



Perspektiven von Teamentwicklung

Bernd, Schmid, Arnold Messmer

Beschreibung Personen

Teamentwicklung genießt als Beratungsprodukt und zunehmend auch in der Führungsarbeit hohe Aufmerksamkeit. Dafür wurde von den Autoren gemeinsam mit Lehrtrainerinnen ihres Instituts ein Perspektivenmodell entwickelt, welches sich eignet, traditionelle Vorstellungen von Teamentwicklung zu überprüfen und Teams als Systeme, resp. Teilsysteme in ihren unterschiedlichen Dimensionen zu verstehen und aus dem Modell heraus in der Praxis Entwicklungsprozesse zu steuern.

Im vorliegenden Artikel wird Teamentwicklung aus Sicht der Autoren in einen historischen Entwicklungskontext gestellt und drei Grundperspektiven der Teamentwicklung werden mit ihren wechselseitigen Zusammenhängen erläutert.

Im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte ist unser Verständnis und der Umgang mit Teamentwicklung durch erhebliche Metamorphosen gegangen. Wesentliche Phasen werden hier dargestellt. Sie bilden den Erfahrungshintergrund des in diesem Beitrag dargestellten Modells.

Die historischen Phasen der Teamentwicklung

Historische Phase 1: Psychologische Teamentwicklung

In einer ersten Phase wurde Teamentwicklung vor allem als psychologische Herangehensweise an Fragen auf der Beziehungsebene eines Teams verstanden. Grundlage dieser Arbeit war eine deutliche Trennung von Inhalts- und Beziehungsebene. Für sehr sachorientierte Organisationen konnte dies eine gute und nützliche Ergänzung darstellen. Oft zeigte diese Arbeit jedoch – abgesehen von den temporär guten Gefühlen nach einer Teamentwicklungsmaßnahme – wenig

nachhaltige Wirkungen, da die in den tayloristischen und hierarchischen Arbeitsbeziehungen impliziten konfliktären Beziehungsstrukturen davon unbeeinflusst blieben.

Historische Phase 2: Aufgabenorientierte Teamentwicklung

In einer nächsten Phase wurde verstärkt der Kunden- und Aufgabenbezug als zentraler Fokus von Teamentwicklung verfolgt. Beziehungsarbeit haben wir dabei ausschließlich im Zusammenhang mit Fragen der Gestaltung von Aufgaben gemacht. Dabei wurden vor allem Fragen von Rollen, Dienstleistungen und Verantwortungen, bezogen auf die Aufgaben, bearbeitet, wozu insbesondere Modelle der Rollendifferenzierung gute Dienste leisteten.

Die zentrale Herausforderung in dieser Art der Teamentwicklung bestand darin, nicht in der Fülle der unerledigten und zu klärenden Aufgaben unterzugehen. Über die Beschränkung auf die Bearbeitung einzelner wesentlicher Aufgaben, an welchen beispielhaft Aspekte eines erfolgreichen Zusammenspiels reflektiert werden konnten, wurde hier ein qualitativer Transfer auf andere Fragestellungen angestrebt.

Historische Phase 3: Teamentwicklung als Regiehilfe

In der Folge wurde immer deutlicher, dass es wesentlich sein könnte, Teamentwicklung auf die Entwicklung von Regiekompetenz für die Gestaltung von Innovationsprozessen auszurichten.

Für die Innovations- und Problemlösungsfähigkeit eines Teams ist ein Zusammenspiel vieler Dimensionen notwendig. In den Worten der Theatermetapher könnten wir sagen, dass es hierbei darum geht, die Auswahl des zu inszenierenden Stückes, die Entwicklung des Drehbuches, die Rollenbesetzung, die Szenenentwicklung und –probe etc. gut aufeinander abzustimmen. Dabei spielt die Regie die zentral treibende und verbindende Rolle.

Die Entwicklung von Regiekompetenz schien uns daher wesentlich, um ein Gelingen von Innovationsprozessen und die Förderung von Innovationsfähigkeit sicherzustellen. Als BeraterInnen pflegten wir dabei ein sehr aktives Verhalten, indem z.B. Führungsgespräche im Beisein des Teams aktiv moderiert und beraterisch mitgestaltet wurden, um so den Beteiligten ein Beispiel für eine neue Art

des Zusammenspiels zu geben. Es ging uns darum, mittels Beisteuerung guter Beispiele dafür, wie im Alltag Herausforderungen konstruktiv bewältigt werden können, Co-Regie zu führen. Das heißt über eine neue, zu den Aufgabenstellungen, den Beteiligten und dem relevanten Kontext passende Gestaltung alltäglicher Führungs- und Kommunikationsprozesse wurde der direkte Lerntransfer gefördert. Die zentrale Herausforderung bestand darin Regiehilfe zu geben, ohne in die Führungsverantwortung zu treten, wozu Dienstleistung und Führungs- sowie Beratungsverantwortung gut voneinander unterschieden werden mussten.

