Erfolgsprinzipien von **High-Performance-Teams** sowie Aspekte des **agilen Managements** (Kaltenecker 2016; Gloger & Rösner 2014) und der aktuellen Leadership Forschung (Bass 2008; Creusen et al. 2010) ein.



1.5 Die Zürcher Teampyramide im Detail

Die Zürcher Pyramide (© Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.) baut sich von unten nach oben auf. Wenn die unteren Ebenen stabil aufgebaut werden, haben die oberen Ebenen eine gute Grundlage. Wenn jedoch die Basis nicht stabil ist, hat es Auswirkungen auf den gesamten Aufbau und verursacht Probleme.

Jede Stufe berücksichtigt Management- und Leadership-Aspekte. Nicht nur das **Was** ist entscheidend, sondern vor allem **wie** die einzelnen Stufen ausgestaltet werden.

Die Basis der Pyramide bildet die **Zielorientierung** und das **Zielcommitment**. Aus den Zielen werden die Aufgaben abgeleitet, die **Struktur** definiert und notwendige **Weiterentwicklungen** angestoßen. Die dritte Stufe fokussiert die **Kommunikation** und den **Zusammenhalt** im Team. Hier gilt es hilfreiche Kommunikationsstrukturen zu definieren und eine Kultur der Zusammenarbeit zu etablieren. Die oberste Stufe der Pyramide bilden die **Verantwortungsübernahme** und das **Engagement**. Die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und zum Engagement wird durch eine saubere Ausführung auf den unteren Stufen der Pyramide gefördert. Eingebettet ist die Pyramide in die relevante **Umwelt** des Teams.

Gut funktionierende Teams sorgen dafür, dass jede einzelne Stufe der Pyramide und die Beziehungen zur Umwelt zieldienlich ausgestaltet werden. Dabei ist es unerheblich, ob dieser Prozess durch eine Führungskraft oder durch das Team gesteuert wird.

Nachfolgend werden die einzelnen Elemente der Zürcher Teampyramide detailliert dargestellt.

1.5.1 Umwelt

Das Team ist in ein Umfeld voller Erwartungen eingebettet, das den Zweck maßgeblich beeinflusst.

Die Umwelt wird in dem Modell durch den Kreis symbolisiert. Jedes Team definiert ihren Zweck, oder das so genannte „WHY“, wie Simec (2018) es nennt, in Abhängigkeit ihrer relevanten Umwelt. Wofür ist dieses Team da und welchen Zweck hat es zu erfüllen?

Es ist zu klären, welche Erwartungen das Umfeld und die Kunden an das Team haben und was das Team leistet. Die Erwartungen des Umfeldes definieren auch die Anforderungen an die Performance. Reicht eine normale Performance oder muss eine High Performance erbracht werden?

Für die Erwartungskklärung sind die Beziehungen mit den Akteuren des relevanten Umfeldes entsprechend zu gestalten. Ein Hochleistungsteam schaut nicht nur auf sich, sondern ist gut mit dem Umfeld vernetzt. Es gilt, stabile Brücken zur Außenwelt aufzubauen. Nur durch den Abgleich mit der Außenwelt gibt es eine gute Basis, um die eigene Performance realistisch bewerten zu können.

Es gilt aufmerksam zu sein, was in der Umwelt passiert. Wie werden sich die Erwartungen im Laufe der Zeit wahrscheinlich entwickeln? Welche Einflüsse werden auf das Team morgen zukommen?

Neben diesen Aspekten ist es weiterhin relevant, in welches Meta-System das Team eingebunden ist. Ein Team, das innerhalb einer größeren Organisation agiert, wird immer auch von den Systemregeln und Prozessen des übergeordneten Systems beeinflusst. Es gilt herauszufinden, was die Arbeit im Team erschwert oder auch erleichtert und wie man mit diesen Einflussgrößen optimal umgeht.

Reflexionen zur Dimension Umwelt

Prüfen Sie, in wie weit die folgenden Aussagen auf Ihr Team zutreffen:

- Wir wissen ausreichend, was um uns herum passiert und was auf uns zukommen wird. Wir können rechtzeitig reagieren.
- Wir sind gut mit unserem Umfeld vernetzt und stehen im regen Austausch.
- Wir wissen, was andere (z. B. externe und interne Kunden) von uns erwarten, und handeln dementsprechend.
- Unsere Ziele sind mit dem relevanten Umfeld abgestimmt.
- Die Zusammenarbeit mit unserem Umfeld erfolgt effektiv (ergebnisorientiert) und effizient (geringer Ressourceneinsatz).

1.5.2 Zielorientierung und Zielcommitment

Ein gemeinsames Zielverständnis fokussiert das Team und priorisiert die Vorhaben.

Nachdem der Zweck definiert ist, gilt es nun ein gemeinsames Ziel zu definieren und sicherzustellen, dass alle Mitglieder des Teams dieses Ziel mit aller Kraft verfolgen.

Die Antworten auf die Fragen „Wofür sind wir da, wo wollen wir hin und was ist mein Beitrag dazu?“ befriedigen das menschliche Grundbedürfnis nach Orientierung und Sinn (Grawe 2004; Rock & Ringleb 2013). Für Frankl (2005) ist der Mensch ein Wesen, das nach Sinn strebt. Wenn man weiß, wofür man etwas macht, und dieses Wofür für einen selbst eine große Bedeutung hat, kann dies unbändige Kräfte freisetzen. Sinn kann jedoch nicht gegeben werden, er muss gefunden werden. Dies bedeutet in der Praxis der Teamarbeit, dass der Sinn sich häufig erst durch einen individuellen und zum Teil auch kollektiven Auseinandersetzungsprozess ergibt. Damit Ziele ihre fokussierende Kraft entfalten können, müssen sie von allen Teammitgliedern durchdrungen werden, sodass sich ein von allen getragenes, gemeinsames Zielbild ergibt. Durch eine angemessene Partizipation bei der Zielfindung entsteht Zielcommitment.

