



Reflexiv besser werden

Um dauerhaft erfolgreich sein zu können, müssen Teams ihre Prozesse und ihre Zusammenarbeit permanent reflektieren und sich als Gruppe weiterentwickeln. Die dazugehörigen Führungsaufgaben fassen die Teamforscher Nele Graf und Andre M. Schmutte unter dem Begriff Reflexionsmanagement zusammen. Wie dieses gelingt, erläutern sie im fünften Teil dieser Serie über Synergetische Teamführung.

Preview

- ▶ **Im Hamsterrad:** Warum die Reflexion in Teams so oft auf der Strecke bleibt
- ▶ **Weiterführend gefragt:** Welche Fragen in Reflexionsmeetings diskutiert werden sollten
- ▶ **Nachhaltig implementiert:** Worauf bei der Protokollierung der Meetingergebnisse zu achten ist und wie sich ihre Umsetzung sicherstellen lässt
- ▶ **Nebenbei gelöst:** Warum bei der Prozessreflexion soziale Themen und Probleme im Miteinander fast zwangsläufig auf den Tisch kommen
- ▶ **Transparent nachgehalten:** Warum Kennzahlen besser sind als ihr Ruf und warum sie gerade bei der sozialen Reflexion besonders hilfreich sein können

Schaut man sich die Arbeitsweisen von Hochleistungsteams an, entdeckt man dort ein immer wiederkehrendes Muster: Die Teammitglieder halten häufig inne, treten einen Schritt vom Operativen zurück, analysieren ihre Zusammenarbeit und überprüfen ihre Prozesse. Was läuft gut, was läuft weniger gut? Wo haben wir Fehler gemacht, und wie können wir die künftig vermeiden? Welches Know-how fehlt uns, was müssen wir lernen? Oder auch: Was ist uns besonders gut gelungen, woran lag das, und können wir daraus Erfolgsstrategien für andere Projekte ableiten? Auf diese Weise halten sie das Niveau ihrer Zusammenarbeit konstant hoch, werden kontinuierlich besser und bleiben zudem flexibel. Denn je besser Teams ihre eigenen Prozesse kennen und verstehen, desto leichter und schneller können sie sie anpassen, wenn unerwartete interne oder externe Ereignisse dies notwendig machen. Kurz gesagt: Hochleistungsteams sind sehr selbstreflexiv. Und genau das ist das wichtigste Geheimnis ihres Erfolges.

Wobei dies eigentlich kein Geheimnis ist, sondern eher eine Binse. Denn dass Reflexion in der heutigen hochkomplexen und sich immer schneller verändernden Arbeitswelt essenziell und erfolgskritisch

ist, weiß wohl jede Wissensarbeiterin und jeder Wissensarbeiter und jede Führungskraft sowieso. Doch Wissen zu besitzen, bedeutet eben nicht – das zeigt sich auch hier wieder einmal sehr deutlich –, es auch anzuwenden. Blickt man nämlich in die Realität der Teamarbeit, erkennt man einen der großen Unterschiede zwischen Hochleistungsteams und durchschnittlichen Gruppen: In der breiten Praxis bleibt die Reflexion allzu oft auf der Strecke.

Reflexion ist für das Gehirn wenig reizvoll

Das hängt zum einen – natürlich – mit dem hohen Arbeitsdruck zusammen. Noch wichtiger ist jedoch ein anderer, ein menschlicher Faktor. Reflexion zahlt sich im Gegensatz zu Aktion nicht sofort, sondern erst nach einer gewissen Zeit aus. Aus psychologischer Perspektive formuliert: Aktion verspricht schnelle Belohnung (man hat was geschafft und kann einen Punkt auf der eigenen To-do-Liste streichen), Reflexion langfristige. Und Erstere bewertet das Gehirn tendenziell deutlich höher als Letztere, selbst wenn diese deutlich größer ist. Psychologen sprechen von einer kognitiven Verzerrung, die es in diesem Fall eben viel attraktiver erscheinen



SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

lässt, operativ zu agieren statt übers eigene Vorgehen zu sinnieren.

