

2 Was ist ein Team – und was nicht?

Um die in diesem Buch vorgestellten Konzepte zielgerichtet anwenden zu können, ist eine klare Definition der verwendeten Begriffe hilfreich. In diesem Kapitel stellen wir unsere Teamdefinition vor. Anschließend gehen wir auf die verschiedenen Aspekte der Führung von Teams ein.

2.1 Was ist ein Team?

Die Liste möglicher Rahmenbedingungen, unter denen aus einer beliebigen Gruppe von Menschen ein »echtes« Team wird, ist vermutlich unendlich lang. In der folgenden Definition haben wir unsere Erfahrungen mit Teamdefinitionen aus verschiedenen Quellen zusammengeführt:

Definition: Team

Ein *Team* ist ein fester Zusammenschluss von mindestens zwei, idealerweise fünf bis neun Personen, die gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten, das allen Teammitgliedern bekannt ist und das diese für erreichbar und erstrebenswert halten.

Um das gemeinsame Ziel zu erreichen, verfügt das Team über alle erforderlichen Fähigkeiten. Es ist befugt, eigenständig Entscheidungen von angemessener Tragweite zu fällen. Außerdem überprüft und adaptiert das Team regelmäßig die Wirksamkeit seiner Zusammenarbeit, die auf gelebten Werten, Prinzipien und Praktiken basiert.



Schauen wir uns die einzelnen Rahmenbedingungen etwas genauer an.

Ein Team ist ein fester Zusammenschluss von Menschen

Wer kennt sie nicht: Mitarbeitende, die sprichwörtlich auf vielen Hochzeiten tanzen. 40 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringen sie in ihrer Abteilung, 50 Prozent ihrer Zeit teilen sie auf zwei oder mehr Projekte auf – »... und die restlichen 25 Prozent verbringe ich in meiner Community of Practice und im Organisationskomitee für die nächste Weihnachtsfeier!«, hört man sie rufen, und in ihrer Stimme schwingt der Stolz auf das überdurchschnittliche Engagement und das stetig wachsende Überstundenkonto mit. Können Menschen mit einem dermaßen fragmentierten Arbeitsplan ein vollwertiges Teammitglied sein?

*Stabilität fördert sozialen
Zusammenhalt.*

Wir glauben, dass das ideale Team ein fester Zusammenschluss von Menschen ist, die den größten Teil ihrer Arbeitszeit und ihrer Arbeitskraft für das Team aufbringen und am gemeinsamen Ziel arbeiten. Nur dann, so unsere Überzeugung, kann sich der soziale Zusammenhalt einstellen, der eine Gruppe von Menschen in ein erfolgreiches Team verwandelt. Immer wieder mussten wir erleben, wie Menschen in Organisationen versucht haben, gleichzeitig Mitglied in mehreren Teams zu sein. Wenn wir mit diesen Menschen sprachen, bekamen wir oft dieselben Geschichten zu hören: das Gefühl, hin- und hergerissen zu sein und es am Ende keinem Team wirklich recht machen zu können. Das schlechte Gewissen, weil man einem der Teams in einer entscheidenden Phase nicht die nötige Unterstützung bieten konnte, weil zeitgleich die Bedürfnisse der anderen Teams gestillt werden mussten. Das Gefühl, nirgends so richtig dazuzugehören, weil beispielsweise die Retrospektiven aller Teams parallel stattfanden. Wir haben diesen Menschen in der Regel empfohlen, den Wunsch nach Teamzugehörigkeit aufzugeben und sich mit einer Expertenrolle anzufreunden. Als Experte wurden sie fortan von den Teams anlassbezogen gebucht. Ihre Heimat fanden sie oft in einer fachlichen Community of Practice, wo sie manchmal auf weitere Experten ohne explizite Teamzugehörigkeit trafen.

Ein Team besteht idealerweise aus fünf bis neun Personen

*Kommunikations-
beziehungen als
begrenzender Faktor für
die Teamgröße*

Um ein Team zu bilden, sind eigentlich nur zwei Personen erforderlich. Für eng abgesteckte Aufgaben mag das ausreichen, aber in der Regel gehen die Erwartungen an ein Team über das hinaus, was zwei Personen zu leisten imstande sind. Wird ein Team ande-

rerseits zu groß, dann büßt es an Beweglichkeit ein. Deutlich wird das, wenn man sich die Kommunikationsbeziehungen in Abhängigkeit von der Teamgröße anschaut. In einem Zweierteam gibt es genau einen Kommunikationspfad. Bei fünf Teammitgliedern sind es zehn Pfade, bei neun Mitgliedern 36 Pfade, bei zehn bereits 45. Spätestens dann wird der interne Kommunikations- und Abstimmungsaufwand so groß, dass eine effiziente und effektive Zusammenarbeit kaum noch möglich ist. In diesem Fall ist es empfehlenswert, das große Team in mehrere kleine Teams aufzuteilen.

Die Teammitglieder haben ein gemeinsames Ziel

Ein Team braucht ein gemeinsames Ziel, das alle Teammitglieder für erreichbar und erstrebenswert halten. Können und Wollen sind zwei wichtige und untrennbar verbundene Erfolgsfaktoren für ein Hochleistungsteam. Nur wenn beide Faktoren gegeben sind, werden sich die Teammitglieder gemeinsam auf den Weg machen – und zwar in dieselbe Richtung.

Ist ein Ziel nicht erreichbar, wird es zumindest von einigen Teammitgliedern abgelehnt werden. Warum sollten sie Zeit und Energie auf etwas verwenden, das ihrer Meinung nach unerreichbar ist? Trotzdem schicken viele Organisationen ihre Teams auf solche aussichtslosen Missionen – und wundern sich, wenn am Ende nicht nur das gewünschte Ergebnis ausbleibt, sondern auch die Stimmung in den Teams kippt.

Erreichbares Ziel

Menschen arbeiten grundsätzlich gern für eine »gute Sache«, in der sie einen Sinn sehen. In vielen Organisationen wird der Sinn erst deutlich, wenn den dort arbeitenden Menschen die großen Zusammenhänge bewusst sind. Sonst fühlen sie sich wie ein kleines, unbedeutendes Rädchen im Getriebe – so wie der Maurerlehrling, der eine Backsteinmauer verfugt: Sein Blick ist auf die Fuge vor ihm gerichtet, in Gedanken quält ihn der Ausblick auf die vielen Fugen, die noch vor ihm liegen. Fragt man diesen Lehrling, was er tut, dann wird die Antwort vermutlich lauten: »Ich verfuge eine Mauer.« Ihm fehlt das Wissen, um den übergeordneten Sinn und Zweck zu sehen, aus dem erkennbar wird, dass das große Ganze ohne den Beitrag jedes Einzelnen nicht möglich wäre. Wäre es gelungen, dem Maurerlehrling diesen Sinn zu vermitteln, dann hätte seine Antwort vielleicht gelautet: »Ich baue an einer Kathedrale.«

Erstrebenswertes Ziel

Ein Team verfügt über alle erforderlichen Fähigkeiten

Um das grundsätzlich erreichbare und vor allem erstrebenswerte Ziel tatsächlich zu erreichen, müssen die Teammitglieder über das notwendige Wissen und Können und idealerweise über ausreichend Erfahrung verfügen.

