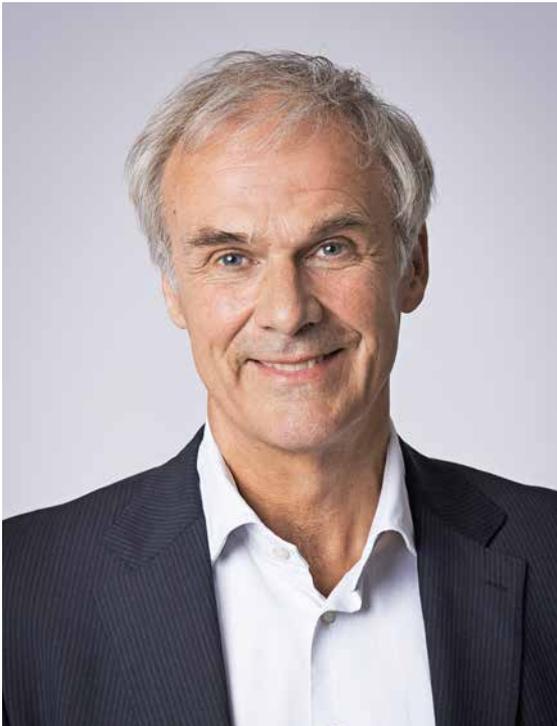


## TEAMPERFORMANCE IN HERAUSFORDERNDEN ZEITEN

# MIT WISSEN UND ZUVERSICHT ZU BESSEREN ERGEBNISSEN

*Wie erfolgreich ein Team ist, hängt neben einer guten Mischung aus Kompetenzen und einer klaren Aufgabenverteilung mit vereinbarten Zielen auch davon ab, welches Mindset die Führungskraft vorlebt: Wer verbindlich, mitfühlend und fair ist und noch dazu eine gute Portion Zuversicht mitbringt, kann sein Team auch durch herausfordernde Zeiten steuern, sagt Business-Coach Harald Dill im Interview.*



*Harald Dill ist Business-Coach und Mediator in Ottobrunn bei München. Er begleitet Führungskräfte und Teams dabei, nachhaltig und zielwirksam erfolgreich zu sein.*

### **Herr Dill, wie können Führungskräfte in unsicheren Zeiten Zuversicht vermitteln?**

Zunächst geht es darum, die Situation und die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden anzuerkennen, ohne etwas zu beschönigen. Stellen Sie sich eine Restrukturierungs-Situation eines Unternehmens vor, in der Mitarbeitende in einen anderen Geschäftsbereich versetzt werden sollen. Dann kommt es darauf an, dass die Führungskraft umfassend ehrlich ist und Mitgefühl mit den Betroffenen zeigt. Denn die Veränderung für den Einzelnen kann auch mit finanziellen Einbußen einhergehen. Auch sollte die Führungskraft im Team besprechen, wie mit der Situation fair umgegangen werden kann und welche Lösungen es gibt.

### **Welche Lösungen könnten das sein?**

Die Führungskraft kann zunächst mit dem Team besprechen, welche Vor- und Nachteile die Reorganisation mit sich bringt, welche Funktionen zusammengelegt und wie Aufgaben neu verteilt werden. Es kommt nicht selten vor, dass ein alleinstehender Mitarbeiter, der im Vergleich zu einem Familienvater weniger finanzielle Pflichten hat, aus freien Stücken anbietet, in eine andere Abteilung zu wechseln, mit der er in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht hat. Trifft das Team Entscheidungen im Konsens und erlebt sich als selbstwirksam, kann es die Zukunft mitgestalten. Wichtig ist, dass die Führungskraft das Team unterstützt, gute Entscheidungen zu treffen. So entsteht Vertrauen.

### **Inwiefern ist Vertrauen für die Teamperformance wichtig?**

Vertrauen ist neben der Zielklarheit, effizienten Prozessen und Verantwortlichkeiten sowie einer guten Diskussions- und Feedbackkultur ein wichtiger Faktor für die Teamperformance. Teams, die ihrer Führungskraft oder ihren Kollegen vertrauen, können angemessene Risiken eingehen, Schwächen zeigen und sich Fehler eingestehen. Die Harvard-Professorin Amy C. Edmondson, auf die der Ansatz der psychologischen Sicherheit zurückgeht, geht davon aus, dass Teams, die Angst vor abfälligen Bemerkungen ihrer Kollegen haben, wichtige Impulse fehlen, um voranzukommen. Auch fehlt ihnen ein entscheidendes Korrektiv, falls sie in die falsche Richtung steuern. In Unternehmen erlebe ich oft das Gegenteil von psychologischer Sicherheit. Mitarbeitende haben Angst vor Bloßstellung und Zurückweisung, weil ihnen suggeriert wird, dass sie ihre Aufgaben oder Umsatzzahlen nicht schaffen. Wenn aber in Zeiten des Fachkräftemangels immer mehr Projekte auf immer weniger Schultern verteilt werden, sollte die Führungskraft mehr Mitgefühl zeigen. Das bedeutet, dass sie den Schmerz des Mitarbeiters anerkennt und seine Situation kognitiv und emotional versteht. Dabei gilt es, verbindlich zu sein, beispielsweise den Mitarbeiter von einer Aufgabe zu entlasten, wenn man es zugesagt hat. Gleichzeitig kommt es darauf an, die Erwartungshal-

tung bezüglich Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar zu kommunizieren.

