

INES EULZER & THOMAS PÜTTER

**MANIFEST
für NEUE
FÜHRUNG**

KLARE KANTE

**MITARBEITER MUTIG UND
AUF AUGENHÖHE FÜHREN**



**HACKS & WACHRÜTTLER
FÜR MODERNE FÜHRUNG**

nehmenskultur ermöglichen, werden systematisch geplant und gefördert. Denn eins ist gesetzt: In einem globalen und stark umkämpften Marktumfeld sind nur jene Unternehmen erfolgreich, die eine unverwechselbare Identity und ein starkes Image haben.

**FÄHIGE LEUTE
ERGEBEN
NOCH LANGE
KEIN
FÄHIGES TEAM**



#Teamintelligenz

#Höchstleistungsteam

#Teamführung

Kennen Sie das: Sie haben ein wirklich cooles Projekt und stellen ein Team aus lauter schlaun Mitarbeitern zusammen. Und dann verhalten diese sich wie Kinder, die um den Sitzplatz vorn im Auto streiten ... Wie kommt das? Weshalb ist es trotz allen Expertentums immer noch Glückssache, ob ein Team funktioniert oder nicht? Ob bahnbrechende Ergebnisse entstehen oder ob das Projekt in Mittelmäßigkeit dahindümpelt? Was genau ist es, was Teams gut macht? Was sind die Zutaten, damit aus einem Team mehr wird als die Summe seiner Teile?

Was braucht ein Team, damit aus 1 + 1 = 3 wird?

Aus unserer Sicht ist entscheidend, zu sehen wo wir herkommen. Üblicherweise gehen wir so vor: Wir wählen die Fachleute, die in dem Thema bereits Erfahrung haben, und stecken sie in ein Team. Sie bekommen eine klar definierte Aufgabe, vielleicht mit Zeit- oder Budgetangabe. Traditionell wird die Aufgabe dann in Einzelteile auseinandergenommen und jeweils dem Teammitglied mit der meisten fachlichen Expertise zugeteilt. Das heißt, ab dann agiert größtenteils jeder für sich selbst. Und um besser zu werden, gibt es nur

einen Hebel: Jeder der Experten müsste einfach noch etwas mehr oder noch etwas schneller arbeiten. Ergebnis: Die Teamperformance ist nicht mehr als die Summe der individuellen Einzelleistungen.

Mit ihrem Fokus auf Individuen liegen Unternehmen daneben. Denn der in Unternehmen vorherrschende Fokus auf Individuen und Einzelleistungen ist für die Teamperformance nicht zielführend. Entscheidend ist, ob das Team die kollektive Intelligenz nutzt oder nicht. Man kann sich das wie bei einem guten Fußballteam vorstellen. Nicht einzelne Stars machen das Spiel erfolgreich. Siegen wird das Team, das komplexe Situationen kreativ meistert, und zwar so, dass jeder seine besonderen Fähigkeiten ausleben kann. Aber wie kommen wir dahin? Forschungsergebnisse der Universität Vrije Amsterdam mit Lerngruppen zeigen: Die wahrgenommene Unterschiedlichkeit, zum Beispiel im Alter, kann offenbar den freien Austausch von Wissen und Ideen gefährden. »Mitarbeiter sind dann häufig mehr damit beschäftigt, ihre Individualität zu behaupten, als sich auf die inhaltlichen Beiträge der anderen einzulassen«, so Fabiola Gerpott, Wissenschaftlerin im Leadership Lab.

Teamintelligenz hängt
nicht von der
Intelligenz der
Teammitglieder ab.