Sich dieser menschlichen Tendenz sowie dem Sog der aktuellen und (vermeintlich) drängenden Aufgaben entgegenzustellen, Räume für Reflexion zu öffnen und diese regelmäßig zu initiieren und im besten Sinne des Wortes zu kultivieren ist – mit Blick auf die Teamperformance – eine der wichtigsten, für den dauerhaften Erfolg vielleicht sogar *die* wichtige Führungsaufgabe. Die dazugehörigen Führungsaufgaben bezeichnen wir in unserem Modell der Synergetischen Teamführung als Reflexionsmanagement.

Kernelement eines guten Reflexionsmanagements bilden Reflexionen der eigenen (Zusammen-)Arbeit. In der Praxis vieler Teams werden – wenn überhaupt – zumeist „nur“ Lessons Learned Meetings durchgeführt, also abschließende Reflexionen am Ende eines Projektes, in denen man gemeinsam die Prozesse noch einmal Revue passieren lässt und überlegt, was man beim nächsten Mal besser machen kann.

Zweifelsfrei sind solche Reviews sehr sinnvoll. Noch sinnvoller ist es allerdings, die eigene Arbeit nicht nur rückblickend, sondern auch regelmäßig zu reflektieren. Das bietet die Chance, Fehler zu erkennen, bevor sie begangen werden, oder sie zeitnah geradezubiegen sowie Optionen zu nutzen, die sich „unterwegs“ auftun. Ohne Reflexion zwischendurch neigen Teams dagegen oft dazu, ihren Planungsschuh durchzuziehen, selbst wenn dieser sich alles andere als passend erweist.

Auch Fragen höherer Ordnung diskutieren

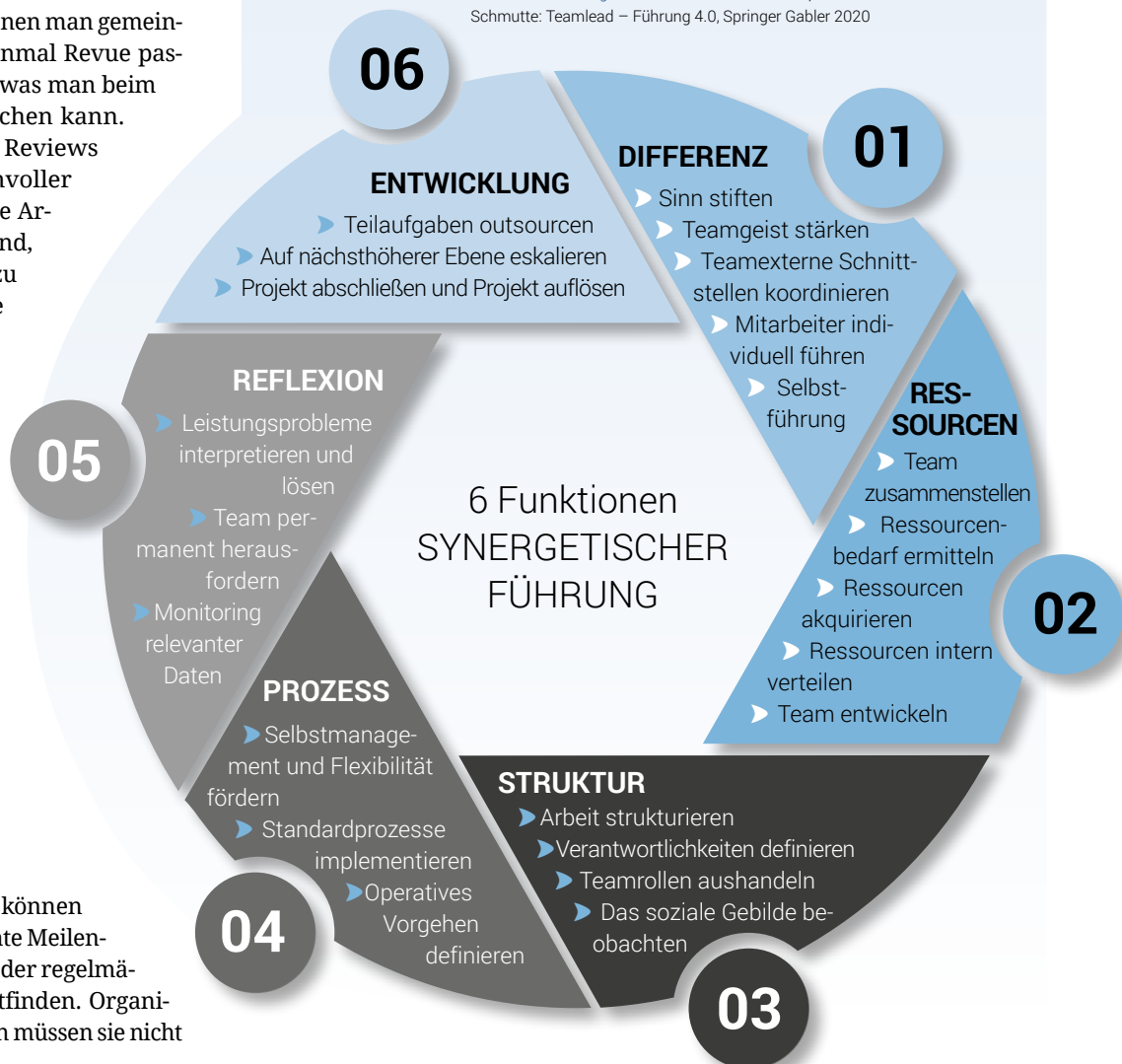
Gemeinsame Reflexionen können beispielsweise an bestimmte Meilensteine gekoppelt werden oder regelmäßig einmal im Monat stattfinden. Organisiert und moderiert werden müssen sie nicht

