

# Forschungsprojekt TEAMLEAD

## Was macht Führung von Teams erfolgreich?



Forschungsprojekt 2015-2017:

**„Die Ausgestaltung der Führungsrolle des mittleren Managements aus systemischer Sicht mit Fokus auf der Steuerung von Teamprozessen“**

Kurzfassung des Abschlussberichts  
Mai 2018.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



### Gesucht: Ein wirksames Führungsmodell

Die Führung von Teams zählt heute zu den kritischen Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Deshalb interessiert die Frage, welche konkreten Führungsaufgaben ein Team denn tatsächlich zu besseren Leistungen führt.

Die meisten aktuellen Führungskonzepte basieren noch auf einem klassischen Führungsverständnis, das sich nicht auf Aufgabenprofile und komplexe Gruppenbeziehungen, sondern nur auf die Kompetenzen einer Führungsperson und nur auf die Zweierbeziehungen Vorgesetzter-Mitarbeiter konzentriert. Diese Vorgehensweise ist problematisch. Zum einen lassen sich greifbare Handlungsempfehlungen für die Führungskraft leichter aus den konkreten Aufgaben und weniger aus Kompetenzen ableiten. Darüber hinaus führt der höhere Bedarf an Koordinations- und Synchronisationsleistung zu einer Komplexität, Dynamik und zu Reibungsverlusten, die mit dem klassischen Führungsstil nicht in den Griff zu bekommen sind. Deshalb tritt der vielbeschworene synergetische Effekt von Teamarbeit in der Regel nicht ein.

### Die synergetische Führung von Teams

Klassische Führungskonzepte legen fest, welche Kompetenzen eine Führungskraft mitbringen sollte. Sie geben aber keine Informationen darüber, in welcher Situation welche Kompetenz benötigt wird oder wie diese von der Führungskraft eingesetzt werden sollte. Es handelt sich um statische Modelle, die keine situativen Aspekte berücksichtigen und nur wenig Orientierung für den Berufsalltag bieten.

Im Forschungsprojekt TEAMLEAD wurde auf Basis anerkannter Modelle ein Führungskonzept entwickelt, das die Realität in Unternehmen besser abdeckt. Das synergetische Führungsmodell benennt sechs aufeinander aufbauende Systemfunktionen mit 23 Führungsaufgaben, die für das Funktionieren und die Effizienz von Teams von Bedeutung sind. Auf diese Weise liefert es Anregungen für konkretes Führungsverhalten im Berufsalltag. Das Konzept strebt dabei eine gezielte „Selbst-Steuerung“ von Teams und Abteilungen an, die eine größere Anpassungsfähigkeit, schnellere Reaktionszeiten sowie flexiblere Antworten auf das Unerwartete in modernen Arbeitswelten (VUCA) ermöglicht.

### 6 Funktionen mit 23 Führungsaufgaben

Differenzmanagement setzt die Grenzen und sichert Zielklarheit. Ein Team ist erst dann ein Team, wenn es über einen klaren Auftrag verfügen (Systemzweck) und sich als Einheit begreift, nach außen geschlossen auftritt und nach innen jedem Mitglied die Möglichkeiten gibt, sich einbringen zu können.

Unter Ressourcenmanagement fällt die Akquise materieller und immaterieller, finanzieller und personaler Mittel, die bedarfsorientiert zur Erreichung des Leistungsziels zu verteilen sind.

Strukturmanagement setzt sich mit der sozialen Komplexität im Team auseinander. Hier geht es vor allem um die Festlegung klarer Rollen und Verantwortlichkeiten.

Das Managen von zeitlicher Komplexität

ist Aufgabe des Prozessmanagements. Die Ablaufplanung muss die durch die interne Rollendifferenzierung bedingten Anschluss- und Synchronisierungsprobleme lösen.

