

Werkbuch für die Führungskraft

2014

abari-Artikel für Führungskräfte aller Branchen, herausgegeben zum Nachlesen und Schmökern, als Ergänzung und /oder Auffrischung der in Seminaren und Coaching vermittelten Ansätze und Instrumente, zeitgemässe Reflektionen und Impulse aus dem Jahr 2012

Viva Fialka &
Michael Fischer



THEMEN:

Professionell führen – systemisch führen

**Führung mit Leichtigkeit:
präsent, frech und unwiderstehlich**

Wie geht effektive Delegation?

**Die Arbeit an der Konfliktkultur und das
Konfliktmanagement-System**

Die Führung homogener und heterogener Teams

Professionell führen – systemisch führen

Führung ist nicht steuerbar wie eine einfache Maschine. Dafür sind die Einflussfaktoren in höchsten Maße subjektiv, nicht immer fass- und interpretierbar und dem steten Wandel unterworfen. Bedürfnisse und Motivationen von Mitarbeiter/innen sind hochindividuell, Veränderungen des Marktes ziehen kontinuierliche Veränderungen der Produkte, Prozesse und Strukturen nach sich und Veränderung der Arbeitswelt, wie z.B. Fachkräftemangel bedeuten Mehrarbeit für bestehendes Personal mit z.T. entsprechenden negativen Konsequenzen. Wenn wir nun von „systemisch führen“ sprechen, heißt dies, sich dieser Einflussfaktoren im Wandel und deren Wechselwirkungen bewusst zu sein und in das Führungshandeln einzubeziehen.

Dies bedeutet, dass Führungskräfte nicht immer „Herr der Lage“ sein können, sondern im Gegenteil sich immer wieder neu zu orientieren haben und eher die Veränderungen im Blick haben, als das stabile, was gestern noch möglich war. Bei vielen Führungskräften löst dieses Führungsverständnis Unsicherheit aus, denn es bedeutet nicht selten die Verabschiedung von Sicherheit, Vorhersehbarkeit und direkter Steuerbarkeit. Wie kann eine Führungskraft mit dem Dilemma umgehen, systemisch zu führen und dabei doch die eigenen Bedürfnisse sowie die an sie gestellten Erwartungen nach Sicherheit und Planbarkeit zu erfüllen?

Folgende Verhaltensweisen können dabei nützlich sein:

☐ Beobachten von Veränderungen, offen sein, nicht direkt bewerten, nach dem Motto „Das kenne ich schon“. Dabei nicht nur Äußeres beobachten, sondern auch die innere, eigene Welt wahrnehmen. Welche Gedanken und Gefühle lösen die wahrgenommenen Veränderungen aus? Zwischen Äußerem und Innerem gibt es immer eine Korrespondenz.

☐ Nichtverstehen zulassen und als Quelle für weiteres Nachforschen nutzen. Meine Mitarbeiter/innen dadurch in Wert setzen, indem ich sie einbeziehe in die mögliche Klärung von auftretenden Problemen, und etwas in der Waage halte, bevor ich entscheide.

☐ Handeln verstehen als ein Probehandeln, Versuch und Irrtum, mit der Schlussfolgerung, dass mit einem Irrtum eine neue Option entstehen kann, etwas anderes zu tun.

☒ Aufmerksam, zugewandt und interessiert sein, wissend, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt, wenn wir mit Menschen arbeiten, sondern nur Sichtweisen, die sich decken können oder auch nicht.

☒ Betrachtung von Wechselwirkungen statt Ursachensuche: Selbst wenn es möglich wäre herauszufinden, wer z.B. tatsächlich mit dem Streit angefangen hat, bietet dies nicht unbedingt die Lösung wie nun damit umzugehen ist. Stattdessen hilft z.B. die Frage, „Wenn Sie dies so umsetzen, wie wird wohl die Reaktion des Kunden sein?“ um daraus dann abzuleiten, was im Moment sinnvoll sein mag und was nicht.

☒ Intuition und Ratio geschickt verknüpfen: Moderne Hirnforschung zeigt, dass wir ohne Intuition Alltagssituation nur schwerlich bewältigen können. Mit Intuition ist unser Erfahrungswissen gemeint, jenseits von Zahlen, Daten, Fakten. Führungskräfte tun gut daran, dieser Fähigkeit mehr zu vertrauen.