Das Modell der synergetischen Führung

Klassische Führungsmodelle konzentrieren sich entweder auf die Führung einzelner Personen oder auf die Führung von Unternehmen. Spezielle Modelle für die Teamführung gibt es bisher kaum. Vor diesem Hintergrund haben Nele Graf, Stephanie Rascher und Andre M. Schmutte in einem aufwendigen Forschungsprojekt jene Führungsaufgaben identifiziert, die aus Gruppen leistungsfähige Teams machen.

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt lief über vier Jahre und umfasst mehrere quantitative Befragungen von insgesamt über 1.000 Führungskräften, qualitative Befragungen, eine Delphi-Studie, Testsimulationen sowie die Beobachtung von 15 Teams in ihrem realen Umfeld. Im Ergebnis wurden sechs Dimensionen identifiziert, die für erfolgreiche Teamführung besonders wichtig sind.

Quelle: www.managerseminare.de; Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0, Springer Gabler 2020





SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

Wertschätzend Feedback geben und annehmen

Bei der Vorbereitung und Formulierung von wertschätzendem Feedback, bei dem die Chancen gut stehen, dass das Gegenüber es annimmt bzw. es zumindest nicht direkt gedanklich beiseitewischt, liefert die **3-W-Regel des Feedbackgebens** Orientierung: **Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch**:

W¹ Wahrnehmung der Situation: Was habe ich konkret erlebt? Der Sachverhalt wird präzise und kurz beschrieben („Mir ist aufgefallen, dass ...“).

W² Beschreibung der Wirkung: Was hat das bei mir ausgelöst? Die eigenen Gedanken und auch Emotionen werden geschildert („Das hat dazu geführt, dass ...“).

W³ Formulierung eines Wunsches: Was wünsche ich mir von meinem Gegenüber? Es wird eine aus der eigenen Sicht wünschenswerte Verhaltensalternative aufgezeigt („Was ich mir von dir wünschen würde, ist, dass ...“).