Es ist von herausragender Bedeutung, dass die einzelnen Teammitglieder nicht ihre persönlichen Ziele verfolgen, sondern sich in erster Linie den gemeinsamen Zielen verpflichtet fühlen. Dies kann besser gelingen, wenn die Teamziele mit den persönlichen Zielen einhergehen. Wenn dies gelingt, ist schon ein erster großer Schritt in Richtung High Performance vollbracht.

Die Ziele sollten ausreichend herausfordernd gesteckt werden, nur so kann eine optimale Leistung abgerufen werden. Weiterhin ist zu definieren, wie weit das Ziel in die Zukunft greifen soll. Gibt es ein langfristiges Zielfeld, das angesteuert werden soll, und kurzfristige S.M.A.R.T.e Etappenziele? Kann ein bewertbares langfristiges Ziel definiert werden? Abhängig vom definierten Ziel sind Kriterien zu definieren, anhand derer die Teammitglieder sich selbst kontrollieren können. Der Fokus liegt also auf **Selbstregulierung**. Nachdem man die Ziele für alle verbindlich definiert hat, gilt es am Ball zu bleiben und die Arbeiten entsprechend zu priorisieren. Es ist zu klären, wie man mit Zielabweichungen umgehen soll und ob es allenfalls zu Zielkorrekturen kommen kann.

Letztlich sind die definierten Ziele mit dem relevanten Umfeld abzustimmen. Was so selbstverständlich klingt, ist in der Praxis jedoch nicht selten ein Stolperstein. Es ist immer wieder zu beobachten, dass einzelne Bereiche einer Organisation für sich genommen nachvollziehbare und wichtige Ziele verfolgen, in der Gesamtbetrachtung die Ziele der Bereiche sich jedoch widersprechen und konterkarieren.

Beispiel

Die Marketingabteilung eines Produktionsunternehmens hat eine hervorragende Idee für eine bessere Vermarktung der Produkte. Sie konnten einen Olympiasieger als Kooperationspartner gewinnen und entwickelten Etiketten, die den Olympiasieger als goldenen Scherenschnitt darstellten. Für sich betrachtet eine wirklich gelungene Leistung. Das Problem jedoch war, dass diese Idee nicht mit der Produktion abgestimmt war und sich anschließend erhebliche Probleme bei der Etikettierung einstellten. Diese Probleme hätten verhindert werden können, wenn man sich rechtzeitig darüber im Klaren gewesen wäre, dass dieser Innovationsschritt nur in enger Zusammenarbeit von Marketing und Produktion realisiert werden kann. Ein klassischer Fall von temporärer Teamarbeit.

Reflexionsfragen zu Zielorientierung und Zielcommitment

Prüfen Sie, in wie weit die folgenden Aussagen auf Ihr Team zutreffen:

- In diesem Team ist allen klar, wofür wir da sind und was wir erreichen wollen.
- Alle Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet.
- Unsere Ziele sind anspruchsvoll, aber realistisch.
- Wir stimmen in unseren Zielen überein. Wir haben ein gemeinsames Zielverständnis.
- Unsere Ziele sind für die Gesamtorganisation von Bedeutung.
- Wir kennen unsere Prioritäten und handeln danach.

1.5.3 Aufgabenbewältigung und Weiterentwicklung

Eine professionelle Organisation ist der Transmissionsriemen für die Ziele. Die psychologische Sicherheit ist der entscheidende Faktor für Entwicklung, Innovation und Anpassungsfähigkeit.

Nachdem die Ziele für alle eindeutig definiert wurden und alle gemeinsam an einem Strang und in die gleiche Richtung ziehen, gilt es nun eine zieldienliche Organisation aufzubauen. High Performance Teams zeichnen sich durch eine ausgeprägte Leistungsorientierung mit hohen Qualitätsstandards aus. Für die Ausgestaltung der zweiten Stufe der Pyramide sind folgende Fragen hilfreich:

- Welche Aufgaben sind ausschlaggebend für die Zielerreichung?
- Was muss getan werden und in welcher Qualität muss das Ergebnis vorliegen?
- Wie soll die Aufgabenverteilung erfolgen?
- Welche unterschiedlichen Rollen sind notwendig, weil sie eine Not wenden?
- Welche Aufgaben, Kompetenzen und Befugnisse sollen die einzelnen Rollen erhalten?
- Wie kann man dafür sorgen, dass sich die einzelnen Stärken der Teammitglieder optimal entfalten können?
- Wie soll das Zusammenspiel der unterschiedlichen Prozessschritte erfolgen?
- Welche Prinzipien und Regeln sollen für dieses Team als Handlungs-Leitplanken dienen?
- Wie sorgt man dafür, dass die Rollen und Regeln von allen verstanden und auch gelebt werden?

Bei all diesen Fragen besteht die Gefahr der Verzettelung. Daher ist es immer wieder erforderlich, sich zu fragen, was wirklich definiert werden muss, um **ausreichend Klarheit und Handlungssicherheit** zu erzielen – ganz nach dem Motto: „Wie sieht die einfachste, funktionierende Lösung aus?“

Das Bedürfnis nach **Selbstwertschutz und Selbstwerterhöhung, Autonomie und Kontrolle** (Grawe 2004) kann befriedigt werden, indem jeder seinen eigenen Verantwortungsbereich erhält, der den jeweiligen Stärken entspricht. So kann das Kompetenz- und Selbstwirksamkeitsgefühl gefördert werden. Anders als das Bedürfnis nach Nähe und Zugehörigkeit, welches das „Wir“ betont, zielt dieses Bedürfnis darauf ab, als „Ich“ wahrgenommen zu werden. Man möchte gesehen werden, weil man etwas leistet, und hierfür Wertschätzung und Anerkennung bekommen.

Von herausragender Bedeutung für das Commitment und die Motivation der einzelnen Teammitglieder ist der partizipative Einfluss bei Entscheidungen (s. a. Bedürfnis nach Autonomie und Selbstwertschutz, Grawe 2004). Hierbei ist es wichtig, eine gemeinsame Vorstellung davon zu entwickeln, wie der Einfluss erfolgen soll. Wie dies genau zu verstehen ist, formulieren Brodbeck et al. (2000, S. 8) wie folgt:

Wirkliche Partizipation besteht also darin, dass der Prozess der Entscheidungsfindung kollektiv ausgehandelt ist, wohingegen Einzelentscheidungen auch in den Händen einzelner Mitglieder liegen, je nach situationalen Anforderungen und Expertise. Auf diese Art und Weise führt „kollektives“ Entscheiden nicht zu einer Paralyse des Handelns, sondern zu partizipativ optimierten Entscheidungsstrategien, die effiziente Zusammenarbeit fördern. Genau das ist hier mit partizipativem Einfluss gemeint, und nicht ein nutzloser Konsultationsprozess, dessen Triebfeder die „gerechte“ Befriedigung der Machtbedürfnisse aller im Team ist.

