



High Performance Teams

Vertrauen versus Harmonie

Aus welchem Grund Vertrauen das wichtigste Fundament ist.

Scheu vor Konflikten

Wie Teams ihre Scheu vor Konflikten überwinden können und daraus eine treibende Kraft für Erfolg machen?

Fehlende Ergebnis-Orientierung

Erfahre, aus welchem Grund fehlende Ergebnisorientierung Teams ausbremst – und wie klare Ziele zum Schlüssel für nachhaltigen Erfolg werden können.

Die 5 Stufen für ein High Performance Team

Die 5 Stufen von Patrick Lencioni fördern eine Kultur, in der Teams effektiv, nachhaltig und ergebnisorientiert zusammenarbeiten können.

Ein solches Vorgehen ist entscheidend, um Vertrauen aufzubauen, Konflikte produktiv zu nutzen und klare Verantwortung zu übernehmen. Nur so können Teams ihr volles Potenzial entfalten und in einer immer komplexeren Arbeitswelt langfristig erfolgreich bleiben.

Damit wird nicht nur der Erfolg des Teams gestärkt, sondern auch die Zufriedenheit und Motivation jedes einzelnen Mitglieds.

Fortbildung zum Systemischer Coach ECA
www.coaching-transfer.com

Institut für Coaching

Patrick Lencioni bezeichnet die fünf Stufen für ein High Performance Team wie folgt:

1. **Trust (Vertrauen)**
2. **Conflict (Konfliktfähigkeit)**
3. **Commitment (Engagement/Selbstverpflichtung)**
4. **Accountability (Verantwortung übernehmen)**
5. **Results (Ergebnisorientierung)**

Dieses Modell ist unter dem Namen "The Five Dysfunctions of a Team" bekannt, wobei Lencioni beschreibt, wie Teams diese Dysfunktionen überwinden können, um Spitzenleistungen zu erzielen.

Vertrauen versus Harmonie

Vertrauen ist fundamental. Ohne Vertrauen können Teammitglieder nicht offen kommunizieren, Verantwortung teilen oder sich aufeinander verlassen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Vertrauen ermöglicht es, Konflikte produktiv zu lösen, anstatt sie zu vermeiden. Es ist wie ein Fundament eines Gebäudes – ohne Vertrauen bröckelt alles andere.

Harmonie hingegen schafft eine angenehme Arbeitsumgebung. Sie sorgt für Motivation, positive Beziehungen und eine gewisse Leichtigkeit im Umgang miteinander. Ein harmonisches Team fühlt sich oft stärker verbunden und arbeitet reibungsloser zusammen. Doch Harmonie allein kann oberflächlich sein, wenn tiefere Probleme oder Spannungen unterdrückt werden, anstatt sie durch Vertrauen und offene Kommunikation anzugehen.

Wenn man sich zwischen den beiden Werten Vertrauen und Harmonie entscheiden müsste, ist Vertrauen wichtiger, da es eine Grundlage für langfristigen Erfolg bietet. Harmonie kann aus Vertrauen wachsen, aber Vertrauen nicht zwangsläufig aus bloßer Harmonie.

Scheu vor Konflikten

Konfliktfähigkeit ist die zweite Stufe im Modell von Patrick Lencioni und essenziell, wenn du ein High Performance Team führen möchtest. Viele Teams neigen dazu, Konflikten auszuweichen und eine künstliche Harmonie zu schaffen. Diese Harmonie wirkt zwar friedlich, doch sie unterdrückt oft wichtige Diskussionen und hindert dein Team daran, wirklich effektiv zusammenzuarbeiten.

Stell dir vor, Wiebke und Tom arbeiten in deinem Team zusammen. Wiebke ist nicht überzeugt vom aktuellen Ansatz, aber spricht ihre Meinung nicht aus, weil sie glaubt, die Harmonie zu stören. Tom spürt, dass Wiebke zögert, sagt aber nichts, um den „Frieden“ zu wahren. Am Ende bleiben gute Ideen unausgesprochen, und das Team verliert eine Chance, sich zu verbessern. Genau diese Situationen willst du vermeiden.

Du kannst die Konfliktfähigkeit deines Teams fördern, indem du Vertrauen aufbaust und eine offene Kommunikationskultur schaffst. Ermutige dein Team dazu, unterschiedliche Meinungen auszutauschen und Konflikte konstruktiv zu lösen. Hilfreich sind klare Regeln: Respekt und Fokus auf Lösungen stehen dabei an erster Stelle. Gib deinen Teammitgliedern das Gefühl, dass Meinungsverschiedenheiten willkommen sind und zur Weiterentwicklung beitragen.

