

Ken Blanchard · Alan Randolph · Peter Grazier

Go Team!

**Ken Blanchard
Alan Randolph
Peter Grazier**

Go Team!

Teamarbeit auf höchstem Niveau

Aus dem Amerikanischen von Birgit Hofmann

GABAL

First published by Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.
All Rights Reserved.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86936-063-8

Lektorat: Uta Graßhoff, Essen

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen |

www.martinzech.de

Umschlagfoto: fanny18/Photocase.com

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |

www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2005, 2007 by Alan Randolph, Peter Grazier und BFP, LP

© 2010 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

*In Gedenken an den
großartigen Geschichtenerzähler
John P. Carlos*

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung: Teamarbeit auf höchstem Niveau	12
1. Teams der nächsten Generation verstehen lernen – Ein Blick in Ihre Zukunft	15
 SCHRITT 1: Teamfertigkeiten der nächsten Generation erlernen	
2. Informationen als Grundlage für verantwortungsvolles Handeln ...	33
3. Klar abgesteckte Grenzen als Grundlage für zielgerichtete Aktionen	45
4. Als Team agieren, um das gemeinsame Engagement zu stärken	58
 SCHRITT 2: Den Verwandlungsprozess beschleunigen	
5. Die Vertrauensbasis durch verbesserten Informationsaustausch festigen	75
6. Den Handlungsspielraum durch die Erweiterung der Grenzen vergrößern	91
7. Teamentscheidungen treffen, um in die größere Verantwortung hineinzuwachsen	104
 SCHRITT 3: Die Fertigkeiten perfektionieren	
8. Zielorientierte Nutzung von Informationen	121
9. Grenzen durch Visionen und Werte ersetzen	133
10. Als Team der nächsten Generation Herausragendes leisten	145
11. Herzlichen Glückwunsch – Sie und Ihr Team haben es geschafft! ..	158
 Verfügbare Dienste	161
Go Team! mit den Teamentwicklungsstrategien vorheriger Bücher verknüpfen	162
Ein Dankeschön an alle Teams	166
Über die Autoren	169
Stichwortverzeichnis	172

Vorwort

Als uns Ken, Alan und Peter fragten, ob wir das Vorwort für ihr neues Buch *Go Team!* schreiben wollten, fühlten wir uns sehr geehrt. Wir kennen und schätzen Ken und Alan seit nunmehr über 30 Jahren als Kollegen und Freunde und freuen uns, dass die Autoren die Blanchard-Bibliothek mit ihren Werken über Teamexzellenz um dieses Arbeitsbuch bereichern, das Teams der nächsten Generation verstehen und bilden hilft.

Die Entwicklungen, die seit rund zwei Jahrzehnten unseren Arbeitsalltag kontinuierlich verändern, wirken sich auch auf die Organisation der Arbeitsteilung und die betrieblichen Entscheidungsprozesse aus. Um mit dem ständigen Wandel Schritt halten zu können, der unsere globalisierte Arbeitswelt prägt, mussten sich viele Organisationen neu erfinden. Produktivitätssteigerungen, Qualitätsverbesserungen und mehr Erfüllung am Arbeitsplatz sind der Lohn für diejenigen, die den Wandel mithilfe von solchen Managementpraktiken vollziehen, die auf die Beteiligung der Belegschaft setzen. Und der Grundpfeiler vieler erfolgreicher Veränderungsprozesse ist die Arbeit, die in großartigen Teams geleistet wird.

Teamarbeit stellt sicher, dass Aufgaben effektiv erledigt werden. Die erfolgreiche Umsetzung der entsprechenden Teammanagementpraktiken vorausgesetzt, nehmen Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit durch Teamarbeit zu, während krankheitsbedingte Ausfallzeiten abnehmen. Und nicht zuletzt entspricht die Arbeit im und als Team unseren demokratischen Werten. Fast jeder Arbeitnehmer ist heutzutage Teil mindestens eines, wenn nicht sogar mehrerer ganz unterschiedlicher Teams. Leider erbringen viele dieser Teams jedoch nicht die Leistungen, zu denen sie eigentlich fähig sind. Eines der größten Hindernisse, das der Freisetzung des Teampotenzials entgegensteht,

ist das Versäumnis, Mitarbeiter darin zu schulen, wie sie in einem Team agieren und zu seinem Erfolg beitragen können.