Führung mit Leichtigkeit: präsent, frech und unwiderstehlich

Welche Führungskraft wünscht sich das nicht? Der Initiator des Geschehens zu sein, auch schwierige Situationen mit Leichtigkeit zu bewältigen, den Überblick zu behalten, die Situationen im Griff zu haben und sich durch nichts aus dem Konzept bringen zu lassen. Gerade in schweren Zeiten ist Leichtigkeit unverzichtbar, um sie nicht noch schwerer zu machen, sondern elegant zu entschärfen.

Führung mit Leichtigkeit braucht Präsenz und Humor, braucht eine positive Dominanz in der Situation, die andere nicht dominiert, sondern andere elegant und mühelos in Bewegung setzt.

Was brauchen Führungskräfte, um leicht und locker durchs Gestrüpp des Alltags zu navigieren und dabei jederzeit Herr / Frau der Lage zu sein?

Unter den Führungskompetenzen viel zu wenig beachtet sind die Eigenschaften Präsenz und Humor, die die Führungskraft unwiderstehlich machen.

Bei der präsenten, humorvollen Ausstrahlung gibt es kein richtig oder falsch, sie bleibt subjektiv, macht es anderen jedoch eher schwer, sie anzugreifen. Die persönliche Ausstrahlung ist u.a. immer auch eine Frage der persönlichen Präsenz.

Persönliche Präsenz bedeutet:

- ☐ Kontakt zu den eigenen Gedanken, Gefühlen, Empfindungen zu haben und
- ☐ die Fähigkeit, diese- dem Rahmen angemessen- auszudrücken bzw. mitzuteilen. (selektive Offenheit). Weiter ist mit Präsenz die Fähigkeit verbunden,
- ☐ mit anderen Menschen verbal und non- verbal (z.B. mit dem Blick, mit einem Lächeln...) Kontakt aufzunehmen und zu halten.

Äußerlich ist Präsenz erkennbar z.B. durch einen klaren Blickkontakt und offenen Brustbereich. Das Schlüsselbein wird bei Bühnenkünstlern gerne als „Diamant“ bezeichnet: „Den Diamanten zeigen“ steht als Synonym für Präsent-Sein. Am Besten können wir Präsenz danach beurteilen, wie gebannt wir jemandem zu hören/ schauen und versuchen den Gedanken des Gegenübers zu folgen...

Präsenz erfordert ein gutes Selbstwertgefühl, es sich zu erlauben, eigene Ansprüche zu haben und sich zu trauen, diese zu äußern. Pflegen Sie deshalb Ihr Selbstwertgefühl, das Sie souverän und unangreifbar macht, ohne dafür andere abwerten zu müssen.

In der präsenten, frechen Kommunikation ist eher das Augenzwinkern zu hören als der gehobene Zeigefinger. Diese auf diese Art unwiderstehlichen Führungskräfte erleben wir häufig in der Beweger-, Bewerter- und/oder Bewilligerrolle:

Die Bewegerrolle (oder Kommandotechnik):

Hier entscheidet die richtige Dosierung über die Wirkung. Seien Sie derjenige, der Ansinnen formuliert und zwar nicht als Befehl, sondern kulturangemessen mit Bitte und Danke. Z.B. „Wären Sie so nett, das Fenster aufzumachen?“ oder „Könnten Sie bitte heute noch diesen Brief fertig machen?“ Äußert der Andere ein Ansinnen an Sie könnten Sie sagen: „Wenn mich jemand so charmant darum bittet, mach ich das gerne...“. Zeigen Sie immer, dass Sie für sich immer noch (mit-) entscheiden!

Die Bewerterrolle (oder Scheinwerfertechnik):

Hier gehen Sie ein bißchen auf Distanz und nehmen den anderen in den Schweinwerfer-Kegel. Sie brauchen dafür eine kritisch-wohlwollende Urteilsfähigkeit und Wählerisch-sein, denn das verschafft Ihnen Achtung. „Das sieht gut aus. Drehen Sie das doch mal bitte mal um“ (= Kombination aus Kommando- und Scheinwerfertechnik). Umgekehrt können Sie eine Schweinwerfer-Technik passieren, ohne Dominanz zu verlieren: „Respekt – Sie kennen sich aus“ (wenn Sie gelobt werden) oder „Sie verstehen es zu schmeicheln“.