Teams schaffen ihren Nutzen unter anderem dadurch, indem unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen zusammenkommen, um eine komplexe Aufgabe zu lösen. Teams müssen sich daher die Frage stellen, welche **Diversität** erforderlich ist, um die Aufgaben heute und auch morgen erfolgreich lösen zu können. High Performance Teams sorgen dafür, dass Kompetenzen **redundant** vorliegen. Das bedeutet, mehrere Personen sind in der Lage, die unterschiedlichen Aufgaben auszuführen. Nur so kann eine ausreichende Flexibilität sichergestellt werden.

Lern- und Entwicklungsprozesse benötigen eine psychologische Sicherheit

Lern- und Entwicklungsprozesse sorgen für die notwendige Weiterentwicklung des Teams. Konkret bedeutet dies, dass ein Team immer wieder innehalten sollte, um den Prozess der Arbeitsausführung, aber auch den Prozess der Zusammenarbeit zu reflektieren. Feedback ist ein wesentliches Instrument der Verbesserung. Voraussetzung für eine gelingende Entwicklung (s. a. Grawe 2004, Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Lustgewinn) ist eine entsprechende **Lernhaltung**, ein entsprechendes **Wachstumsklima**, das das Lernen und die persönliche Entwicklung unterstützt. Eigene Meinungen und Wege werden akzeptiert und gefördert. Man wird dazu ermutigt, ein eigenes Profil zu entwickeln. Fehler werden nicht unter den Teppich gekehrt, sondern als Lernimpulse verstanden. Dies geht jedoch nur, wenn man sich sicher ist, dass einem Fehler nicht negativ angekreidet werden. Dieses Gefühl von **psychologischer Sicherheit** (Edmondson 1999) ist die Basis für Mut und Experimentierfreudigkeit. Es ist die Grundlage, um ausreichend initiativ und kreativ zu sein und die Fähigkeiten des Teams auszuschöpfen. Nur wenn es gelingt, dieses Sicherheitsgefühl im Team zu etablieren, können Innovationen entstehen (Duhigg 2016). Dies ist einer der entscheidenden Faktoren für Agilität.

1.5.4 Selbstorganisation braucht Führung

In letzter Zeit gibt es immer mehr Versuche, Organisationen und Teams zu **agilisieren**. Diese Organisationsversuche werden häufig von Organisationen unternommen, die sich immer stärker vom Kunden wegbewegen und eine „Verwaltungsmentalität“ entwickelt haben sowie Zeichen von Verkrustung aufweisen. Als Lösung werden autonome, **sich selbst steuernde Teams** gesehen. Diese Gegenbewegung ist verständlich und zugleich überfordert sie viele Organisationen. Übertragen auf Teams muss man sich die Frage stellen, inwieweit die Selbstorganisationskompetenz eines Teams bereits vorliegt. Vergleichbar mit dem Reifegrad eines Mitarbeiters beim situativen Führungsstil ist es hilfreich, den **Reifegrad eines Teams** zu betrachten. Denkt man an die psychologischen Grundbedürfnisse von Grawe, wird einem schnell klar, dass die Bedürfnisse nach Orientierung und Kontrolle, Sicherheit, Erfolg und Selbstwerterhalt bei der oben beschriebenen organisationalen Veränderung deutlich in Gefahr sind. Eine erste Idee, wie weit die Selbstorganisation eines Teams gehen kann, lässt sich mit der **Autoritätsmatrix** von Hackman (in Kaltenecker 2015; ●