*Können schließt Lernen
nicht aus.*

Streng genommen könnte auch eine gänzlich unerfahrene Laiengruppe das Ziel ins Auge fassen. Diese müsste zunächst einmal viel lernen und ausprobieren, bevor erste verwertbare Ergebnisse erzielt werden. Eine solche (Selbst-)Lerngruppe wird von unserem Teambegriff nicht abgedeckt. Wir setzen voraus, dass die erforderlichen Fähigkeiten bereits grundlegend im Team vorhanden sind. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Teammitglieder bereits alles wissen und können. Im Gegenteil – das Lernen von- und miteinander ist sogar ein wichtiger Aspekt der Teamentwicklung und kann wesentlich dazu beitragen, dass ein Team in der Lage ist, Herausforderungen zu meistern und daran zu wachsen.

Lernen geschieht in der Regel nicht von allein. Die Organisation sollte einen Rahmen schaffen, in dem Lernen nicht nur möglich, sondern sogar erwünscht ist. Wir haben es mehr als einmal erlebt, dass vereinbarte Lernzeitkontingente nicht genutzt wurden, weil die Teammitglieder das schlechte Gewissen plagte, wenn sie ihren Horizont erweiterten, anstatt Dinge zu tun, die direkt auf das Teamziel einzahlten. Wenn der Lieferdruck steigt, wird ebenfalls das Lernen hintenangestellt.

Hard Skills + Soft Skills

Neben den Fähigkeiten, die für die inhaltliche Zielerreichung notwendig sind, sind auch die sogenannten Soft Skills wichtig – also Fähigkeiten hinsichtlich der Gestaltung der Zusammenarbeit im Team.

Ein Team kann eigenständig Entscheidungen treffen

Teams, die wie oben beschrieben über alle erforderlichen Fähigkeiten verfügen, können dennoch dysfunktional sein. Eine mögliche Ursache ist die fehlende Befugnis, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Wenn jede Entscheidung von einer teamexternen Instanz wie beispielsweise fachlichen Führungskräften, Projektleitern, Linienvorgesetzten oder Lenkungsausschüssen getroffen wird, kann das den Fortschritt des Teams enorm behindern. Hinzu

kommt, dass die fehlende Entscheidungsbefugnis die Kreativität der Teammitglieder einschränkt und als Zeichen von Misstrauen interpretiert werden kann – mit gravierenden Folgen für die Motivation der Teammitglieder. Je unabhängiger ein Team von anderen Personen, Teams oder Organisationseinheiten ist, desto effizienter kann es arbeiten.

Nahezu alle Teams unterliegen jedoch äußeren Rahmenbedingungen, die ihre Autonomie beeinflussen. Die meisten Organisationen verfügen über Prinzipien und Richtlinien, die für alle Mitglieder gelten. Hinzu kommen rechtliche Vorgaben. Teams treffen ihre Entscheidungen innerhalb dieses Rahmens. Das ist gut und richtig, denn ohne einen Rahmen wird Selbstorganisation zum hoffnungslosen Unterfangen. Dabei müssen die Teammitglieder jederzeit die Tragweite ihrer Entscheidungen abwägen: Sind andere Personen, Teams, Bereiche oder gar die gesamte Organisation betroffen? Dann ist es in der Regel sinnvoll, die Betroffenen an der Entscheidung zu beteiligen.

Jedem Team muss die Möglichkeit gegeben sein, das eigene Ziel infrage zu stellen – etwa, weil das Ziel nicht mehr sinnvoll ist oder nicht (mehr) erreicht werden kann. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich die gesamte Organisation in eine falsche Richtung bewegt.

In den meisten Teams sind die Teammitglieder in vielen Belangen aufeinander angewiesen, weil nicht alle dieselben Fähigkeiten und Erfahrungen mitbringen. Gerade diese heterogene und multidisziplinäre Zusammensetzung macht Teams aus sich heraus handlungsfähig, führt aber zu inneren Abhängigkeiten. In Kombination mit der oben geforderten maximalen Unabhängigkeit von äußeren Einflüssen ergibt sich ein autark arbeitendes Team.

Es gibt Teams, in denen alle Teammitglieder gleichermaßen befugt sind, Entscheidungen von angemessener Tragweite zu treffen. Andere Teams grenzen die Verantwortungs- und Entscheidungsbereiche innerhalb eines Teams ab, indem sie teaminterne Rollen definieren und diese Rollen mit Verantwortlichkeiten verknüpfen: Die Rolle »Softwarearchitekt« ist befugt, Entscheidungen hinsichtlich der Softwarearchitektur zu treffen, die Rolle »Produktverantwortlicher« darf fachliche Anforderungen bewerten und priorisieren.

*Entscheidungen von
angemessener Tragweite*

*Innere Abhängigkeiten bei
äußerer Unabhängigkeit*

*Rollenspezifische
Verantwortung*

Für den Erfolg eines Teams ist es unerheblich, ob alle Teammitglieder dieselbe Entscheidungsbefugnis haben oder ob es rollenspezifische Unterschiede gibt. Wichtig ist nur, dass sich alle Teammitglieder der eigenen Verantwortung sowie der Verantwortungsbereiche aller anderen Teammitglieder bewusst sind.

Werte, Prinzipien und Praktiken bilden den Rahmen für die Zusammenarbeit

In einem Team zu arbeiten, bedeutet, gemeinsam auf ein Ziel hinzuarbeiten. Dazu müssen nicht zwingend alle Teammitglieder gemeinsam mit derselben Aufgabe beschäftigt sein. Es ist jedoch unverzichtbar, dass sich die Teammitglieder gegenseitig unterstützen, anstatt darauf zu verweisen, dass man seinen Beitrag geleistet habe und nun mit Recht den Beitrag der anderen Teammitglieder einfordern darf. Entweder man gewinnt gemeinsam als Team, indem man das gesteckte Ziel erreicht, oder man hat als Team etwas gelernt – beispielsweise, dass man sich hätte besser unterstützen oder die Arbeit anders aufteilen müssen. Es sind genau diese Erkenntnisse und die daraus abgeleiteten Prinzipien und Praktiken, die den Erfolg oder Misserfolg eines Teams beeinflussen. Erfolgreiche Teams arbeiten nicht nur inhaltlich auf das gemeinsame Ziel hin, sondern nehmen sich auch immer wieder Zeit, um die Art und Weise der Zusammenarbeit zu verbessern. Dabei helfen gemeinsame Werte, die eine Zusammenarbeit erst möglich machen: Gegenseitiger Respekt, Mut zu schwierigen Diskussionen und konstruktiver Kritik oder ein offener und ehrlicher Umgang miteinander sind Beispiele für Werte, die ein Team als Fundament für die Zusammenarbeit wählen kann. In [Wiechmann 2020] beschreiben Robert Wiechmann und Laura Paradiak, wie Werte mithilfe von Improvisationstheater erlebbar werden. Es reicht nämlich nicht aus, die Werte aufzuschreiben: Sie müssen gelebt werden – jeden Tag.