Historische Phase 4: Vertikale Teamentwicklung

Schließlich wurde immer deutlicher, dass die Entwicklung von Teams immer auch im Kontext der größeren Organisation zu sehen ist. Die Umsetzung innovativer Ideen ist oft davon abhängig, ob funktionierende und durchlässige Wirkungsketten in der hierarchischen und hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit und Führung hergestellt werden können. Hierzu schien es nützlich, den horizontalen Teamgedanken um den vertikalen zu ergänzen.

Für das Gelingen von Innovationen kann es äußerst hilfreich sein, in einer relevanten Führungskette (z.B. der Abteilungsleiter, ein relevanter Bereichsleiter, ein Gruppenleiter und ein Mitarbeiter) das Zusammenspiel und die jeweiligen Perspektiven und Auswirkungen auf unterschiedlichen Ebenen zu studieren und komplementär aufeinander abzustimmen. Insbesondere für strategische Organisationsprozesse sind vertikale Teams mindestens ebenso wichtig wie horizontale. Häufig werden in Innovationsprozessen Maßnahmen auf unterschiedlichen horizontalen Ebene getroffen, ohne sie vertikal wirklich sorgfältig abzustimmen. Oder bildlich gesprochen: es hat keinen Sinn, oben in den Trichter viel hinein zu schütten, wenn die Durchlässigkeit von Ebene zu Ebene nicht gewährleistet ist. Was unten ankommt - also der tatsächliche Durchfluss - hängt von diesen Durchlässigkeiten ab. Der Gesamtdurchfluss ist auf den geringsten Durchfluss an einem der vertikalen Übergänge beschränkt. Was also nicht weitertransportiert werden kann, braucht oben gar nicht eingefüllt werden.

Kasten:**Definition „Team“**

Wir verstehen eine Gruppe von Menschen als Team, wenn sie gemeinsam Verantwortung für die Erbringung einer Leistung innerhalb einer Organisation tragen.

Wir beschreiben Team als eine Arbeitsgruppe von

- drei bis ca. 12 Mitgliedern, die
- innerhalb ein- und derselben Organisation,
- unter gleichen Gesamtzielen,
- kontinuierlich,
- innerhalb definierter Grenzen sich selbst steuernd,
- kooperieren (müssen).

Dabei können Teams

institutionell einander zur Zusammenarbeit verpflichtet oder ehrenamtlich mit „freiwilligem“ „Kooperationsvertrag“ tätig sein,

als Organisationseinheiten institutionell (Organigramm) verankert oder ad hoc zusammengestellt (Projekt-Teams) sein,

physisch am selben Ort zusammenarbeiten oder auch in örtlicher Distanz zueinander aktiv sein.

Definition „Teamentwicklung“

Teamentwicklung befasst sich mit dem sozio-emotionalen Zusammenwirken von Persönlichkeiten bezogen auf die Leistung und die weitere Entwicklung der Leistungsfähigkeit eines Teams.

3 Perspektiven von Teamentwicklung

Als Fazit aus unseren historischen Erfahrungen und Entwicklungen bewähren sich folgende drei komplementäre Perspektiven für die Steuerung und Gestaltung von Teamentwicklungsprozessen:

1. Das Team bezogen auf die beteiligten Personen mit ihren individuellen Persönlichkeiten und Interessen, ihren Funktionen/Rollen und den entsprechenden Beziehungen zueinander.
2. Das Team bezogen auf seine Aufgaben, Kunden und Leistungen.
3. Das Team bezogen auf dessen Steuerung durch Führung und Kooperation.

Diese drei Perspektiven repräsentieren zentrale Logiken, welche unterschieden, aufeinander bezogen und integriert werden müssen.

Perspektive 1: Personen und Beziehungen

Die Optimierung der Leistung bzw. der Leistungsfähigkeit eines Teams setzt ein optimales Zusammenspiel der beteiligten Personen in zueinander komplementären Rollen voraus. Für die Optimierung des Zusammenspiels aus dieser Perspektive ist die Unterscheidung folgender Teilperspektiven nützlich:

- Die Beziehung der Personen zu ihren Rollen/Aufgaben.
- Die Beziehung der Personen zueinander.