Ob und wie gut es gelingt, Feedback anzunehmen respektive der Rückmeldung zumindest eine Chance zu geben, zu wirken, hängt vor allem von der eigenen Haltung ab. Sehe ich die Rückmeldung als persönlichen Angriff oder als zusätzliche Perspektive, die mich weiterbringen und in jedem Fall nicht schaden kann? Zur **Arithmetik der wertschätzenden Rezipierung von Feedback** gehört zudem:

- ▶ Aufmerksam zuhören und sich allein auf das konzentrieren, was das Gegenüber äußert (Und nicht schon in Gedanken Erwidierungen zurechtlegen).
- ▶ Sich nicht rechtfertigen und keine Begründungen liefern.
- ▶ Nur dann nachfragen, wenn man etwas nicht verstanden hat.
- ▶ Sich nicht unter Druck setzen, unmittelbar auf das Feedback reagieren zu müssen („Darüber muss ich erst mal nachdenken ...“).
- ▶ Sich für das Feedback bedanken.
- ▶ Dem Feedbackgeber bzw. der Feedbackgeberin rückmelden, was das Feedback bei einem bewirkt hat.
- ▶ Für sich selbst entscheiden, welche Anregungen man umsetzen will, welche nicht und über welche man weiter nachdenken will.

Quelle: www.managerseminare.de; Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0, Springer Gabler 2020

unbedingt von der Teamleitung. Denkbar ist etwa auch, dass alle Teammitglieder diese Aufgabe reihum übernehmen. So gewinnen alle Verständnis für die Moderatorenrolle, was die Durchführung dem jeweiligen Moderator oder der Moderatorin erheblich erleichtern kann. Gleichzeitig fördert eine solche Rollen-Rochade das Verantwortungsgefühl der Teammitglieder fürs gemeinsame Projekt.

Orientierung im Reflexionsmeeting können folgende Fragen bieten:

- ▶ **Die Frage nach dem Ziel**: Was wollten wir mit dem Projekt bis jetzt erreichen?
- ▶ **Die Frage nach den Zielabweichungen**: Was haben wir erreicht?
- ▶ **Stärken**: Was lief gut? Warum haben wir dies erreicht? Was wollen wir beibehalten?
- ▶ **Potenziale**: Was lief nicht so gut? Warum haben wir etwas nicht erreicht? Was wollen wir in Zukunft anders machen?
- ▶ **Die Frage nach dem weiteren Vorgehen**: Auf welche konkreten Maßnahmen einigen wir uns? Wer ist dafür verantwortlich und bis wann?

Neben diesen Standardfragen der Projektreflexion sollten zudem übergeordnete, sozusagen Reflexionsfragen höherer Ordnung gestellt werden, über die eine Metaperspektive erreicht werden kann. Etwa: „Was müsste passieren, damit wir unsere Zusammenarbeit noch weiter optimieren können?“ Oder: „Angenommen unsere Zusammenarbeit läuft plötzlich vollkommen reibungslos, was hätten wir dann im Prozess geändert?“

Neue Vorgehensweisen standardisieren

Damit die im Meeting gewonnenen Erkenntnisse und gefassten Beschlüsse nicht verpuffen, ist es wichtig, sie schriftlich festzuhalten. Das kann das moderierende Teammitglied übernehmen, empfehlenswert ist es jedoch, wenn eine andere Person aus dem Team diesen Job übernimmt. Denn parallel gut zu moderieren und zu protokollieren, ist anspruchsvoll und je nach Gruppendynamik kaum möglich. Neben den beschlossenen Maßnahmen gehören ins Protokoll unbedingt auch die dazugehörigen konkreten Aufgaben, Termine und Zuständigkeiten. Zum Start ins folgende Reflexionsmeeting kann das Protokoll dann als eine Art Checkliste genutzt werden, um zu überprüfen, ob alles wie geplant umgesetzt wurde oder an welchen Stellen es noch Nachjustierungsbedarf gibt.

