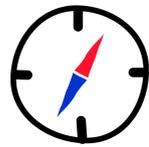


SHARED LEADERSHIP COMPASS

Version 1.1

FÜHRUNGSFUNKTIONEN



SELBST-ORGANISATION

KLASSISCHE, HIERARCHISCHE FÜHRUNG

SELBST-ORGANISATION	PERSÖNLICHKEITS- UND TEAMENTWICKLUNG					PERSONALVERANTWORTUNG		ARBEITSORGANISATION				OPERATIVE				REPRÄSENTATION			STRATEGIE			
	PERSÖNLICHKEITS-ENTWICKLUNG	LERNEN / KOMPETENZ-ENTWICKLUNG	KONFLIKT-KOMMUNIKATION	BEZIEHUNGS-AUFBAU UND -PFLEGE	GESUNDHEIT	DISZIPLINARISCHE ENTSCHEIDUNGEN	LEISTUNGS-BEURTEILUNG (KEIN FEEDBACK)	MODERATION DES TEAMS	ARBEIT AM SYSTEM	BLICK AUF DAS SYSTEM	ORGANISATORISCHE ENTSCHEIDUNGEN	FACHLICHE ENTSCHEIDUNGEN	ERGEBNIS-EVALUATION	FACHLICHE ZIELE	INFORMATIONSFLOSS	INHALTLICHE REPRÄSENTATION DER ARBEIT	NETZWERKAUFBAU	INTERESSENS-VERRETUNG UND -VERHANDLUNG	SINNSTIFTUNG (WARUM?)	STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGEN (WAS?)	STRATEGISCHE TEAM-ZIELE (WAS UND WIE?)	
Strukturgestaltung durch das Team	7	Team schafft Strukturen um persönliche Entwicklung zu organisieren (z.B. ein eigenes festes Format, eine Rolle 'Feedbackgeber').	Team schafft Strukturen die Kompetenzentwicklung und eigenverantwortliches Lernen organisiert (z.B. freies Weiterbildungs-budget, gemeinsame Lernformate).	Team schafft Strukturen, wie mit Konflikten im Team umgegangen wird (z.B. Rolle 'Mediator', Prozess mit Konfliktstufen).	Team schafft Strukturen um die Beziehungspflege und den 'aufbau sicherzustellen (z.B. Rolle des Moderators, regelmäßig Teamevents).	Team entwickelt Strukturen um die Gesundheit im Team zu fördern (z.B. Rolle 'Gesundheitsministerin', Vereinbarungen wie 'Büroverbot nach 18 Uhr').	Team entwickelt Strukturen um disziplinarischen Themen zu bearbeiten (z.B. Aufteilung disziplinarischer Verantwortungen auf eine oder mehrere Rollen).	Team schafft Strukturen um die Leistungsbeurteilung zu organisieren (z.B. Definition von Metriken und Erhebungsprozess).	Team schafft Strukturen, die die Moderation im Team organisieren (z.B. Moderationsrolle, kompetenzbasierte Moderation, wochenweise Rotation).	Team schafft Strukturen um sicherzustellen, dass die Gesamtübersicht im Blick behalten wird (z.B. 'Helikopter'-Rolle, Zoom-Out-Meeting).	Team entwickelt Strukturen um sich selbst zu organisieren (z.B. eigenen Planungs- und Priorisierungs-mechanismus, Product Owner-Rolle).	Team entwickelt Strukturen, wie fachliche Entscheidungen getroffen werden (z.B. Rollen- oder fallabhängige Entscheidungs-mechanismen).	Team schafft Strukturen, die die Qualität von Ergebnissen sicher stellen (z.B. Rolle 'Qualitäts-beauftragter', 4-Augen Prinzip, frühe iterativ Feedback-Schleifen).	