Ein Team überprüft regelmäßig seine Effizienz und Effektivität

Bei ihrer Analyse innovativer Produktentwicklungsteams haben Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka drei Bedingungen für Selbstorganisation in Teams identifiziert [URL: Takeuchi 1986]:

Autonomie fördert Innovation, weil das Team vor allem Unterstützung von außen erfährt, anstatt durch Beschränkungen in seiner Innovationskraft eingeengt zu werden. Eine interdisziplinäre Teamzusammensetzung mit Menschen verschiedener Professionen, Erfahrungen, Denk- und Verhaltensweisen schafft ein Umfeld, in dem Neues leichter entstehen kann. Selbst-Transzendenz sorgt schließlich dafür, dass das Team über sich hinauswächst. Dabei stellt es geltende Beschränkungen wiederholt infrage und sucht nach Wegen, um diese Grenzen zu überwinden.

Eine weniger pathetische Beschreibung der Selbst-Transzendenz ist das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung – entsprechend der japanischen Lebens- und Arbeitsphilosophie *Kaizen*: Regelmäßig überprüft das Team, ob die gewählte Vorgehensweise und die Art der Zusammenarbeit noch wirkungsvoll sind. Es schaut auch darauf, ob die gemeinsamen Ziele auf diese Art und Weise erreicht werden können. Erkennt das Team Verbesserungsmöglichkeiten, dann erarbeitet es konkrete Maßnahmen und setzt diese zeitnah um, damit die Verbesserung tatsächlich möglich wird.

Wir sind davon überzeugt, dass das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung der Treibstoff ist, der erfolgreiche Teams am Laufen hält. In den vergangenen Jahren haben wir viele Teams begleiten dürfen, für die das regelmäßige Hinterfragen der eigenen Wirksamkeit so selbstverständlich geworden ist, dass sie sich ein Leben und Arbeiten ohne Kaizen gar nicht mehr vorstellen können. Uns geht es ähnlich. Deshalb rundet das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung unsere Teamdefinition ab.

Kaizen: Das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung

Der Treibstoff für Teams

Arbeiten mit der Teamdefinition

Teams, die alle Aspekte unserer Teamdefinition vollkommen erfüllen, sind in der Praxis nur selten anzutreffen. Wir haben die Definition so anspruchsvoll formuliert, weil wir möchten, dass Teams daran wachsen können. Sie können die Teamdefinition studieren und diskutieren, welche Eigenschaften sie bereits erfüllen und welche nicht. Die unerfüllten Eigenschaften teilen sie dann ein in jene Eigenschaften, die sie zukünftig bei der effektiven und effizienten Zusammenarbeit unterstützen sollen, und jene Eigenschaften, die sie nicht anstreben. Dann überlegen die Teammitglieder, wie sie die erstrebenswerten Eigenschaften erreichen



können – und sind bereits mittendrin in der Teamentwicklung. So anspruchsvoll die Teamdefinition auch sein mag: Sie bietet allen Teams und deren Team-Coaches einen leichtgewichtigen Einstieg in die Welt der Teamentwicklung.

Einige Voraussetzungen für unsere Teamdefinition werden außerhalb des Teams geschaffen, beispielsweise ein angemessener Entscheidungsrahmen. Idealerweise werden diese Rahmenbedingungen hergestellt, bevor ein Team gegründet wird. Somit hilft die Teamdefinition nicht nur dem Team selbst, sondern auch jenen Menschen, die Teams neu zusammenstellen.



Teams in der Feuerwehr

Bei der Suche nach dem idealen Team hilft der Blick auf Teamstrukturen, die sich seit langer Zeit in der Praxis bewähren – beispielsweise bei der Feuerwehr.

Alle Feuerwehren in Deutschland nutzen für den Einsatzfall eine standardisierte Struktur, die in der Feuerwehr-Dienstvorschrift (FwDV) 3 »Einheiten im Lösch- und Hilfeleistungseinsatz« beschrieben ist. Eine taktische Einheit bei der Feuerwehr besteht immer aus der Mannschaft und dem Einsatzmittel. Die verschiedenen taktischen Einheiten unterscheiden sich nach der Mannschaftsstärke. Die taktische Grundeinheit ist die sogenannte Gruppe. Sie besteht aus einem Gruppenführer und acht weiteren Feuerwehrleuten, die im Einsatzfall bestimmte Aufgaben übernehmen: Maschinist, Melder, Angriffstrupp, Wassertrupp und Schlauchtrupp. Neun Personen – das deckt sich mit der Obergrenze unseres idealen Teams.

Der aus zwei Personen bestehende Trupp ist die kleinste Einheit in der Feuerwehr. Das bedeutet vor allem eines: Man ist nie allein. Immer gibt es mindestens eine Person, die direkt und sofort helfen und unterstützen kann. Zu zweit trägt sich die große Verantwortung deutlich leichter – gerade dann, wenn man als Angriffstrupp bei einem Einsatz unter Atemschutz im Gebäude allein auf sich gestellt ist. Per Funk mit der Außenwelt verbunden, ist der Angriffstrupp Auge und Ohr des Einsatzleiters. Hier, im Zentrum des Geschehens, muss dieser Zweiertrupp viele Entscheidungen allein treffen. Und er bleibt immer zusammen: »Zu zweit ins Feuer und mindestens zu zweit wieder raus«, lautet die Devise. Die Autonomie des Trupps funktioniert nur, wenn sich die beiden Mitglieder aufeinander und auf die verwendete Technik verlassen können,

genau wissen, was sie tun, und in der Lage sind, auf Basis ihres Wissens und ihrer Erfahrung fundierte Entscheidungen zu treffen.

Regelmäßiges Training und professionelle Technik sind die Stützpfeiler eines erfolgreichen Einsatzes. Deshalb bilden sich alle Berufs- und ehrenamtlichen Feuerwehrleute regelmäßig weiter und trainieren gemeinsam alle relevanten Standardabläufe, damit diese im Einsatzfall routiniert ausgeführt werden können.

2.2 Was ist kein Team?

In vielen Organisationen gibt es neben Teams auch andere Formen von Zusammenarbeit – beispielsweise zur Bearbeitung von Aufgaben und Themen, die von keinem der bestehenden Teams erledigt werden können. Solche Arbeitsgruppen werden oft ad hoc aus genau den richtigen Menschen gebildet, die erforderlich sind, um ein plötzlich aufgetretenes Problem möglichst schnell zu lösen. Sind diese Arbeitsgruppen nicht auch ein Team?