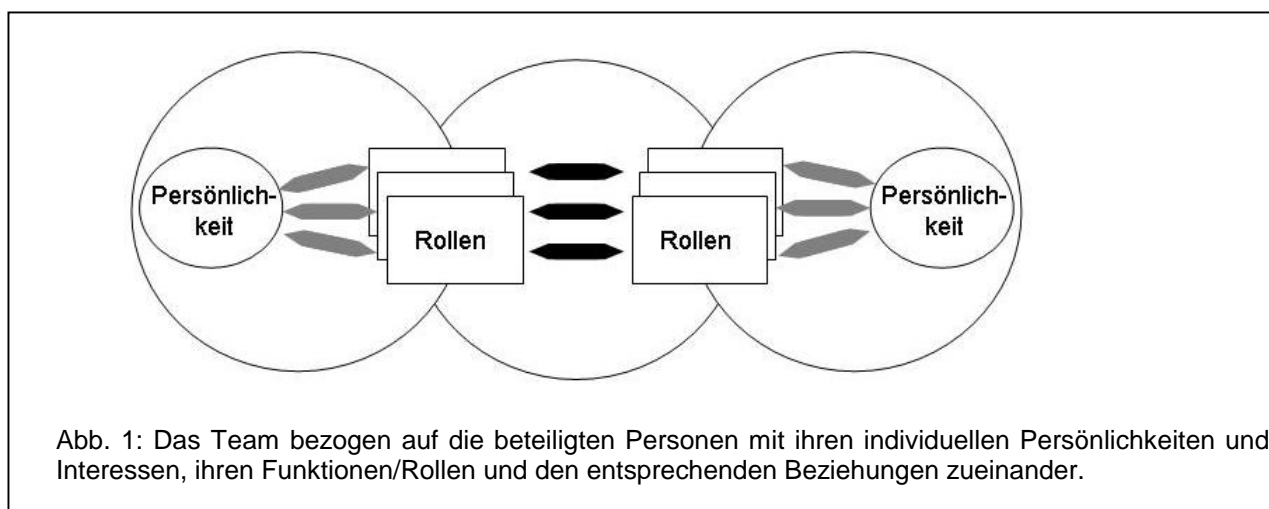


Abb. 1: Das Team bezogen auf die beteiligten Personen mit ihren individuellen Persönlichkeiten und Interessen, ihren Funktionen/Rollen und den entsprechenden Beziehungen zueinander.

Die Beziehung einer Person zu ihren Rollen/Aufgaben steht in unmittelbarem Zusammenhang mit ihrer individuellen Identifikation, Motivation und Leistungsfähigkeit. Um die Bedeutung dieser Beziehung und unseren Umgang damit zu verstehen, scheint uns ein Stück historischer Betrachtung nützlich zu sein. In den mechanistischen Betrachtungs- und Zugangsweisen der Stellenbesetzungsgewohnheiten der letzten zwei- bis dreihundert Jahre (geprägt durch Positivismus und Taylorismus), die auch die heutige Praxis immer noch wesentlich beeinflussen, wurde die persönliche Passung zwischen Person und Rolle als eher unrealistisch angesehen. Arbeit galt als „Schweiß und Pflichterfüllung“ und das Gehalt letztlich als eine Art von Schmerzensgeld. Individuelle Anforderung an die Passung wurden eher als egoistischer und wenig leistungsorientierter Subjektivismus ausgelegt und abgelehnt. Passungsüberlegungen zwischen Person und Funktion wurden aufgrund eher äußerlicher Kriterien wie Anforderungslisten und Listen mit Angaben zu den beruflichen Sozialisierungsprozessen vorgenommen. Da das

klassische, arbeitsteilige Spezialistentum den hochspezifischen Kundenanforderungen der heutigen Wirtschaftswelt nicht mehr gerecht wird und gegenüber neuen Rollenanforderungen an Bedeutung verliert, bekommt die Persönlichkeit des Rollen- oder Funktionsträgers eine neue Bedeutung. Die Subjektivität der individuellen Persönlichkeit wird immer stärker einerseits als unausweichliches Faktum (radikaler Konstruktivismus) und andererseits als zentrale Ressource erkannt. Individuelle Kernkompetenzen, Begabungen und Neigungen werden wichtige Ressourcen, welche genutzt werden müssen, um Wettbewerbsvorteile zu gewinnen.

Diagnostischer Nutzen der Unterscheidung:

Konflikte und Schwierigkeiten in Teams können damit zusammenhängen, dass Personen für Dinge zuständig sind, für die ihre Neigungen und Qualifikationen nicht genügen bzw. nicht passen.

