

# Teamführung – Teamprozesse – Teamergebnisse

Ein Analyse- und Prozessmodell für die Praxis von Organisationen

Kolloquium zur psychologischen Praxis und Forschung  
Alumni-Verein Psychologie an der Universität Hamburg

Dipl.-Psych. Bettina Keßler & Dipl.-Psych. Prof. Dr. Kim-Oliver Tietze, Hamburg

27. November 2014

**Team | Leadership**

Ottenser Marktplatz 15

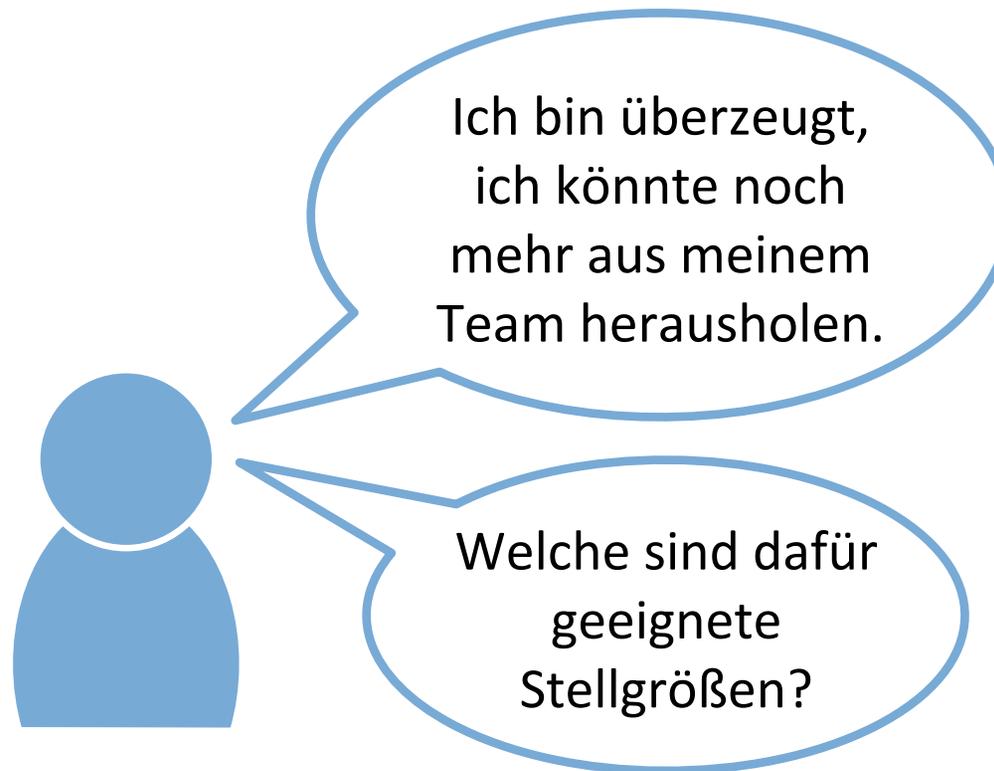
D-22765 Hamburg

tietze@team-leadership.de

kessler@team-leadership.de

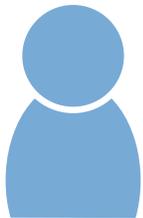
---

# Der Impuls: Die Frage einer Führungskraft

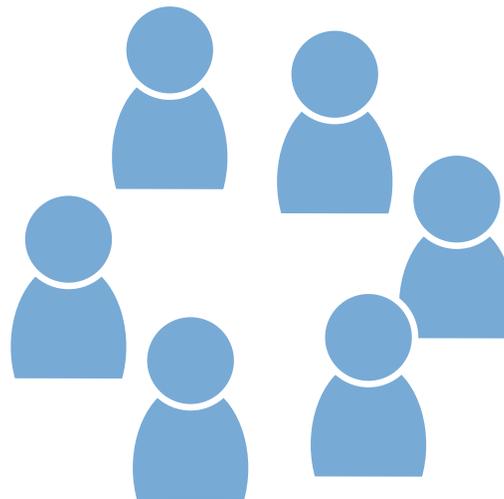


Ich (Führungskraft) könnte noch **mehr (Ergebnisse)** aus meinem **Team** herausholen ...