Reflexionsmanagement sichert die Überlebensfähigkeit des Teams, indem die eigene Funktionalität analysiert und verbessert wird. Grundlage sind das Monitoring relevanter Daten und Implementieren eines geeigneten Steuerungssystems.

Entwicklungsmanagement schließlich verhindert die Überlastung des Systems. Wenn Teams den an sie gestellten Anforderungen nicht mehr gewachsen sind, müssen Aufgaben abgegeben oder ausgelagert werden. Und es ist auch Aufgabe der Führungskraft, Projekte oder Systeme abzuschließen und aufzulösen, sobald das Teamziel erreicht ist.



# Forschungsprojekt TEAMLEAD

## Was macht Führung von Teams erfolgreich?



### 4 Projektphasen zum neuen synergetischen Führungskonzept

Das Forschungsprojekt gliederte sich in vier multimethodisch ausgerichtete und aufeinander aufbauende Projektphasen.

In der ersten Phase wurden 45 Experten befragt, um die zu Beginn noch abstrakten „Systemfunktionen“ zu präzisieren. Über eine zweite Befragung von über 700 Führungskräften wurden die Ergebnisse validiert und das Modell weiter spezifiziert.

Mit der dritten Phase folgte die Evaluation. Für den Test des Modells nutzte das Projektteam ein spezifisch angepasstes Planspiel. Mit einer mobilen Variante der Modellfabrik Koblenz wurden 45 Teams verschiedener Unternehmen und Branchen in einem simulierten Geschäftsprozess aus verschiedenen Perspektiven beobachtet und ausgewählte Leistungskriterien gemessen.

Vor-Ort-Beobachtungen routinemäßiger Teammeetings schlossen die Evaluationen ab. Die Analysen zeigen zum einen, dass die sechs

Systemfunktionen ein empirisch nachweisbares Konstrukt für die Beschreibung von Führungsaufgaben darstellen und zum anderen synergetisch geführte Teams spürbare Leistungsvorteile erzielen.

### Wie Führungskräfte von dem neuen synergetischen Führungskonzept profitieren

Synergetisch geführte Teams und Abteilungen sind deutlich **leistungsfähiger** und schaffen eine bessere Balance zwischen den verschiedenen Leistungskriterien. Sie können einen höheren Grad an Komplexität verarbeiten und entwickeln ein immer höheres Niveau der **Selbststeuerung**.

Das synergetische Führungskonzept beschreibt die **Führungsaufgaben für Hochleistungsteams**. Es gibt konkrete Empfehlungen für das eigene Führungsverhalten, und ein **Readiness-Check** für Führungskräfte und Teams hilft Ihnen, konkrete Verbesserungspotenziale im Führungsverhalten zu erkennen.

### Projektteam



Prof. Dr. Nele Graf (Projektleiterin)

Prof. Dr. Andre M. Schmutte (stellv. Projektleiter)

Prof. Dr. Stephanie Rascher

Univ.-Prof. Dr. Erich Witte (em.)

David Lowiec

wiss. Mitarbeiter:

Patricia Pillath  
Clara Krabatsch  
Felix Krackau

Partner (Wissenschafts-Praxis-Kooperation):

Prof. Dr. Bert Leyendecker, Hochschule Koblenz  
Mentus GmbH  
HR Consultants GmbH  
Till & Faber GmbH  
Reflect AG

05/2015                      03/2016                      10/2016                      04/2017                      11/2017



Ihr Kontakt:

[info@teamlead.partners](mailto:info@teamlead.partners)  
[www.teamlead.partners](http://www.teamlead.partners)

TEAMLEAD – Führen von Teams  
BMBF Forschungsvorhaben FHprofUnt2014  
Förderkennzeichen 13FH057PX4  
01. Mai 2015 bis 30. November 2017

Competence Centre for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL)

Hochschule für angewandtes Management GmbH  
Fakultät Betriebswirtschaft  
Steinheilstraße 4  
85737 Ismaning  
[www.fham.de](http://www.fham.de)