

Mit ermutigender Teamentwicklung zum Hochleistungsteam

Teil 13 unserer Videoreihe

Ermutigende Führung – ermutigende Führungskultur

Leistung und Teamklima hängen zusammen

***Nicht: Teamklima statt
Ergebnisorientierung***

- Nur in gutem Klima gedeiht dauerhaft gute Leistung
 - Psychologische Sicherheit
 - Volle Konzentration auf Aufgabe
 - Kein Absicherungsaufwand, Rivalität, Selbstdarstellung
 - Gegenseitige Unterstützung statt Einzelkämpfertum

***→ Ergebnisorientierung
durch Klimagestaltung***

- Nur bei guten Leistungen bleibt Teamklima dauerhaft gut
 - Schlechte Leistungen schlagen auf die Stimmung
 - Entmutigung / schwindende Zuversicht
 - Schuldzuweisungen, Vorwürfe, Ent-Schuld-igungen, Rechtfertigung

***Es gibt keine
bessere Alternative
zur Ermutigung***

Es gibt keine bessere Alternative zur Ermutigung

Weder Druck noch Prämien führen Spitzenleistungen herbei

Unter Druck / Stress / Angst nehmen kontraproduktive Gedanken zu

- Angst lenkt Aufmerksamkeit auf drohende Gefahren
- Suche nach Möglichkeiten, seine Haut zu retten
- Ablenkung von der eigentlichen Aufgabe

** Außer wenn es um
bloße Kraftanstrengung
/ Ausdauer geht*

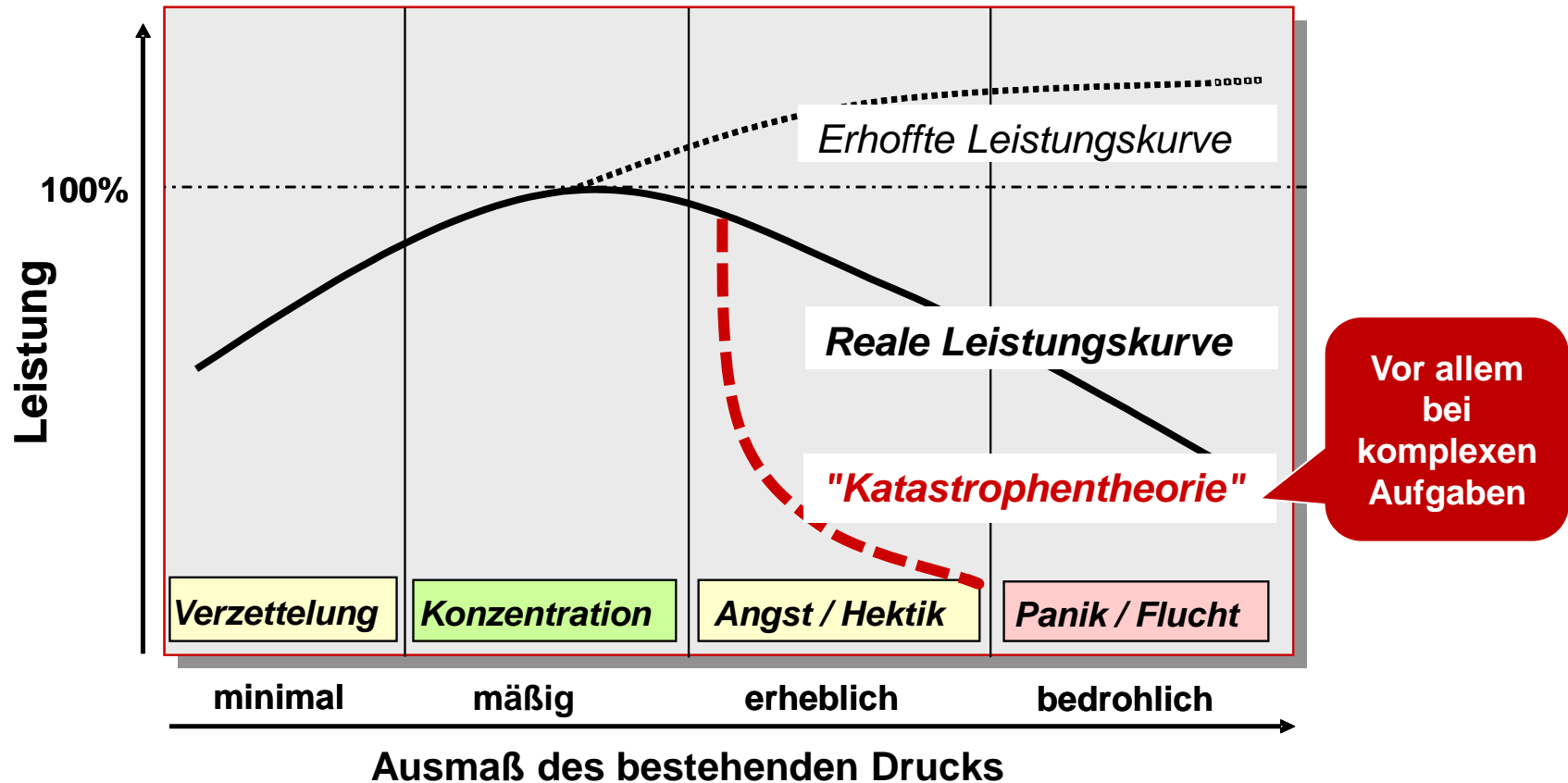
Kontraproduktive Gedanken bewirken kontraproduktives Handeln