Teamführung



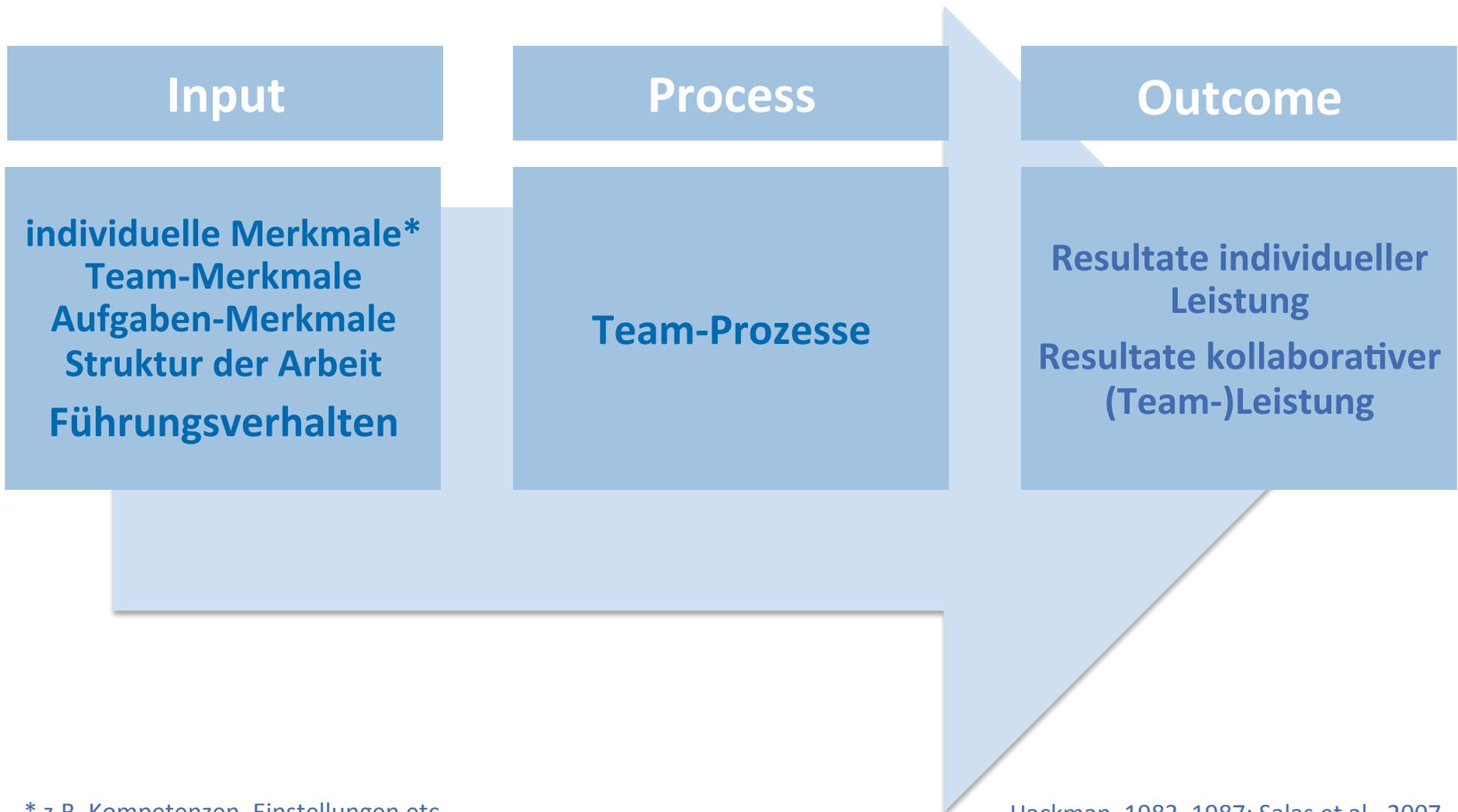
Teamprozesse



Teamergebnisse

Ziele, Effekte,  
erwünschte  
Auswirkungen

# Input-Process-Outcome-Rahmenmodell (IPO)



\* z.B. Kompetenzen, Einstellungen etc.