Indem du Konflikte nicht als Hindernis, sondern als Chance siehst, förderst du Kreativität, Resilienz und echte Zusammenarbeit. So schaffst du die Basis für ein Team, das nicht nur leistungsstark, sondern auch langfristig erfolgreich ist. Es beginnt bei dir!

Um die Konfliktfähigkeit deines Teams zu stärken und eine Kultur konstruktiver Diskussionen zu fördern, kannst du folgende Methoden anwenden:

- 1. Feedback-Kultur etablieren:**
Führe regelmäßige Feedback-Runden ein, in denen Kritik und Verbesserungsvorschläge offen angesprochen werden können. So lernt das Team, Meinungen respektvoll zu teilen und anzunehmen.
- 2. Moderierte Diskussionen:**
Nutze moderierte Meetings oder Workshops, in denen gezielt schwierige Themen besprochen werden. Eine neutrale Person kann helfen, den Dialog zu lenken und Spannungen abzubauen.
- 3. Konflikttraining:**
Biete deinem Team Schulungen an, in denen sie lernen, Konflikte als Chance zu sehen und konstruktiv damit umzugehen. Themen wie aktive Zuhörer:innen, gewaltfreie Kommunikation und lösungsorientiertes Denken sind hierbei zentral.
- 4. Gemeinsame Werte definieren:**
Erarbeite mit deinem Team eine Liste von Werten, die für die Zusammenarbeit wichtig sind, wie Respekt, Offenheit und Ehrlichkeit. Diese dienen als Leitfaden für Konfliktsituationen.
- 5. Spielregeln für Diskussionen:**
Lege klare Regeln fest, z. B. „Persönliche Angriffe sind tabu“ oder „Probleme statt Personen kritisieren“. Dies schafft einen sicheren Rahmen für offene Gespräche.
- 6. Reflexion fördern:**
Ermutige dein Team, Konflikte nach einer Lösung gemeinsam zu reflektieren. Was hat gut funktioniert? Was kann künftig verbessert werden? Dies stärkt das Verständnis und die Bereitschaft zur Verbesserung.
- 7. Mut und Vertrauen aufbauen:**
Schaffe ein Umfeld, in dem Teammitglieder sich sicher fühlen, ihre Meinungen zu äußern, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Vertrauen ist die Basis für alle konstruktiven Konflikte.

Engagement/Selbstverpflichtung

Engagement und Selbstverpflichtung – der Schlüssel zur Verbindlichkeit im Team

Die dritte Stufe im Modell von Patrick Lencioni, Engagement oder Selbstverpflichtung, bedeutet, dass jedes Teammitglied sich klar zu getroffenen Entscheidungen und Zielen bekennt. Ohne echtes Engagement fehlt es an Verbindlichkeit, und das Team verliert an Dynamik und Effizienz. Der häufigste Grund für mangelndes Engagement ist Zweideutigkeit: Wenn Entscheidungen unklar bleiben oder Ziele nicht eindeutig definiert sind, entstehen Unsicherheiten, die das Team ausbremsen.

Stell dir vor, du leitest ein Team, das eine wichtige Präsentation vorbereiten soll. Es wird festgelegt, dass Wiebke die Inhalte erstellt und Tom die Visualisierungen übernimmt. Doch statt diese Aufgaben klar zu besprechen, bleibt offen, wer den finalen Feinschliff übernimmt. Wiebke denkt, das sei Toms Aufgabe, während Tom annimmt, Wiebke kümmere sich darum.

Das Ergebnis:

Kurz vor der Präsentation merkt ihr, dass niemand die Schlussredaktion gemacht hat, und ihr geratet in Zeitnot. Diese Zweideutigkeit hätte vermieden werden können, wenn das Team sich klar und verbindlich zu den Aufgaben bekannt hätte.

Um Engagement und Selbstverpflichtung im Team zu fördern, Sorge dafür, dass Entscheidungen eindeutig sind und alle Beteiligten diese verstehen und unterstützen. Nutze Methoden wie klare Zielvereinbarungen, regelmäßige Check-ins und schriftliche Protokolle. Lade dein Team ein, bei wichtigen Entscheidungen ihre Meinung zu äußern, damit sie sich einbezogen fühlen. Je klarer die Richtung ist, desto leichter fällt es deinem Team, sich voll darauf einzulassen und gemeinsam Verantwortung für die Ergebnisse zu übernehmen.