Wir sagen: Es kommt drauf an. Auf der inhaltlichen Ebene haben Arbeitsgruppen durchaus Ähnlichkeit mit Teams, beispielsweise ein gemeinsames Ziel, Autonomie und die passende Kombination von Wissen und Fähigkeiten. Oftmals fehlt ihnen aber die emotionale Tiefe. In einem idealen Team herrschen ein großes gegenseitiges Vertrauen und eine Arbeitsatmosphäre, in der alle Teammitglieder ihre Meinungen und Gedanken offen äußern. Diese Atmosphäre fehlt vielen Arbeitsgruppen. Ohne dieses Vertrauen kann sich keine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung entwickeln.

Wir haben durchaus die Erfahrung gemacht, dass Arbeitsgruppen auch auf emotionaler Ebene ein ideales Team werden können, wenn deren Mitglieder aus der gleichen Arbeitskultur stammen. In einem Fall wurde in einem Projekt eine Arbeitsgruppe aus Mitgliedern verschiedener Projektteams zusammengestellt. Durch die gemeinsame Sozialisierung in diesem Projekt und die Tatsache, dass sich alle persönlich kannten, entwickelte sich schnell ein vertrauensvolles Miteinander.

In Arbeitsgruppen, deren Mitglieder nicht aus der gleichen Kultur stammen, herrscht oft eine andere Atmosphäre. Die Mitglieder solcher Gruppen betrachten einander vorsichtig und prü-

Die emotionale Tiefe macht den Unterschied.

Kulturelle Prägung ist entscheidend.

fend. Unbewusst stellt sich der Einzelne viele Fragen: »Welches Ziel verfolgen die Personen, die neben mir sitzen? Haben sie vielleicht eine versteckte Agenda?«, »Wer gibt hier den Ton an – oder sind wir alle gleichberechtigt?«, »Darf ich in dieser Gruppe offen sagen, was ich denke, oder muss ich mit unangenehmen Konsequenzen rechnen?«, »Bin ich für diese Gruppe gut genug? Wie werden die anderen reagieren, wenn ich etwas nicht kann oder einen Fehler mache?« Oft werden die Mitglieder einer Arbeitsgruppe nicht umfassend genug auf ihre Aufgabe vorbereitet. Das Ziel mag noch klar sein, aber die Rollen und Verantwortlichkeiten sind nur selten deutlich genug beschrieben und abgegrenzt. Stammen die Mitglieder aus Arbeitskontexten mit ganz unterschiedlichen Arbeitsweisen, dann kann dies die Zusammenarbeit enorm erschweren. Besonders problematisch wird es, wenn mehrere Mitglieder die Arbeitsgruppe als Karriereleiter nutzen wollen. Dann sind Störungen und Konflikte vorprogrammiert. Aber wer hilft bei der Lösung derartiger Probleme? Im Gegensatz zu idealen Teams haben Arbeitsgruppen üblicherweise keinen Team-Coach, der sie in ihrer Arbeit begleitet und ihnen vor Augen führt, dass sie ihre Ziele am besten gemeinsam erreichen.

*Sind Sachbearbeitungs-
Teams tatsächlich Teams?*

Wir werden oft gefragt, ob eine Gruppe von Sachbearbeitenden ein Team gemäß unserer Definition ist. Aus unserer Sicht spricht oft vieles dafür: das gemeinsame Ziel, die benötigten Fähigkeiten, ein klarer Entscheidungsrahmen. Inwieweit diese Teams ihre Arbeitsweisen überprüfen und gegebenenfalls anpassen, hängt stark von der Unternehmenskultur ab. Alle Teammitglieder haben die gleichen oder zumindest ähnliche Aufgaben und können einander vertreten – das ist in diesem Fall das wichtigste Kriterium für den Teamschnitt. Da unsere Teamdefinition keine Aussage über die innere Abhängigkeit der Teammitglieder trifft, ist das kein Ausschlusskriterium.

*Auf die Haltung
kommt es an.*

Am Ende ist es egal, wie das Gruppenkonstrukt genannt wird: Team, Arbeitsgruppe oder vielleicht ganz anders. Entscheidend sind die Haltung der Teammitglieder und deren respekt- und vertrauensvoller Umgang miteinander. Das kann auch in temporären Konstrukten wie Arbeitsgruppen funktionieren. Deutlich bessere Ausgangsbedingungen bieten jedoch die »echten« Teams gemäß unserer Definition.

Diese Auffassung stützen auch Frederic Laloux' Forschungsergebnisse. Er hat bei seinen Recherchen Unternehmen kennengelernt, die komplett oder zumindest für einige Anwendungsfälle auf stabile Teams verzichten (vgl. [Laloux 2014]). Die Firma Sun Hydraulics beispielsweise ist eine nahezu lupenreine Projektorganisation. Die meisten der 900 Mitarbeiter arbeiten selbstorganisiert in einem oder mehreren von Hunderten Projekten, die parallel durchgeführt werden. Die Priorisierung dieser Projekte erfolgt dynamisch durch die Projektbeteiligten selbst. Bei AES, einem globalen Energiekonzern mit 40.000 Mitarbeitern, investieren alle Angestellten 20 Prozent ihrer Arbeitszeit in Arbeitsgruppen, die Querschnittsaufgaben wie Haushaltsplanung oder interne Audits übernehmen. Die Besetzung dieser Arbeitsgruppen basiert auf Freiwilligkeit und sorgt oft für eine interdisziplinäre Besetzung – und manchmal sogar für das Erwecken schlummernder Talente.

Es müssen nicht ausschließlich Teams sein.

2.3 Was ist Führung?

Teams benötigen eine gute Führung, um produktiv arbeiten zu können. Im Unterschied zur disziplinarischen Führung, die Aufgabe eines Vorgesetzten ist, kann fachliche Führungsverantwortung von allen Teammitgliedern wahrgenommen werden.

Disziplinarische Führung

In vielen Organisationen sind Mitarbeiter aus organisatorischen Gründen einer disziplinarischen Führungskraft zugeordnet. Zu den typischen Aufgaben disziplinarischer Vorgesetzter gehören die Einstellung von neuem Personal, Entscheidungen rund um Gehalt und Karriere und vertragliche Vereinbarungen wie beispielsweise Nebentätigkeiten, aber auch Abmahnung und Kündigung.

Unserer Definition zufolge sind alle Teammitglieder gleichberechtigt. Wenn eine Person die disziplinarische Führungskraft einzelner Teammitglieder und ebenfalls Mitglied dieses Teams ist, dann kann das zu Problemen führen. In unserem Erfahrungsbereich »Zwei Extreme von Führungskräften« beschreiben wir einen solchen Fall und gehen außerdem auf ein Team ein, in dem die disziplinarische Führungskraft einen Platz außerhalb der Teamstruktur eingenommen hat.