Die Bewilligerrolle (oder Hintertreppen-Technik):

Hier erlauben Sie dem anderen so zu sein, wie er ist und nicht nur das: sogar weiterzugehen als bis jetzt. „Wenn Sie sich erst mal Luft machen möchten... - sagen Sie mir, wenn Sie soweit sind“ oder „Sie haben sicher einen guten Grund sich aufzuregen. Was war denn da noch?“. Sie demonstrieren damit, dass Sie damit umgehen können und über den Dingen stehen. Was auch immer kommt: Sie haben es gewollt und es passt Ihnen auch ins Konzept. Zeigen Sie

Verständnis für den anderen und bewilligen Sie ihm seine Gefühlsäußerungen. Sie sind damit am längeren Hebel und in einer aktiven Rolle.

Bitte beachten Sie: Alle drei Dominanzrollen brauchen den augenzwinkernden Humor, sonst wirken Sie angestrengt und werden unangenehm für andere. Sie möchten ja im positiven Sinne ein gefürchteter – geachteter- Gesprächspartner sein und sich selbst das (Führungs-)Leben etwas leichter machen.

Wie geht effektive Delegation?

Wenn es zum Thema „Delegation“ in unseren Führungsseminaren kommt, erleben wir häufig einen intensiven Austausch mit folgenden Fragen, die die Führungskräfte bewegen:

„Muss ich denn überhaupt delegieren? Ich habe doch meine fachliche Tätigkeit zu erledigen, dafür bin ich angestellt bzw. der Spezialist und mit meiner Erfahrung kann eigentlich nur ich das bearbeiten. Und wenn ich mir vorstelle, dass ich dies delegiere, dann braucht das doch ewig Zeit, bis dies erledigt wird. Und die hab` ich nicht. Also lass` ich das. Und falls ich doch etwas abgebe – das wäre schon gut, denn die Arbeit wächst mir über den Kopf - was würden meine Mitarbeiter von mir denken, wenn ich ihnen eine meiner Aufgaben übertragen würde? Wahrscheinlich würden sie denken, ich bin zu faul dafür oder ich lasse den Chef raushängen oder sie denken, dass ich nicht sehe bzw. es wahrhaben will, dass sie alle Hände voll zu tun und stark belastet sind. Und wenn ich mir das recht überlege, will ich so ein Chef sein, der keine Rücksicht auf die Mitarbeiter nimmt?“

Mit diesen Gedanken im Kopf ist es natürlich erst einmal folgerichtig, sich von dem Thema Delegation zu verabschieden. Doch beschäftigen sich die Führungskräfte im Seminar mit ihren Aufgaben und Rollen einer Führungskraft arbeiten und was Führungsverantwortung bedeutet entsteht schnell die Frage: „Wie kann ich das alles in meinem Führungsalltag integrieren?“ „Wie setzte ich das denn um?“ Und das Thema Delegation liegt auf dem Tisch. Das Motiv für gutes delegieren, liegt also in Wunsch und Notwendigkeit eine gute Führungskraft zu werden. Doch dafür braucht die Führungskraft Luft und Zeit, sich mit ihren Mitarbeitern und den Unternehmensanforderungen aktiv auseinander zusetzen.

Um effektiv zu delegieren geht es darum, einige Grundsätze zu beachten und eine veränderte Haltung zum Thema Delegation zu entwickeln.

Folgende Grundsätze können Ihnen helfen, die Übertragung von Aufgaben an Ihre Mitarbeiter erfolgreich zu gestalten:

- Fragen Sie sich zunächst, welche Aufgaben Sie mittelfristig delegieren möchten und können. Da geht es um das durchforsten des eigenen Tätigkeitsfeldes und da lässt sich bestimmt einiges finden, das nicht unter die Rubrik „nicht –delegierbare“ Führungsaufgaben fällt.
- Wählen Sie entsprechend der Aufgabe einen Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin aus. Setzen Sie dabei an deren Stärken und Entwicklungspotenzial an. Übrigens eine gute Gelegenheit diese einmal kennen zu lernen.