Team definiert Strukturen, wie eine passende Zielstruktur erarbeitet wird (z.B. Einführung eines OKR Systems, eigene Zielstruktur, Ziel-Coach Rolle).	Team definiert eine Struktur, die Informationsflüsse sicherstellt (z.B. Transparenter Zugang ggf. nach Sicherheitsstufen, verwaltende Rolle).	Team erarbeitet eine eigene Struktur, wer Ergebnisse präsentiert (z.B. Rollenmodell für fachliche Vertretung, Regel: jeder präsentiert seine Arbeitsergebnisse).	Team definiert Strukturen, die sicherstellen, dass das Team effektiv ein Netzwerk aufbaut (z.B. Netzwerkstrategie mit Aufgabenverteilung, Netzwerker-Rolle).	Team erarbeitet eine Struktur, wie und durch wen welche Interessen vertreten werden (z.B. Rollenmodell für Interessensvertretung und -verhandlung).	Team schafft Strukturen, wie der Purpose erarbeitet und iteriert wird (z.B. Rolle 'Strategieverantwortlicher', regelmäßiges Purpose-Event).	Team schafft Strukturen, wie strategische Entscheidungen getroffen werden (z.B. Rolle 'Strategieverantwortlicher', regelmäßiges Strategie-Event).	Team schafft Strukturen, wie Ziele erarbeitet werden (z.B. eigener Zielprozess, Einführung von OKRs).	
Verantwortung im Team	6	Team organisiert einen Termin und steht dem Teammitglied je nach Bedarf zur Seite.	Teammitglieder zeigen sich gegenseitig Fortbildungsoptionen auf, die dem Team dienlich sind und den Interessen des Einzelnen entsprechen.	In regelmäßigen Austauschformaten können Probleme im Team offen besprochen werden.	Das Team organisiert bei Bedarf Zeiten für informellen Austausch und Aktivitäten.	Team achtet auf die Gesundheit aller und thematisiert und gestaltet Gesundheitsthemen aktiv z.B. indem Lösungen bei Überstunden erarbeitet werden.	Team trifft die Entscheidung gemeinsam.	Das Team bewertet die Leistung offen untereinander.	Team rotiert die Moderation.	Team erarbeitet neue Strukturen ko-kreativ basierend auf eigenen und externen Bedürfnissen.	Jedes Teammitglied behält die Übersicht und thematisiert Auffälligkeiten.	Team plant gemeinsam.	Das Team evaluiert Ergebnisse gemeinsam, transparent und kontinuierlich.	Team erarbeitet und entscheidet die fachlichen Teamziele und ggf. Individualziele gemeinsam.	Informationen sind für alle Teammitglieder zugänglich und werden von allen gepflegt.	(Inhaltlich) verantwortliches Teammitglied repräsentiert Ergebnisse eigenständig.	Alle Teammitglieder netzwerken unabhängig voneinander.	(Inhaltlich) verantwortliches Teammitglied vertritt und verhandelt Interessen nach außen.	Team erarbeitet Purpose gemeinsam in einem Workshop und entscheidet.	Das gesamte Team entscheidet gemeinsam hinsichtlich strategischer Fragen.	Team erarbeitet Teamziele ko-kreativ.	