Schon in dem Buch *Der Minuten-Manager schult Hochleistungs-Teams*, das wir 1989 mit Ken Blanchard schrieben, ging es um wichtige Grundlagen der Teamarbeit:

- Die charakteristischen Merkmale von Hochleistungs-Teams
- Die Stufen der Teambildung
- Die auf jeder Stufe erforderlichen Managementaktionen

Oben genanntes Buch, mittlerweile in der zweiten Auflage, wurde ein Bestseller. Es gilt als Standardwerk für alle, die sich mit den Grundlagen über die Bildung von Hochleistungs-Teams vertraut machen möchten. An den Schulungen, die auf dem Konzept des Buches aufbauen, haben bereits Tausende teilgenommen. Die bekannte Fortsetzung *High Five! The Magic of Working Together*, an der Sheldon Bowles mitwirkte, zeigt anhand einer spannend erzählten Parabel, was Individuen und Organisationen leisten müssen, um erfolgreiche Teams aufzubauen.

Go Team! Teamarbeit auf höchstem Niveau führt die Grundkonzepte der beiden oben erwähnten Werke weiter und greift Ideen aus dem *Kursbuch Selbstverantwortung: So führen Sie Ihre Mitarbeiter zu mehr Motivation und Leistung* auf, einem weiteren Bestseller aus der Feder von Ken Blanchard, Alan Randolph und John Carlos. Ken, Alan und Peter haben mit diesem Buch ein großartiges Arbeitsbuch mit praxisnahen Vorschlägen und Anleitungen verfasst, die Teamarbeit auf höchstem Niveau ermöglichen. Was Ihnen dieses Buch vermittelt, ist, *Wissen bereitwillig und sinnvoll zu teilen*, um eine solide Vertrauensbasis zu erschaffen und verantwortungsbewusstes Handeln zu ermöglichen, *eindeutige Grenzen und Zuständigkeiten zu definieren*, um Freiräume zu schaffen und die *Fähigkeiten des Selbstmanagements* zu optimieren, um großartige Erfolge zu erzielen.

Bei der Verbesserung der Teamfertigkeiten, der Produktivität und der Arbeitsmoral wird sich dieses Arbeitsbuch für viele Teams über Jahre hinweg als großartiges Hilfsmittel erweisen. Es eignet sich hervorragend, um die in Einführungskursen über Teambildung gewonnenen Erkenntnisse zu vertiefen und hilft dank seiner praxisnahen Inhalte, das theoretische Teamwissen in der realen Arbeitsumgebung anzuwenden und nachhaltig zu verankern. Im 21. Jahrhundert sind Teams, in denen das Potenzial, das Wissen und die Motivation ihrer Mitglieder voll zum Tragen kommen, der beste Nährboden für wichtige Erfolgsfaktoren wie Führungsstärke, Innovationen, Qualität, Kundenfreundlichkeit, Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit. *Go Team!* ist das Werkzeug, um diese und andere Erfolgsfaktoren zu stärken und zu entwickeln, und wir hoffen, Sie setzen es ein, um *Teamarbeit auf höchstem Niveau* zu leisten.

Don Carew

Eunice Parisi-Carew

Gründungspartner der Ken Blanchard Companies; Koautoren von *Der Minuten-Manager schult Hochleistungs-Teams* und *High Five! The Magic of Working Together*.

Einleitung

Teamarbeit auf höchstem Niveau

Aufgrund der erstaunlich komplexen betrieblichen Abläufe und kontinuierlichen Veränderungsprozesse, mit denen sich heutzutage nahezu jedes Unternehmen konfrontiert sieht, werden von den Mitarbeitern in zunehmendem Maß die Bereitschaft und Fähigkeit zur Teamarbeit eingefordert. Weltweit setzen Unternehmen mehr und mehr auf Teamarbeit, um mit den dynamischen Prozessen der Arbeitswelt Schritt halten zu können.