Die Beziehung der Personen zueinander ist insofern wichtig, als die Leistungsfähigkeit eines Teams mit der Beziehung zwischen den Teammitgliedern in engem Zusammenhang steht. KundInnen realisieren das mangelnde Zusammenspiel der beteiligten Personen unmittelbar und in vielerlei Formen. Auch die Beteiligten merken dies, zumindest unbewusst.

Um Beziehungen von Personen in Teams verstehen und entwickeln zu können, ist die Unterscheidung von 2 Beziehungsdimensionen hilfreich:

- Förderliche und hinderliche Beziehungskulturen
- Differenzierung von unterschiedlichen Beziehungswelten

Förderliche vs. hinderliche Beziehungskulturen äußern sich vor allem im Wechselspiel des Verhaltens zwischen Teamleiter und Teammitgliedern.

Teamkulturen, in denen Qualitäten von Menschen an scheinbar objektivierten Leistungsidealien gemessen werden, zeigen häufig verhängnisvolle Beziehungsmerkmale. Das mechanistische Ideal z.B. der perfekten Führungskraft, die „die Dinge im Griff hat“, schafft eine Kultur des wechselseitigen Vergleiches und der Abwertung derjenigen, die das nicht schaffen (und das sind in der einen oder anderen Weise alle). Der Stress, dem Ideal gerecht zu werden, führt zu defensivem

Verhalten, womit respektvolle und sorgfältige Beziehungsklärungen im Zusammenspiel sehr erschwert werden. Demgegenüber scheint eine Kultur förderlicher, in der Eigenheiten und Unterschiede von Menschen in ihren Qualitäten und ihren „Lichtseiten“ gewürdigt werden - im Wissen, dass diese immer auch mit „Schattenseiten“ verbunden sind. Der Blick geht dann dahin, welche Qualitäten vorhanden sind und wie - in welchen Rollen und Kontexten - diese besonders gut genutzt werden können. Die wechselseitige Würdigung und das Bewusstsein individueller „Licht- und Schattenseiten“ fördern eine Kultur, in der sorgfältige Abstimmungsprozesse möglich werden.

Die Differenzierung unterschiedlicher Beziehungswelten schafft einen Ausweg aus der häufig praktizierten Vorgehensweise, Schwierigkeiten in der Beziehungsgestaltung als psychologische Probleme zu betrachten, welche auf persönliche Unzulänglichkeiten zurückgeführt werden können. Die Emotionalisierung der Beziehung durch wechselseitige Zuschreibungen von Störungen und Unfähigkeiten kann die Folge davon sein.

Erhellend ist hier die systemische Sicht, in welcher eine direkte Beziehung zwischen Personen nicht möglich ist. Beziehung wird immer aus einer bestimmten Rolle heraus vollzogen und ist Bestandteil eines Kontextverständnisses. Systemisch gesehen ist es daher nützlich wechselseitig abzustimmen, welche impliziten und expliziten Annahmen bezüglich der Rollen und des Kontext wirksam sind. Im Kontext von Organisationen ist hierzu die Unterscheidung von drei unterschiedlichen Welten hilfreich, die jeweils andere Rollen und Beziehungslogiken beinhalten. Das 3-Weltenmodell der Persönlichkeit schlägt vor, die Beziehungsstrukturen in einem Team auf den Ebenen der Privatbeziehungen, der Organisationsbeziehungen und der Professionsbeziehungen, sowie den Wechselwirkungen zwischen diesen Beziehungen zu untersuchen und zu gestalten. Häufig können Probleme als psychologische Beziehungsprobleme wahrgenommen werden, welche jedoch z.B. darauf zurückzuführen sind, dass Zuständigkeiten und Ausstattung mit Hoheitsmacht und Ressourcen nicht genügend geklärt sind, resp. eine Führungskraft ihre diesbezügliche Verantwortung nicht wahrnimmt. Diese Differenzierung unterschiedlicher Welten und deren Wirklichkeiten hat eine wichtige Bedeutung für die Steuerung von Teamentwicklungsmaßnahmen, damit nicht gewohnheitsmäßig

psychologische Beziehungsklärungen vorgenommen werden, wo tatsächlich andere Beziehungsdimensionen geklärt werden müssen.

Teams sind aus der Sicht der 1. Perspektive vor allem betroffen durch den Verlust von Orientierung und Identifikation aufgrund der Auflösung von äußeren Strukturen und Orientierungspunkten in der Berufs- und Arbeitswelt. Gewohnte stabile und überschaubare Berufsbilder (Schreiner, Ingenieur, Arzt, Lehrer, Maurer) und Funktionsbezeichnungen (Vorgesetzter, Sachbearbeiter, Sekretärin) lösen sich zunehmend auf und täglich entsteht eine Vielfalt von neuen Bezeichnungen. Ständig wächst der Bedarf an neuen Formen, wie Menschen Identität und Orientierung herstellen können. Hierzu braucht es Konzepte wie z.B. das der individuellen Kernkompetenzen.