Führungskraft als Experte und Coach	5	FK organisiert den Feedbacktermin, das Teammitglied schafft sich den Rahmen, den er/sie braucht.	FK coacht Teammitglieder hinsichtlich der Kompetenzentwicklung.	FK coacht und mediert das Team bei Konflikten.	FK überträgt die Verantwortung zu Zeiten für informellen Austausch und Aktivitäten an das Team und wird von diesen hinsichtlich der Organisation konsultiert.	FK steht den Teammitgliedern als Ansprechpartner für Gesundheitsthemen zur Verfügung und ermöglicht Coachings zu Resilienz, Work-Life Balance etc.	FK coacht das Team bei der Entscheidungsfindung.	FK organisiert eine Peer-2-Peer Bewertung der Leistung in Einzelgesprächen.	Team rotiert die Moderationsrolle, FK unterstützt wenn es kritisch wird und in der Vorbereitung.	Team erarbeitet Strukturen auf Basis der eigenen Bedürfnisse und der Konsultation der FK.	Team bestimmt ein Teammitglied, das die Übersicht behält und diese Person konsultiert die FK.	Team plant und konsultiert FK.	FK moderiert die gemeinsame Evaluation und unterstützt das Team bei der Einordnung von Ergebnissen.	Team erarbeitet ko-kreativ die Team- und Individualziele und FK segnet diese ab.	Teammitglied kann bei der FK nach eigenem Ermessen die Informationen anfordern, die er/sie benötigt.	Teammitglied wird von FK vorgestellt und präsentiert Ergebnisse selbst.	FK coacht die Teammitglieder beim Aufbau eines Netzwerkes.	Team erarbeitet ein Vorgehen, ein Teammitglied und die FK vertreten die Interessen nach außen.	Teammitglieder befragen FK und erarbeiten auf dieser Basis einen Purpose.	Teammitglieder konsultieren die FK als Experten und treffen auf dieser Basis eine Entscheidung.	FK unterstützt das Team coaching bei der Erarbeitung der Teamziele.	
Gemeinsame Erarbeitung, aber Entscheidung durch Führungskraft	4	FK organisiert ein 360 Grad Feedback.	FK und Teammitglied entscheiden gemeinsam über Kompetenzentwicklung.	FK etabliert eine offene Konfliktkultur, indem er/sie Konflikte offen im Team thematisiert.	FK moderiert einen partizipativen Prozess um Zeiten für informellen Austausch und Aktivitäten zu organisieren.	FK kultiviert, dass Teammitglieder gegenseitig aufeinander achten.	FK bezieht das Team in die Entscheidungsfindung ein.	Die Teammitglieder bewerten die Leistung anonym und die FK kommuniziert die Ergebnisse.	Verantwortliches Teammitglied übernimmt die Moderation bei fachlichen Themen, FK moderiert Führungsthemen.	FK erarbeitet mit dem Team neue Strukturen ko-kreativ und entscheidet final.	FK teilt sich die Aufgabe mit einem Teammitglied.	FK plant mit dem Team gemeinsam und entscheidet.	FK trifft Entscheidung gemeinsam mit dem entsprechenden verantwortlichen Teammitglied.	FK erarbeitet Bewertungskriterien mit dem Team und kontrolliert nur bei kritischen Aufgaben.	FK präsentiert Ergebnisse gemeinsam mit verantwortlichem Teammitglied.	FK und Teammitglieder netzwerken entsprechend ihres Verantwortungsbereiches und tauschen sich dazu regelmäßig aus.	FK erarbeitet mit dem Team ein Vorgehen und vertritt die Interessen nach außen.	FK erarbeitet das Leitbild partizipativ mit dem Team in einem Workshop und trifft finale Entscheidung.	Strategische Entscheidungen werden im Team diskutiert und die FK entscheidet final.	FK erarbeitet mit dem Team die Teamziele und entscheidet diese final.		