- Versuche, die Erwartungen / Maßstäbe zu reduzieren
- Entschuldigungen, Rechtfertigungen
- Verengung des Fokus'
 - "Was muss ich tun, um keinen Ärger zu bekommen?"
 - ... statt "Was ist erforderlich, um die Sache voranzubringen?"
- Wenig Unterstützung anderer
- Rivalität, Konkurrenzdenken
- Negatives Reden über "Konkurrenten"

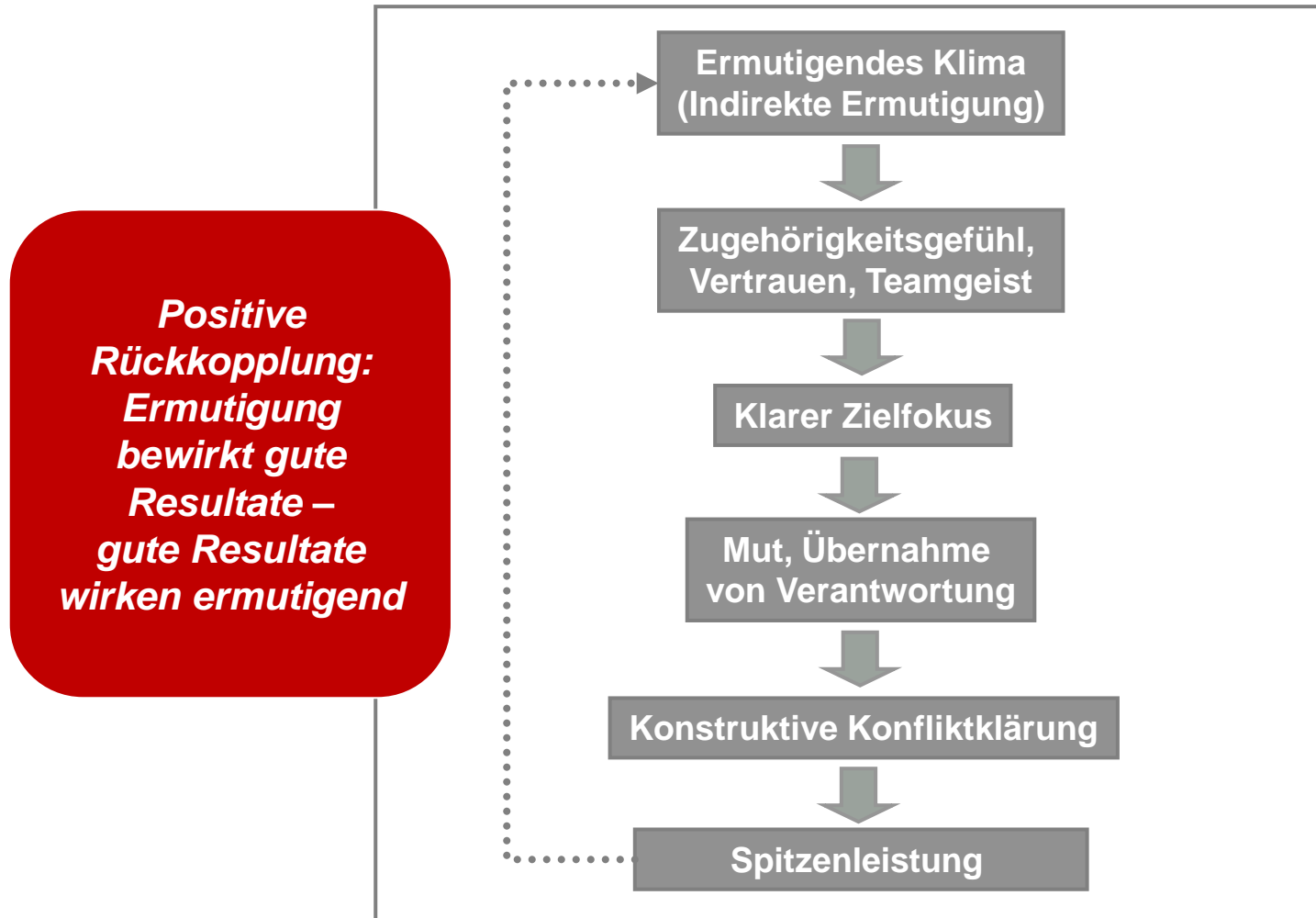
***Spitzenleistungen
lassen sich nicht
erzwingen****