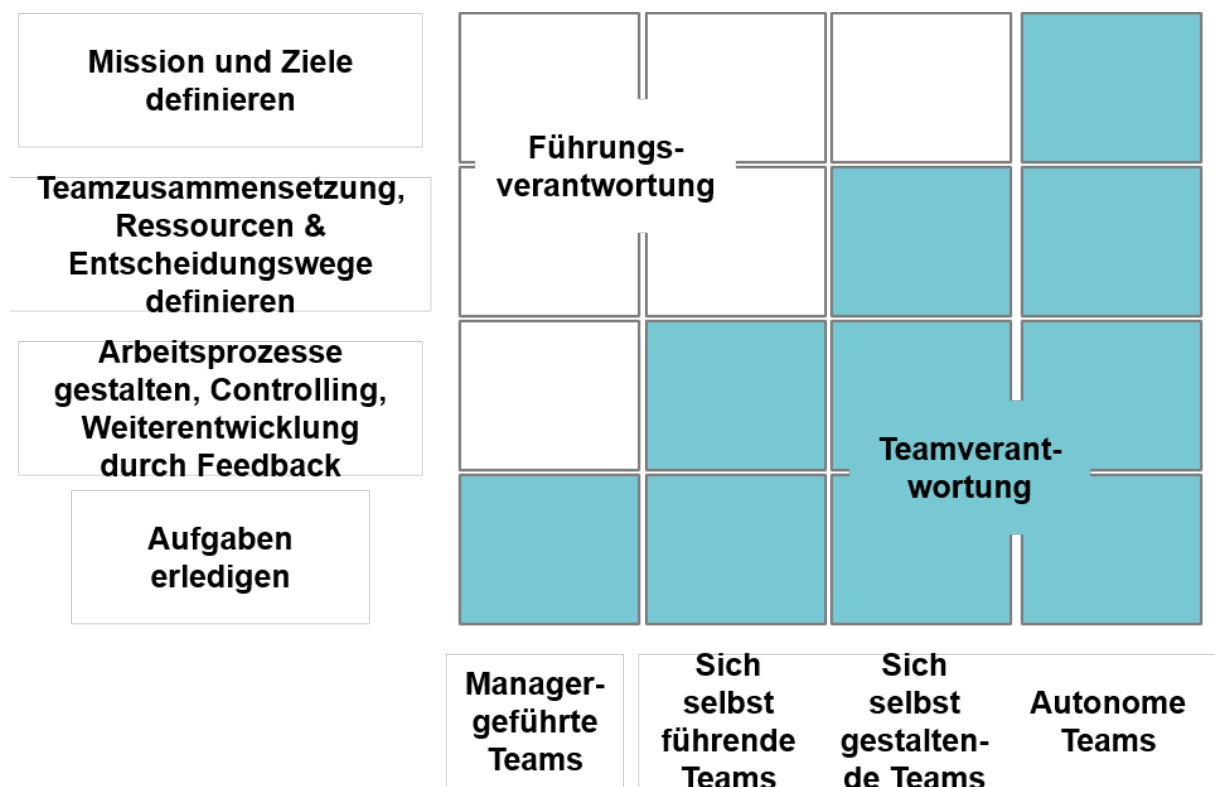


Abb. 1.1) entwickeln.

Abb. 1.1 Orientiert an Hackmans Autoritätsmatrix aus Kaltenecker 2015, S. 2

Auch selbstorganisierte Teams benötigen Führung (Gloger & Rösner 2014), jedoch nicht zwingend eine Führungskraft. Das bedeutet, dass Selbstorganisation ein **neues Führungsverständnis** im Team hervorbringt. Dieses neue Führungsverständnis fokussiert das **Führungsverhalten** und nicht die Führungsperson. Somit übernimmt in einem gut funktionierenden, selbstorganisierten Team jeder einmal in gewissen Situationen die Führung.

In der Praxis gibt es, abgesehen von Start-Ups, nur relativ wenige Beispiele vollständig autonomer Teams. Häufiger sind **sich selbst gestaltende Teams** anzutreffen, die einen klaren Auftrag, eine eindeutige Ausrichtung haben und sich dann selbst organisieren, wie sie diese Ziele erreichen.

Im Regelfall haben wir in vielen Branchen heute noch Teams, die von einer Führungskraft geführt werden. Es stellt sich für die Führungskraft immer mehr die Frage, wie hoch ihr **Steuerungsanteil** sein muss, damit das Team die Anforderungen an Produktivität, Innovationsleistung und Agilität erfüllt und zunehmend mehr in die Selbstorganisation geht.

Die eigentliche Führungskraft hat mit diesem Verständnis primär für eine **Optimierung der Rahmenbedingungen** zu sorgen und übernimmt immer mehr die Rolle der **Systemdesignerin**, sofern das Team in der Lage ist, sich selbst zu steuern. Andernfalls ist es ihre Aufgabe, das Team entsprechend zu unterstützen. Man könnte hier treffenderweise von einer „**facilitativen Führung**“ sprechen.

Wenn Teams von **Führungspersonen** geführt werden, ist es wichtig, sich die besondere Rolle der Führungsperson bewusst zu machen. Ob sie es möchte oder nicht, wird die Führungsperson stets als Modell oder als Vorbild von dem Team gesehen. Ganz im Sinne von Bass (2008) ist es unerlässlich, dass sich die Führungsperson vorbildlich, verlässlich und integer verhält. Es ist ganz entscheidend für die anderen Teammitglieder, wie glaubwürdig, vertrauensvoll und positiv gestimmt sie sich verhält.

Reflexionsfragen zu Aufgabenbewältigung und Weiterentwicklung

Prüfen Sie, in wie weit die folgenden Aussagen auf Ihr Team zutreffen:

- Jeder weiß, was er zu tun hat. Die einzelnen Rollen sind klar definiert (Aufgaben – Kompetenzen – Befugnisse) und bekannt.
- Unser Können passt zu den Bedürfnissen unserer Kunden.
- Wir haben häufig anregende und vor allem nachhaltige Diskussionen darüber, wie wir besser zusammenarbeiten und unsere Performance steigern können.
- Bei Entscheidungen werden wir ausreichend beteiligt.
- Dem Team gelingt es, seine Fähigkeiten auch in Leistungen umzusetzen. Jeder kann seine Stärken ausreichend einbringen.
- In unserem Team nehmen wir uns die Zeit, die wir brauchen, um neue Ideen zu entwickeln. Innovationen werden ausreichend unterstützt.
- Jeder hat die Informationen, die er benötigt, um sich selbst im Sinne des Ganzen zu steuern.
- Wir haben ausreichend Entscheidungsspielräume und nutzen diese auch.
- Wir reagieren ausreichend schnell und flexibel auf veränderte (Kunden-)Anforderungen.

1.5.5 Kommunikation und Zusammenhalt

Optimale Zusammenarbeit benötigt eine Haltung von gegenseitigem Respekt und wirklichem Interesse, von Wertschätzung der Unterschiedlichkeit und Neugier, von gegenseitigem Vertrauen und Offenheit.

Die dritte Stufe der Pyramide setzt sich mit den kulturellen Faktoren der Zusammenarbeit und der Kommunikation auseinander und betrachtet, wie auch bei den anderen Stufen, zum einen das Verhalten und zum anderen die strukturellen Rahmenbedingungen.

Kommunikationsstrukturen

Eine hilfreiche Betrachtung bei der Analyse des eigenen Teams ist es, die **Kommunikationsstrukturen** zu visualisieren. In der heutigen Zeit gibt es natürlich technische Möglichkeiten, die wirklichen Kommunikationsstrukturen zu monitoren. In der Praxis ist es in der Regel vollkommen ausreichend, die Kommunikationsstrukturen so zu zeichnen, wie man sie erlebt. Dies kann in Form eines Soziogramms erfolgen oder noch einfacher, indem man nur aufzeichnet, wer mit wem wie häufig kommuniziert und wie die Kommunikationsströme fließen.

