Ansatzpunkte synergetischer Führung[1]

Das größte Potenzial eines Teams liegt nicht in den einzelnen Teammitgliedern, sondern in den Schnittstellen zwischen ihnen. Um dieses Potenzial zu heben, gibt es für die Führung zentrale Ansatzpunkte.

Gibt es eine gemeinsame Zielklarheit?

Ziele und Erwartungen externer und interner Kunden müssen eindeutig geklärt werden, Teilziele sollten priorisiert, explizit formuliert und daraufhin geprüft werden, dass sie sich nicht wiedersprechen. Am besten geschieht das gemeinsam, im konstruktiven Gespräch, wobei es dabei ebenso um Leistungs- wie auch Beziehungsziele des Teams gehen sollte. Wichtig ist diese Klärung, weil Teams ein gemeinsames mentales Bild brauchen, wo für sie die Reise hingehen soll und wie die einzelnen Schritte hierfür aussehen. Dies stärkt das Gefühl von Sinn Jen Teamgeist.

Wer bekommt was?

Aus dem Arbeitsalltag wissen wir, welchen Einfluss die Verteilung von Ressourcen (Sach-, Personal- und Finanzmittel ebenso wie Informationen und andere immaterielle Ressourcen) auf die Arbeitsatmosphäre hat. Haben Menschen das Gefühl, dass Ressourcen unfair verteilt werden, erwächst daraus leicht Neid, Konkurrenz und Statusdenken. Das heißt: Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass das Team zu nachvollziehbaren und als fair empfundenen Entscheidungen darüber gelangt, wer was wann und wie lange bekommt.

Wer ist im Team und wer nicht?

Auch die Entscheidung darüber, wer in einem Team aufgenommen wird, ist eine Ressourcenentscheidung- die sich nicht an Arbeitsverträgen orientieren darf, sondern vor allem daran, wer was zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe beitragen kann.

Wie bleibt man handlungsfähig?

In der heutigen komplexen Arbeitswelt müssen Teams eine gute Balance zwischen dem Abarbeiten von Standardjobs und der kreativen Arbeit an neuen Herausforderungen finden. Führungskräfte sollten gemeinsam mit ihrem Team herausarbeiten, was wann und wo gefragt ist. Sie sollten Standards festlegen, aber auch dafür Sorge tragen, dass Mitarbeiter in der Lage sind, sich kreativ mit neuen komplexen Herausforderungen und Problemstellungen auseinanderzusetzen.

Wo steht das Team und wo will es hin?

Hochleistungsteams unterscheiden sich von weniger effektiven Gruppen nicht zuletzt dadurch, dass sie ihr Handeln und ihre Ergebnisse regelmäßig kritisch reflektieren und sich kontinuierlich verbessern. Dies impliziert eine konstruktive Fehlerkultur, in der nicht nach Schuldigen gesucht wird, sondern erstens Fehler zum Anlass genommen werden, nach den

[1] Quelle: www.managerseminare.de; www.teamlead.partners; managerSeminare; Heft 249; Dezember 2018

Ursachen und Rahmenbedingungen zu suchen, unter denen sie zustande gekommen sind. Und in der zweitens Maßnahmen entwickelt werden, um Fehler zukünftig zu vermeiden.

Wie lässt sich Überlastung vermeiden?

Synergetische Führung impliziert auch, negativen Stress im Team aufmerksam wahrzunehmen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen, etwa: die Auslagerung von Teilaufgaben, um das Team zu entlasten.

Wie gestaltet man das Ende der Teamarbeit wirksam und wertschätzend?

Auch der Abschluss von Teamprojekten sollte so sorgfältig wie alle anderen Projektphasen begleitet werden. Er kann genutzt werden, um Schwachstellen zu analysieren, Gründe für Fehler zu reflektieren, Verbesserungen auch für nachfolgende Teams schriftlich festzuhalten, Teammitglieder beim Übergang in neue Aufgaben oder Projekte zu begleiten - und vor allem auch, um Erfolge gebührend zu feiern.