Wurde ein grundsätzliches Vorgehen geändert bzw. eine solche Änderung beschlossen, sollte „das neue Vorgehen“ unbedingt in einen Standard gegossen werden, um den berühmten-berühmten Bumerang-Effekt zu verhindern: Neue Wege werden im hektischen Alltag, in dem man oft im Autopilot-Modus



SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

fährt, wieder vergessen, und man schwenkt in die bekannten Bahnen ein. Am besten ist es, neue Standards buchstäblich sichtbar zu machen – etwa in Form einer „Neuen Standardsammlung“, die auf einem Whiteboard geführt wird.

Wird die Regelmäßigkeit bei den Reflexionsmeetings eingehalten, steigt die Reflexivität, genauer gesagt die Aufgabenreflexivität, sukzessive an. So wird die Intensität bezeichnet, mit der ein Team die eigenen Prozesse mit Blick auf das Leistungsziel reflektiert. Die Gruppe taucht dann in der Analyse zunehmend tiefer und entwickelt eine gewisse Routine darin, in Distanz zu sich selbst zu treten und das Teamgefüge sozusagen von außen zu betrachten. Eine Art Reflexionsautomatismus in der Gruppe, der Reflexionsmeetings überflüssig macht, wird sich über die Zeit jedoch nicht einstellen. Denn, wie gesagt, Menschen reflektieren nicht spontan, Teams schon gar nicht, was neben besagter Präferenz des Gehirns für kurzfristige Belohnungen gruppendynamische Gründe hat. Es braucht also immer ein konkretes Setting respektive einen konkreten Rahmen, in dem zur Reflexion angestoßen wird.

Mit der Aufgabenreflexivität wächst auch die soziale Reflexivität

Im Idealfall wächst parallel zur Aufgabenreflexivität auch die soziale Reflexivität des Teams. Letztere bezieht sich auf das Beziehungsziel, also solche Faktoren, die das Zusammengehörigkeitsgefühl der Teammitglieder und deren Beziehungen zueinander beeinflussen. Denn es zeigt sich immer wieder, dass sich Prozesse und Beziehungen nicht trennen lassen, weil beispielsweise Probleme im Prozess in Problemen im Miteinander entstehen und umgekehrt. Mithin kommen soziale Themen in der Prozessreflexion ab und an zwangsläufig auf den Tisch. Wie deren Bearbeitung gelingt, hängt wesentlich von den Feedbackfähigkeiten der Teammitglieder ab. Entsprechende Weiterbildungen oder auch gemeinsame Vereinbarungen, wie man als Gruppe Feedback äußert und wie man mit diesem umgeht, können in diesem Kontext Gold wert sein (siehe dazu Kasten „Wertschätzend Feedback geben und annehmen“).

Dass sowohl die Aufgabenreflexivität als auch die soziale Reflexivität eines Teams auf den Teamerfolg einzahlt, liegt auf der Hand. Die entsprechenden Korrelationen fallen in Untersuchungen tatsächlich auch sehr deutlich aus, wobei, ebenfalls nicht überraschend, mit der Reflexivität der Gruppe auch die Zufriedenheit der Teammitglieder wächst sowie der Wunsch zur kontinuierlichen Weiterentwicklung, um noch besser zu werden. Bei sehr hoher Reflexivität kann dieser geradezu zu einer Art Leitmotiv des Teams werden.

Kennzahlen machen Probleme sichtbar, bevor sie Wellen schlagen

Für diese im Allgemeinen und der Reflexion im Team im Besonderen bietet sich ein weiteres Kerninstrument des Reflexionsmanagements an: das Monitoring via Kennzahlen. Die haben nicht unbedingt den besten Ruf, was vor allem damit zusammenhängt, dass gerade in Konzernen oft viel zu viele erhoben werden. Wenn man sie jedoch dosiert einsetzt, also sich auf die sogenannten Schlüsselkennzahlen beziehungsweise Key Performance Indicators (KPI) konzentriert und diese präzise definiert, können sie ein

Die meisten Menschen treten bei der Arbeit viel zu selten gedanklich einen Schritt zurück und reflektieren ihr Vorgehen, obwohl sie wissen, dass dies sinnvoll wäre.