An der Aufgabe, Teams so zusammenzustellen, dass das Wissen, die Erfahrung und die Motivation ihrer Mitglieder produktiv zum Einsatz kommen, scheitern jedoch viele Verantwortliche, da es ihnen an dem dafür erforderlichen Verständnis und an den nötigen Kenntnissen mangelt. Nach Beispielen für gescheiterte Teambemühungen – sei es in der Welt des Sports, der Wirtschaft oder auf Regierungsebene – muss man nicht allzu lange suchen. Es ist daher nicht weiter verwunderlich, dass die Einzelkämpfermentalität häufig wieder über den Teamgeist triumphiert. Diese Entwicklung halten wir jedoch für keine geeignete Lösung, um den heutigen Anforderungen am Arbeitsplatz und auf dem Markt gerecht werden zu können. In unserem Buch *Go Team!* möchten wir daher unsere Strategie zur Bildung leistungsfähiger, harmonischer Teams – Teams der nächsten Generation – vorstellen.

Was ist unter Teams der nächsten Generation zu verstehen, und welche Vorteile bringen sie mit sich? Beginnen wir mit den Vorteilen. Teams der nächsten Generation

- wissen die Ideen und die Motivation all ihrer Mitglieder zu nutzen.
- wissen die zeitlichen Ressourcen ihrer Mitglieder und Teamleiter effizienter zu nutzen.

- verhelfen Ihnen, den Teammitgliedern und dem Unternehmen als Ganzem zu gesteigerter Produktivität und mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

Was ist unter Teams der nächsten Generation zu verstehen? Das sind Teams, die

- bereitwillig *Informationen teilen*, um eine solide Vertrauensbasis zu schaffen, die verantwortungsbewusstes Handeln ermöglicht.
- eindeutige *Grenzen und Zuständigkeiten definieren*, um den Spielraum für verantwortungsbewusstes Handeln zu schaffen.
- ihre *Fähigkeiten des Selbstmanagements nutzen*, um Teamentscheidungen zu treffen und großartige Ergebnisse zu erzielen.

Sobald Ihnen klar ist, wodurch sich ein Team der nächsten Generation auszeichnet, können Sie gemeinsam mit Ihren Teammitgliedern beurteilen, wie Sie als Team momentan agieren. Anschließend beginnt für Sie der Verwandlungsprozess in ein Team der nächsten Generation, das herausragende Ergebnisse erzielt.

Falls Sie Ken Blanchards bisher erschienene Bücher kennen und lieben, sollten Sie eines unbedingt wissen: *Go Team!* ist keine von Kens leicht und vergnüglich zu lesenden Wirtschaftsparabeln, sondern ein Arbeitsbuch, in dem Führungskräfte, die zu Spitzenleistungen fähige Teams aufbauen möchten, detaillierte Anweisungen finden, wie sie diese Aufgabe meistern können.

Go Team! führt Sie in *drei Schritten zu herausragenden Erfolgen*:

Schritt 1 Die Fertigkeiten der nächsten Generation erlernen

Schritt 2 Den Verwandlungsprozess beschleunigen

Schritt 3 Die Fertigkeiten perfektionieren

Jeder Schritt ist darauf ausgelegt, Sie und Ihr Team auf eine höhere Entwicklungsstufe zu führen. Wenn Sie, Ihre Teamkollegen und Ihr Teamleiter den in diesem Buch beschriebenen Arbeitsanweisungen folgen, werden Sie feststellen, dass dem Team als Einheit ganz automatisch immer mehr, dem Teamleiter als Einzelperson immer weniger Verantwortung zukommt. In diesem Buch erfahren Sie, wie sich kreative Ideen effektiver umsetzen und großartige Teamentscheidungen treffen lassen, und Sie werden stolz darauf sein, Beiträge von ganz neuer Qualität und bedeutendem Stellenwert zu dem Gesamterfolg Ihres Unternehmens zu leisten.