Führungskräfte und deren Mitarbeiter im selben Team



Zwei Extreme von Führungskräften

In unserer praktischen Arbeit mit Teams haben wir zwei Extreme erlebt:

Im ersten Fall war der disziplinarische Vorgesetzte aller Mitglieder eines Teams zugleich der fachlich Verantwortliche, der das Team in allen externen Terminen vertrat. In internen Terminen stellte er Fragen und beantwortete diese selbst, bevor ein Teammitglied antworten konnte. Als Folge hat das Team nur dann gearbeitet, wenn der Vorgesetzte im Raum anwesend war. Die Konsequenzen waren niederschmetternd: Kurzfristige Ziele wurden so gut wie nie erreicht, die Qualität der Arbeitsergebnisse ließ zu wünschen übrig, Retrospektiven wurden ohne zielführende Maßnahmen beendet. Nach langer Leidenszeit löste die Geschäftsführung dieses dysfunktionale Team auf.

Ganz anders bei einem Team in der Sachbearbeitung: Hier sorgte die disziplinarische Vorgesetzte aktiv dafür, einen Platz außerhalb der Teamstruktur zu finden. Die Sachbearbeitenden übernahmen bereitwillig die Verantwortung für ihre Aufgaben und Ziele. Das war möglich, weil ihre Vorgesetzte einen guten Rahmen für Autonomie und Selbstorganisation geschaffen hatte und diesen kontinuierlich weiterentwickelte. In diesem Team wurden Entscheidungen von denjenigen getroffen, die über die erforderliche Expertise verfügten: den Sachbearbeitenden. Das erforderte Vertrauen und Mut – sowohl von der Vorgesetzten in ihr Team als auch von jedem einzelnen Teammitglied in sich selbst und in die gemeinsame Vorgesetzte.

*Moderne disziplinarische
Führung mit People
Developer/People Lead*

Zunehmend gewinnt ein Modell an Bedeutung, das disziplinarische Führung unter Wahrung der Teamautonomie ermöglicht. Diese neue Rolle heißt oft »People Developer« oder »People Lead«, wobei wir den Begriff »Developer« bevorzugen, weil er den Fokus auf die Mitarbeiterentwicklung legt. Diese Rolle ist disziplinarisch außerhalb der Teamstruktur angesiedelt, verfügt aber in der Regel über ein grundlegendes Verständnis von den Arbeitsinhalten der Teams. Der People Developer übernimmt die disziplinarische Führung für die Mitglieder eines oder mehrerer Teams. Seine Führungsspanne ist üblicherweise vergleichbar mit der anderer disziplinarischer Vorgesetzter in der Organisation. In enger Zusammenarbeit mit dem Team-Coach sorgt der People Developer für das persönliche Wohlergehen und die persönliche Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter.

Remote Native People Lead*Florian Sowade, Suora GmbH*

Ich arbeite als People Lead für ein Team von knapp 15 Engineers bei der Frontastic GmbH, einem nativ remote arbeitenden Start-up. Meine Aufgabe ist die disziplinarische Führung und die persönliche Entwicklung der Engineers. Als Hauptwerkzeug nutze ich hierzu regelmäßige Einzelgespräche. Außerdem bin ich in einem sehr engen Austausch mit den fachlich Vorgesetzten und mit dem Team-Coach, der für die prozessualen Themen in dem Team verantwortlich ist. Fachlich Vorgesetzte sind zum einen die Product Owners und zum anderen ein Head of Engineering. Dieser enge Austausch ist für mich ein zentraler Punkt für den Erfolg der Arbeitsteilung.

Zwischen prozessualer, fachlicher und disziplinarischer Führung lassen sich nicht immer scharfe Grenzen ziehen. Deswegen ist auch nicht immer eindeutig, wer für welche Themen verantwortlich ist. Glücklicherweise können wir im Führungsteam sehr konstruktiv arbeiten und sachlich sowie zielorientiert über die Themen und Probleme diskutieren, statt über Verantwortlichkeiten zu streiten. Grundlage dafür ist das gute Vertrauensverhältnis innerhalb des Führungsteams.

Wenn eine enge Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften gegeben ist, kann diese Aufteilung Vorteile gegenüber einem Modell mit einer einzelnen Führungskraft haben. Die Last ist bei uns auf mehrere Schultern verteilt. Bei Vorstellungsgesprächen muss ich als People Lead zum Beispiel nur auf die kulturelle und nicht auf die fachliche Eignung achten. Wenn sich die Mitglieder des Führungsteams gut ergänzen, werden sie aufgrund ihrer unterschiedlichen Erfahrungen in der Regel auch bessere Lösungen finden als eine einzelne Führungskraft.

Dadurch, dass ich fachlich nicht verantwortlich bin, fällt es mir deutlich leichter, in den Einzelgesprächen emphatisch zu bleiben. Ich kann mich ganz auf mein Gegenüber einlassen, ohne eine fachliche Bewertung vorzunehmen. Auch für die Mitarbeitenden kann es ein großer Vorteil sein, mehrere Führungskräfte zu haben, die bei Problemen angesprochen werden können. Bei einem Konflikt gibt es dadurch immer auch eine nicht direkt betroffene Person, die beispielsweise vermittelnd tätig werden kann.



Laterale Führung

Wie bereits erwähnt, kann fachliche Führungsverantwortung von allen Mitgliedern eines Teams wahrgenommen werden. Abhängig von der Problemstellung übernimmt dabei das Teammitglied mit der größten Entscheidungskompetenz die Führungsverantwortung, ohne jedoch den anderen Teammitgliedern gegenüber weisungsbefugt zu sein. Es führt *lateral*, das heißt »von der Seite«. Dazu muss das Teammitglied nicht nur über die entsprechende Expertise verfügen, sondern auch über eine natürliche oder erworbene Autorität. Ein erfahrener Softwarearchitekt kann beispielsweise im Team die Führung auf diesem Gebiet übernehmen, ein Arbeitspsychologe in einem Personalentwicklungsteam für die Neugestaltung der Arbeitsumgebungen verantwortlich zeichnen. Dazu muss die Person als Mensch, Könnler und Macher im Team anerkannt sein. Der Team-Coach, den wir im folgenden Kapitel vorstellen, ist eine solche laterale Führungskraft.

