

Willkommen in der VUCA-Welt

Wann Teams gut funktionieren

Autor(en): Michael Sudahl

Weil die Welt volatiler, ungewisser und komplexer wird, gelten für IT-Führungskräfte neue Regeln. Werte ersetzen Zahlen. Teamführung wird zur Herausforderung. Wer in dieser Welt bestehen will, sollte die Gesetze sozialer Systeme kennen. Aktuelle Forschungen bieten Hilfestellungen.

IT-Berater Johannes Woithon erzählt gerne Geschichten aus der Vuca-Welt. Staunend hören Besucher zu, wenn der Gründer von **orgavision**¹ über den **Umgang mit Mitarbeitern**² berichtet. Etwa, dass es in seinem Berliner Softwarehaus keine Zielgespräche mehr gibt. Stattdessen aber Mikro-Meetings, Sprints und Reflektionsrunden. **Das Acronym Vuca steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity**. Erfunden hat es das amerikanische Militär. Es soll die Zeit nach dem Kalten Krieg beschreiben.

Nach dem Mauerfall 1989 schien die Welt für die US-Verteidiger komplett auf dem Kopf zu stehen. Beziehungen wurden volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig. Das klare Feindbild fehlte von heute auf morgen. Stattdessen eine Situation mit vielen Stakeholdern - alles ist miteinander verbunden, reagiert unmittelbar aufeinander. Inzwischen bedienen sich auch deutsche Firmenchefs des Vuca-Denkmodells. So schreibt die Bertelsmann-Stiftung im Pamphlet "Zukunftsfähige Führung" über den gesellschaftlichen Wandel: Werte konkurrieren mit Zahlen, Firmen müssen in einer komplexen Welt agieren lernen. Wirkungen und Zusammenhänge wirtschaftlichen Handelns sind nur sehr begrenzt überschau- und steuerbar.

Alle zwei Wochen ein Treffen

"Für viele **junge Firmen**³ ist dieses Szenario Alltag", beobachtet Woithon, dessen IT-Unternehmen im neunten Jahr besteht und das er von Anfang an mit Agilität statt mit dem Anspruch einer 100-prozentigen Perfektion führt. Im Detail sieht das so aus: Entwickelt das orgavision-Team um den 48-Jährigen etwa ein neues Programm-Modul, trifft sich das Projektteam im zweiwöchigen Rhythmus.

In einem Review schauen Programmierer, Kundenvertreter und Gestalter, was seit dem vorigen Treffen geschehen ist - welche Entwicklungen und Erkenntnisse zu diskutieren sind, und besprechen danach, was im nächsten "Sprint" - also bis in 14

Tagen - zu tun ist. Anschließend liefert die sogenannte Retrospektive eine systematische Analyse, um aus Fehlern und Positivem zu lernen - gegebenenfalls werden Arbeitsweisen angepasst oder verbessert.

"Durch diese kurzen Reflektionen lernen wir ständig dazu", verdeutlicht Woithon. In den Köpfen der Macher ist zudem verankert, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung nie fertig ist. So stellt das Team etwa eine Landingpage online, die gefühlt erst zu 60 Prozent besteht. Doch statt langwieriger Abstimmungsschleifen und damit verlorener Zeit, reagiert nun der Markt auf das Angebot. Woithon und sein Team lernen, was ankommt und was nicht und können sofort reagieren.

"Synergetische Führung"

Wer wie Woithon Vuca leben und lernen will, kann das auch trainieren. Organisationsforscherin Nele Graf bietet dazu ein Labor an. Im vom Bundesministerium für Bildung geförderten Projekt "Synergetische Führung" können sich Teams von fünf bis zehn Kollegen testen lassen. Dabei müssen die Gruppen Fischerprice-Lkw zusammenbasteln. Dass der Test ein paar eingebaute Gimmicks hat, unterscheidet ihn vom herkömmlichen Assessment-Center.

Professorin Graf erläutert, was erforscht wird: "Teamperformance hängt maßgeblich von der Synergie - also dem Zusammenwirken - der Mitglieder ab". Die Berliner Forscher wollen herausfinden, welche Aspekte den Arbeitsgruppen das Leben schwer machen und wie diese zu lösen sind. Ganz vorne auf der Team-Fehler-Liste stehen **Konkurrenz und Besitzdenken**⁴. "Je stärker Individualismus gefördert wird, desto unkooperativer sind die Leute", erklärt Graf. Teams funktionieren dann gut, wenn alle einen übergeordneten Sinn im gemeinsamen Projekt sehen.

Prof. Dr. Nele Graf ist Organisationsforscherin und Geschäftsführerin der Mentus GmbH.

Bremsklotz Nummer zwei ist eine fehlende Fähigkeit zur Reflektion. "Erst wenn das Streben nach ständiger Verbesserung in der Team-DNA verankert ist, löst sich dieser Klotz. Eine gelebte Fehlerkultur etabliert sich." In der Folge greifen die Synergien, die **Teamarbeit**⁵ vom Einzelkämpfertum abhebt. Die Effizienz steigt, der Output ebenso. Passen sollte daneben das soziale Gefüge innerhalb der Mannschaft. Respekt und Wertschätzung für den anderen sind wichtige Parameter. Beziehungs- und Leistungsebene müssen definiert und geklärt sein. Wenn es in einer Arbeitsgruppe hakt, sind wahrscheinlich diese Aspekte im sozialen System verrutscht - kann Graf schon heute sagen. Und das, obwohl das Forschungsprojekt erst gut die Hälfte der 30-monatigen Laufzeit absolviert hat.

