

## Abstract

**Titel:**

**Neu im Chefsessel. Instrumente, Chancen und Risiken für die Teamentwicklung.**

**Kurzzusammenfassung:**

In der vorliegenden Arbeit zum Thema Führungswechsel und Teamentwicklung werden anhand einer suchtspezifischen Organisation grundlegende Informationen zur betreffenden Gesamtunternehmung beschrieben. Anschliessend fokussiert sich die Arbeit auf einen Organisationsbereich und beschäftigt sich mit dessen Entwicklung, Zielsetzung und Angeboten, sowie mit der Teamzusammensetzung und der Ausgangslage für die neue Führungskraft.

Im Theoriekapitel werden vier Ansätze und Instrumente des Führungswechsels sowie der Teamentwicklung betrachtet. Diese sind insbesondere die Theorie zur Führungsrolle, die Erwartungen an die Führungskraft, die transaktionale und transformationale Führung sowie die Delegation und Rückdelegation. Im Praxistest werden die vier verschiedenen Theoriemodelle auf ihre Anwendbarkeit sowie auf Chancen und Risiken überprüft.

**Verfasser/in:** Sacha Tanner

**Herausgeber/in:** Matthias Küffer

**Veröffentlichung (Jahr):** 11. März 2019

**Zitation:** Sacha Tanner, 2019, Neu im Chefsessel. Instrumente, Chancen und Risiken für die Teamentwicklung. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit

**Schlagworte:** Führungsrolle, Rollenwechsel, Teamentwicklung, Delegation, transformationale Führung.

## **Ausgangslage**

Zu bestimmten Zeitpunkten wird in jedem Unternehmen die Nachfolgeregelung aktuell. Dabei geht es oft um die Frage, wie man einen Führungswechsel so stabil wie möglich gestalten kann. Der thematische Rahmen der vorliegenden Arbeit bildet genau diese stabile Gestaltung des Führungswechsels. Dabei sind Wissenssicherung, Zielsetzung, Anforderungsprofile, Rollen- und Erwartungsklärung, Leitungsübergabe, Gruppenkonstellation und Teamentwicklung sowie Führungsinstrumente bei derartigen Leitungswechseln nur einige relevante Schlagworte. Insofern ist die Ausgestaltung einer neuen Führungsrolle sehr vielfältig und besonders für angehende Leitungspersonen wichtig, die sich auf ihren Rollenwechsel vorbereiten wollen. Ein Führungswechsel ruft einen erhöhten Bedarf an Stabilität hervor. Diese Stabilität erscheint angesichts des technologischen, wirtschaftlichen und demografischen Wandels umso wichtiger, besonders wenn die einzelnen Organisationen sich zudem in einem strukturellen Veränderungsprozess befinden.

## **Ziel**

Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass der Führungswechsel gute Erfolgsaussichten hat, wenn man sich als neue Führungskraft um die Stabilität im betreffenden Team kümmert. Insofern stehen neue Führungskräfte vor der Herausforderung, den Führungswechsel sicher sowie stabil zu gestalten und sich selber gut darauf vorzubereiten. Das Ziel dieser Arbeit liegt darin, geeignete Führungsinstrumente an die Hand zu liefern und teamentwicklungsspezifisches Wissen zu generieren. Dies bietet im Idealfall einen Mehrwert für die Leserschaft, sowie für die Leute in der Praxis. Daher hat diese Arbeit eine hohe Relevanz für die Berufspraxis. Doch auch darüber hinaus könnte in der kritischen Auseinandersetzung mit dieser Abhandlung ein Mehrwert für die Scientific Community generiert werden, was wiederum eine Grundlage für weiterführende Forschungsarbeiten liefern kann.

Unter Berücksichtigung der erforderlichen Stabilität bei einem Führungswechsel und im Hinblick auf das Ziel, geeignete Führungsinstrumente sowie teamentwicklungsspezifisches Wissen zu erarbeiten, stellt sich folgende Frage: Inwiefern kann die Teamentwicklung eines Unternehmensbereichs unter Berücksichtigung von Führungswechsel gelingen und welche Führungsinstrumente eignen sich dafür? Die Beantwortung dieser Frage soll nützliches Wissen für eine stabile Teamentwicklung liefern.

## **Vorgehen**

Die vorliegende Abhandlung ist eine Literaturlarbeit, welche ausgewählte Ansätze zur Führung und Führungsinstrumente mit der beruflichen Praxis verbindet. Dafür werden die gewonnenen Erkenntnisse aus der Theorie mit den empirischen Erfahrungswerten aus der Arbeitswelt des Verfassers verglichen. Dies erfolgt durch die wechselseitige Gegenüberstellung der beruflichen Ausgangslage mit relevanten Theorieansätzen aus der Teamentwicklung und Führungslehre. Damit soll bereits ein Teil der Fragestellung beantwortet werden. Mit der Gegenüberstellung zwischen den ausgewählten theoretischen Instrumenten und dem Praxistest, wie auch mit den Chancen und Risiken wird schliesslich deutlich, welche Führungsinstrumente sich für den Führungswechsel sowie für die Teamentwicklung eignen.

## **Erkenntnisse**

Die Arbeit beschreibt, wie das betreffende Unternehmen sich gewandelt hat. Daraus wird erkenntlich, dass die Strukturierung der Organisation sehr wichtig war. Aus der Analyse des Teams haben sich mehrere umsetzbare Erkenntnisse herauskristallisiert. Als Erstes ist dabei festzuhalten, dass dieses Team sich neu formiert hat. Dabei gilt es für die Führungskraft vor allem in Bezug auf die Stellen und Angebote Sicherheit zu vermitteln. Mit Blick auf die verschiedenen Followertypen gilt es als Zweites eine breite und umfassende Führung mit Werten und Entwicklungschancen für die Mitarbeitenden zu fördern.

In der Auseinandersetzung mit den vier theoretischen Ansätzen wird deutlich, dass ein klarer Rollenwechsel notwendig ist. Aus der Theorie lässt sich schlussfolgern, dass zwischen normativen und individuellen Rollenanforderungen unterschieden werden muss. Es ist hilfreich, dass im betreffenden Unternehmen neben dem Pflichtenheft auch Anforderungsprofile bestehen. Die praktischen Anforderungen aus der Organisation sind relativ deckungsgleich mit den Kompetenzbereichen der Theorie. Ebenfalls wichtig für die Praxis ist, dass eine Erwartungsklä rung mit der vorgesetzten Person dienlich ist und Orientierung bietet.

Die Beschäftigung mit der transaktionalen und transformationalen Führung weist darauf hin, dass Letztere die nachweislich bessere Variante darstellt. Dies trifft auch auf die beschriebene Praxis zu. Aus den delegationsspezifischen Ausführungen lässt sich schlussfolgern, dass neue Führungskräfte unbedingt die Fähigkeit zum Delegieren aufweisen müssen. Dies wird auch durch die beschriebenen Erfahrungen aus der Praxis gestützt.