Warum Druck keine Spitzenleistungen hervorbringt

Im ungünstigsten Fall droht sogar völliger Leistungseinbruch



Spitzenleistung durch ein ermutigendes Teamklima



Der Ausgangspunkt ist "indirekte Ermutigung"

- Echtes Interesse am anderen
- Freundlicher Blick
- Freundliche Stimme
- Aufmerksames Zuhören
- Geduld
- Begeisterung / Engagement
- Humor
- Das Gute wahrnehmen
- Versuche und Fortschritte anerkennen
- Fehler benennen, aber nicht dramatisieren
- Unterlassen / Unterbinden übler Nachrede

Ein ermutigendes Klima schaffen

Nach Theo Schoenaker (2002): Mut tut gut – "Ermutigende Beziehungsqualitäten"

Das Team zur Selbstreflexion anleiten

Vorgesetzte alleine können kein Hochleistungsteam schaffen

- Einbeziehung und Mitwirkung des Teams erforderlich

Gemeinsames Denkmodell / Zielbild

- Zugehörigkeitsgefühl, Vertrauen, Teamgeist
- Übereinstimmender Fokus, Zielstrebigkeit
- Mut, Übernahme von Verantwortung
- Konstruktive Klärung von Konflikten

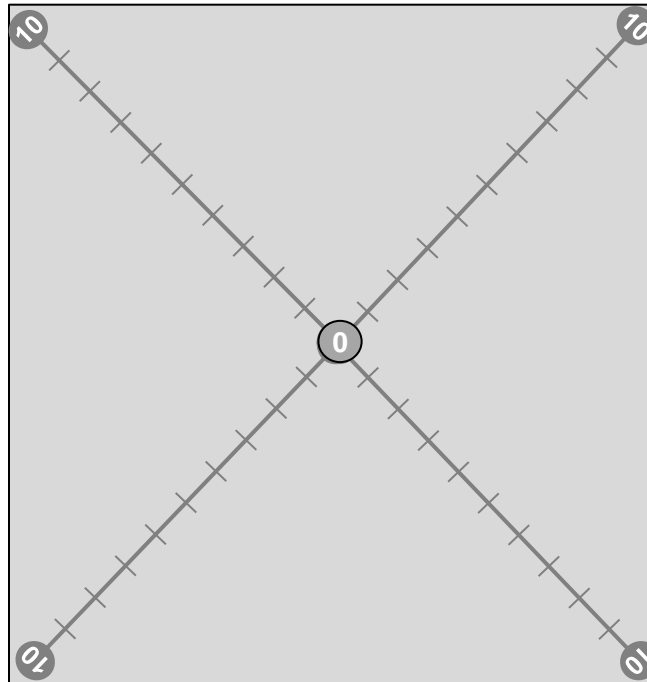
***Aber: Vorgesetzte
können / müssen die
Basis schaffen***

Regelmäßige Selbstreflexion des Teams

- Wo sind wir schon gut?
- Wo können / wollen / müssen wir noch besser werden?
- Wo liegt unser größter Engpass?
- Was konkret verabreden wir zur Verbesserung?

Das Leistungsquadrat

Selbstvertrauen / Mut
/ Übernahme von
Verantwortung



Übereinstimmender
Fokus /
Zielstrebigkeit

Zugehörigkeits-
gefühl / Vertrauen
/ Teamgeist

Kriterien zu beobachtbaren
Indikatoren konkretisieren

- An welchen nachprüfbaren
Tatsachen erkennen wir,
dass das Kriterium erfüllt
ist?
- Welche mit dem Kriterium
unvereinbaren Dinge
dürften dann nicht mehr zu
beobachten sein?