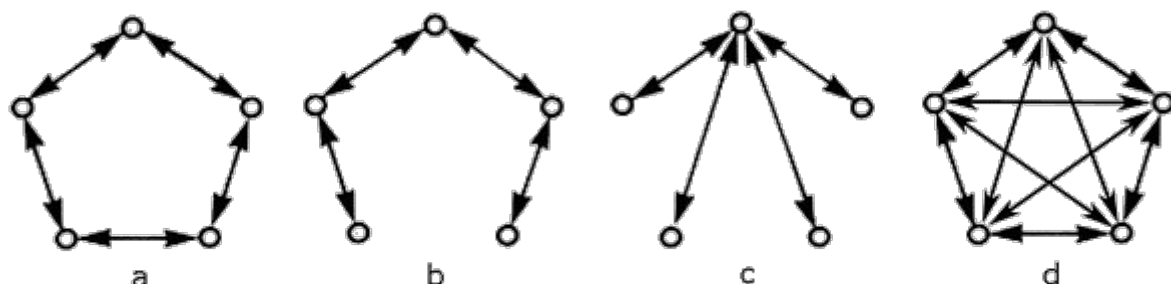


Abb. 1.2 Kommunikationsstrukturen orientiert an von Rosenstiel 2003

Für viele Teamleitende ist diese Visualisierung sehr erkenntnisreich. Nach einem ersten Schock, dass die Kommunikation nicht so läuft, wie es für Teams optimal ist (Totale Kommunikation, wie in ● .

Abb. 1.2, Bild d dargestellt), setzt die Reflexion darüber ein, was dieses Bild aussagt. Häufig kommt man zu der Erkenntnis, dass man nicht nur ein Team führt, sondern eine Gruppe, die sich zum Teil aus unterschiedlichen Sub-Teams zusammensetzt. Mit diesem Blick auf den eigenen Verantwortungsbereich stellt sich die Frage neu, wie man einen hilfreichen Spirit der Zusammenarbeit entwickelt, wenn man kein gemeinsames Ziel hat, das nur gemeinsam erreicht werden kann. In diesem Fall eine totale Kommunikationsstruktur aufzubauen, wäre nicht effizient und erforderlich. Hilfreicher wäre es, das Zusammengehörigkeitsgefühl durch soziale Events zu stärken, bei denen die einzelnen Personen miteinander interagieren und sich so besser kennenlernen.

Die optimale Kommunikation in einem Team, das gemeinsam an einer Aufgabe arbeitet und nur gemeinsam erfolgreich sein kann, verläuft idealerweise als Totale. Nur so kann sichergestellt werden, dass jeder über die notwendigen Informationen verfügt und sich kein Flaschenhals bildet (von Rosenstiel 2003).

Mit diesem Hintergrundwissen ist zu überlegen, wie die Kommunikation im Team gestaltet werden soll.

- Welche Kommunikationsgefäße sollte das Team nutzen, damit die Kommunikation fließt? Wie sorgt man bei einem 24-Stunden-Betrieb für den Austausch zwischen den relevanten Personen?
- Wann sollte was mit wem wie besprochen werden?
- Welche anderen Kanäle können und sollten wofür genutzt werden?

In vielen Teams haben sich mittlerweile Stand-up-Meetings etabliert. In diesen kurzen Meetings, die bewusst im Stehen abgehalten werden, um die Zeit auf das Wesentliche zu reduzieren, erfolgt in der Regel die Koordinierung des Tagesgeschäfts. Manche Teams führen sogenannte Dailys (tägliche Besprechungen), andere Weaklys (wöchentliche Besprechungen) durch.

Eine hilfreiche Differenzierung unterschiedlicher **Ebenen der Teamkommunikation** leistet Kaltenecker (2015; ●

Operative Kommunikation	
Fokus Tagesgeschäft	Kernfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Ziele, Ergebnisse • Arbeitsprozesse • Probleme und Hindernisse • Informationsflüsse • Kurzfristige Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Womit sind wir derzeit beschäftigt? • Was läuft gut? Was nicht? • Was behindert und blockiert uns? • Wie gehen wir damit um? • Wer macht was bis wann?
Strategische Kommunikation	
Fokus Geschäftsentwicklung	Kernfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Visionen, Strategien (Kundenanforderungen), Ziele • Strategieorientierte Strukturen, Organisationsdesign • Strategie-Controlling, Geschäftszahlen, Budgets • Erforderliche Ressourcen: qualitativ und quantitativ • Mittel- und langfristige Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Was haben wir bislang erreicht? Wie profitieren unsere Kunden von unseren Produkten und Dienstleistungen? Welches Feedback bekommen wir? • Worauf können wir bauen? Was müssen wir dringend verbessern?
Selbstreflexive Kommunikation	
Fokus Zusammenarbeit	Kernfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Kultur der Zusammenarbeit, Arbeitsklima • Beobachtungen und Eindrücke • Gemeinsamkeiten und Unterschiede • Spannungen und Konflikte 	<ul style="list-style-type: none"> • Womit sind wir zufrieden? Was macht uns stolz? Was schätzen wir untereinander? • Was frustriert uns immer wieder? Was ist ärgerlich? • Was sollten wir ändern, damit wir nicht immer wieder vor den gleichen Problemen stehen?

Abb. 1.3).

Abb. 1.3 Ebenen der Teamkommunikation orientiert an Kaltenecker 2015

Wie bereits auf der Ebene der Aufgabenbewältigung und Weiterentwicklung spielt die **psychologische Sicherheit** auch bei der Zusammenbeitskultur eine große Rolle. Optimale Zusammenarbeit benötigt eine Haltung von gegenseitigem Respekt und wirklichem Interesse, von Wertschätzung der Unterschiedlichkeit und Neugier, von Vertrauen und Offenheit (Kaltenecker 2015). Es braucht eine Kultur, bei der man miteinander spricht und nicht übereinander, bei der Konflikte nicht totgeschwiegen, sondern aktiv angesprochen und bearbeitet werden.