Darüber hinaus sind Teams von der nach wie vor bestehenden Konkurrenzsituation im Team betroffen: herrschende Führungs-, Beurteilungs- und Belohnungssysteme sind noch immer von der Idee geprägt, dass die individuelle Leistungsoptimierung automatisch auch einen Beitrag zur Optimierung der Teamleistung darstellt. Implizit sind diese Konzepte auf objektivierenden Vergleich und damit Konkurrenz angelegt. Während die geforderte Integration von Prozessen auf die präzise und flexible Abstimmung von Kunden und Leistungen eine radikale Kooperationsbereitschaft und –kultur voraussetzt.

Perspektive 2: Kunden, Aufgaben und Leistungen

Die zweite Perspektive von Teams betrifft die Prozesse der Leistungssteuerung und -erstellung. Es ist nützlich, den Output eines Teams, aber auch die Leistungen der einzelnen MitarbeiterInnen aus einer Kunden-Lieferanten-Perspektive zu betrachten.

Für die leistungsbezogene Optimierung unterscheiden wir zwei Teilperspektiven:

- Klarheit schaffen über die relevanten Kunden und Leistungen.
- Entsprechende Ausrichtung der Strukturen und Prozesse im Kunden-Lieferanten-Netzwerk.

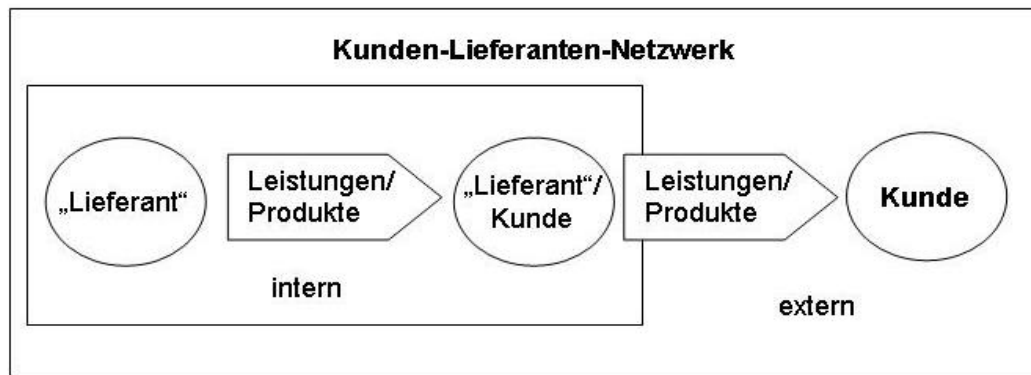


Abb.2: Das Team bezogen auf seine Aufgaben, Kunden und Leistungen

Wenn nicht ausreichend geklärt ist, **welche Kunden und Leistungen relevant sind**, können Teamprobleme entstehen. Die Fokussierung und Profilierung und die Ausrichtung der Ressourcen auf die Leistungserstellung den relevanten Kunden gegenüber wird für Teams immer wichtiger. Dabei ist Kundenorientierung nicht nur eine Frage der kooperativen Haltung in der Leistungserstellung, die sich an einem optimalen Zusammenspiel mit den Kunden orientiert, sondern auch eine Frage der Führung.

In welchem Markt bzw. gegenüber welchen Kunden ein Bereich sich positionieren will (oder muss) ist eine zentrale strategische Frage, auf welche Führung eine Antwort geben muss (siehe Perspektive 3). Markt- und Kundenorientierung müssen in guter Balance mit einer „Programmorientierung“ stehen, die Antworten auf die Fragen geben soll, wofür eine Organisation stehen will, auf welchen Auftrag sie sich ausrichtet und welche Kunden sie mit welchen Leistungen bedienen möchte.

Eine **entsprechende Ausrichtung der Strukturen und Prozesse im Kunden-Lieferanten-Netzwerk** sichert die notwendige Leistungsqualität. Denn Probleme können auch entstehen, wenn zwar Positionierung und Kunden geklärt sind, jedoch die Prozesse nicht konsequent darauf ausgerichtet und abgestimmt werden. Es genügt nicht, sich Kundenorientierung auf die Fahne zu schreiben. Wenn nicht detailliert geklärt ist, wie Kundenbedürfnisse z.B. im Produktentwicklungs- oder Servicebereich aufgenommen und bedient werden, wird die Leistungsqualität suboptimal bleiben. Hier geht es also um die detaillierte Ausarbeitung und wechselseitige Abstimmung der Prozesse der Leistungssteuerung und der Leistungserstellung. Die Prozesse, Strukturen und Zuständigkeiten müssen dabei

unter anderem auch mit den operativen Wirklichkeiten, mit individuellen Kompetenzen und mit den angewandten Instrumenten genau abgestimmt sein.