Auch Ihr Teamleiter wird es zu schätzen wissen, dass sich sein Team dem Verwandlungsprozess unterzieht, denn dadurch eröffnen sich für ihn ganz neue Möglichkeiten. Welcher Teamleiter musste nicht schon mindestens einmal frustriert feststellen, dass es ihm einfach an der Zeit fehlt, um in Ruhe Projektarbeiten zu planen, vorausschauende Pläne zu schmieden, sich weiterzubilden, seine Teammitglieder zu schulen oder sich über innovative Arbeitsmittel zu informieren, die sich vielleicht schon bald als Standard durchsetzen werden?

Der Entwicklungsprozess in ein Team der nächsten Generation fördert die Kreativität, erhöht die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, erfüllt das gesamte Team mit Stolz auf die Errungenschaften und ermöglicht es, gemeinsam Spitzenleistungen zu erzielen. Schon bald werden Sie feststellen, dass sich Ihr Team mit einem Mal weit über das Mittelmaß hinaus erhoben hat.

Machen Sie sich bewusst, was ein Team der nächsten Generation auszeichnet und was es erreichen kann. Nutzen Sie dieses Buch als Hilfsmittel und Wegweiser, der Ihrem Team die drei Schritte zu herausragenden Erfolgen aufzeigt. Machen Sie sich jetzt auf den Weg. Gute Reise und viel Erfolg – aber der ist eigentlich schon vorprogrammiert.

1. Teams der nächsten Generation verstehen lernen – Ein Blick in Ihre Zukunft

Über Teamarbeit und ihre Bedeutung am Arbeitsplatz haben Sie sicherlich schon vieles gehört und gelesen. Vielleicht versucht man in Ihrem Unternehmen ja sogar, in Teamarbeit mehr zu erreichen und fordert zu diesem Zweck eindringlich dazu auf, Teamgeist zu beweisen.

Dennoch ist den meisten Menschen das Konzept von Arbeitsgruppen wesentlich geläufiger. Arbeitsgruppen sind die Schnittstellen zu den Kunden eines Unternehmens, hier werden Produkte hergestellt oder Dienstleistungen erbracht. Die Arbeitsaufteilung in Gruppen hat ihren Ursprung in den traditionellen hierarchischen Unternehmensstrukturen, in denen Kontrollfunktionen, Weisungsbefugnisse und Zuständigkeiten starr definiert sind. Oder anders formuliert: in denen Entscheidungen größtenteils Führungskräften vorbehalten sind, während die Mitarbeiter als Befehlsempfänger die Anweisungen von oben ausführen.

Wozu brauchen wir eine neue Generation von Teams?

Die Konzentration von Entscheidungsbefugnissen in den Händen einiger weniger Führungskräfte erzielt in unserer von kontinuierlichen, sich rapide vollziehenden Veränderungen geprägten Arbeitswelt nicht mehr die erforderlichen Resultate. Eine zentralisierte Entscheidungsgewalt bürdet den Entscheidungsträgern zudem eine enorme Verantwortung auf und kann für die Mitarbeiter, die untätig abwarten müssen, bis Entscheidungen getroffen wurden, sehr frustrierend sein. In traditionellen Unternehmensstrukturen werden Informationen viel zu langsam weitergeleitet. Und da auch die Entscheidungsprozesse nur

langsam vorstattengehen, sind den Mitarbeitern die Hände gebunden, um zeitnah und verantwortungsbewusst handeln zu können.

Dieser Ansatz ist nicht dazu geeignet, um sich erfolgreich im Wettbewerb zu behaupten oder Mitarbeitern das Gefühl der Wertschätzung zu vermitteln. Die Konsequenz ist eine sinkende Leistungsbereitschaft, die letztendlich die Unternehmensperformance beeinträchtigt. Aus unternehmerischer Sicht ist es wesentlich klüger, relevante Entscheidungen von Mitarbeitern treffen zu lassen, die an vorderster Kundenfront agieren, und dieser Ansatz ist der springende Punkt, um in Teamarbeit herausragende Erfolge zu erzielen. Allerdings stellt dieser Ansatz für die meisten Menschen aber auch absolutes Neuland dar.

Welche Art von Team ist zu herausragenden Ergebnissen fähig?

