

Dominik Bachmair | Stephanie Metz | Daniel Zacher

Empowerment für Teams

Agil und selbstorganisiert – wie Teams noch erfolgreicher werden



The illustration shows a team of four people (three women and one man) gathered around a table. On the wall behind them is a Kanban board with three columns: 'ToDo', 'Doing', and 'Done'. The 'ToDo' column has four sticky notes (two pink, two purple). The 'Doing' column has three yellow sticky notes. The 'Done' column has two green sticky notes. One woman is pointing at the board, while others are looking at it or talking.

ToDo	Doing	Done
Sticky Note	Sticky Note	Sticky Note
Sticky Note	Sticky Note	Sticky Note
Sticky Note	Sticky Note	Sticky Note
Sticky Note	Sticky Note	Sticky Note

SCHÄFFER
POESCHEL



Dominik Bachmair/Stephanie Metz/Daniel Zacher

Empowerment für Teams

Agil und selbstorganisiert – wie Teams noch erfolgreicher werden

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5380-6 Bestell-Nr. 10807-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5381-3 Bestell-Nr. 10807-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5382-0 Bestell-Nr. 10807-0150

Dominik Bachmair/Stephanie Metz/Daniel Zacher
Empowerment für Teams
1. Auflage, Januar 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Cover und Illustrationen: Sandy Lorenz

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner
Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung – Aus der Praxis für die Praxis	11		
	Teil 1: Startpunkt	15		
2	Das Fundament für empowerte Teams	17		
2.1	Big Shift@Work – Warum Empowerment ein strategischer Schlüsselfaktor ist	17		
2.1.1	Arbeitsweisen für die Phase großer Veränderungen	19		
2.1.2	Neue Erwartungen an Arbeit und Arbeitgeber	20		
2.2	Standortbestimmung – Wie viel Empowerment ist sinnvoll für Ihr Team?	20		
2.2.1	Managergeführte Teams	22		
2.2.2	Autonome Teams	23		
2.2.3	Empowerte Teams	25		
2.2.4	Standortbestimmung	27		
2.3	Die Team-Empowerment-Landkarte – Wie Sie die Teamentwicklungsreise starten	28		
2.3.1	Kopf, Hand und Herz – Wovon der Erfolg eines Teams abhängt	30		
2.3.2	Die emotionale Unterwelt von Teams – das Unbewusste bewusst machen	32		
2.3.3	Kein Vertrauen ohne Klarheit	34		
2.3.4	Konflikte sind gut, denn sie zeigen, dass wir uns näherkommen	36		
2.3.5	Gemeinsamer Erfolg nährt die Motivation	38		
2.3.6	Teamboxenstopp während der Reise	39		
2.4	Prinzipien – Erfolgsvoraussetzungen für empowerte Teams	39		
2.4.1	Ein förderndes Umfeld: Transparenz, psychologische Sicherheit, Autonomie	41		
2.4.2	Agile Teamspieler: Eigenverantwortung, Growth Mindset, Empathie	42		
2.4.3	Eine Pack-an-Mentalität: Kundenzentrierung, Fail Fast – Learn Fast, datenbasierte Entscheidungen	43		
2.4.4	Nutzen der Prinzipien für die Teamentwicklung	44		

Teil 2: Teamroutinen	47	3.6 Fast Decisions	91
3 Die sieben wichtigsten Teamroutinen	49	3.6.1 Wie treffen wir robuste Entscheidungen?	91
3.1 Mission und Purpose – Was ist unser Nordstern?	49	3.6.2 Konsensentscheidungen	92
3.2 Reframing Authority – Wie viel Freiheit haben wir? ..	53	3.6.3 Schnelle Mehrheitsentscheidungen	93
3.2.1 Strukturelles Empowerment	54	3.6.4 Konsultativer Einzelentscheid	95
3.2.2 Psychologisches Empowerment	57	3.7 Financial Accountability – Woran messen wir	
3.3 Flexible Roles	59	unseren Erfolg?	99
3.3.1 Wer trägt welchen Hut?	59	Teil 3: Was noch wichtig ist, um Empowerment	
3.3.2 Klarheit schaffen	61	zu leben	107
3.3.3 Tension Meeting – Umgang mit		4 Führung im empowernten Team	109
rollenbasierten Konflikten	65	4.1 Wie Sie das Spielfeld für das Team bereiten	109
3.3.4 Flexible Rollen erfordern innere Agilität	68	4.2 Erfolgsvoraussetzungen sicherstellen	109
3.4 Agile Goals	69	4.3 Das Team coachen	111
3.4.1 Was ist unser Fokus?	69	4.4 Die Veränderung führen	113
3.4.2 Arbeit mit OKR	73	5 Hybrid Team Work	115
3.5 Dynamic Meetings	75	5.1 Wie Teams die Chancen der virtuellen	
3.5.1 Wie arbeiten wir zusammen?	75	Arbeitswelt nutzen	115
3.5.2 Kanban-Meeting	76	5.1.1 Meetings: Warum Präzision in hybriden	
3.5.3 Daily Stand-up	83	Arbeitsmodellen so entscheidend ist	118
3.5.4 Retrospektive	84	5.1.2 Informationsaustausch auf Kollaborations-	
3.5.5 Feedback funktioniert nur mit		plattformen	119
psychologischer Sicherheit	87		
3.5.6 Etablierung einer Meetingstruktur	88		

5.1.3 Virtuelle Dailies, Weeklies und Kanban Boards	120
5.1.4 Virtuelle Retrospektiven	120
5.2 Empowerment ist Voraussetzung für hybrides Arbeiten	122
6 Den Anfang finden – drei Geschichten, die Mut machen	125
6.1 Dominiks Geschichte	125
6.2 Daniels Geschichte	129
6.3 Steffis Geschichte	133
Das Autorenteam	139
Stichwortverzeichnis	141