Eine zentrale Herausforderung für Teams aus Sicht dieser zweiten Perspektive besteht im grundlegenden Wandel der Geschäfts- und Arbeitswelt, welcher neue Kompetenzen im Umgang mit Fragen der strategischen Orientierung und Neupositionierung erfordert. Wenn die Organisationen selbst immer weniger als Maschinen, sondern als lebendige Märkte verstanden werden, braucht es Strategiekompetenz für eine erfolgreiche Positionierung am internen Markt und für die entsprechende Ausrichtung auf bzw. Anpassung an relevante Kunden. Insbesondere für Stäbe wie das HR kann dies zu einer Überlebensvoraussetzung werden.

Eine zweite Herausforderung besteht darin, dass Prozesse aufgrund nicht genau bestimmbarer Grenzen nicht voll durchorganisierbar sind. Es braucht deshalb auch eine Kultur der Grenzregulation und die Fähigkeit, ständig komplementäre Verantwortungen klären zu können.

Perspektive 3: Führung und Kooperation

Dieser Perspektive kommt besonders in Zeiten des Wandels eine wichtige Bedeutung zu. Teamentwicklung findet im Schnittpunkt der horizontalen (Zusammenarbeit) und der vertikalen Perspektive (Führungsbeziehungen) statt. Wenn aus einer der Perspektiven heraus optimiert wird, muss dies immer auch in Verantwortung vor der anderen geschehen. Die Entwicklung von Führungsbeziehungen muss auf das Zusammenspiel des Teams und dieses wiederum auf den Umgang mit Führungsbeziehungen ausgerichtet sein.

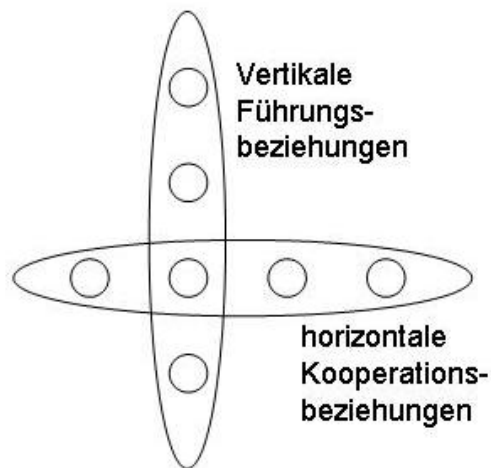


Abb. 3: Das Team bezogen auf dessen Steuerung durch Führung und Kooperation.

Horizontale und vertikale Steuerung

Unter Steuerung verstehen wir alle Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, die dazu notwendig sind, eine schlüssige Idee erfolgreich umsetzen zu können. Diese Prozesse erfolgen auf vertikaler wie auch auf horizontaler Ebene.

In der vertikalen Perspektive (Führung) geht es um Verantwortung für Vorgaben, für entsprechende Strukturen und Prozesse und für die Schlüssigkeit ihrer Umsetzung. Vertikale Führung ist „asymmetrisch“, d.h. mit institutioneller Macht (siehe Machtdimensionen, „Hoheitsmacht“) verbunden. Diese Macht, einseitig Vorgaben für die Wirklichkeitsgestaltung der Beteiligten machen zu können, ist eine wichtige Funktion, um aus einer Vielzahl von Möglichkeiten eine Möglichkeit in schlüssiger Form Wirklichkeit werden zu lassen. Wie diese Hoheitsmacht wahrgenommen wird ist eine Frage der Kultur, des Verstehens und der Fähigkeit zur Integration der relevanten Perspektiven. Wir verstehen Führung als Systemkompetenz, als Fähigkeit eines erfolgreichen Zusammenspiels zwischen Vorgesetzten und Team, in jeweils den Zuständigkeiten angemessenen Rollen und Verantwortungen zu handeln.

In der horizontalen Perspektive geht es um die Verantwortung für das Zusammenspiel der Beteiligten. Autorisierung erfolgt hier „symmetrisch“ auf der Basis wechselseitig abgestimmter Kontrakte. Steuerung durch Kooperation ist dadurch gekennzeichnet, dass die Beteiligten aus gemeinsamem Interesse und Lust

am schlüssigen Zusammenspiel sich aus den Logiken ihrer Rolle heraus wechselseitig gut im Stück aufeinander beziehen, um das gemeinsame „Stück erfolgreich auf die Bühne“ zu bringen.