Durch echtes Engagement und Selbstverpflichtung wirst du erleben, wie dein Team an Fokus, Motivation und Durchsetzungskraft gewinnt – und wie ihr gemeinsam nachhaltigen Erfolg erzielt.

So kannst du dein Team fördern und Zweideutigkeit vermeiden:

- 1. Klares Ziel-Setting:**
Sorge dafür, dass jedes Teammitglied die übergeordneten Ziele und die Bedeutung seiner Aufgaben versteht. Eine Methode hierfür ist die SMART-Regel (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert), um klare und motivierende Ziele zu formulieren.
- 2. Rollen und Verantwortlichkeiten eindeutig festlegen:**
Vermeide Missverständnisse, indem du klar kommunizierst, wer welche Aufgaben übernimmt. Erstelle gemeinsam eine Übersicht der Verantwortlichkeiten und dokumentiere diese.
- 3. Verbindliche Entscheidungen treffen:**
Nutze Werkzeuge wie Entscheidungsprotokolle oder Aufgabenlisten, bei denen sich alle Teammitglieder aktiv zu den Ergebnissen und ihren Aufgaben verpflichten können.
- 4. Regelmäßige Check-ins:**
Plane regelmäßige Meetings, um Fortschritte zu besprechen, Herausforderungen zu klären und sicherzustellen, dass jeder engagiert bleibt. Diese Check-ins fördern Verbindlichkeit und zeigen, dass Entscheidungen umgesetzt werden.
- 5. Transparenz schaffen:**
Halte alle Entscheidungen, Ergebnisse und Verantwortlichkeiten fest und teile sie offen. Transparenz stärkt das Gefühl von Zugehörigkeit und Selbstverpflichtung.

6. Feedback einholen:

Gib deinem Team die Möglichkeit, regelmäßig Rückmeldungen zu Entscheidungen und Zielen zu geben. Wenn Teammitglieder ihre Meinungen einbringen können, fühlen sie sich stärker verpflichtet.

7. Commitment-Runden:

Beende Besprechungen mit einer „Commitment-Runde“, bei der jedes Teammitglied laut sagt, welche Schritte es unternommen wird. Das schafft Verbindlichkeit und stärkt die Selbstverpflichtung.

8. Erfolge feiern:

Anerkenne erreichte Meilensteine und feiere Fortschritte gemeinsam. Positives Feedback motiviert und fördert das Engagement im Team.

Engagement/Selbstverpflichtung

Engagement/Selbstverpflichtung – gegen niedrige Standards arbeiten

Ein komplexeres Beispiel: Stell dir vor, du leitest ein Team, das die Einführung von Coaching in eurer Schule vorantreiben soll. Die Idee ist, dass einige Lehrkräfte von dir gezielt als Coach ausgebildet werden, um ihr Wissen anschließend an Kolleg:innen ihrer Schule weiterzugeben und so Coaching nachhaltig zu multiplizieren.

Während der Besprechung werden die Aufgaben verteilt: Wiebke soll die Lehrkräfte identifizieren, die für die Ausbildung infrage kommen. Tom ist verantwortlich dafür, ein Konzept für die Multiplikation des Coachings zu entwickeln. Das Team soll gemeinsam die Struktur der Ausbildung festlegen. Doch einige Punkte bleiben unklar: Wiebke versteht nicht genau, nach welchen Kriterien die Auswahl der Lehrkräfte erfolgen soll. Tom glaubt, dass sein Konzept erst in einer späteren Phase relevant ist, und das Team ist sich uneinig, wie viele Lehrkräfte zuerst ausgebildet werden sollen.

Die Folge:

Wiebke zögert bei der Auswahl und fühlt sich unsicher. Tom liefert ein halb ausgearbeitetes Konzept, das nicht direkt umgesetzt werden kann, und das Team präsentiert keine klaren Vorgaben für die Ausbildung. Dadurch verzögert sich der gesamte Prozess, und die Umsetzung wird weniger effektiv. Diese Schwierigkeiten entstehen durch fehlende Selbstverpflichtung und Zweideutigkeit – klare Standards und verbindliches Engagement hätten dies verhindern können.