Einbindung des Teams	3	FK entwickelt gemeinsam mit Teammitgliedern Entwicklungsziele.	FK befragt Teammitglieder nach Interessen und entscheidet auf Basis dessen.	FK fragt Teammitglieder in Einzelgesprächen nach möglichen Konflikten.	FK fragt, was die Teammitglieder gerne in den Zeiten für informellen Austausch und Aktivitäten machen würde und setzt die Bedürfnisse um.	FK erkundigt sich nach dem Wohlbefinden von Teammitgliedern und fördert die Teilnahme an (Präventiv-)maßnahmen.	FK berücksichtigt Bedürfnisse der Teammitglieder bei der Entscheidung.	FK befragt Teammitglied hinsichtlich Selbstschatzung und integriert diese in die Bewertung.	FK moderiert und übergibt Moderation kurzzeitig an das inhaltlich verantwortliche Teammitglied.	FK befragt die Teammitglieder nach ihren Bedürfnissen und erarbeitet neue Strukturen.	FK fragt die Teammitglieder regelmäßig, ob sie Auffälligkeiten wahrnehmen.	FK fragt nach Interesse der Teammitglieder hinsichtlich der Arbeitsverteilung und -planung.	FK bezieht einzelne verantwortliche Teammitglieder in die Entscheidung mit ein.	FK bezieht die Bewertung der Teammitglieder in die Bewertung von Arbeitsergebnissen mit ein.	FK befragt Teammitglieder hinsichtlich möglicher Ziele und legt basierend darauf Team- und Individualziele fest.	FK ist dafür verantwortlich, dass jedes Teammitglied die Informationen hat, die er/sie für die Ausführung seiner Aufgaben benötigt.	FK holt die Wünsche des Teams vorab ein, vertritt das Team und gibt Rückmeldung nach der Präsentation.	FK bezieht Teammitglieder entsprechend ihres Aufgabenbereichs in Netzwerkaktivitäten mit ein.	FK klärt die Erwartungen der Teammitglieder, entscheidet und vertritt die Interessen nach außen.	FK befragt die Teammitglieder und integriert die Wünsche in das Leitbild.	FK befragt Teammitglieder hinsichtlich möglicher Interesse bevor er/sie entscheidet.	FK befragt Teammitglieder hinsichtlich möglicher Ziele und definiert diese auf dieser Basis.
Verkaufen an das Team	2	FK macht Teammitgliedern Angebote für Entwicklungsziele.	FK macht Teammitgliedern Angebote zur Kompetenzentwicklung.	Führungskraft führt Konfliktsprache wenn ein Teammitglied auf ihn/sie zukommt.	FK organisiert Zeiten für informellen Austausch und Aktivitäten.	FK ist ein gutes Vorbild in Bezug auf gesundheitsförderliches Verhalten.	FK trifft Entscheidung auf Basis transparenter Kriterien.	FK beurteilt die Leistung einzelner Teammitglieder nach transparenten Kriterien.	FK bestimmt ein Teammitglied, das die Moderation übernimmt.	FK wirbt für neue Strukturen und führt diese konsequent ein.	FK überwacht transparent Auffälligkeiten im System.	Führungskraft erklärt wieso er/sie Aufgaben entsprechend plant/verteilt.	Führungskraft wirbt für Vorgehen und Inhalte.	FK bewertet Arbeitsergebnisse nach transparenten Kriterien. Kontrolle erfolgt durch standardisierte Prozesse.	FK bespricht die definierten Individualziele mit den einzelnen Teammitgliedern.	FK vertritt das Team und teilt Rückmeldung nach der Präsentation.	FK berichtet dem Team regelmäßig über Netzwerkaktivitäten.	FK vertritt die Interessen und verkauft die gefallene Entscheidung im Team.	FK erarbeitet das Leitbild und präsentiert diese dem Team.	FK entscheidet und wirbt beim Team hinsichtlich der Entscheidung.	FK wirbt bei den Teammitgliedern für die von ihm/ihr definierten Teamziele.	
Informieren des Teams	1	FK gibt Teammitgliedern Entwicklungsziele vor.	FK gibt Teammitgliedern vor, welche Kompetenzen sie z.B. in Form von Weiterbildungen erwerben sollen.	FK löst Probleme ausschließl. auf der Sachebene.	FK fordert das Team zum Zusammenhalt auf.	FK spricht bei Bedarf mit Teammitgliedern z.B. bei hohen Ausfallzeiten.	FK trifft Entscheidungen pro Einzelfall.	FK beurteilt die Leistung einzelner Teammitglieder.	FK moderiert Team und Teammeetings nach eigenem Ermessen.	FK schafft neue Strukturen um die Teamarbeit effizient und effektiv zu gestalten.	Führungskraft behält die Übersicht über alle Dinge die im Team passieren.	Führungskraft plant und delegiert Aufgaben.	Führungskraft gibt Vorgehensweise und Inhalte vor.	FK bewertet und kontrolliert Arbeitsergebnisse nach eigenem Ermessen.	FK definiert die fachlichen Team- und Individualziele und gibt diese vor.	FK erteilt Teammitgliedern nach eigenem Ermessen Zugriff auf Informationen.	FK vertritt das Team bei Ergebnispräsentationen.	FK networkt ohne das Team zu informieren oder einzubeziehen.	FK vertritt die Interessen des Teams nach eigenem Ermessen.	FK definiert das Leitbild des Teams und kommuniziert diesen nach außen.	Führungskraft entscheidet ohne Rücksprache hinsichtlich strategischer Fragen.	FK definiert Teamziele alleine.