- Klären Sie die Aufgabe klar und eindeutig. Allein dieser Satz würde ein eigenes Kapitel rechtfertigen. Dies beinhaltet nicht nur selbst präzise zu sein, sondern auch geschickt nachzufragen und zu hören, was der Mitarbeiter verstanden hat und zu sehen bzw. zu fühlen, wie es ihm beim Prozess des Delegierens ergeht.
- Stehen Sie als Berater zu Verfügung und nehmen Sie die Beraterrolle ernst. Beraten heißt, die Verantwortung beim anderen zu belassen und nicht selbst einzuspringen. In dieser Phase geht es darum nach innen zu hören, was die Mechanismen sind, die Sie als Führungskraft eventuell dazu verführen, eine Aufgabe wieder zurück zu nehmen.
- Lassen Sie den Mitarbeiter die Aufgabe auf seine Art und Weise ausführen. Sie haben auch einige Zeit gebraucht, bis Sie diese Aufgabe aus dem eff eff konnten. Hier brauchen Sie Geduld und Akzeptanz, dass auch andere Wege zum Ziel führen.
- Überprüfen Sie den Fortschritt, ohne über zu kontrollieren. Am besten vereinbaren Sie Zwischenschritte oder Meilensteine. Finden Sie notfalls durch gutes Nachfragen heraus, was falsch gelaufen ist und unterstützen Sie den Mitarbeiter beim Entwickeln von Lösungen, wenn er das möchte.
- Erkennen Sie das Engagement und die erreichten Ergebnisse an. Fallen Sie nicht in die in einigen Unternehmen immer noch gelebte Kultur nach dem Motto: „Nichts gesagt ist genug gelobt“.

Sie werden schnell erkennen, dass hinter diesen ausgewählten Grundsätzen erfolgreicher Delegation Fragen psychologischer Art stehen, wie: Wie gehe ich mit eventuellem Kontrollverlust um? Wie viel Vertrauen habe ich in meine Mitarbeiter/innen? Wie definiere ich mich als Führungskraft? Wofür kriege ich mein Geld, wenn meine Mitarbeiter mehr zu einem Thema wissen werden, als ich? Worüber definiere ich meine Akzeptanz im Team?

Diese Fragen sind hoch individuell und kontextbezogen zu bearbeiten. Im Seminar unterstützen wir Sie im Entwickeln neuer Haltungen und Vorgehensweisen, die die eigene zukünftige Position als Führungskraft zum Thema Delegation stärken und Ihnen dadurch die ersehnte Entlastung ermöglicht.

Die Arbeit an der Konfliktkultur und das Konfliktmanagement-System

Einen Betrieb -oder ein Leben- ohne Meinungsverschiedenheiten und Konflikte führen zu wollen wäre eine Utopie. Nicht nur das: Je mehr ein Betrieb aufkeimenden Konflikten aus dem Weg geht, umso unproduktiver ist er mittel- und langfristig. Andererseits entstehen vielen Betrieben immense Konfliktkosten durch aufwändige Klärungsprozesse, erhöhte Fehlzeiten und Fluktuationen. Ziel muss also sein, mit Konflikten nutzenbringend umzugehen und kraftzehrende Eskalationen zu vermeiden.

Dieses Ziel zu erreichen kann auf einer individuellen Ebene stattfinden, indem sich Menschen gleicher oder verschiedener Ebenen aufgrund unterschiedlicher Persönlichkeitsstrukturen und Verhaltensweisen über einen für beide Seiten gangbaren Weg auseinandersetzen. Bei geringer erfolgter Eskalation gelingt dies ohne Hilfe von außen, bei weiter fortgeschrittener Eskalation kann die HR-Abteilung als Mediator tätig werden oder einen solchen vermitteln.

Für einen produktiven Umgang mit Unstimmigkeiten im Denken, Fühlen und Handeln tragen Führungskräfte eine wesentliche Verantwortung, z.B. indem sie den persönlichen Eigenarten der Mitarbeiter/innen mit Respekt und Lösungsorientierung begegnen. Auch Rollen proaktiv zu klären, bevor Konfusionen und gekränkte Erwartungen in der Zusammenarbeit den Alltag bestimmen, trägt zu einem konstruktiven Miteinander bei. Bei Fehlern in der Aufgabenerledigung nach Unklarheiten im Prozessablauf zu suchen statt mit Schuldzuweisungen zu demotivieren, unterstützt das Lernen und Verbessern für die Zukunft. Ein guter Umgang mit Konflikten ist damit ein wesentliches Element der so genannten „Lernenden Organisation“. Auf einer Skala zwischen Konfliktscheu und Streitlust ist eine gewisse Konfliktfestigkeit, d.h. eine Ruhe, Unerschrockenheit und Streben nach Problemlösungen für Betriebe die förderlichste Haltung.