Du kannst deinem Team helfen, diese Dysfunktion zu überwinden, indem du klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten festlegst. Kommuniziere genaue Kriterien und Erwartungen, sodass alle sich ihrer Rolle und ihren Verpflichtungen bewusst sind. Nutze Methoden wie regelmäßige Meetings, in denen alle Beteiligten ihre Fortschritte und Herausforderungen offenlegen. Eine schriftliche Dokumentation der Aufgaben und Ziele kann zudem helfen, Missverständnisse zu vermeiden.

Wenn sich alle aktiv und verbindlich zu ihren Aufgaben und Entscheidungen bekennen, wird dein Team in der Lage sein, das Coaching-Modell effizient umzusetzen und eine positive Wirkung auf die gesamte Schule zu erzielen. Es beginnt bei dir, deinem klaren Fokus und deinem Engagement.

Methoden, um Engagement und Selbstverpflichtung im Team zu stärken und niedrige Standards zu vermeiden:

1. **Klärungsrunden einführen:**
2. Nach jedem Treffen kann eine kurze Runde stattfinden, in der jede:r klar formuliert, welche Aufgaben sie oder er übernimmt. Diese „Commitment-Runde“ sorgt für Verbindlichkeit und Klarheit.
3. **Gemeinsame Zieldefinition:**
Das Kollegium kann in kleinen Gruppen oder Workshops konkrete Ziele für Projekte oder Veränderungen entwickeln. Diese sollten klar und messbar sein, damit jede:r versteht, worauf hingearbeitet wird.
4. **Austausch über Standards:**
Organisiert eine Diskussion, in der das Team gemeinsam bespricht, welche Qualitätsstandards erreicht werden sollen. Durch den Austausch wird ein gemeinsames Verständnis entwickelt, das die Verbindlichkeit stärkt.
5. **Peer-Mentoring:**
Kolleg:innen können sich gegenseitig als Mentor:innen unterstützen. Indem sie sich regelmäßig austauschen und Feedback geben, stärken sie das Engagement und die gegenseitige Verantwortung.
6. **Team-Reflexion:**
Am Ende eines Projekts oder einer Phase kann das Kollegium gemeinsam reflektieren: Was lief gut, was können wir verbessern? Diese Reflexion fördert das Lernen aus Erfahrungen und schärft den Blick für zukünftige Verpflichtungen.
7. **Rotierende Verantwortung:**
Führt rotierende Verantwortlichkeiten ein, damit jede:r einmal eine bestimmte Aufgabe übernimmt, z. B. die Leitung von Besprechungen oder die Organisation eines Projekts. Dies stärkt das Bewusstsein für Verbindlichkeit und die gemeinsame Verantwortung.
8. **Feedback-Kultur stärken:**
Regelmäßige, strukturierte Feedback-Runden, in denen sich Kolleg:innen gegenseitig Rückmeldungen geben, fördern Verbindlichkeit und helfen, niedrige Standards zu erkennen und anzugehen.
9. **Erfolge gemeinsam feiern:**
Schafft Raum, um gemeinsam kleine und große Erfolge zu feiern. Das motiviert und zeigt, dass Engagement sichtbar und wertgeschätzt wird.

Diese Methoden sind einfach umzusetzen und erfordern kein zusätzliches Budget, sondern nur den Willen, gemeinsam zu arbeiten und sich klar zu verpflichten.

Ergebnisorientierung

Fokus auf das Wesentliche im High Performance Team

Die fünfte und letzte Stufe von Patrick Lencionis Modell, die Ergebnisorientierung, bedeutet, dass das gesamte Team gemeinsam auf die festgelegten Ziele hinarbeitet und der Fokus stets auf den bestmöglichen Ergebnissen liegt. In einem ergebnisorientierten Team stellen die Mitglieder persönliche Interessen und Egos zurück, um das Wohl des Teams und die Erreichung der gemeinsamen Ziele in den Vordergrund zu stellen.

Die Dysfunktion: Status und Ego

Wenn es an Ergebnisorientierung fehlt, können Status und Ego die Zusammenarbeit im Team beeinträchtigen. Statt das große Ganze im Blick zu behalten, konzentrieren sich Teammitglieder möglicherweise darauf, wie sie selbst wahrgenommen werden oder welche Position sie innerhalb des Teams einnehmen. Persönliche Anerkennung oder der Wunsch, Macht oder Prestige zu sichern, können das Ziel des Teams in den Hintergrund drängen.

