



## Führungstipps 17/1

### Teamentwicklung 4.0

#### Mode oder Paradigmenwechsel?

Vor knapp 100 Jahren hat die Human Relations Bewegung die Voraussetzung geschaffen für alles, was heute „Teamentwicklung“ genannt wird:

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als einzigartige Individuen und nicht nur als „funktionierende Funktionsträger“.**

Untersuchungen der Pädagogik und Sozialforschung von „Gruppen“ brachten erste umsetzbare Erkenntnisse, oft in einfachem Ursache-Wirkungs-Denken:

**Teamentwicklung 1.0:** Maßnahmen der Führungskraft beim Formen und Führen von „Teams“.

Mit Aufkommen von Gruppenarbeit etablierte sich auch die „Gruppendynamik“, die die Teammitglieder einbezieht:

**Teamentwicklung 2.0:** Teamzusammenhänge erleben und anderen durch Feedback mitteilen.



#### state of the art

Geprägt vor allem durch die Systemtheorie, wird Team heute sowohl über die Innenverhältnisse (Mitglieder und ihre Beziehungen) als auch über die Außenbedingungen (unternehmerische Anforderungen) bestimmt. Grundannahme dabei ist:

**Teamentwicklung 3.0:** Je mehr die Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder erfüllt werden und je besser die Beziehungen geklärt sind, desto höher Motivation und Arbeitszufriedenheit und desto besser die Ergebnisse.

#### Arbeitswelt 4.0

Digitalisierung, Globalisierung und vermehrte Individualität steigern Komplexität und Dynamik. Die Arbeitswelt 4.0 ist geprägt von Flexibilisierung, Zusammenarbeit in wechselnden Spezialistenteams, Auflösung klassischer Hierarchien und zunehmender Vernetzung. Vertrauen und Eigenverantwortung gewinnen an Bedeutung. Das sind Herausforderungen zugleich für Teammitglieder und Teamleitungen. Die Führung und Begleitung von Teams muss diesen Veränderungen folgen können:

**Es braucht einen Paradigmenwechsel beim Führen und Begleiten von Teams in der „Welt 4.0“!**

**Teamentwicklung 4.0:** An erster Stelle stehen die Ergebnisse des Teams als Koproduktion durch einzigartige Individuen. Gefördert und gefordert wird hohe Eigenverantwortung, besonders auch Frustrationstoleranz (Fähigkeit, Enttäuschungen auszuhalten) sowie Ambiguitätstoleranz (Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten).

In der nächsten Ausgabe von  
SOKRATeam Führungstipps 17/2 lesen Sie:  
**Respektvoll Klartext reden**  
Erscheinungstermin: 15.04.2017

#### Führungshandeln 4.0

Die jüngste Forschung zeigt: Um als Führungskraft oder Teamleiter in der Arbeitswelt 4.0 erfolgreich zu sein, müssen bestimmte Rahmenbedingungen geschaffen und aufrecht erhalten werden. Ferner sind bestimmte Grundannahmen von Bedeutung (siehe Spickzettel).

Darüber hinaus gibt es Methoden für Teamentwicklung 4.0 und Führung 4.0

Methoden gibt es hier: »[Wo liegt das Problem?](#)«



#### Spickzettel Führung 4.0

##### Rahmenbedingungen schaffen

1. Führungskraft sorgt von Beginn an für Klarheit über Absicht und Ziele.
2. Zeitdruck ist Ressource: Er sorgt für Konzentration auf das Wesentliche.
3. Grundvertrauen zwischen Team und Führungskraft ist unverzichtbar

##### Grundannahmen leben

1. Es gibt so viele Wahrheiten wie Menschen und jeder hat recht.
2. Bei emotionalem Druck ist normales Verhalten nicht normal.
3. Frustration ist keine Erlaubnis für Verweigerung oder Minderleistung.