Konstruktive
Klärung von
Konflikten

Leitbegriffe zu beobachtbaren Indikatoren konkretisieren

Beispiel

Selbstvertrauen / Mut / Übernahme von Verantwortung

Zu beobachten sollte sein:

- Ich leiste meinen bestmöglichen Beitrag zum Teamerfolg
- Jede/r im Team tut, was nötig ist
- Wir ermutigen uns gegenseitig
- Ich packe Aufgaben an, auch wenn ich gehörigen Respekt vor ihnen habe
- Wenn Fehler passieren, werden sie benannt, aber niemand bekommt Vorwürfe oder Kritik zu hören
- ...

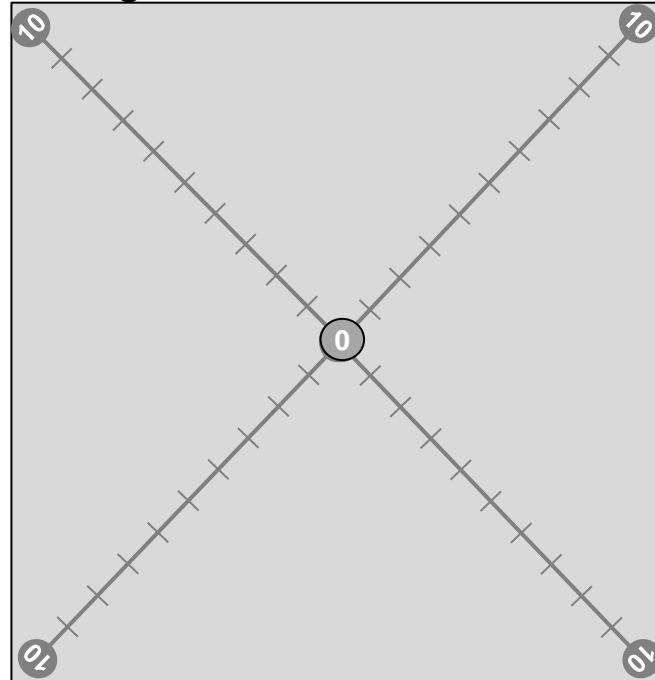
Nicht zu beobachten sollte sein:

- Ich weiß nicht, was ich tun soll
- Manche machen einen Bogen um bestimmte Aufgaben
- Bestimmte heikle Dinge fasst lieber niemand an
- Ich habe Angst, Fehler zu machen
- Wer etwas falsch macht, kann sich auf etwas gefasst machen
- ...

Das Leistungsquadrat

Selbstvertrauen / Mut
/ Übernahme von
Verantwortung

Zugehörigkeits-
gefühl / Vertrauen
/ Teamgeist



Übereinstimmender
Fokus /
Zielstrebigkeit

Konstruktive
Klärung von
Konflikten

Anleitung

1. *Einzel bewerten*
2. *Je 4 Klebpunkte*
3. *Übereinstimmungen und Unterschiede feststellen*
4. *Erläuterung der Gründe*
5. *Gründe unterschiedlicher Sichtweisen*
6. *Priorisierung*
7. *Konkrete Maßnahmen*
8. *Nachhalten*

Resümee: Ermutigende Teamentwicklung

Halten wir fest:

- Dauerhaft gute Leistung gedeiht nur in einem ermutigenden Teamklima
 - Doch nur bei guten Leistungen bleibt das Teamklima dauerhaft gut
 - Eine Führungskraft alleine kann kein Hochleistungsteam schaffen, dafür ist die Mitwirkung des Teams erforderlich
 - Sie schafft jedoch die Basis durch ein ermutigendes Teamklima, das allen Teammitgliedern psychologische Sicherheit gibt
 - Weiter sorgt sie in Rückkopplung mit dem Team für klare Ziele
 - Mutige Teammitglieder übernehmen Mitverantwortung für die Ziele
 - Ein gutes Team klärt Konflikte rasch und konstruktiv
 - Teamentwicklung heißt, den Stand des Teams regelmäßig zu reflektieren
 - ... und aus der Reflexion Verbesserungen abzuleiten und umzusetzen
- ➔ Ein gutes, fokussiertes Team liefert gute Ergebnisse

Ihr Berater und Change Coach

Winfried Berner

- Diplom-Psychologe, Change Coach
- Gründer und Inhaber von "Die Umsetzungsberatung"*
- Davor von 1985 bis 1994 Boston Consulting Group
- Change-Wissensbasis www.umsetzungsberatung.de

Unter anderem mit Artikeln zu den Themen "Ermutigende Führung" und "Entmutigung"



* Vorderbuchberg 4, D-94360 Mitterfels, Tel. +49 (9961) 91 00 44 / Fax 91 00 43
w.berner@umsetzungsberatung.de