



# Teams methodisch entlasten

Prozesserweiterungen, noch mehr Produkte, immer neue Richtlinien ... und alles beschert dem Team weitere Aufgaben, bis es irgendwann an die Überlastungsgrenze gerät – wenn die Teamführung nicht gegensteuert. Die dazugehörigen Führungsaufgaben fassen die Teamforscher Nele Graf und Andre M. Schmutte unter dem Begriff Entwicklungsmanagement zusammen. Wie es gelingt, erläutern sie im sechsten und letzten Teil dieser Serie über Synergetische Teamführung.

## Preview

- ▶ **Sinnfreies eliminieren, Effizienz potenzieren:** Warum sich eine Bestandsaufnahme aller Aufgaben immer lohnt
- ▶ **Alt, bekannt und unterschätzt:** Priorisieren mit der Eisenhower-Matrix
- ▶ **Konkret informieren, Kontext illustrieren:** Worauf es im Outsourcing-Prozess besonders ankommt
- ▶ **Superman-Syndrom:** Warum es vielen Führungskräften so schwerfällt, für ihr Team Hilfe einzufordern
- ▶ **Nervige Never Ending Stories:** Wie unsauber abgeschlossene Projekte unnötigerweise Zeit und Aufmerksamkeit kosten

Wie viele Aufgaben sind für Ihr Team in diesem Jahr Pi mal Daumen dazugekommen – angefangen von kleinen Arbeitsschritten bis hin zu ganzen Arbeitsbereichen? Wahrscheinlich nicht nur ein oder zwei, sondern einige mehr, oder? Und wie viele Aufgaben sind in dieser Zeit weggefallen? Im besten Fall wohl ein oder zwei, vermutlich aber keine. Um zu erkennen, wohin eine solche Entwicklung führt, muss man kein Prophet sein und auch nicht Betriebswirtschaft studiert haben: schnurstracks in die Überlastung. Tatsächlich bewegen sich laut Studien ein guter Teil der Teams in den hiesigen Unternehmen in der Nähe der Belastungsgrenze, nicht wenige haben sie bereits überschritten.

Denn wirklich gehandelt wird oft erst, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist, sprich: erste Teammitglieder vor Erschöpfung ausfallen und die Arbeitsergebnisse deutlich an Qualität verlieren. Dabei sind die Möglichkeiten, um der sukzessiven Überforderung im Team (rechtzeitig) systematisch entgegenzuwirken, gut bekannt. Sie gehören sozusagen zum kleinen Einmaleins der Führung, sie

sind basal, aber nicht banal – bei genauerer Betrachtung wird die ein oder andere Anwendungshürde sichtbar. In unserem Modell der Synergetischen Teamführung haben wir diese Aufgaben unter dem Begriff „Entwicklungsmanagement“ zusammengefasst.

(Fast) sinnfreie Aufgaben gibt es in jedem Team

Die erste und wichtigste Aufgabe des Entwicklungsmanagements ergibt sich quasi von selbst: Wenn regelmäßig neue Aufgaben dazukommen, ist es irgendwann unabdingbar, dass Aufgaben abgegeben werden – zumindest dann, wenn nicht parallel auch die Arbeitskraft im Team kontinuierlich wächst. Am besten wird ein regelrechter Frühjahrsputz durchgeführt. Fachlicher ausgedrückt: Aufgaben werden systematisch outsourct. Dazu ist es zunächst einmal notwendig, eine komplette Bestandsaufnahme der Aufgaben im Team zu machen. Das ist zugegebenermaßen aufwendig, lohnt sich aber – nicht nur mittelfristig, sondern zumeist sogar unmittelbar.



# SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

Denn die Chance ist groß, dass bei einer solchen Bestandsaufnahme „übrig gebliebene“ Aufgaben identifiziert werden, die schon lange kaum noch Sinn machen oder gar gänzlich zum Selbstzweck geworden sind und sich folgenlos streichen lassen. Zudem werden im so gezeichneten Big Picture fast immer Möglichkeiten sichtbar, Aufgaben effizienter zu verteilen: „Eigentlich ist es doch viel sinnvoller, wenn sie diese Aufgabe übernimmt, da sie sie in einem anderen Prozess quasi miterledigen kann, als dass er sich jedes Mal neu in die entsprechenden Zahlen einarbeitet.“

## Priorisieren auf altbekannte, aber wunderbar wirksame Weise

Je größer das Aufgabenportfolio des Teams ist, desto wichtiger ist es, die anschließende Bewertung der einzelnen Aufgaben systematisch anzugehen. Dazu bietet sich eine einfache Methode an, die bereits so betagt und bekannt ist, dass sich viele Führungsexperten und -expertinnen und Managementfachleute kaum noch trauen, sie zu empfehlen, schließlich will man keinen kalten Kaffee servieren – die sogenannte Eisenhower-Matrix. Sie ist jedoch nicht ohne Grund so bekannt geworden: Sie ist nicht nur sehr wirksam, sondern auch wunderbar einfach anzuwenden.

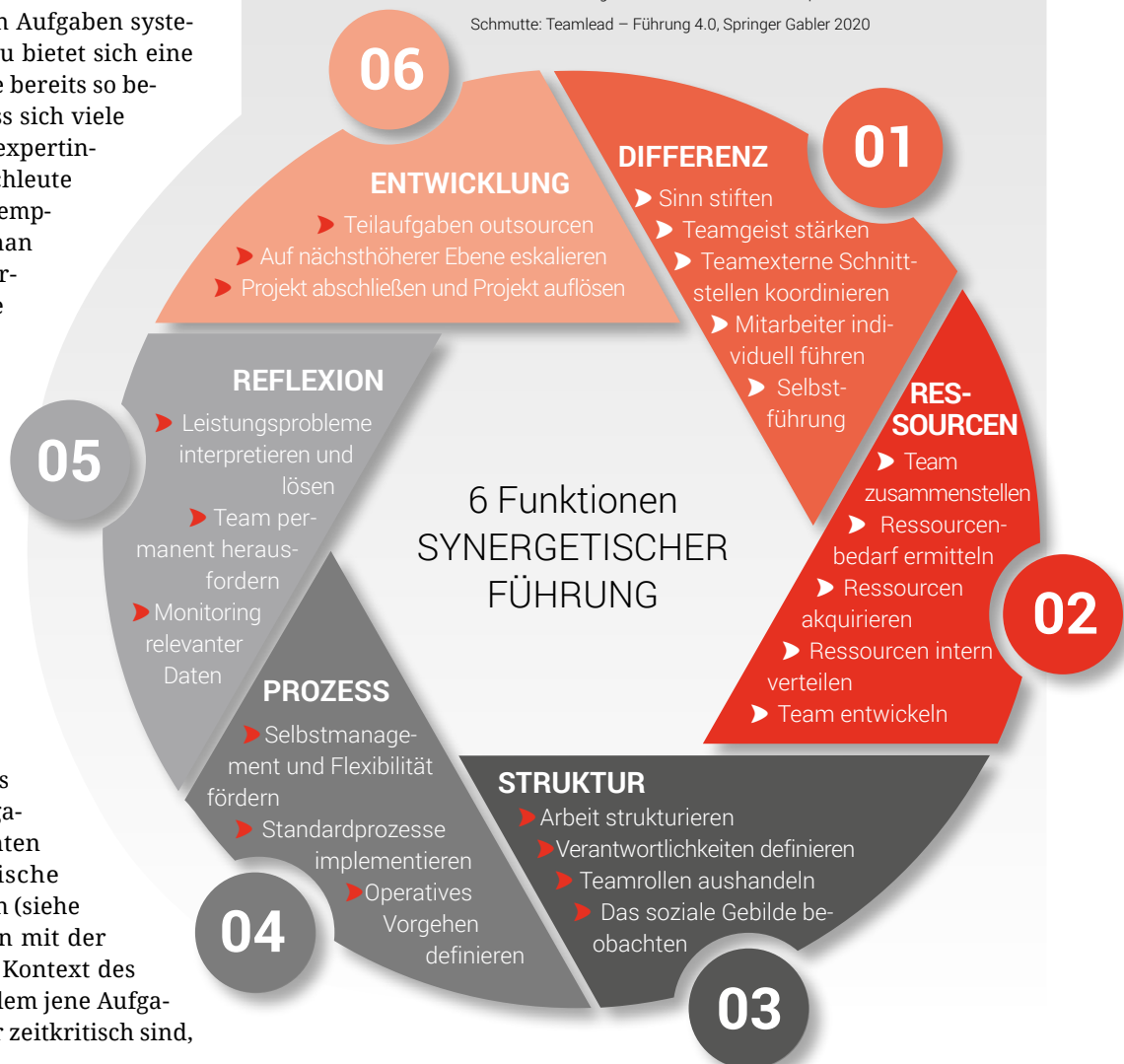
Bei dieser Klassiker-Methode werden die Aufgaben anhand von zwei Kriterien geordnet: Wie wichtig sind sie? Und wie dringlich sind sie? Aus der Zuordnung der Aufgaben in die vier Quadranten ergeben sich idealtypische Handlungsempfehlungen (siehe dazu Grafik: Priorisieren mit der Eisenhower-Matrix). Im Kontext des Outsourcings sind vor allem jene Aufgaben interessant, die zwar zeitkritisch sind,