Mehr zum Thema

► managerSeminare-Serie: Synergetische Teamführung.

www.managerseminare.de/Synergetische-Fuehrung

Wie werden aus Gruppen leistungsfähige Teams? Dieser Frage sind die Teamforscher Nele Graf, Stephanie Rascher und Andre M. Schmutte in einem Forschungsprojekt nachgegangen. Dabei sind sie auf sechs relevante Führungsdimensionen gestoßen, die sie im Rahmen dieser Serie vorstellen. Im ersten Teil geht es um die Dimension des Differenzmanagements: Wie gelingt es, dass sich das Team als Einheit begreift, als solche agiert und nach außen geschlossen auftritt? Die Teamressourcen und die Frage, wie sie gemanagt werden können, stehen im Mittelpunkt des zweiten Serienteils. Im dritten stehen unter dem Oberbegriff Strukturmanagement zwei Fragen im Mittelpunkt: Worauf ist bei der Aufgabenverteilung zu achten? Und: Wie lassen sich positive Beziehungen zwischen den Teammitgliedern fördern? Im vierten Teil wird der Fokus auf nützliche Standards gerichtet: Wie lassen sich Regeln und Vorgehensweisen vereinbaren, die nicht nur die Effektivität fördern, sondern gleichzeitig auch Flexibilität zulassen?



SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

Soziale Themen sind oft emotional aufgeladen. Durch die Arbeit mit nüchternen Kennzahlen werden sie immer – zumindest ein Stück weit – entemotionalisiert, womit es leichter fällt, sie zu besprechen.

hochwirksames Mittel sein – vor allem dann, wenn man sie nicht nur in irgendwelchen Excel-Tabellen nachhält und ab und an referiert, sondern sie auch visualisiert. Genutzt werden können dazu etwa einfache Dashboards mit Ampel- und Tachometerdarstellungen, Kreis-, Balken- und Verlaufsdigrammen, die ähnlich einem Armaturenbrett im Auto alle wichtigen Daten auf einen Blick bieten. So sieht man im Idealfall sofort, wenn es an einer bestimmten Stelle hapert, und es kann gezielt gegengesteuert werden.

Ohne Kennzahlensysteme werden spezifische Probleme dagegen oft erst dann sichtbar, wenn sie größere Wellen schlagen, also schon eine Reihe von Folgeproblemen ausgelöst haben. In dieser Phase dem Kern des Problems noch auf die Spur zu kommen, gestaltet sich in der Regel deutlich schwieriger, auf jeden Fall wird es aufwendiger und kostspieliger. Und nicht selten werden dann nicht die eigentlichen Ursachen angepackt, sondern eben nur deren (sichtbarere) Folgen. Es kommt zur sprichwörtlichen Symptombehandlung, die eigentlichen Ursachen bleiben „unbehandelt“.

Um auf Teamebene mit Frühindikatoren steuern zu können, bietet sich vor allem die Nutzung von drei Kennzahlen-Arten an:

► **Kundenbezogene Kennzahlen** beschreiben die Sicht der Kunden (externen oder internen) auf die Leistungen des Teams, sie zeigen auf, wie gut das Team die Anforderungen seiner Kunden und Kundinnen erfüllt, und ob diese die Teamleistungen auch honorieren. Beispiele: Kundenzufriedenheit, Weiterempfehlungsrate, Hit Rate.