Dies nicht der Beliebigkeit oder den mitarbeitenden Individuen zu überlassen kann sich die HR-Abteilung zur Aufgabe machen. Ein Bündel von Maßnahmen, einzeln oder durch die Implementierung eines systematischen Konfliktmanagement-Systems, kann hier die Entstehung einer produktiven Konfliktkultur und die Reduzierung von Konfliktkosten gezielt unterstützen. Und so könnten die Arbeit an der Konfliktkultur und die Einführung eines Konfliktmanagementsystems beispielsweise aussehen:

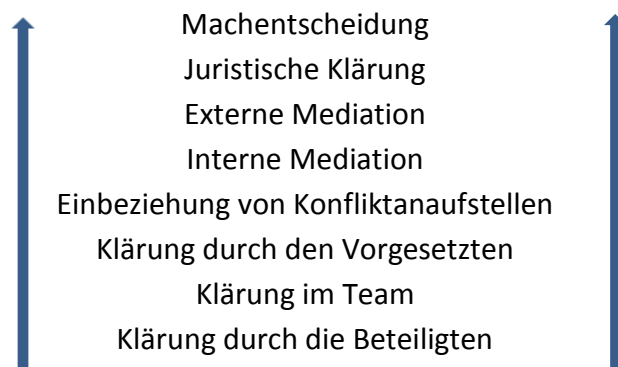
Eine Maßnahme könnte z.B. sein, bei der Mitarbeiterauswahl wie bei allen Beurteilungsverfahren und strukturierten Feedbacks die Kriterien „Konfliktfestigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“ oder „Verträglichkeit“ anzusetzen und mit geeigneten Indikatoren zu verknüpfen. Für die Entscheidung über die Besetzung von Führungspositionen sollte dieser Wert besonders hoch ausfallen.

Ein Kummerkasten und/oder Briefkasten für Verbesserungsvorschläge bietet Mitarbeiter/innen Gelegenheit, sich unbürokratisch zu entlasten. Regelmäßige Workshops zur Reflexion und Identifikation von Herausforderungen und potenziellen Problemen sowie die kontinuierliche Auswertung von Personalkennzahlen zu Fluktuation und Krankheit sind weitere geeignete Signalverfahren. Konfliktfestigkeit und Konfliktmanagementkompetenzen zu schulen sollte fester, regelmäßig aufzufrischer Bestandteil der Personalentwicklung sein.

Den gezielten lösungsorientierten Umgang mit auftauchenden Konflikten befördert ein institutionalisiertes strategisches Vorgehen („Konfliktmanagementsystem“). Für welches Modell sich ein Betrieb entscheidet ist je nach Branche, Betriebsgröße und bisherigen Strukturen und Erfahrungen unterschiedlich und der HR-Bereich als federführende Instanz sollte die obere Führungsebenen wie den Betriebsrat bei der Konzeptentwicklung und Implementierung einbeziehen.

Die Modelle reichen vom Konfliktlotsenmodell über das Kommissionsmodell bis hin zu einem Projekt zur Schaffung einer „Konflikt- und Verantwortungskultur durch Dialog“. Unterstützende Anlaufstellen können sein die Personalabteilung, eine Ombudsstelle, der Betriebsrat, interne oder externe Coaches, Mediatoren...

Ein Stufenmodell kann das Vorgehen z.B. wie folgt regeln, wobei die Kriterien für das Beschreiten der nächsten Stufe sehr nachvollziehbar definiert sein müssen:



Ziel ist, mehr Transparenz über verschiedene Anlaufstellen zu schaffen und genau zu beschreiben, in welcher Situation es welche Art von Hilfe gibt.

Ein guter Konfliktlösungsprozess stärkt die einzelnen Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeit und leistet gleichzeitig einen wertvollen Beitrag zur Unternehmenskultur.

Die Führung homogener und heterogener Teams

Sie führen ein Team unterschiedlichster Persönlichkeiten, verschiedenster Professionen und fachlicher Aufgabenstellungen und wünschten sich, die damit einhergehenden zeit- und kraftraubenden Klärungsprozesse reduzieren zu können? Sie fragen sich, ob das zu Ihrem Führungsalltag gehört oder veränderbar ist? Sie wünschen sich homogene Teams, die sich mit wenigen Worten verstehen und Regelwerke mit hoher Verbindlichkeit einhalten? Eine Klärung von immer wiederkehrenden Fragestellungen ein für alle Mal wäre so schön und man könnte sich dann irgendwann auf die „eigentliche“ Arbeit konzentrieren?