## 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](http://www.managerseminare.de); Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0, Springer Gabler 2020





# SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

## Priorisieren mit der Eisenhower-Matrix



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0. Springer Gabler 2020.

## Der Teufel steckt beim Outsourcing in der Anfangsphase

Die wichtigste „Vorarbeit“ nach der Identifikation der auszulagernden Aufgaben im Outsourcing-Prozess ist die Definition der Schnittstellen: Wer von uns im Team tauscht sich in welcher Regelmäßigkeit mit dem Outsourcing-Partner über welche Parameter aus? Die wichtigste „Hauptarbeit“ ist dann die Durchführung eines ausführlichen Briefings. In dessen Rahmen sollten nicht nur alle für die unmittelbare Erledigung der Aufgabe notwendigen Informationen übermittelt werden, sondern auch der jeweils dazugehörige Kontext: Was ist genau der Zweck dieser Aufgabe? In welchen größeren Prozess ist sie eingebunden? Welche Anschlussprozesse gibt es? Usw. Je umfassender das Bild ist, das „mitgeliefert“ wird, desto besser kann der Outsourcing-Partner die Aufgabe erledigen – vor allem in dem Sinne, dass er nicht jedes Mal anklopfen muss, wenn etwas nicht nach Schema F läuft, sondern in der Lage ist, eigene Lösungen zu finden.

Auch bei noch so guter Übergabe kommt man um eine intensive Einarbeitung jedoch nicht umhin, bei der am besten eine Zeit lang buchstäblich Hand in Hand gearbeitet wird. Das ist freilich zeitintensiv, zahlt sich aber aus: Je intensiver die anfängliche Verzahnung ist, desto höher wird der Nutzen, sprich die Arbeitsentlastung, später sein. Eine nicht ausreichend intensive Abstimmung in der Anfangsphase ist übrigens der Hauptgrund, warum Outsourcing-Prozesse scheitern.

Sobald offensichtlich wird, dass sich durch Outsourcing allein eine drohende Überlastung im Team nicht abwenden lässt, ist es dringend geraten, möglichst frühzeitig auf die nächsthöhere Ebene zu eskalieren. Genau davor scheuen viele Führungskräfte jedoch zurück. Eher führen sie ihr Team bewusst an die Belastungsgrenze oder auch darüber hinaus, als vor ihrer Chefin oder ihrem Chef „zuzugeben“, die Arbeit mit der eigenen Mannschaft nicht mehr stemmen zu können bzw. darauf hinzuweisen, dass

Teams sollten regelmäßig über Bord werfen, was nicht wirklich, wirklich wichtig ist – und darauf achten, dass es nicht zurückkommt. Ohne einen solchen Frühjahrsputz werden Ressourcen für nicht wertschöpfende Aufgaben verschwendet.

aber weniger wichtig – sodass das Team es „riskieren“ kann, sie in externe Hände zu legen. Entweder in die eines anderen Teams (internes Outsourcing) oder in die von externen Dienstleistern (externes Outsourcing).