► **Prozesskennzahlen** bewerten die Effektivität und Effizienz der Abläufe im Team. Sie beantworten die Fragen: Entspricht das Ergebnis der Zielsetzung? Und ist der Aufwand dazu angemessen? Beispiele: Auslastungsgrad, Anzahl der Aufgaben in Bearbeitung, Durchlaufzeiten.

► **Mitarbeiterbezogene Kennzahlen** sind auf die personellen Ressourcen, die Kompetenzen und die interpersonellen Beziehungen ausgerichtet: Welche Fähigkeiten sind wie verfügbar? Wie produktiv sind die Mitarbeitenden? Wie entwickeln sie sich? Wie funktioniert das Zusammenspiel im Team? Beispiele: Entscheidungseffizienz, Zufriedenheit, Lerntransfer, Grad der gegenseitigen Unterstützung.

In der Praxis am wenigsten genutzt werden übrigens die mitarbeiterbezogenen Kennzahlen. Typisches Argument: Faktoren wie Zufriedenheit und vor allem jene, die sich auf das soziale Miteinander beziehen, als Zahlen abzubilden, ist viel zu technokratisch. Was intuitiv oft als problematisch empfunden wird, ist für die gemeinsame Reflexion im Team jedoch eher ein Vorteil. Denn soziale Themen sind oft emotional aufgeladen, durch die Arbeit mit nüchternen Kennzahlen werden sie immer – zumindest ein Stück weit – entemotionalisiert, womit es leichter fällt, sie zu betrachten und sie zu besprechen. Beispiel: „Aktuell liegt die Zufriedenheit bei uns im Team bei einer sechs. Was müsste passieren, damit wir mindestens eine acht erreichen?“

Wenn Reflexion auf diese Weise in einem Team stattfindet, dann ist sie nicht nur ein Feigenblatt, das ins Meeting integriert wird, dann geht es wirklich ans Eingemachte – und dann kann sich auch jedes Team zu einem Höchstleistungsteam entwickeln.

Nele Graf, Andre M. Schmutte

Foto: Nele Graf



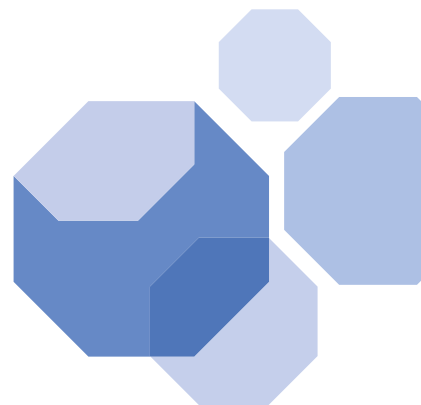
Die Autoren: **Dr. Nele Graf** ist Professorin für Personal und Organisation an der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Ismaning und leitet dort das Competence-Centre of Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL). Sie ist gleichzeitig Initiatorin und Leiterin des vom BMBF geförderten Forschungsprojekts Teamlead.

Foto: Andre M. Schmutte



Dr. Andre M. Schmutte lehrt an der HAM als Professor für marktorientierte Unternehmensführung, ist Mitglied des CILL-Teams und stellv. Leiter des Forschungsprojekts.

Kontakt: www.teamlead.partners/forschung.php



Die Inhouse- Produktion der TÜV SÜD Akademie

Bei der TÜV SÜD Akademie können Sie aus über 400 Online Trainings wählen und so einfach und bequem lernen, wo immer Sie möchten. Was Sie vielleicht noch nicht wussten: Wir erstellen den gesamten Content selbst – von der Konzeption bis zur Produktion im eigenen Inhouse-Studio. Vom E-Learning bis zum Trainingsvideo, vom Tutorial bis zur Virtual-Reality-Anwendung. Warum? Ganz einfach: Weil man Qualität am besten selbst produziert. So bekommen Sie immer die besten E-Learnings von den besten Trainern und die besten Live-Streams für beste Weiterbildung in Echtzeit.

Werfen Sie einen virtuellen Blick hinter die Kulissen unter www.tuvsud.com/akd-studio