Hackman, 1983, 1987; Salas et al., 2007

## Definition Team-Leadership

„[...] team leadership can be defined as the enactment of the affective, cognitive, and behavioral processes needed to facilitate performance management (i.e., adaptive, coordinated, integrated action) and team development.“

Burke, DiazGranados & Salas, 2011, S. 338

„[...] it is far easier for a leader to undermine team performance than it is to facilitate it [...]“

Hackman & Wageman, 2005, S. 51

## Welche Größen können als **relevant** gelten ...

... hinsichtlich Führungsverhalten?

... hinsichtlich Teamprozessen?

... hinsichtlich Ergebnissen?

# Welches Führungsverhalten ist relevant?

## Funktionale Sicht auf Führung

- Verhaltensweisen, die relevant für die Effektivität von Teams sind

„What type of leadership behaviors are functional in teams?“

- The scientific approach: A meta-analysis (Burke et al., 2006)

Leadership behaviors	Outcomes/effectiveness	Variance* ( $r^2$ )
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ task-focused</li><li>▪ person-focused</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ perceived effectiveness</li><li>▪ productivity</li><li>▪ team learning</li></ul>	<b>4% - 30%</b>

„ ... an increase of 4% in productivity would indeed be meaningful “

\* aufgeklärter Varianzanteil

# Welches Führungsverhalten ist relevant?

**aufgabenorientierte  
Verhaltensmuster**

**transaktionale Führung**

**Aufgabenorientierung**

**Ressourcenmanagement**

**mitarbeiter-/teamorientierte  
Verhaltensmuster**

**transformationale Führung**

**Mitarbeiterorientierung**

**Förderung von Eigenständigkeit**

# Welche Teamprozesse sind relevant?

kognitiv	motivational	emotional
Klarheit über Ziele und Aufgaben	Verbundenheit mit der Aufgabe	Verbundenheit im Team
Informationsfluss im Team	Gemeinsame Erfolgserwartung	Fairness und Vertrauen
Gemeinsame Reflexion der Arbeit	Hohe Arbeitsstandards	Wertschätzung von Vielfalt

Zaccaro, Rittman & Marks, 2001

# Welche Teamergebnisse sind relevant?

**Anpassungsfähigkeit  
(intern/extern)**

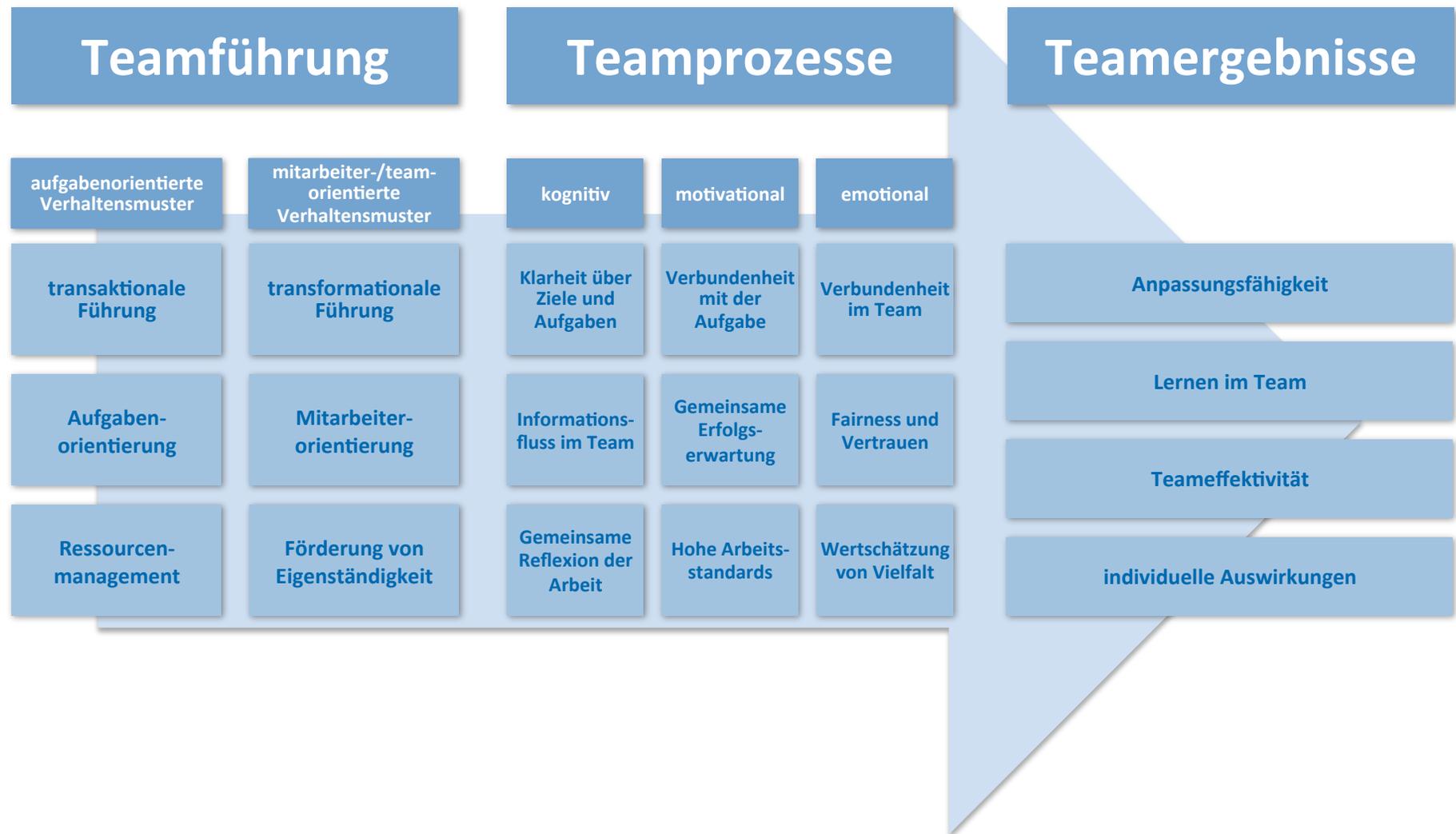
**Lernen im Team**

**wahrgenommene  
Effektivität**

**Auswirkungen auf  
individueller Ebene**

Mathieu et al., 2008; Salas et al., 2007

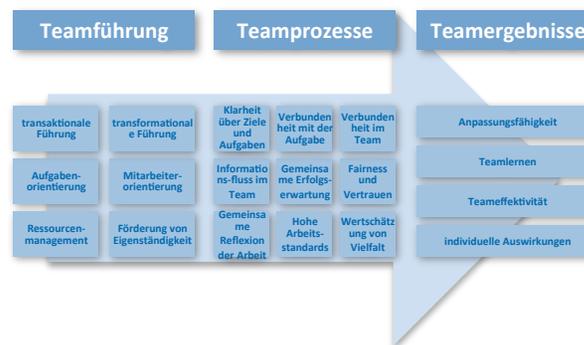
# Das Team-Leadership-Modell



# Der Team-Leadership-Fragebogen: Hamburg Team Leadership Inventory [HTLI]



Die Forschungsbefunde und das Team-Leadership-Rahmenmodell wurden in einen Fragebogen für die Praxis übersetzt



[HTLI]

[Hamburg Team Leadership Inventory]

Dieser Fragebogen besteht aus drei Teilen:

1. Führung
2. Zentrale Teamprozesse
3. Ergebnisse der Zusammenarbeit

Zu jedem dieser drei Teile finden Sie eine Reihe von Aussagen. Bitte geben Sie zu jeder Aussage an, in wie weit Sie dieser Aussage zustimmen. Beziehen Sie Ihre Einschätzung darauf, wie Sie Ihre Führungskraft, Prozesse im Team und die Zusammenarbeit im Team erleben.

Im ersten Teil (Führung) steht Ihre Führungskraft im Mittelpunkt der Einschätzung. In den Teilen zwei und drei (zentrale Teamprozesse und Ergebnisse der Zusammenarbeit) steht Ihr Team als Ganzes im Mittelpunkt der Einschätzung.

Für Ihre Einschätzung stehen Ihnen sechs Antwortmöglichkeiten zur Verfügung, die von „1 = stimmt nicht“ bis zu „6 = stimmt durchgängig“ reichen.

Meine Führungskraft gibt dem Team eine klare Richtung vor.  1  2  3  4  5  6

Wichtig für die Bearbeitung sind folgende Punkte:

- Bitte antworten Sie zügig. Gehen Sie dabei der Reihe nach vor und versuchen Sie, möglichst keine Aussage auszulassen. Für den Fall, dass Sie für eine Aussage keine Einschätzung vornehmen können, gibt es die zusätzliche Möglichkeit „nicht einschätzbar“. Nutzen Sie diese Möglichkeit aber nur dann, wenn Sie z.B. eine Aussage nicht einschätzen können.
- Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Jede Antwort ist dann zutreffend, wenn Sie Ihre persönliche Wahrnehmung wiedergibt. Wenn Sie sich bei einer Aussage unschlüssig sind, folgen Sie Ihrer spontanen Einschätzung; diese ist dann meist auch zutreffend.
- Überlegen Sie sich erst, welche Antwort den besten Eindruck machen könnte, sondern antworten Sie so, wie es für Sie persönlich gilt. Nutzen Sie dabei die ganze Bandbreite der Antwortmöglichkeiten, um Schwerpunkte zu setzen.

20120301\_HTLI\_V\_0\_0\_T.docx Seite 1 von 17

- Weiterentwicklung in einem mehrstufigen Review-Prozess mit Praktikern, Forschenden und Führungskräften

# Der Team-Leadership-Fragebogen: Hamburg Team Leadership Inventory [HTLI]



83 standardisierte Aussagen zu den 19 Konstrukten erfassen relevante Aspekte zu Führung, Teamprozessen und Ergebnissen/Effektivität

[HTLI]

[Hamburg Team Leadership Inventory]

Dieser Fragebogen besteht aus drei Teilen:

1. Führung
2. Zentrale Teamprozesse
3. Ergebnisse der Zusammenarbeit

Zu jedem dieser drei Teile finden Sie eine Reihe von Aussagen. Bitte geben Sie zu jeder Aussage an, in wie weit Sie dieser Aussage zustimmen. Beziehen Sie Ihre Einschätzung darauf, wie Sie Ihre Führungskraft, Prozesse im Team und die Zusammenarbeit im Team erleben.

Im ersten Teil (Führung) steht Ihre Führungskraft im Mittelpunkt der Einschätzung. In den Teilen zwei und drei (zentrale Teamprozesse und Ergebnisse der Zusammenarbeit) steht Ihr Team als Ganzes im Mittelpunkt der Einschätzung.

Für Ihre Einschätzung stehen Ihnen sechs Antwortmöglichkeiten zur Verfügung, die von „1 = stimmt nicht“ bis zu „6 = stimmt durchgängig“ reichen.

1	2	3	4	5	6
stimmt nicht	stimmt nicht so sehr	neutral	stimmt so sehr	stimmt durchgängig	stimmt durchgängig

Meine Führungskraft gibt dem Team eine klare Richtung vor.  1  2  3  4  5  6

Wichtig für die Bearbeitung sind folgende Punkte:

- Bitte antworten Sie zügig. Gehen Sie dabei der Reihe nach vor und versuchen Sie, möglichst keine Aussage auszulassen. Für den Fall, dass Sie für eine Aussage keine Einschätzung vornehmen können, gibt es die zusätzliche Möglichkeit „nicht einschätzbar“. Nutzen Sie diese Möglichkeit aber nur dann, wenn Sie z. B. eine Aussage nicht einschätzen können.
- Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Jede Antwort ist dann zutreffend, wenn sie Ihre persönliche Wahrnehmung wiedergibt. Wenn Sie sich bei einer Aussage unschlüssig sind, folgen Sie Ihrer spontanen Einschätzung - diese ist dann meist auch zutreffend.
- Überlegen Sie nicht erst, welche Antwort den besten Eindruck machen könnte, sondern antworten Sie so, wie es für Sie persönlich gilt. Nutzen Sie dabei die ganze Bandbreite der Antwortmöglichkeiten, um Schwerpunkte zu setzen.

20120301\_HTLI\_V\_0.8\_T.docx Seite 1 von 17

## Führung (6 Konstrukte)

- Meine Führungskraft setzt Schwerpunkte für die Arbeit im Team
- Meine Führungskraft versorgt das Team mit allen relevanten Informationen
- Meine Führungskraft entwickelt mit dem Team eine gemeinsame Vision

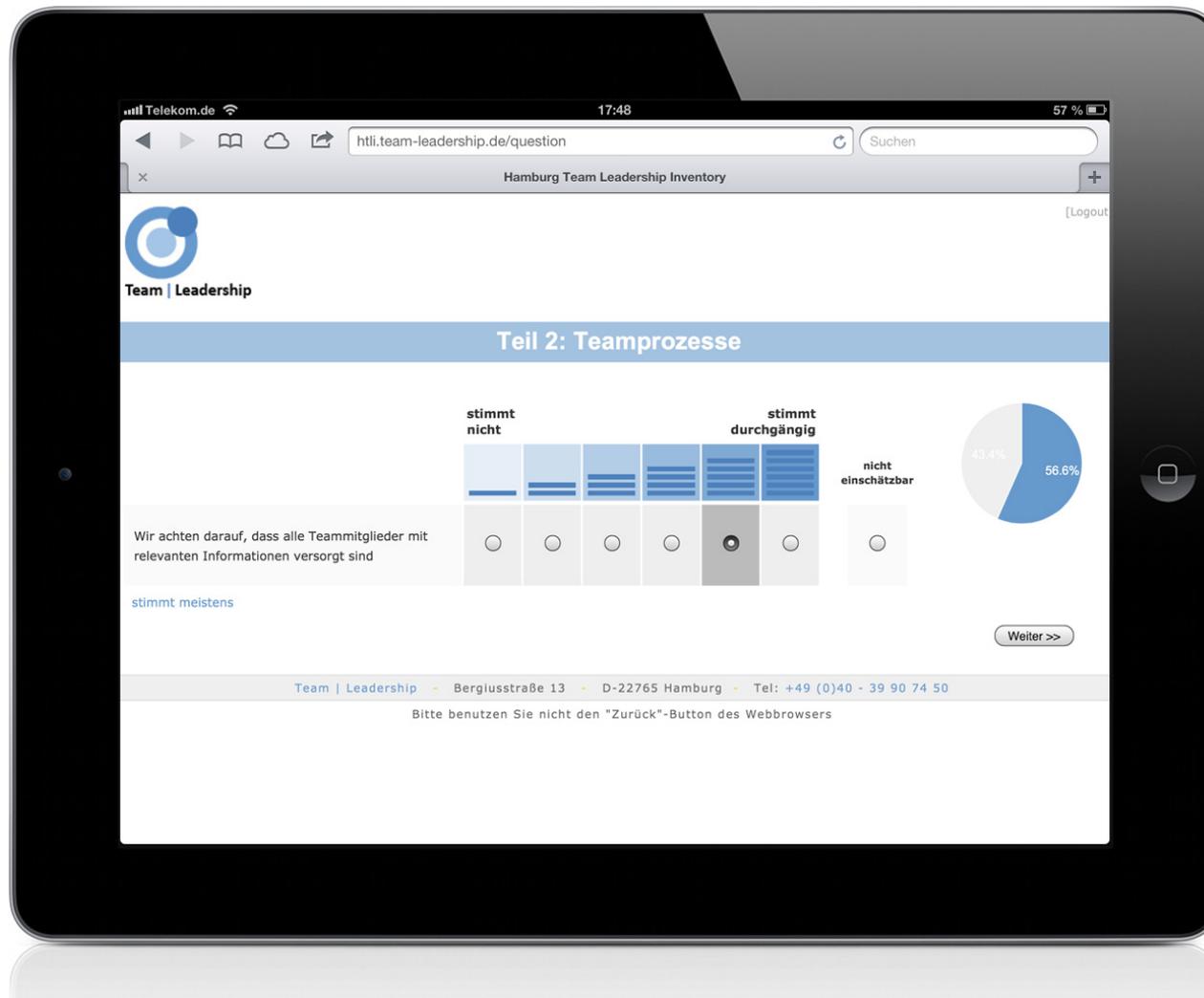
## Teamprozesse (9 Konstrukte)

- Wir bleiben hartnäckig bei einer Aufgabe, auch wenn sie schwierig ist
- Ich bin überzeugt, dass unser Team anspruchsvolle Aufgaben meistern kann
- Im Team werden unterschiedliche Sichtweisen geschätzt

## Ergebnisse/Effektivität (4 Konstrukte)

- Als Team können wir uns schnell auf neue Anforderungen einstellen
- In diesem Team kann ich sehr gute Arbeitsleistungen bringen
- Unser Team übertrifft die Erwartungen von anderen
- + weitere, teamspezifische Items möglich

# Online-Version des [HTLI]



[HTLI]

## Teamprozesse – Gegenüberstellung mit den Einschätzungen der Führungskraft

Wie sieht die Führungskraft diejenigen Aussagen zu den Teamprozessen, die von den Teammitgliedern am höchsten eingeschätzt wurden?