Um das Zusammenspiel dieser beiden Steuerungsprozesse verstehen zu können, ist die Unterscheidung wesentlicher Teilprozesse von Führung wichtig:

1. **Vorgaben für den Bereich:** Hier geht es um die strategische Positionierung des Bereiches, um die Definition relevanter Kunden und Leistungen und um Vorgaben betreffend Ressourcen etc. (Theatermetapher: Welches Stück soll gespielt werden?).
2. **Ausgestaltung der Strukturen und Prozesse:** Hier geht es um die Entwicklung eines schlüssigen Konzeptes, wie die Vorgaben in einem aufeinander abgestimmten Set von Prozessen, Strukturen und Zuständigkeiten umgesetzt werden können (Theatermetapher: das Drehbuch des Stückes).
3. **Umsetzung der Strukturen und Prozesse:** Mit Umsetzung ist die Besetzung der Rollen mit passenden Personen, sowie ein solches Einüben und Klären des praktischen Zusammenspiels gemeint, dass die Vorgaben erfolgreich erfüllt werden können (Theatermetapher: die Inszenierung des Stückes).

Diese drei Teilprozesse stehen einerseits in einer logischen Folge. Sie dürfen jedoch nicht als linearer, sondern sollten als zirkulärer Prozess verstanden werden, da z.B. Schritt 1 immer schon bezogen auf Schritt 3 erfolgen sollte. Die Vorgaben sollten dahingehend überprüft werden, ob sie etwa mit den beteiligten Personen oder bestehenden Infrastrukturen auch erfüllt werden können.

In der vertikalen Perspektive besteht stets eine Verantwortung bezogen auf die horizontale Perspektive der Zusammenarbeit, da sowohl die Vorgaben als auch die Strukturen und Prozesse geeignet sein müssen, die Beteiligten in ihrer Kooperation zu unterstützen. Insofern ist Führung immer auch bezogen auf das Team und die Entwicklung von Kooperationskultur und -kompetenz. Die 3 Teilprozesse von Führung müssen immer auch auf die Entwicklung der Kooperationsfähigkeit der Beteiligten im Hinblick auf die folgenden 2 Dimensionen ausgerichtet werden:

- § **Kooperativen Beziehungskultur:** Die Gestaltung von Anreiz- und Belohnungssystemen und deren Umsetzungspraxis, die Stellenbesetzungspraxis und die Führungskommunikation sind entscheidend für eine Kultur, welche gut abgestimmte Kooperationen und Lust am Zusammenspiel fördert. Führung ist daher daraufhin zu untersuchen und zu gestalten, wie sie dies tut bzw. diesbezüglich optimiert werden kann (Bezug zu Perspektive 1).
- § **Kooperative Leistungskultur:** Führung ist zuständig für die Förderung des wechselseitigen Zusammenspiel bezüglich der Leistungserstellung durch Orientierung und Klärung bezüglich Kunden-Lieferantenbeziehungen und für die kompetente Besetzung der Rollen und Leistungsträger (Bezug zu Perspektive 2 und 1).

In der horizontalen Perspektive hingegen besteht eine Verantwortung bezogen auf die Führung. Kooperation muss gegenüber Führung deutlich machen, auf welche Fragen bezüglich Personen und deren Beziehungen, Aufgaben und Leistungen sie Antwort geben muss. So muss z.B. angemessen deutlich gemacht werden,

- § welche Vorgaben für die Leistungserstellung geklärt sein müssen,
- § wo „Drehbücher“ (Strukturen, Prozesse, etc.) auf die Erfordernisse der praktischen Leistungserstellungsprozesse abgestimmt werden müssen,
- § welche Ausstattung mit Ressourcen und Befugnissen notwendig sind, damit eine bestimmte Leistung kompetent erbracht werden kann, und
- § welche Anforderungen für ein optimales Zusammenspiel an die Rollenbesetzung gestellt werden müssen.

Wichtige Verantwortungen für die Teilprozesse liegen bei den Führungskräften, die Talente dafür liegen aber oft woanders. Bei den Teilprozessen „Vorgaben“ und „Konzept“ („strategisches Management“) geht es um schlüssige Konzeptarbeit, um Analyse und genaues Verstehen der sachlichen Zusammenhänge und um das Unterscheiden der relevanten Prozesse. Hier ist vor allem eine gedankliche Stringenz, ein Bewusstsein für Ziele und die Fokussierung der Anstrengungen im Hinblick auf diese Ziele gefragt. Beim Teilprozess „Umsetzung“ („strategische Führung“) geht es darum, zielgerichtete Kommunikation mit Menschen zu ermöglichen und Talente zu erkennen, sowie sie richtig einzusetzen. Es geht um einen Sinn für motivierende Kommunikation, um ein Verständnis von Menschen und

ihren Bedürfnissen nach Respekt und Würdigung und um das Wissen um die Bedeutung von Kultur für das Gelingen der Zusammenarbeit.