Ihr Bedürfnis ist verständlich, denn schließlich kostet die Auseinandersetzung mit und in Ihrem heterogenen Team immer wieder neue Anläufe und die Befürchtung, dass diese die zukünftige Neuaufgabe der Diskussion nicht werden verhindern können, steht der gebotenen konstruktiven Herangehensweise im Wege.

Vielleicht hilft ein veränderter Blick auf die Sinnhaftigkeit heterogener Teams dabei, diese Kraft immer wieder aufs Neue aufzubringen. Der Indikator für die Sinnhaftigkeit ist hierbei die Vielfalt auf Kundenseite und Umfeldbedingungen.

Fragen Sie sich:

1. **Kunden-Vielfalt:** Wer sind unsere (internen oder externen) Kund/innen? Sind diese klar definierbar oder sehr unterschiedlich und eher eine Vielfalt verschiedener Zielgruppen?
2. **Produkt-Vielfalt:** Was brauchen unsere Kund/innen? Müssen wir für sie ein immer gleiches, verlässliches Produkt bzw. die standardisierte Dienstleistung bereitstellen? Oder eher eine Vielfalt von auf ihre Anliegen zugeschnittenen Dienstleistungen?
3. **Situationsvielfalt:** Ist die Erstellung unseres Produkts bzw. die Erbringung unserer Dienstleistung völlig unabhängig von wechselnden Situationen und Kontexten? Oder haben wir es mit einer Vielfalt von unterschiedlichen Ausgangslagen zu tun, die eine hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität erfordert?

Haben Sie es mit einer eindeutigen Zielgruppe zu tun, die die immer gleichen Anforderungen an Sie stellt, die Sie und Ihr Team zu immer gleichen Bedingungen erfüllen können, ist tatsächlich das homogene Team aus Menschen, die zuverlässig und dauerhaft die gleiche Leistung unter Nutzung der passgenauen Fachkompetenz erbringt, nicht nur ausreichend, sondern aus Sicht Ihrer Mitarbeiter/innen auch ihrem Potential entsprechend. Sie werden Ihr Team dann aus Menschen zusammenstellen, die eine vergleichbare Fachkompetenz mitbringen und einen ähnlichen Arbeitsstil praktizieren.

Haben Sie es mit einem bunten Team wie zu Beginn beschrieben zu tun, hat diese Zusammensetzung mit hoher Wahrscheinlichkeit eine berechtigte Historie vor dem Hintergrund vielfältiger Zielgruppen, Aufgaben und Kontexten. Sie brauchen hierfür eine „Effektive Vielfalt“, Menschen mit unterschiedlichen Ausbildungen, Berufserfahrungen, Denk- und Arbeitsstilen, am besten Männer und Frauen unterschiedlichen Alters und Nationalitäten, um der Vielfalt des Marktes gerecht zu werden - mit all den kraftzehren Notwendigkeiten der regelmäßig notwendig werdenden Klärungen und Anpassung einmal vereinbarter Vorgehensweisen.

Selten lassen sich in der Realität diese beiden Varianten so trennen und Sie haben womöglich in Ihrem Bereich sowohl standardisierte Abläufe zu erledigen ebenso wie Sie den hochflexiblen Einzelfallzuschnitt brauchen.

Für Sie als Führungskraft heißt das:

Akzeptieren Sie Standardisierung und Flexibilität als gleichwertig und als ein natürliches Spannungsfeld.

Entscheiden Sie (am besten mit Ihrem Team gemeinsam), wann und wieviel Standardisierung und wann und wieviel Vielfalt effektiv sind.

Vermitteln Sie zwischen den beiden Ausrichtungen in ihren Teams und sensibilisieren Sie für die jeweiligen Schattenseiten.

Achten Sie auf hohe Passung im Aufgabenzuschnitt.

**Gleichlautende Kundenbedürfnisse brauchen die
zuverlässige Standardisierung im homogenen Team.**

**Vielfältige Kundenbedürfnisse brauchen die
effektive Vielfalt an Aufgabenerfüllung im heterogenen Team.**

Hingegen:

Treffen gleichlautende Kundenbedürfnisse nach Standardprodukten auf heterogene Teams drohen Langeweile und Lethargie im Team (Bore-Out).

Treffen vielfältige Kundenbedürfnisse nach individualisierten Lösungen auf homogene Teams drohen unzufriedener Kunde und überforderte Teams (Burn-Out).