Ein klassisches Beispiel für internes Outsourcing sind sogenannte Shared Services, also gleichartige Prozesse aus verschiedenen Bereichen einer Organisation, die von einem zentralen Team oder einer zentralen Abteilung übernommen werden. Der klassische Fall von externem Outsourcing ist die Übertragung der Pflege des Internetauftritts des Unternehmens an einen Dienstleister. Neben diesen „Klassikern“ finden sich in der Regel bei systematischer Analyse in fast jedem Team darüber hinaus Aufgaben, die sich in versierte externe Hände geben lassen – zumal es in der digitalisierten Arbeitswelt mittlerweile ein Heer von freien Spezialisten gibt, die teils auch „kleine Jobs“ zuverlässig übernehmen.



# SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

Ressourcen- und Personalreduzierungen das Team ans Limit geführt haben. Das führt teilweise so weit, dass Projekte nur noch zum Schein geführt und Projektfortschritte vorgetäuscht werden. Angst vor Macht- und Gesichtsverlust oder auch eine Art Superman-Syndrom („Ich muss stark sein, darf keine Schwäche zeigen, Hilfe ist nur etwas, das ich gebe, nichts, was ich nehme oder brauche“) sind typische Gründe dafür.

## Das (berechtigte) Einfordern von Hilfe ist ein Zeichen von Reife

Dabei ist das (berechtigte und rechtzeitige) Einfordern von Hilfe keinesfalls ein Zeichen von Schwäche, sondern vielmehr eines von Reife und Verantwortungsbewusstsein. Zudem tut sich in solchen Situationen viel auf menschlicher Ebene. Einer Person zu helfen, fördert die Verbundenheit zu dieser mindestens genauso stark, wie von einer Person Hilfe zu bekommen. Heißt: Oft stärkt die Einbeziehung der nächsthöheren Führungskraft sogar die Beziehung zu dieser.

An sich selbstverständlich, aber zu wichtig, um es nicht zu erwähnen: Wenn aufgrund von (befürchteter) Überforderung nach oben eskaliert wird, sollte im Team Einigkeit herrschen, dass es tatsächlich nicht so weitergehen kann und auch niemand eine Idee hat, wie sich dies aus eigener Kraft ändern lässt. Denn wenn die nächsthöhere Führungskraft hinsichtlich der Arbeitslast aus dem Team diffuse Signale erhält, ist die Gefahr groß, dass sie das Problem nicht im steigenden Aufgabenvolumen, sondern bei der Teamführung vermutet – und das in diesem Fall mitunter nicht ganz zu Unrecht.

Immer neu dazukommende Aufgaben sind übrigens nur der eine große Treiber von systematischer Überlastung im Team. Es gibt noch einen anderen, der vielleicht nicht genauso schwer wiegt, aber durchaus gewichtig ist. Es ist kein externer Treiber, sondern ein interner, er ist sozusagen im Team hausgemacht: der unsaubere Abschluss von Projekten.

## Unsaubere Projektabschlüsse kosten viel Zeit und Aufmerksamkeit

Oft ist es so, dass Projekte in Teams über längere Zeit einfach „auslaufen“. Heißt: Die dazugehörigen Aufgaben rücken auf der Agenda nach hinten, werden weniger wahrgenommen – und nur noch gelegentlich akut. Dann aber müssen sich die Teammitglieder immer wieder aufs Neue in die Thematik hineindenken, versuchen, Prozesse „von damals“ nachzuvollziehen oder sich an Lösungswege zu erinnern, die man bereits einmal angedacht hatte. All das kostet enorm viel Zeit und Aufmerksamkeit. So werden Projekte im Worst Case zu immer wieder aufploppenden nervigen Never Ending Stories.