Orgavision testet demnächst sich und das Team-Labor. Firmengründer Woithon will wissen, wo seine Mannschaft steht. Gleichwohl weiß der Macher, dass er alleine nur wenig reißt. Die Zeiten des "Great Man", des alleine herrschenden Managers, seien zumindest in vielen deutschen Firmen passé, bestätigt Graf und gibt detaillierte Einblicke, an welchen Stellschrauben Chefs drehen können: Neid im Team sei ein weit verbreitetes bel, etwa über unterschiedliche Boni-Auszahlungen.

Die Professorin der Hochschule für angewandtes Management in Erding rt, statt Einzelboni auszuhandeln, das Team über die Verteilung des gesamten Topfs diskutieren und entscheiden zu lassen. Wenn Kollegen die Parameter festlegen können, wächst Transparenz und der schädliche Konkurrenzkampf im Team erlischt, so die These. Stattdessen würden die Kräfte nach außen gerichtet. "Die Mannschaft wächst zusammen, wird produktiver", verdeutlicht Graf.

Verteilmodus arbeitsrechtlich unbedenklich

Arbeitsrechtlich ist so ein Verteilmodus unbedenklich, weiß Alexander Deicke. Der Ludwigsburger Rechtsanwalt rt allerdings, darauf zu achten, ob ein Tarifvertrag Zusatzleistungen regelt oder andere Betriebsvereinbarungen gelten. Auch wenn **Zeitarbeiter**⁶ Teil des Teams sind, können für diese Kollegen bestimmte Boni-Regeln gelten - oder eben nicht. Wer sich in der Vuca-Welt bewegen kann, ist übrigens gefragt. Vor allem Personalchefs großer Konzerne schicken gerne Spher in kleinere Firmen wie orgavision. Teils gegen Honorar dürfen die Detektive dann eine Woche im sozialen System der Startups mitlaufen und sich überraschen lassen. Denn hier läuft doch einiges anders, als diese es gewohnt sind.

Die Elemente eines sozialen Systems und wie Führungskräfte damit umgehen sollten

- **Differenzierung:** Führen mit Sinn statt mit Zielen. In einer fragilen und sich ständig neu erfindenden Gesellschaft können Unternehmen durch die Fragen nach dem "Warum" Halt vermitteln. Klären Sie, für welche Werte und Ergebnisse Ihre Firma steht. Am besten gemeinsam mit den Mitarbeitern. Und handeln sie diese immer wieder neu aus. Das ist notwendig, weil sich ständig Parameter verschieben. Kollegen wollen Teilzeit arbeiten oder beantragen Pflegezeiten für ihre Eltern, oder, oder, oder ...
- **Ressourcen:** Prüfen Sie, wer was im Team kann, welches Know-how steht zur Verfügung und ob Kapazitäten passend verteilt sind. Achten Sie darauf, dass sich Teammitglieder von außerhalb integrieren und einbringen können. Entschärfen Sie Konflikte etwa um Urlaubsplanungen oder Kundenbetreuung frühzeitig, indem Sie sie thematisieren.

- **Struktur:** Klären Sie mit dem Team, wer welche Verantwortungen hat, wie Kollegen untereinander und mit Kunden oder Lieferanten umgehen wollen. Installieren Sie regelmäßige Klärungsrunden, um das soziale Gefüge im Gleichgewicht zu halten.
- **Prozess:** Definieren Sie mit den Kollegen, welche Standards das Team einführen und pflegen will, um schnell und effizient arbeiten zu können. Betrachten Sie gleichzeitig, wie viel Flexibilität die Gruppe benötigt, um auf neue Anforderungen schnell reagieren zu können. Variieren Sie diese Balance immer wieder neu aus.
- **Reflektion:** Installieren Sie wiederkehrende Feedbackschleifen. Diskutieren Sie mit den Team-Kollegen, wie mit Fehlern umgegangen werden soll. Legen Sie dabei den Fokus auf eine ständige Verbesserung von Prozessen und Struktur.
- **Konkurrenz:** Schaffen Sie Transparenz hinsichtlich Wettbewerb. Klären Sie, mit wem die Mannschaft in Konkurrenz steht. Veranschaulichen Sie, wie sich Konkurrenz innerhalb einer Gruppe auswirkt.
- **Entwicklung:** Manche Teams lösen sich nach einem Projekt auf, andere erhalten neue Aufgaben. Wächst eine Gruppe über elf Personen, wird sie idealerweise in zwei Teams geteilt. Manche Jobs innerhalb eines Teams müssen ausgelagert werden oder es stoßen befristet Experten dazu. Über diese Entwicklungsschritte sollten Chefs Kollegen informieren, sonst frisst die ungewisse Zukunft Ressourcen.