Um in der komplexen und sich ständig verändernden Arbeitswelt unserer Zeit Erfolge verbuchen zu können, müssen neue Wege der Teamarbeit beschritten werden. Wege, die unsere Teams auf eine höhere Entwicklungsstufe führen. Dies bedeutet, Teams zu bilden, in denen das Potenzial aller Teammitglieder freigesetzt wird – das Potenzial, das in dem vorhandenen Wissen, in den Erfahrungswerten und der Motivation des Einzelnen steckt und nur darauf wartet, genutzt zu werden.

Dazu ein Beispiel: Ein Abteilungsleiter empfand es als äußerst frustrierend, wie viel Zeit ihm administrative Aufgaben raubten, die zwar notwendig waren, ihm aber kaum Gelegenheit boten, sein Wissen und Können optimal zu nutzen. Er beschloss, dass sich daran etwas ändern musste. Ein großer Teil seiner kostbaren Zeit ging damit verloren, Bestellungen von Arbeitsmitteln zu prüfen und zu genehmigen. Er überlegte daher, ob er die Stärken seiner Mitarbeiter nicht effizienter nutzen könnte, wenn er ihnen diese Aufgaben übertragen würde.

Eine dieser simplen Aufgaben war, wie gesagt, die Bestellung von Arbeitsmitteln für sein Team. Nachdem er seinen Mitarbeitern gezeigt hatte, wie der Bestellvorgang zu erfolgen hatte, befugte er sie dazu, kleinere Bestellungen direkt aufzugeben, ohne sie ihm vorher zur Genehmigung vorzulegen. Anfangs setzte er ein Kostenlimit von maximal 100 US-Dollar fest, eine *Grenze*, die er später nach oben verschob, je mehr diese Neuerung für sein Team (und ihn) zu einer Routine wurde. Die benötigten Arbeitsmittel selbstständig ordern zu dürfen, ohne auf die Freigabe durch den Vorgesetzten warten zu müssen, verbesserte die Arbeitsmoral der Teammitglieder spürbar. Gleichzeitig sanken die Ausgaben für Arbeitsmittel um 20 Prozent, da die Mitarbeiter sorgfältig darauf achteten, nur das zu bestellen, was tatsächlich benötigt wurde.

Eigentlich eine ganz simple Sache, nicht wahr? Um aber in die Fußstapfen dieses Vorgesetzten treten zu können, muss man sich erst einmal von den Gewohnheiten verabschieden, die sich in den Arbeitsweisen der traditionellen Arbeitsgruppen über viele Jahre hinweg eingeschliffen haben. Hinzu kommt, dass sich Mitarbeiter über die strikte Kontrolle durch Vorgesetzte zwar gelegentlich beschweren, andererseits meist aber auch ganz froh darüber sind, nur wenig Verantwortung für Entscheidungen und Ergebnisse tragen zu müssen. Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, ist jedoch die Voraussetzung dafür, dass ein Team motivierter, dynamischer und leistungsfähiger agieren kann.

WODURCH ZEICHNET SICH EIN TEAM DER NÄCHSTEN GENERATION AUS?

Ein Team der nächsten Generation

1. ist eine interaktiv agierenden Gruppe aus hoch qualifizierten Mitarbeitern, in der die Ideen und die Motivation jedes Einzelnen optimal genutzt werden.
2. teilt Informationen und Wissen, um eine solide Vertrauensbasis zu schaffen und verantwortungsvoll handeln zu können.
3. definiert eindeutige Grenzen, um Handlungsspielräume und Zuständigkeiten zu klären, die effizientes Arbeiten ermöglichen.
4. weiß die Fähigkeiten und zeitlichen Ressourcen der Teammitglieder und des Teamleiters effizient zu nutzen.
5. nutzt die Fähigkeiten des Selbstmanagements, um Teamentscheidungen zu treffen und großartige Ergebnisse für das Team, seine Mitglieder und das Unternehmen zu erzielen.