### **Eine gute Teamleistung erfordert also Zielklarheit?**

Richtig. In Workshops kann ein externer Coach mit dem Team die Ziele reflektieren. Dann malen sich die Teammitglieder die „erwünschte Zukunft“ aus: Welche bisherigen Erfahrungen und Handlungsmotive, zum Beispiel Neugier und Interesse für spannende Projekte, und welche neuen Strategien und Maßnahmen helfen uns, künftige Projekte zu gestalten und unsere Ziele zu erreichen? Neue Leitlinien für Projekte zu erarbeiten und vorhandene Ressourcen nutzbar zu machen, sind Beispiele hierfür. Mitarbeitende wollen sich als selbstwirksam erleben und das Ergebnis mit beeinflussen. Das erfordert eine hohe Identifikation mit den Zielen und eine offene und ehrliche Kommunikation auf Augenhöhe.

### **Was ist die Rolle der Führungskraft dabei?**

Die Führungskraft sollte die Selbstwirksamkeit der Teammitglieder stärken, damit sie Prozesse und Aufgaben möglichst eigenverantwortlich steuern. Die Führungskraft ist dabei Moderator und Unterstützer, die die Ressourcenverteilung kritisch hinterfragen kann, aber die Teams selbst entscheiden lässt, wer welche Aufgaben bis wann verbindlich erfüllt. Es zeigt sich immer wieder, dass Teams, die große Handlungs- und Entscheidungsfreiräume haben, auch gut performen. Im Arbeitsalltag kommt oft das Feedback zu kurz. Es kommt darauf an, ehrlich und wertschätzend zu sein, ganz im Sinne der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg. Gut ist zusätzlich, sich von dem Mitarbeiter Resonanz einzuholen: War das Feedback gerechtfertigt? Und was brauchst du von mir noch, um Deine Rolle gut ausfüllen zu können? Wer ein solches „Gegen-Feedback“ als hilfreich akzeptiert, kann eine gute Beziehung und Bindung zu seinem Mitarbeiter aufbauen und sich auch selbst weiterentwickeln.

### **Wie können Führungskräfte mit Zukunftsängsten umgehen?**

In Stress-Situationen befinden sich Menschen oft in einem Tunnel. Um handlungsfähig zu sein, kommt es darauf an, den Blick auf das Gelingen bisheriger Herausforderungen zu lenken. Die Methode der positiven Erkundung eignet sich beispielsweise, um sich gedanklich zurückzuerinnern und folgende Fragen zu erörtern: Was hat in einem ähnlichen Kontext gut funktioniert? Wie haben wir als Team ähnliche Herausforderungen in der Vergangenheit gelöst, und welche Ressourcen standen uns damals zur Verfügung, die wir wieder nutzen können? Auch das Vorstellen des Worst-Case-Szenarios kann helfen: Was kann passieren, wenn das Projekt scheitert,

und was wäre dann genau das Gegenteil, was wir tun sollten. Und dann sollte man als Team genau das tun.

### **Die Kompetenzen des Teams hervorzuheben, hilft sicherlich auch?**

Das stimmt. Ein heterogenes Team vereint im besten Fall unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen. Als Führungskraft gilt es, das Wissen zu heben und den Teammitgliedern in regelmäßigen Gesprächen ihre Fähigkeiten vor Augen zu führen. Auch Feedback ist wieder wichtig, um kritische Situationen frühzeitig zu erkennen und entsprechend Hilfestellung zu geben. Wenn ein Mitarbeiter eine neue Rolle mit neuen Aufgaben übernimmt, ist HR gefragt, für den Kompetenzaufbau zu sorgen und ein Trainingsangebot zu machen. Auch ein Pate, der in dem jeweiligen Aufgabenfeld fit ist, könnte dem Mitarbeiter zur Seite gestellt werden.

### **Was stärkt darüber hinaus den Zusammenhalt im Team?**

Neben regelmäßigen Retrospektiven zur Reflexion der Zusammenarbeit ist es wichtig, auch Erfolge gemeinsam zu feiern. Dabei lohnt es sich beispielsweise, auf einzelne Projektergebnisse zu schauen und den Teilerfolg jedes Einzelnen zu würdigen. Auch kann gemeinsam reflektiert werden, wer mit wem bei einem Projekt gut zusammengearbeitet oder sich ergänzt hat. Oder Teammitglieder können ihren Dank gegenüber denjenigen äußern, die ihnen bei einem Problem weitergeholfen haben. Ein geteiltes Problem ist oft ein halbes Problem. Besonders in herausfordernden Zeiten tun Teams gut daran, Veränderungen mit einer positiven Haltung zu begegnen, verbunden mit einer ehrlichen Kommunikation. Das stärkt den Zusammenhalt und auch die Zuversicht, dass Herausforderungen gut zu schaffen sind. Als Führungskraft kann ich Positivität vorleben, aber nicht die Zuversicht überstülpen. Dazu sind selbstwirksame Teams eigenständig in der Lage. —



**Das Interview führte Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin**