

Über den Tellerrand des Teams hinaus – Effektiver Austausch mit Außenstehenden

Durch externe Kontakte können Teams Ressourcen, Informationen und Unterstützung gewinnen. Führungskräfte agieren dabei sowohl als Vorbilder als auch als Motivatoren für externe Aktivitäten der Teammitglieder.

Teams existieren nicht im leeren Raum. Sie müssen mit ihrem Umfeld interagieren, um ihre Ziele zu erreichen. Insbesondere im industriellen Sektor werden Teams meist mit einem hohen Grad an Spezialisierung geschaffen. Um die eigene Aufgabe zu erfüllen, müssen sie ihre Tätigkeiten auf vor- und nachgeschaltete Prozesse abstimmen. Außerdem müssen Teams Veränderungen in ihrem Umfeld erkennen, um an innovativen Entwicklungen teilzuhaben. Der Austausch mit Führungskräften, anderen Teams und Geschäftspartnern ist daher zwingend notwendig. Undurchlässige Teamgrenzen blockieren diesen Austausch - mit katastrophalen Folgen für die Innovationsfähigkeit der Teams. Ohne konstante Innovationen können Unternehmen im heutigen Wettbewerb jedoch nicht bestehen.

Interaktionen über Teamgrenzen hinweg

Durch Kontakte zu Führungskräften, Lieferanten, Kunden und weiteren Stakeholdern können sich Teams Ressourcen und Unterstützung sichern, sich über neue Trends informieren, neue Technologien erlernen und ihre Arbeitsprozesse besser abstimmen. Der positive Einfluss dieser Boundary Spanning Aktivitäten auf die Leistung von Teams wurde in mehreren Studien nachgewiesen. Auch die involvierten Personen selbst profitieren davon; ihre Reputation und ihr Einfluss steigen. Allerdings können die zusätzlichen Anforderungen Rollenkonflikte auslösen und von den eigenen Aufgaben ablenken. Daher ergibt sich die Frage, wie viele und welche Teammitglieder diesen externen Aktivitäten nachgehen sollen. Welche Rolle spielt die Teamleitung hierbei?

Die Rolle der Teamleitung

TeamleiterInnen sind als Repräsentanten ihrer Teams oftmals in den grenzüberschreitenden Austausch involviert. Außerdem sind sie Vorbilder für die anderen Mitglieder des Teams. Eine externe Orientierung der Teamleitung bestärkt die Teammitglieder darin, ihre eigenen externen Bemühungen zu erhöhen. Doch auch das Führungsverhalten gegenüber dem Team beeinflusst, inwieweit Teammitglieder sich externen Aktivitäten zuwenden. Wenn TeamleiterInnen Autonomie, Eigeninitiative und Problemlösung fördern und Aufgaben und Verantwortung delegieren, entsteht ein Klima von Sicherheit, Vertrauen und Freiheit im Team und Rollenkonflikte nehmen ab. Teammitglieder fühlen sich dazu bereit und ermächtigt, mit dem Rückhalt aus dem eigenen Team auf Dritte zuzugehen. Sie werden dazu motiviert, sich nach Alternativen und Neuerungen umzusehen, um den Status-quo zielgerichtet weiterzuentwickeln. Der letztendliche Nutzen hängt dabei stark von der

Verwertung der gewonnenen Erkenntnisse durch interne Prozesse ab.

Interne und externe Aktivitäten

Positives Teamklima und effektive Koordination der Teammitglieder ermöglichen erst, den Blick vom Arbeitsumfeld im eigenen Team auf die Außenwelt zu richten. Teammitglieder müssen erkennen, dass ihre zusätzlichen Anstrengungen nicht mit einer Verschlechterung ihrer Position im eigenen Team einhergehen, sondern geschätzt werden. Gleichzeitig dürfen interne Prozesse und das Erreichen der Teamziele aber auch nicht vernachlässigt werden. Effiziente Kommunikation im Team ist außerdem notwendig, um die erworbenen Erkenntnisse zu verbreiten und den Nutzen externer Aktivitäten zu ernten. Interne und externe Aktivitäten konkurrieren daher um die Aufmerksamkeit und Arbeitskraft des Teams, begünstigen sich jedoch auch gegenseitig und bieten einen synergetischen Nutzen.

Team Boundary Spanning Dimensionen

Ambassador:

Unterstützung und Ressourcen akquirieren

Task Coordinator:

Tätigkeiten mit externen Partnern koordinieren

Scout:

Externe Informationen beschaffen

Guard:

Informationsfluss aus dem Team kontrollieren

Fazit

Die zentrale Herausforderung ist es, eine Balance zwischen internen und externen Aktivitäten zu finden um eine effektive Zielerreichung zu ermöglichen – mit effizienten internen Prozessen und den neusten externen Entwicklungen. Dazu kann die Teamleitung aber auch jedes einzelne Teammitglied einen wichtigen Beitrag leisten.

Marrone, J. A. (2010). Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future. *Journal of Management*, 36(4), 911–940. doi:10.1177/0149206309353945

Choi, J. N. (2002). External Activities and Team Effectiveness: Review and Theoretical Development. *Small Group Research*, 33(2), 181–208. doi:10.1177/104649640203300202



Dipl.-Kfm. Emanuel Schreiner

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TUM School of Management und beschäftigt sich mit Teamarbeit und Führung von Teams, insbesondere in innovativen Kontexten.