7.5 Das A-Team

Organisation

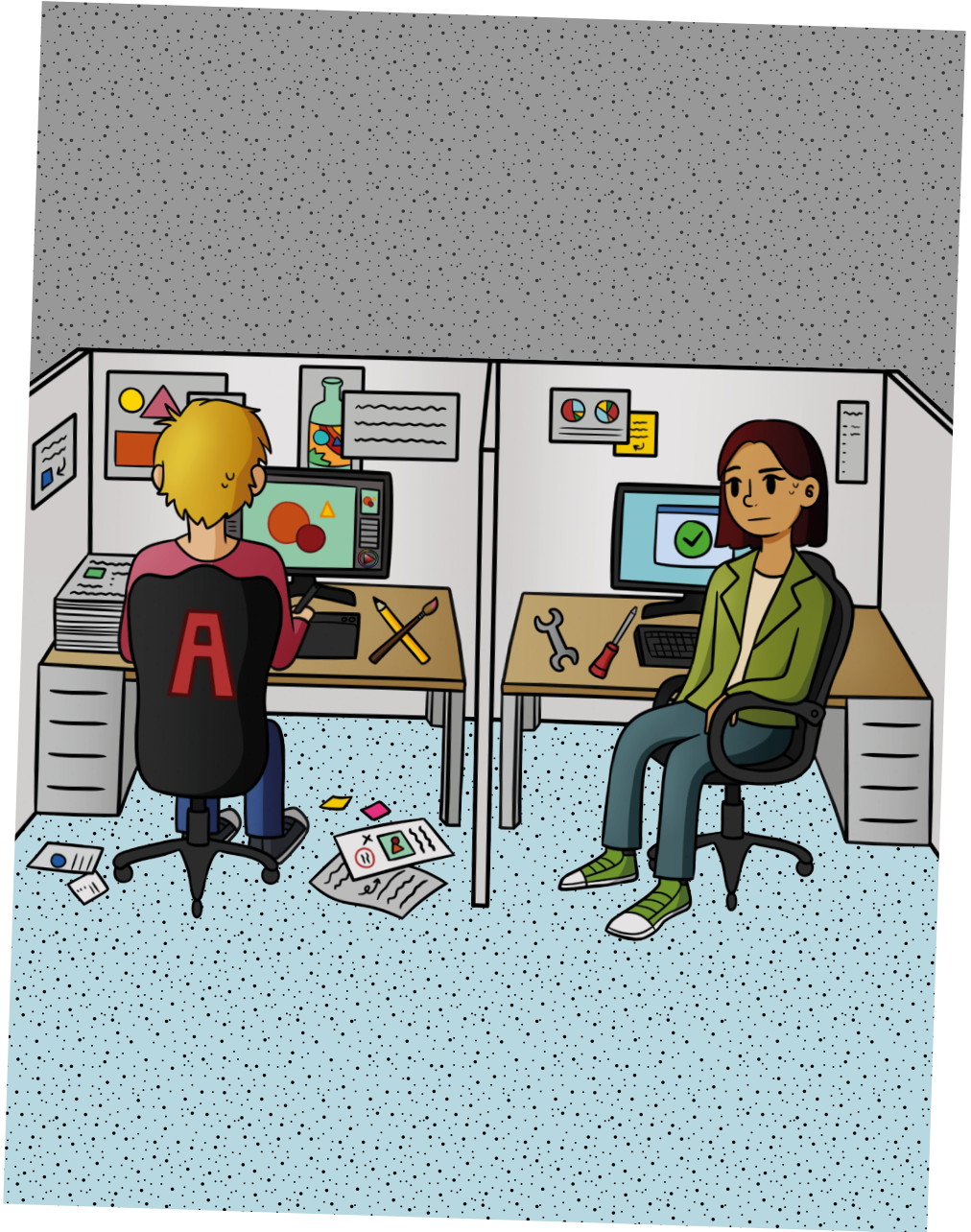
Das ambitionierte Ziel der GoodBuy eCommerce GmbH ist es, das Einkaufen im Internet so erlebnisreich zu gestalten wie nie zuvor. Das Unternehmen will die Erfahrungen, die es mit dem gleichnamigen Shopsystem bei verschiedenen Kunden sammeln konnte, mit innovativen Ideen für ein neuartiges Benutzererlebnis zu einem neuen Produkt kombinieren. Die GoodBuy-Geschäftsführer haben zu diesem Zweck den versierten Produktmanager Paul für ihr Unternehmen gewinnen können. Um aus dessen Ideen ein funktionstüchtiges und stabiles Stück Software zu machen, wurde das »A-Team« gegründet. In diesem Team sind die besten Softwareentwickler, Architekten, Tester und Infrastrukturrexperten des Unternehmens versammelt.

Zeitgleich mit Paul hat Clara ihren ersten Arbeitstag bei GoodBuy. Sie wurde auf Empfehlung von Paul eingestellt und soll das »A-Team« als Team-Coach unterstützen.

Beobachtbares Verhalten

Clara hat zuvor in verschiedenen agilen Teams als Scrum Master gearbeitet. Trotzdem hat sie einen gehörigen Respekt vor GoodBuys Crème de la Crème, mit der sie fortan arbeiten darf. Die Möglichkeit, mit Höchstleistern zu arbeiten, war der wesentliche Grund, warum sie dem Ruf von Paul gefolgt ist – obwohl ihr klar war, dass ihr neues Team kein Scrum-Team sein wird. Da das »A-Team« technisch interdisziplinär aufgestellt ist und sie einen guten Draht zu Paul hat, hofft Clara insgeheim, dass sie dem Team unterschwellig die Ideen von Scrum nahebringen und – wer weiß? – vielleicht am Ende ein Scrum-Team formen kann. Zunächst aber will sie ihr neues Team kennenlernen, das bereits vor zwei Wochen mit der Arbeit am neuen Produkt (Codename »UberBuy«) begonnen hat.

Als Clara an einem sonnigen Montagmorgen ihre neuen Kolleginnen und Kollegen kennenlernt, ist sie beeindruckt von der konzentrierten Atmosphäre, die im Teamraum herrscht. Die GoodBuy-Geschäftsführer stellen Clara und Paul dem Team vor. Nach ein



Das A-Team

paar freundlichen Worten ziehen sich die Geschäftsführer mit Paul zurück, um ihm die ersten Produktideen zu präsentieren. Nun ist Clara mit ihrem Team allein. Sie richtet ihren Arbeitsplatz ein, meldet sich an allen IT-Systemen an und liest sich quer durch das Intranet – so konzentriert, dass sie erschrickt, als ihre Teammitglieder plötzlich neben ihr stehen, um sie zur gemeinsamen Mittagspause einzuladen. Clara genießt die Gespräche und das gute Essen im Stammlokal des »A-Teams«. In Kombination mit den Informationen, die sie heute dem Intranet entnommen hat, ergeben die Gespräche mit den Teammitgliedern ein recht vollständiges Bild von deren aktueller Arbeit. In nahezu jedem Gespräch wird das neue Produkt »UberBuy« als herausforderndes, aber motivierendes Ziel herausgestellt. »Prima«, denkt Clara, »dann verfolgen wir alle dasselbe Ziel – eine gute Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit!«

Als Clara am nächsten Morgen zur Arbeit kommt, sind die meisten Teammitglieder bereits in ihre Arbeit vertieft. Am Nachmittag ruft sie alle zusammen. »Mir ist aufgefallen, dass ihr – abgesehen von der Mittagspause – kaum ein Wort miteinander wechselt. Wie schafft ihr es, eure Arbeit zu synchronisieren?« Manuel zuckt mit den Schultern: »Was gibt's denn da zu synchronisieren? Alle arbeiten an ihren Aufgaben – fertig!«

»Aber ... ihr arbeitet doch bestimmt auch mal gemeinsam an einer Aufgabe, oder?«, will Clara wissen. »Nö. Wie soll das auch gehen – hier ist jeder Experte auf seinem Gebiet«, entgegnet Pia.

»Ah, verstehe. Aber was passiert, wenn jemand krank wird und längere Zeit ausfällt?«

Manuel schmunzelt und zwinkert Clara zu: »Tja, dann haben wir ein Problem. Darum darfst du dich dann kümmern, Clara!«

Entwicklungsfelder

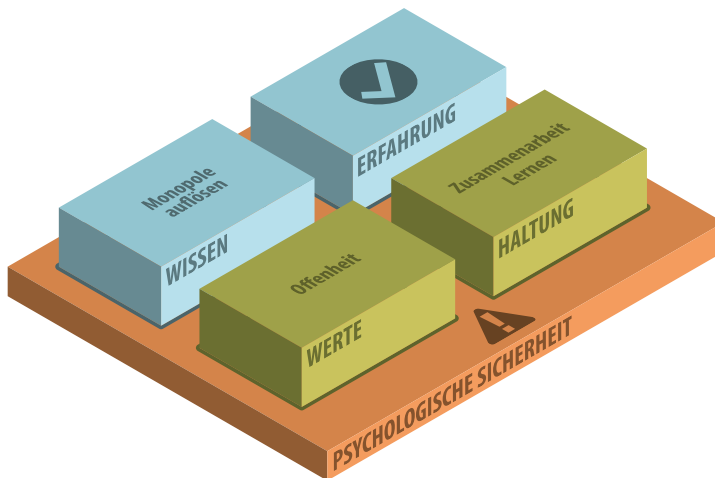


Abb. 7-5
Entwicklungsfelder
für das »A-Team«

Clara hat verstanden, dass im »A-Team« jedes Mitglied ein Wissensmonopol für das eigene Spezialgebiet hat. Das macht dieses Team sehr anfällig: Sollte ein Experte ausfallen, kann niemand anderes dessen Aufgaben übernehmen. Um für solche Situationen gewappnet zu sein, sucht Clara nach Wegen, um das Expertenwissen über mehrere Köpfe zu verteilen. Mit einem gesunden Mix aus Selbststudium und Arbeiten in Paaren will sie den Spaß am Lernen fördern und sprichwörtlich die notwendigen Brücken zwischen den Wissensinseln bauen.

Monopolisiertes Wissen

Clara weiß, dass die hochspezialisierten Experten eine vertrauensvolle Atmosphäre benötigen, bevor sie dazu bereit sind, ihr Wissen preiszugeben. Deshalb macht sie dem Team deutlich, wie sehr der Erfolg des Teams in der aktuellen Konstellation von jedem Einzelnen abhängt. Die Visualisierung der Verantwortlichkeiten und Fähigkeiten aller Teammitglieder im Teamraum erweist sich als guter erster Schritt. Das ist einerseits gut fürs Ego der Teammitglieder, macht aber auch deutlich, dass niemand den anderen ersetzen kann. Als diese Erkenntnis ihre Wirkung entfaltet, wagt Clara den nächsten Schritt.

*Fehlende psychologische
Sicherheit*

Viele Experten haben es nie gelernt, mit anderen Kollegen intensiv zusammenzuarbeiten. Clara unterstützt sie dabei, indem sie zunächst dafür sorgt, dass alle einander besser kennenlernen. Dabei stellen die Teammitglieder überrascht fest, dass es neben

ihrem einzigartigen Expertenwissen auch Dinge gibt, die sie mit anderen Teammitgliedern teilen. Familie, Hobbys, Urlaubsziele, Musik, Filme und Serien: Die Liste der Gemeinsamkeiten ist lang.

Nachdem alle einander etwas besser kennengelernt haben, wird das Arbeitsumfeld gemeinsam umgestaltet, sodass es die Zusammenarbeit fördert. Das beginnt bei der Gestaltung der Arbeitsplätze, die beim Arbeiten in Paaren gemeinsam genutzt werden, und endet bei der Länge, Frequenz und zeitlichen Verteilung der Zusammenarbeit. Dabei nimmt Clara so weit wie möglich auf persönliche Bedürfnisse und Befindlichkeiten Rücksicht. Ihr ist klar, dass sie die Zusammenarbeit zwischen den Spezialisten des »A-Teams« nicht erzwingen kann.

Arbeitskontexte

Individuum und Team

Clara ist bewusst, dass das »A-Team« nur durch intensive Unterstützung auf individueller und Team-Ebene zu einem echten Team werden kann. Sie hat ein gutes Gespür für die Experten und weiß, wie sie jeden persönlich erreicht. Das Vertrauen im Team wächst langsam, aber stetig. Es ist ein zartes Pflänzchen, das von Clara und dem gesamten Team gut gepflegt werden muss.

Organisation

Darüber hinaus sucht Clara den Kontakt zu jenen Menschen in der Organisation, die solche Teams zusammenwürfeln. Im Falle des »A-Teams« wendet sie sich an die GoodBuy-Geschäftsführer, um deren Beweggründe für die Teamzusammensetzung besser zu verstehen und die Geschäftsführer über die Konsequenzen ihrer Entscheidung aufzuklären. Neben Spezialistenteams wie dem »A-Team« werden im Zuge einer Reorganisation oft jene Menschen organisatorisch zusammengefasst, die zuvor ähnliche Aufgaben ausgeführt haben. Davon erhoffen sich viele Organisationen einen Wissensgewinn für die Mitarbeiter und die Optimierung der Organisationsprozesse. Die Tatsache, dass diese Menschen zu einer Gruppe zusammengefasst wurden, macht sie aber noch lange nicht zu einem Team. Zu diesem Thema können Team-Coaches für die gesamte Organisation wertvolle Aufklärungsarbeit leisten, weiß Clara. Dieses Wissen streut sie in der Organisation. Mit dem »A-Team« kann sie am praktischen Beispiel verdeutlichen, dass sich eine Gruppe von Experten auf der Basis gegenseitigen Vertrauens und gemeinsamer Verantwortung zu einem Hochleistungsteam entwickeln kann, das robust gegenüber Veränderungen von außen und innen ist.