Durch saubere Projektabschlüsse können solche „Geschichten“ verhindert werden. Dazu gehört zuerst einmal, das Projekt konsequent bis zum Ende durchzuziehen



## Mehr zum Thema

### ► **managerSeminare-Serie: Synergetische Teamführung.**

[www.managerseminare.de/Synergetische-Fuehrung](http://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? Die Frage, warum es so wichtig ist, dass Teams ihre Prozesse und ihre Zusammenarbeit permanent reflektieren, und wie das gelingt, steht im Mittelpunkt des fünften Teils.



# SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

und abschließend genau zu prüfen, ob noch To-dos offen sind – und welche sich in Zukunft ergeben werden. Denn oft gibt es Folgeentwicklungen, die bereits absehbar sind. Wenn die daraus resultierenden notwendigen Maßnahmen vorweggedacht werden, solange das Projekt-Know-how noch „heiß“ ist, wird der Bearbeitungsaufwand für sie später deutlich geringer ausfallen. Dazu gehört auch, festzulegen, welches Teammitglied sich um welche künftigen Maßnahmen kümmern wird.

Ein weiteres zentrales Element eines sauberen Projektabschlusses ist die Sicherung der gesammelten Erfahrungen, etwa im Rahmen eines Lessons Learned Workshops mit allen Teammitgliedern und gegebenenfalls auch externen Beteiligten:

- ▶ Welche Vorgehensweisen haben sich im Projekt besonders bewährt? Welche waren weniger effektiv?
- ▶ Wo kam es zu Problemen und warum? Hätten diese im Vorfeld verhindert werden können?

▶ Welche Lösungsansätze für Probleme haben gut funktioniert, welche weniger gut?

Je besser das Projekt aufgearbeitet wird, desto runder werden Anschlussprojekte oder auch vergleichbare Projekte künftig wahrscheinlich laufen. Lessons Learned bieten damit einen großen Hebel, um in Teams Ressourcen zu schonen und für Entlastung zu sorgen. In der Praxis, in der oft ein Projekt das nächste jagt, bleibt er jedoch allzu oft ungenutzt.

**Projektdokumentationen sind oft nutzlose Datencontainer**

Ähnliches gilt für Projektdokumentationen. Oft sind „Projektdokumentationen“ nichts anderes als Datencontainer, in die alles, was im Laufe des Projekts angefallen ist, hineingeschaufelt wurde. Sich da später durchzuwühlen, ist naturgemäß extrem zeitaufwendig und meist zudem ziemlich frustrierend. Saubere Projektdokumentationen dagegen, in denen wichtige Unterlagen und Korrespondenzen systematisch erfasst sind – im Idealfall mit kleinen Abstracts der Kerninhalte – und die zudem frei von Datenmüll und Unwichtigem sind, können für Folgeprojekte oder die Bearbeitung von späteren Folgemaßnahmen Gold wert sein.

Sauber abgeschlossen werden sollten Projekte – zumindest größere, die über viele Monate oder gar Jahre gelaufen sind – aber nicht nur in inhaltlicher und formaler Hinsicht, sondern auch in sozialer. Etwa in Form eines kleinen Happenings oder Incentives, in dessen Rahmen der Erfolg gefeiert wird, die Teammitglieder einen Strich unters Projekt machen, es im besten Sinne gedanklich und auch emotional loslassen – und so Kapazitäten fürs Komende im Kopf freiräumen. Und falls aller Sorgfalt zum Trotz vom Projekt trotzdem noch ein paar (unnötige) Aufgaben übrig bleiben, werden sie eben beim nächsten gemeinsamen Frühjahrsputz entsorgt.

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](http://www.teamlead.partners/forschung.php)

*Nele Graf und Andre M. Schmutte*