Gelingende Zusammenarbeit kann das Bedürfnis nach **Bindung und Zugehörigkeit** (Grawe 2004) befriedigen, wenn positive Beziehungen der Teammitglieder untereinander und auch zur Führungskraft aufgebaut werden. Die persönliche Wertschätzung („Ich sehe Dich“) jedes Einzelnen mit entsprechendem Feedbackverhalten ist ein weiterer wichtiger Puzzestein. Darüber hinaus gilt es jeden Einzelnen durch Zuspruch und Zutrauen zu ermutigen. Letztlich ist ein Gefühl von Fairness und Gerechtigkeit entscheidend. Man fühlt sich gut aufgehoben, kann sich bei Bedarf fallenlassen und darf auch Schwächen zeigen. Man wird angenommen, so wie man ist, und muss sich nicht verstellen. Man fühlt sich akzeptiert und sicher in der Interaktion mit den anderen.

Auch hier ist **Feedback** von herausragender Bedeutung. Als hilfreicher Diskussionsimpuls für die Klärung im Team, was man unter Feedback versteht und wie man es handhaben möchte, dienen die Ausführungen von Kaltenecker (2015, S. 136):

- Wir müssen Feedback persönlich nehmen.
- Wir wollen einander dabei helfen, die Auswirkungen unseres Verhaltens besser zu verstehen.
- Wir sprechen in Ich-Botschaften darüber, wie wir vom anderen inspiriert, ermutigt, vor den Kopf gestoßen oder verärgert wurden.
- Wir nennen konkrete Beispiele, rufen Ereignisse in Erinnerung, erzählen Erfolgsgeschichten, untersuchen aber auch Misserfolge.
- Wir machen uns selbst angreifbar, wenn wir mehr darüber in Erfahrung bringen, wie wir wahrgenommen werden.
- Wir stellen klärende Fragen, um eben auch das zu verstehen, was uns bisher nicht oder nicht ausreichend bewusst war.
- Wir begreifen unsere Feedbackgespräche als gemeinsame Forschungsreise und nicht als einseitige Beurteilung.
- Wir trauen uns, konkrete Tipps und Ratschläge zu geben, zu Verbesserungsexperimenten zu animieren und dabei zu helfen, diese erfolgreich im Arbeitsalltag umzusetzen.

Reflexionsfragen zu Kommunikation und Zusammenhalt

Prüfen Sie, in wie weit die folgenden Aussagen auf Ihr Team zutreffen:

- Wir unterstützen uns gegenseitig bei der Erledigung unserer Aufgabe.
- Es herrscht bei uns eine Atmosphäre, in der konstruktiv Kritik geäußert wird.
- Wir treffen uns ausreichend häufig, kommunizieren und koordinieren uns effektiv.
- Wir halten uns über arbeitsrelevante Dinge gegenseitig auf dem Laufenden.
- In unserem Team herrscht ein Gefühl von Sicherheit und Vertrauen.
- Wir wissen, dass wir uns aufeinander verlassen können.
- Wir sprechen offen über Fehler und lernen daraus.
- Konflikte nehmen wir wahr, sprechen sie direkt an und klären sie konstruktiv.
- Wir reden miteinander und nicht übereinander.

1.5.6 Verantwortungsübernahme und Engagement

Im Vordergrund des Handelns steht das Wir und nicht das Ich.

Die oberste Stufe der Pyramide betrachtet die Themen Verantwortung und Engagement.

Verantwortung kann übernommen werden, wenn man die Zusammenhänge und die Auswirkung des eigenen Handelns nachvollziehen kann. Nur wenn dieses Verständnis ausreichend vorliegt, kann man mit einem guten Gefühl die Verantwortung übernehmen. Darüber hinaus braucht es zudem einen Verantwortungs- und Entscheidungsraum, den man selbstbestimmt füllen darf. Es braucht Regeln, die einem den Rücken stärken, wenn man in die Verantwortung geht. Der schwedische Musikstreamingdienst Spotify arbeitet z. B. nach der Regel: „Nicht fragen. Machen.“ (Ramge, 2015) und fördert damit die Bereitschaft der Verantwortungsübernahme.

Die Grundidee der Pyramide (Kauffeld 2004) geht davon aus, dass Verantwortungsübernahme entsteht, wenn die vorherigen Stufen professionell gestaltet wurden. Wenn ein Klima der Zusammenarbeit und des Wachstums geschaffen wurde, man weiß, wofür man sich einsetzen soll, man einen Beitrag für etwas Großes schaffen kann und all dies mit seinen eigenen Vorstellungen kompatibel ist, entsteht der Wille Verantwortung zu übernehmen.

Reflexionsfragen zu Verantwortungsübernahme und Engagement

Prüfen Sie, in wie weit die folgenden Aussagen auf Ihr Team zutreffen:

- Das Team (Wir) steht im Mittelpunkt und nicht der Einzelne (Ich).
- In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis verantwortlich.
- Wir übernehmen aktiv Verantwortung und warten nicht, bis wir einen Auftrag dafür bekommen.
- Wir schauen darauf, was gemacht werden muss, und nicht, wer dafür verantwortlich ist.
- Die Teammitglieder bieten einander aktiv Unterstützung an.
- Wir sind aufgeschlossen gegenüber neuen Ideen.

Nachfolgend werden zwei Praxisbeispiele kurz umrissen, damit der Einsatz der Zürcher Teampyramide in Entwicklungsprozessen plastischer wird.

1.6 Anwendungsbeispiele

1.6.1 Anwendungsbeispiel: Performance Teams

Ziel

Aufbau von Performance Teams in einem IT-Dienstleistungsunternehmen

Aufgabenstellung

Der Kostendruck und die Produktivitätserwartungen steigen kontinuierlich. Um die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten, entschloss sich die Geschäftsleitung eines IT-Dienstleisters (ca. 300 Mitarbeitende), die Performance der Teams deutlich auszubauen. Die bisherigen Bereiche sollten sich besser aufstellen und die Zusammenarbeit besser funktionieren. Insgesamt waren die Produktivität und die Innovationsleistung zu steigern. Darüber hinaus sollte die Selbststeuerung der Teams deutlich erweitert werden.

Konzept und Umsetzung

Gemeinsam mit dem internen Projektleiter haben wir uns für ein erfahrungsorientiertes Vorgehen entschieden. Wir wollten, dass die Gruppe der Führungskräfte sich als Performance Team erlebt und spürt, was Teams leisten können, wenn man sie entsprechend gestaltet. Auf Basis dieser Erfahrungen sollten dann anhand der Zürcher Teampyramide konkrete Ableitungen für die einzelnen Organisationsfamilien erfolgen. Für die konkrete Erfahrung haben wir Drachenboote genutzt, weil man hier sehr schnell Teameffekte aufzeigen und gut eine Wettbewerbssituation simulieren kann.