FALLBEISPIELE

Teamarbeit auf höchstem Niveau in Aktion

Um die Mitarbeiterleistungen nachhaltig zu verbessern, war in einem Kernkraftwerk eine neue Abteilung gegründet und dem Abteilungsleiter unter anderem die Verantwortung für den firmeninternen Newsletter übertragen worden. Mit dieser neuen Aufgabe erweiterte sich das Team des Abteilungsleiters um Bill, den für den Newsletter zuständigen Redakteur, der sich gleich in der ersten Besprechung darüber beklagte, die Vorgabe der Kraftwerksleitung, den monatlichen Newsletter für die 6000 Mann starke Belegschaft

eines Bauprojekts auf vier Seiten zu beschränken, wäre kontraproduktiv. Bills Ansicht nach würde ein sechs- bis achtseitiger Newsletter seinen Sinn und Zweck wesentlich besser erfüllen.

Der Abteilungsleiter fragte sich, ob Bill den damit verbundenen Arbeitsaufwand nicht vielleicht unterschätzte. Immerhin war er dafür verantwortlich, die Informationen zu sammeln, die Artikel zu schreiben, die Fotos zu schießen, den Druck in Auftrag zu geben und den Newsletter per E-Mail an die Belegschaft zu versenden. Der Abteilungsleiter spielte mit dem Gedanken, Bill eine konkrete Seitenzahl zu nennen (zehn Seiten hielt er für das absolute Maximum), entschied sich dann aber doch für eine qualitative Leistungsvorgabe: »Schreiben Sie, was immer Sie für notwendig und wichtig erachten, um die Mitarbeiter dieses Bauprojekts gut zu informieren. Wenn es zu viel wird, lasse ich es Sie wissen.«

Nach diesem Gespräch machte sich Bill voller Tatendrang daran, den Newsletter umzugestalten. Kreativ, wie er war, unterstützten ihn seine Teamkollegen und die Projektmitarbeiter gerne. Der Grafiker, der Werksfotograf und der Aufgabenkoordinator ließen sich von seiner Begeisterung ebenso anstecken wie die Handwerker, Bauarbeiter und viele andere. Innerhalb von zehn Monaten entwickelte sich der Newsletter zu einer 32-seitigen Firmenzeitschrift, die sich als beliebteste Kommunikationsplattform des Bauprojekts etablierte. Der ausgezeichnete Informationsgehalt und das hohe Ansehen der Zeitschrift kamen letztendlich auch dem Energiekonzern zu Ohren, der Träger des Bauvorhabens war, und so wurden monatlich 88 zusätzliche Ausgaben für die Vorstände und Aufsichtsräte angefordert.

Als Mitglied des Teams des Abteilungsleiters wurde Bill die alleinige Verantwortung für den Newsletter übertragen, und Bill wiederum erhielt die volle Unterstützung seiner Teamkollegen. Je sicherer

das Team mit der größeren Verantwortung umzugehen lernte, umso mehr Sicherheit gewann es auch, Neues auszuprobieren. Durch die kontinuierliche Verbesserung des Newsletters entstand das wichtigste Kommunikationswerkzeug für alle an dem Bauprojekt Beteiligten.

Die Übertragung der Zuständigkeit und vollen Verantwortung auf Bill und seine Teamkollegen erbrachte ein großartiges Ergebnis: einen erstklassigen Newsletter.



WORÜBER SIE NACHDENKEN SOLLTEN

Befähigen Sie Ihr Team zu Teamarbeit auf höchstem Niveau

Das obige Fallbeispiel zeigt, in welchem Maß der Verantwortungsbereich und die Kompetenzen für Bill und seine Teamkollegen erweitert wurden, um hinsichtlich des Newsletters selbstständig wichtige Entscheidungen treffen zu können. Dazu gehörten zum Beispiel:

- die Entscheidung über den Seitenumfang
- inhaltliche Entscheidungen
- Verantwortlichkeit für die Einhaltung des zugewiesenen Budgets
- die Einbeziehung anderer, die bei der inhaltlichen und grafischen Gestaltung halfen
- die Beantwortung aller Fragen zu dem Newsletter
- die Entscheidung über den erforderlichen Arbeitsaufwand, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen

Die sich aus diesem Beispiel für Sie und Ihr Team ergebenden Fragen sind: Welchen Vorteil und Nutzen könnte Ihr Team aus erweiterten Kompetenzen und eigenverantwortlichem Arbeiten ziehen? Welche Entscheidungen könnte Ihr Vorgesetzter Ihrem Team überlassen?