Inhaltsübersicht

| | |
|---|-------------|
| Stimmen zum Buch | xiii |
| Vorwort zur zweiten Auflage | xv |
| Vorwort zur ersten Auflage | xix |
| 1 Einleitung | 1 |
| Teil A: Modelle für Teamentwicklung | 9 |
| 2 Was ist ein Team – und was nicht? | 11 |
| 3 Der Team-Coach: Eine vielfältige Rolle | 27 |
| 4 Modelle für Teamentwicklung | 59 |
| 5 Das Modell für nachhaltige Teamentwicklung | 69 |
| Teil B: Team-Personas | 87 |
| 6 Das Team-Persona-Konzept | 89 |
| 7 Die Team-Personas | 95 |

| | | |
|---|--|------------|
| Teil C: Regelkreis für die nachhaltige Teamentwicklung | | 173 |
| 8 | Mit dem Regelkreis arbeiten | 175 |
| 9 | Arbeitsschritt 1: Den nächsten Entwicklungsschritt festlegen | 195 |
| 10 | Arbeitsschritt 2: Entwicklungsfelder bestimmen | 205 |
| 11 | Arbeitsschritt 3: Maßnahmen planen und umsetzen | 215 |
| 12 | Arbeitsschritt 4: Wirksamkeit und eigene Haltung reflektieren | 231 |
| 13 | Als Team-Coach weiterentwickeln | 245 |
| 14 | Die passenden Werkzeuge finden | 273 |
| 15 | Fazit: Auf den Team-Coach kommt es an | 279 |
| Teil D: Anhang | | 281 |
| 16 | Literatur | 283 |
| 17 | Index | 289 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-------------|
| Stimmen zum Buch | xiii |
| Vorwort zur zweiten Auflage | xv |
| Vorwort zur ersten Auflage | xix |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Wozu dieses Buch – und für wen? | 2 |
| 1.2 Ein Buch für alle Teams. | 3 |
| 1.3 Wie dieses Buch aufgebaut ist | 4 |
| 1.4 Wie dieses Buch zu lesen ist. | 5 |
| 1.5 Widmungen | 6 |
| 1.6 Feedback und Website. | 6 |
| Teil A: Modelle für Teamentwicklung | 9 |
| 2 Was ist ein Team – und was nicht? | 11 |
| 2.1 Was ist ein Team? | 11 |
| 2.2 Was ist kein Team? | 19 |
| 2.3 Was ist Führung? | 21 |

| | | |
|------------------------------|---|-----------|
| 3 | Der Team-Coach: Eine vielfältige Rolle | 27 |
| 3.1 | Was ist ein Team-Coach? | 27 |
| 3.2 | Rollen | 29 |
| 3.3 | Arbeitskontexte. | 42 |
| 3.4 | Ist der Team-Coach Teil des Teams? | 51 |
| 3.5 | Was zeichnet einen guten Team-Coach aus? | 52 |
| 4 | Modelle für Teamentwicklung | 59 |
| 4.1 | Das Modell der Teamentwicklung von Tuckman. | 59 |
| 4.2 | Die fünf Dysfunktionen eines Teams | 62 |
| 4.3 | Das E.R.F.O.L.G.-Modell für Teamentwicklung | 65 |
| 5 | Das Modell für nachhaltige Teamentwicklung | 69 |
| 5.1 | Teamentwicklung ist eine komplexe Aufgabe | 69 |
| 5.2 | Entwicklungsfelder | 71 |
| 5.3 | Mit dem Modell arbeiten: Die JTIA-Methode. | 84 |
| Teil B: Team-Personas | | 87 |
| 6 | Das Team-Persona-Konzept | 89 |
| 6.1 | Was ist eine Team-Persona? | 89 |
| 6.2 | Das Beschreibungsformat | 90 |
| 6.3 | Mit den Team-Personas arbeiten | 92 |

| | | |
|----------|--------------------------------------|-----------|
| 7 | Die Team-Personas | 95 |
| 7.1 | Cargo-Kult | 95 |
| 7.2 | Fundamentalos | 102 |
| 7.3 | Happy Path | 108 |
| 7.4 | Murmeltiere | 115 |
| 7.5 | Das A-Team | 122 |
| 7.6 | Team 2242 | 127 |
| 7.7 | Communards | 132 |
| 7.8 | Kreuzfahrer | 139 |
| 7.9 | Play hard | 146 |
| 7.10 | Rolling Stones | 152 |
| 7.11 | Best Friends Forever (BFF) | 158 |
| 7.12 | Big Five | 166 |

| | | |
|----------------|---|------------|
| Teil C: | Regelkreis für die nachhaltige Teamentwicklung | 173 |
|----------------|---|------------|

| | | |
|----------|---|------------|
| 8 | Mit dem Regelkreis arbeiten | 175 |
| 8.1 | Zwei Leitfragen | 175 |
| 8.2 | Vier Arbeitsschritte | 176 |
| 8.3 | Störungen haben Vorrang | 178 |
| 8.4 | Unser Praxisbeispiel | 186 |
| 9 | Arbeitsschritt 1: Den nächsten Entwicklungsschritt festlegen | 195 |
| 9.1 | Der nächste Entwicklungsschritt | 196 |
| 9.2 | Die Honigbienen – Episode 2: Der Teambeobachter | 199 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 10 | Arbeitsschritt 2: Entwicklungsfelder bestimmen | 205 |
| 10.1 | Die relevanten Entwicklungsfelder finden | 206 |
| 10.2 | Indizien für gut ausgeprägte Entwicklungsfelder | 207 |
| 10.3 | Die Honigbienen – Episode 3: Alle Fünfe | 213 |
| 11 | Arbeitsschritt 3: Maßnahmen planen und umsetzen | 215 |
| 11.1 | Geeignete Maßnahmen finden. | 216 |
| 11.2 | Wo soll ich mit der Umsetzung anfangen? | 219 |
| 11.3 | Wie groß sollen Maßnahmen sein? | 221 |
| 11.4 | Die Wahl der passenden Werkzeuge | 225 |
| 11.5 | Die Honigbienen – Episode 4: Im Wechselbad der Maßnahmen | 228 |
| 12 | Arbeitsschritt 4: Wirksamkeit und eigene Haltung reflektieren | 231 |
| 12.1 | Die Wirksamkeit der Maßnahmen reflektieren | 231 |
| 12.2 | Die eigene Haltung reflektieren | 233 |
| 12.3 | Der Teamverantwortung Raum geben. | 237 |
| 12.4 | Die Honigbienen – Episode 5: Ich bin doch kein Team-Papa! | 240 |
| 13 | Als Team-Coach weiterentwickeln | 245 |
| 13.1 | Wo soll ich nur anfangen? | 245 |
| 13.2 | Kurz- und langfristige Weiterentwicklung | 249 |
| 13.3 | Mögliche Entwicklungsmaßnahmen | 258 |
| 13.4 | Auf sich selbst achtgeben | 263 |

| | | |
|---------------------------|---|------------|
| 14 | Die passenden Werkzeuge finden | 273 |
| 14.1 | Was ist ein Werkzeug? | 273 |
| 14.2 | Die Werkzeuge in diesem Buch | 274 |
| 14.3 | Hilfestellung bei der Werkzeugsuche | 276 |
| 14.4 | Warum dieses Buch keine klassische Werkzeugsammlung enthält | 277 |
| 15 | Fazit: Auf den Team-Coach kommt es an | 279 |
| Teil D: Anhang | | 281 |
| 16 | Literatur | 283 |
| 17 | Index | 289 |