Vorbereitungsphase

Die Teilnehmer, alle 30 Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene, wurden über die Ziele des zweitägigen Workshops informiert. Als Einstimmung in das Thema sollten sie einen Text zu High Performance Teams durcharbeiten.

Phase 1: Der Sonntagsausflug

Etwas unkoordiniert erfolgten der Zusammenbau und die Besetzung der Drachenboote.

Ein Trommler fand sich und trommelte darauf los. Erste Paddelversuche wurden unternommen und die beiden Boote setzten sich in Bewegung. Nach einer Eingewöhnungsphase bewegten sich die Boote ganz gemächlich auf dem Wasser. Manche ruderten, andere unterhielten sich. Stimmung und Energie entsprachen einem sehr entspannten Sonntagsausflug.

Phase 2: Die Sandbank

Nach ca. einer Stunde wurde eine Sandbank angesteuert. Durch Reflexionsfragen des Beraters zu Zufriedenheit, Energie und Leistung wurde deutlich, dass dies nichts mit High Performance Teams gemein hatte. Ein Ziel musste her und das andere Team wurde zu einem Wettkampf herausgefordert.

Phase 3: Das Trainingslager

Nachdem das Ziel nun gefunden war, mussten nun die Grundlagen geschaffen werden, um den Gegner auch wirklich schlagen zu können. Als erstes erfolgte die richtige Positionierung im Boot, passend zu den individuellen Stärken der Besatzung. Anschließend wurde die Technik trainiert und jedes Boot lernte seinen optimalen Rhythmus und die optimale Paddelgeschwindigkeit der Gruppe kennen. Die kritischen Punkte bei einem Wettkampf wurden häufig durchgespielt und eine gewisse Sicherheit stellte sich ein.

Phase 4: Die Performancephase

Die beiden Boote traten gegeneinander an und haben wahrhaft gezaubert. Beide Boote konnten ihre Leistung um mehr als 150% steigern und hatten auch noch Spaß dabei. Ein kompetentes Zusammenspiel von gemeinsamem Rhythmus, der optimalen Kadenz und Kraftübertragung beflügelte die Besatzungen und die Boote.

Phase 5: Prägende Erfahrungen

Anhand der Zürcher Teampyramide wurden gemeinsam die Learnings vom Drachenboot herausgearbeitet und systematisiert. Ein gemeinsames Verständnis der Schlüsselfaktoren für High Performance Teams wurde geschaffen.

Phase 6: Der Transfer

Die konkrete Umsetzung der Zürcher Teampyramide erfolgte anschließend in den einzelnen Organisationsfamilien. Man diskutierte die unterschiedlichen Bilder über die Umweltanforderungen der einzelnen Teams und wie der Einfluss auf das relevante Umfeld verbessert werden kann.

Die Ziele wurden geschärft und die Rollen geklärt. Es zeigte sich, dass die einzelnen Kompetenzen der Teammitglieder auf einem sehr hohen Niveau waren, das Zusammenspiel jedoch nicht optimal erfolgte. Bei einigen Teams zeigte sich, dass die Veränderungsgeschwindigkeit zu hoch war und dadurch die Performance litt. Schritt für Schritt wurde der Zürcher Teamfragebogen durchgearbeitet und es wurden konkrete Maßnahmen in den Teams vereinbart. Alle Teams machten Termine für „Sandbänke“ fest, was als Synonym für Reflexionssessions eingeführt wurde.

Fazit

Die Bilder und Geschichten vom Drachenboot erzeugten eine große positive Energie, die durch die Teampyramide hilfreich kanalisiert und transportiert werden konnte. Die Führungskräfte haben ein positives Erlebnis von gelingender Teamarbeit und wissen, wie sie diese in ihren Teams weiter professionalisieren können, um wirkliche High Performance Teams zu werden.

1.6.2 Anwendungsbeispiel: Der attraktive Arbeitgeber

Ziel

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Hintergrund

Der Kampf um gute Arbeitskräfte ist auch zunehmend für Traditionsunternehmen der Schweiz ein Thema. Gute Arbeitskräfte sollen gehalten und neue gewonnen werden. Aus Untersuchungen des Gallup Instituts ist deutlich geworden, dass die direkten Führungskräfte maßgeblichen Anteil an der Arbeitgeberattraktivität haben.

Aufgabenstellung

Ein Produktionsunternehmen (ca. 350 Mitarbeitende) wollte seine Führungskräfte dabei unterstützen, die Potenziale ihrer Teams optimal zu nutzen und die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Eine Mitarbeiterbefragung hatte hier Schwachstellen aufgezeigt.

Produktionsbedingt konnten die Führungskräfte nur maximal 1,5 Tage aus dem Arbeitsprozess herausgezogen werden.

Vorgehen

In einem Bedarfsklärungsworkshop (2h) mit repräsentativen Vertretern des Systems sollten die relevanten Schwerpunkte gemeinsam definiert werden. Mit einer prägnanten Einführung in die Zürcher Teampyramide erfolgte die Bearbeitung eines Kurzfragebogens zur Pyramide in Tandems. Es zeigte sich, dass sich kein Fokusthema herauskristallisieren konnte. Die Teams waren zu unterschiedlich. Die Fragen wurden jedoch als sehr hilfreich empfunden, daher vereinbarten wir, dass wir die komplette Teampyramide mit ihren 35 Fragen mit der gesamten Führungsmannschaft bearbeiten sollten.

In einem 1,5-tägigen Workshop mit allen Führungskräften haben wir anhand der Fragen zur Teampyramide zuerst in Tandems die Einzelsituationen der Führungskräfte betrachtet und hierfür Verbesserungsmaßnahmen entwickelt. Anschließend fokussierten wir die einzelnen Bereiche in sogenannten Organisationsfamilien. Final wurde die Gesamtsituation der Führungsmannschaft als Ganzes betrachtet. Hier zeigte sich der größte Hebel. Viel Frust kam bei den Mitarbeitern auf, weil die einzelnen Bereiche untereinander nicht abgestimmt waren. Vorurteile beherrschten das Klima. Die Zürcher Teampyramide gab den Führungskräften eine Sprache an die Hand, um die Themen auf den Tisch zu bringen und besprechbar zu machen. Gemeinsame Kommunikationsplattformen wurden installiert, um einen rechtzeitigen Informationsaustausch sicherzustellen.