Management und Führung erfordern unterschiedliche Talente, die selten in einer Person vereinigt sind. Es geht also darum, die entsprechenden Talente zu ermitteln und diese in eine kooperative Beziehung zueinander zu setzen, welche gewährleistet, dass eine umfassende Leistungsfähigkeit entsteht. Für Führungskräfte, denen „das Händchen“ für Personen fehlt kann es sinnvoll sein, sich gelegentliche Unterstützung dafür durch interne bzw. externe BeraterInnen zu holen, wobei die Verantwortung bei der Führungskraft bleiben muss.

Dasselbe gilt für Führungskräfte mit Sinn für Menschen und Kultur, denen jedoch die konzeptionelle Stringenz des Designers fehlt. Diese kann wiederum bei BeraterInnen bzw. eventuell auch im eigenen Team gefunden und genutzt werden, ohne dass die entsprechende Verantwortung dorthin verschoben werden darf. Teamentwicklung kann hier einen wichtigen Beitrag leisten zur Sensibilisierung für diese Prozesse und für die Entwicklung eines diesbezüglich komplementären Zusammenspiels.

Die 3. Perspektive hat folgende Herausforderungen zu bewältigen:

Zunächst stellt der Bedarf an hochspezifischen, schnellen und hochstehenden Leistungen neue Anforderungen an die Steuerung von Organisationen und Prozessen. Die mechanistisch verstandene, hierarchisch und einseitig top down ausgerichtete Führung ist zu schwerfällig für eine vitale Organisation, die den heutigen Anforderungen entsprechen will. Ein Wandel des Steuerungs- und Führungsverständnisses tut not. Die Frage nach einem dezentralen und vor Ort schnellen unternehmerischen Handeln, welches dennoch auf eindeutige Profilierung und Optimierung des Ressourceneinsatzes etc. ausgelegt ist, wird zur großen Herausforderung. Sicher ist, dass wir in Zeiten eines neuen Zusammenspiels von zentraler und dezentraler Steuerung nicht weniger, sondern eine andere, leistungsfähigere Führung brauchen. Wenn für ein anspruchsvolles Theaterstück Topschauspieler engagiert werden, erübrigt sich die Regie nicht, sondern sie muss besonders gut sein, sodass aus wertvollen Ressourcen auch ein wertvolle Aufführung wird (siehe Kasten).

Perspektiven in der Metapher des Theaters (Kasten)

Perspektive 1	Theatermetapher
Das Team bezogen auf die Personen mit ihren individuellen Persönlichkeiten und Interessen, ihren Funktionen/Rollen und den entsprechenden Beziehungen zueinander.	
Die Beziehung zwischen Personen und ihren Rollen und Funktionen.	Auswahl der geeigneten Schauspieler für bestimmte Rollen Charaktere der Darsteller neu in Szene setzen
Die Beziehung der Personen in ihren Rollen/Funktionen zueinander	Schlüssiges Zusammenspiel der Rollen in den einzelnen Szenen Dialoge entsprechend dramatisieren
Perspektive 2	
Das Team bezogen auf seine Aufgaben, Kunden und Leistungen	
Klarheit schaffen über die relevanten Kunden und Leistungen des Bereiches	Klärung, welches Stück wie und mit welchen Gewichtigungen gespielt wird
Organisation der Strukturen und Prozesse des Kunden-Lieferanten-Netzwerkes	Erstellung oder Anpassung des entsprechenden Drehbuches und der Neuinszenierungsplanung
Perspektive 3	
Das Team bezogen auf dessen Steuerung durch Führung und Kooperation.	
Strategische Vorgaben der Positionierung des Bereiches, seiner relevanten Kunden und Leistungen	Vorgaben für das zu spielende Stück und das entsprechende Drehbuch
Verantwortung für Strukturen, Abläufe und Zuständigkeiten	Ausgestaltung des Drehbuches
Verantwortung für das Gelingen des Zusammenspiels	Inszenierung des Drehbuches
Führung	Verantwortung für Stückauswahl, Drehbuch und Regie
Kooperation	Schlüssiges Zusammenspiel in der Szene