Verantwortung außerhalb des Teams	0	Mitarbeiterentwicklung wird außerhalb des Teams durch HR oder höhere Hierarchieebene gesteuert.	Kompetenzentwicklung wird durch Organisation vorgegeben z.B. durch zentrale Kompetenzmatrix.	Konflikte werden punktuell in der Organisation mediert.	HR organisiert Team-Building Events.	Gesundheitsbezogene Themen werden außerhalb des Teams geklärt z.B. mit Gesundheitsmanager.	Entscheidungen werden auf höherer Hierarchieebene getroffen.	Leistungsbeurteilung erfolgt durch neutrale Instanz z.B. zentrales Controlling, Audit, Assessment.	Team wird extern moderiert.	Strukturveränderungen kommen von außerhalb des Teams.	Hierarchie oder Externe überwachen das Team.	Team wird von der Hierarchie mikro-managed.	Fachliche Entscheidungen werden außerhalb des Team getroffen. Team ist rein ausführend.	Anderer FK oder Qualitätsbeauftragter kontrolliert Arbeitsergebnisse.	Fachliche Ziele werden von der Organisation ins Team 'gespült'.	Es ist zentral definiert und gesteuert, welche Informationen für welche Position zugänglich sind.	Höhere Hierarchiestufe präsentiert Ergebnisse.	Höhere Hierarchiestufe kümmert sich um den Aufbau des Netzwerkes.	Die Organisation teilt dem Team Ressourcen und Themen zu.	Das Leitbild wird von anderen Hierarchiestufen vorgegeben.	Strategische Entscheidungen werden von höheren Hierarchiestufen getroffen.	Strategische Teamziele werden von höheren Hierarchiestufen vorgegeben.

BEISPIELE	PERSÖNLICHKEITS- UND TEAMENTWICKLUNG					PERSONALVERANTWORTUNG		ARBEITSORGANISATION				OPERATIVE				REPRÄSENTATION			STRATEGIE		
	Mitarbeitergespräche, Personalentwicklungsmaßnahmen	Interne und externe Lernangebote, Lern- und Austauschformate	Konflikte im Team, Spannungen, Meinungsverschiedenheiten, Kommunikation	Kommunikation, psychologische Sicherheit fördern, Vertrauen, informeller Austausch	Gesundheitsförderung, Prävention, BGM, Wiedereingliederung	Personalentscheidungen, Sanktionen, Arbeitszeit- & ort, Vergütung	Beurteilung von Kompetenzen, Arbeitsergebnissen, Produktivität	Meetingmoderation, Workshopmoderation	Gestaltung von Prozessen	Aufgaben die neu entstehen abdecken, strukturelle Dysfunktionalitäten aufdecken	Arbeitsverteilung, Arbeitsplanung	Vorgehensweise in Projekt, inhaltliche Entscheidung	Qualitätskontrollen, 4-Augen-Prinzip	Individuelle SMART-Goals für das nächste Quartal, Teamziele	Wissensdatenbanken, Wissensübergabe	Vorstellung der Arbeitsergebnisse	Neue Kontakte intern und extern knüpfen	Ressourcen, verantwortete Themen, strategische Ausrichtung, Stakeholder-Mgmt	Vision und Sinn	Ressourcenverteilung (z.B. FTE, Budget)	Ableitung strategischer Teamziele