Evaluation

Ein gemeinsamer Reviewworkshop fand drei Monate später statt und zeigte deutliche Verbesserungen in der Zusammenarbeit und auch bei Prozessverbesserungen. Entscheidungen von Nachbarbereichen waren besser nachvollziehbar und die Ziele waren untereinander besser koordiniert. Auch die Produktivität, gemessen über Produktivitätskennzahlen, konnte leicht gesteigert werden.

Die Arbeitgeberattraktivität wurde in einer Mitarbeiterbefragung überprüft und konnte deutlich gesteigert werden. Die Mitarbeiter konnten sich nun besser einbringen und die Mitarbeiterzufriedenheit stieg.

1.7 Anwendungsmöglichkeiten

Nachdem die einzelnen Elemente der Zürcher Teampyramide dargestellt wurden und aufgezeigt wurde, wie Reiter- und Elefantenlogik ineinandergreifen, stellt sich nun die Frage, wie man mit der Pyramide arbeiten kann.

Der **Einsatz der Zürcher Teampyramide** ist hilfreich

- bei Übernahme eines neuen Teams;
- bei Zusammenlegung von Teams;
- als regelmäßiges Monitoring von Teams;
- um Klarheit über Ansatzpunkte zur Teamentwicklung zu gewinnen;
- um eine Sprachebene im Team zu erzeugen;
- als Anleitung für den Aufbau von neuen Teams, z. B. für Projektteams.

Die Zürcher Pyramide kann zum einen genutzt werden, um als Führungskraft sein eigenes Team aus der Führungsperspektive zu analysieren und entsprechend auch zu intervenieren. Zum anderen kann sie genutzt werden, um zusammen mit dem Team gemeinsam eine Analyse durchzuführen und zu klären, wo Ansatzpunkte der Verbesserung stecken. Der Vorteil in einer Analyse durch das Team liegt darin, dass die einzelnen subjektiven Wahrnehmungen zum Vorschein kommen. Stimmen alle Teammitglieder in ihrer Bewertung der einzelnen Items überein oder gibt es unterschiedliche Streuungen? Je nachdem gibt es unterschiedliche Ansatzpunkte.

Die konkrete Anwendung kann als fragebogengestützte Variante (Fragebogen mit 35 Items) erfolgen oder als Kurzversion für Workshops, bei der man nur die Pyramide mit den einzelnen Stufen darstellt und eine Skalierung je Element als Analyseraster nutzt. Entscheidend sind die einzelnen Wahrnehmungen und die gemeinsame Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen.

Der Einsatz der Zürcher Teampyramide als Teamdiagnoseinstrument ist nicht hilfreich,

- wenn man genau weiß, wo der Engpass liegt und was zu tun ist;
- um die Führungsperformance zu überprüfen;
- wenn es nur eine Alibiübung wäre.

1.8 Zusammenfassung

Das Kapitel beschreibt die einzelnen Elemente für produktive, innovative und anpassungsfähige Teams. Die Potenziale von Teams können nur dann zur Entfaltung kommen, wenn ausreichendes Vertrauen der Teammitglieder untereinander und in die gegenseitigen Kompetenzen vorliegt. Erst die emotionalen, psychologischen Faktoren, hier als Elefantenlogik dargestellt, versorgen Teams mit der notwendigen Energie, um ihre Potenziale zu nutzen. Die Reiterlogik, die die Verfahren, Tools und Techniken betrachtet, sorgt dafür, dass die Energie hilfreich kanalisiert wird und „die PS auf die Straße kommen“. Beide Perspektiven sind zu berücksichtigen, damit Teams ihren Zauber entfachen können. Die Zürcher Teampyramide integriert beide Perspektiven und liefert konkrete Leitfragen für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Teams.

1.9 Literatur

- [1] Bass B (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press, New York.
- [2] Beckhard R (1972). Optimizing Team-Building Efforts. *Journal of Contemporary Business*, 1, 23–32.
- [3] Brodbeck F C et al. (2000). *Das Teamklima-Inventar: Handanweisung und Validierung der deutschsprachigen Version*. Hogrefe, Heidelberg.
- [4] Creusen U et al. (2010). *Positive Leadership*. Gabler, Wiesbaden.
- [5] Duhigg, Ch. (25.02.2016). What Google Learned From Its Quest to Built the Perfect Team. *New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>, Zugriff am 20.07.2018
- [6] Edmondson A (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2 (Jun., 1999), pp. 350–383.
- [7] Frankl V E (2005). *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*. Piper, München.
- [8] Gloger B, Roesner D (2014). *Selbstorganisation braucht Führung*. Hanser, München.
- [9] Jenewein W, Heidbrink M (2008). *High-Performance-Teams*. Schäffer- Poeschel Stuttgart.
- [10] Kaltenecker S (2015). *Selbstorganisierte Teams führen*. dpunkt, Heidelberg.
- [11] Kauffeld S (2004). *Der Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT)*. Hogrefe, Göttingen.
- [12] Ramge T (2015) Spotify. Nicht fragen. Machen. *Brand eins*. <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2015/fuehrung/nicht-fragen-machen>, Zugriff am 20.07.2018)
- [13] re:Work Guide Understand team effectiveness. <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>, Zugriff am 20.07.2018
- [14] [Rock D](#), [Ringleb A](#) (2013). *Handbook of NeuroLeadership*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- [15] Sinek S (2017). *Frag immer erst: Warum. Wie Führungskräfte zum Erfolg inspirieren* (4. Aufl.). Redline, München.
- [16] von Rosenstiel L (2003). Die Arbeitsgruppe in von Rosenstiel L et al. (Hrsg), *Führung von Mitarbeitern* (5. Aufl.). Schäffer-Poeschel, Stuttgart.