In der folgenden Übersicht werden die Einschätzungen der Teammitglieder den Einschätzungen der Führungskraft gegenüber gestellt.

### Höchste Ausprägungen Teamprozesse – Sicht der Teammitglieder

● = Mittelwert Teammitglieder | ● = Einschätzung Führungskraft

	stimmt nicht	stimmt durchgängig
▪ Ich schätze meine Teamkollegen		● ●
▪ Wir im Team vertrauen einander		● ●
▪ Wir halten im Team zusammen		● ●
▪ Wir bleiben auch in schwierigen Diskussionen fair untereinander		● ●

Wie sieht die Führungskraft diejenigen Aussagen zu den Teamprozessen, die von den Teammitgliedern am niedrigsten eingeschätzt wurden?

In der folgenden Übersicht werden die Einschätzungen der Teammitglieder den Einschätzungen der Führungskraft gegenüber gestellt.

### Niedrigste Ausprägungen Teamprozesse – Sicht der Teammitglieder

● = Mittelwert Teammitglieder | ● = Einschätzung Führungskraft

	stimmt nicht	stimmt durchgängig
▪ Wir werten unsere Arbeit gemeinsam aus	● ●	
▪ Alle Teammitglieder haben den Anspruch, auch große Arbeitsmengen zu bewältigen	● ●	● ●
▪ Wir haben eine gemeinsame Idee davon, wie wir als Team effektiv zusammenarbeiten sollten	● ●	● ●
▪ Wir erarbeiten in Diskussionen gemeinsam die besten Lösungen	● ●	● ●
▪ Jedes Teammitglied kennt die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der anderen Teammitglieder	● ●	● ●

## Anwendungsfelder in Praxis und Forschung

- **Teamdiagnose und Teamentwicklung**
  - kombinierte Führungs-/Teamdiagnose und -entwicklung (Survey-Feedback)
    - anlassunabhängiges (Routine-)Screening
    - anlassbezogene Diagnose (Entwicklungserwartungen, Konfliktfelder etc.)
- **Führungskräfteentwicklung**
  - empirisch begründetes Führungs-Kompetenzmodell
    - Führungsdiagnostik: Multisource-Feedback (180°-FB) – Self-Awareness
    - Führungskräfte-Beratung/Coaching
    - Anregung zur Selbstreflexion für Führungskräfte
    - Rahmenmodell für Führungskräfteentwicklung/Training
- **Evaluation**
  - Evaluation von Interventionen zur Teamentwicklung und Personalentwicklung
  - Evaluation von Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung
- ...

## Wo sehen wir die Vorteile im Team-Leadership-Ansatz?

- TL basiert auf neueren empirischen Befunden
- TL legt nahe, Führung, Teamprozesse und Ergebnisse zusammenhängend zu reflektieren
- TL fokussiert auf veränderbare Größen für Team und Führungskraft
- TL reduziert Komplexität, bewahrt jedoch eine angemessene Vielschichtigkeit
- TL bietet Anknüpfungspunkte für unterschiedliche Interventionen

## Was haben wir weiter vor?

- psychometrische Güte des HTLI überprüfen
- TL mit Forschenden, Praktikern und Führungskräften weiterentwickeln
- praktische Anwendung des TL-Modells und des HTLI
- Forschung auf Basis des TL-Modells und des HTLI

- Burke, C. S., DiazGranados, D. & Salas, E. (2011). Team leadership: A review and look ahead. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 338-351). Los Angeles: Sage Publications.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17 (3), 288-307.
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness* (Technical Report No. 2). New Haven, CT: Yale School of Organization and Management.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (2005). When and how team leaders matter. *Research in Organizational Behavior*, 26, 37-74.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34 (3), 410-476.
- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework of team performance. In R. A. Dienstbier, J. W. Shuart, W. Spaulding, & J. Poland (Eds.), *Modeling complex systems: Motivation, cognition and social processes: Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 51, pp. 185-243). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A., (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12 (4), 451-483.