Ein Beispiel:

Stell dir vor, dein Team arbeitet an einem wichtigen Projekt, dessen Erfolg von der rechtzeitigen Fertigstellung abhängt. Tom, der die Leitung des Projekts innehat, konzentriert sich jedoch mehr darauf, seine eigene Rolle hervorzuheben und in einem guten Licht zu stehen. Wiebke, die fachlich besonders stark ist, hält sich mit wertvollen Beiträgen zurück, da sie glaubt, ihre Ideen könnten ihre Kolleg:innen überstrahlen und als arrogant wirken.

Diese Ego-getriebenen Verhaltensweisen verhindern, dass das Team sein volles Potenzial entfaltet und optimale Ergebnisse liefert.

Wie du Ergebnisorientierung stärkst

Um die Dysfunktion von Status und Ego zu überwinden, fördere eine Kultur, in der die gemeinsamen Ziele stets Vorrang vor individuellen Interessen haben. Klare Zielsetzungen, regelmäßige Fortschrittskontrollen und Transparenz bei den Ergebnissen helfen, den Fokus des Teams zu schärfen. Stelle sicher, dass Leistungen des gesamten Teams gewürdigt werden und nicht nur die von Einzelnen. Als Führungskraft kannst du das vorleben, indem du selbst das Wohl des Teams über dein eigenes Ego stellst.

Ein ergebnisorientiertes Team arbeitet kooperativ, effizient und zielstrebig. Es erkennt, dass der Erfolg des Teams über persönlichen Status oder Ego hinausgeht, und das führt zu nachhaltigem Erfolg und einer starken Teamkultur. Mit diesem Ansatz kannst du dein Team auf ein neues Leistungsniveau bringen.

Wie Führungskräfte durch Coaching-Methoden Teams stärken können

In Coachingausbildungen lernen Führungskräfte eine Vielzahl von Methoden, die ihnen helfen, Teams effektiver zu leiten, Vertrauen aufzubauen und Ergebnisorientierung zu stärken. Hier sind einige **Schlüsselmethoden**:

- 1. Aktives Zuhören:**
Führungskräfte lernen, wirklich zuzuhören, ohne sofort zu unterbrechen oder zu bewerten. Dies fördert Vertrauen und zeigt den Mitarbeitenden, dass ihre Meinungen geschätzt werden.
- 2. Fragetechniken:**
Coaches vermitteln, wie man offene, gezielte Fragen stellt, um Denkprozesse anzuregen und Lösungsfindung zu fördern, statt Antworten vorzugeben und in die Beratung zu gehen.
- 3. Feedback-Techniken:**
Führungskräfte lernen, wie sie konstruktives Feedback geben und annehmen können, das nicht nur kritisiert, sondern auch motiviert.
- 4. Lösungsorientiertes Denken:**
Statt sich auf Probleme zu fokussieren, wird ein Fokus auf mögliche Lösungen gelegt (Aufmerksamkeitsfokussierung). Methoden wie das „Reframing“ helfen dabei, Herausforderungen aus neuen Perspektiven zu sehen.
- 5. Zielsetzung (z. B. SMART-Methode):**
Führungskräfte lernen, wie sie klare und erreichbare Ziele formulieren, die die Motivation und das Engagement des Teams fördern.
- 6. Systemisches Coaching:**
Diese Methode betrachtet die gesamte Organisation und die Beziehungen innerhalb des Systems, um nachhaltige Veränderungen anzustoßen.
- 7. Reflexionsmethoden:**
Führungskräfte werden angeleitet, regelmäßig über ihre eigene Rolle, ihre Handlungen und ihre Wirkung auf das Team zu reflektieren, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- 8. Konfliktmanagement:**
Das Wissen über die Konfliktstufen helfen, Konflikte konstruktiv zu lösen und die Zusammenarbeit im Team zu verbessern.
- 9. Ressourcenaktivierung:**
Führungskräfte lernen, die Stärken und Fähigkeiten ihrer Teammitglieder zu erkennen und gezielt einzusetzen, um das Potenzial des Teams voll auszuschöpfen. Sie lernen z. B. Ressourcen zu aktivieren, 3 Wahlmöglichkeiten zu geben und keine Warum-Fragen zu stellen und zu motivieren.
- 10. Coaching-Gespräche:**
Sie üben, Gespräche zu führen, die Teammitglieder ermutigen, eigene Lösungen zu finden und Verantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen.

Durch diese Methoden entwickeln Führungskräfte die Fähigkeit, nicht nur zu führen, sondern Teams zu befähigen, eigenverantwortlich und zielgerichtet zu agieren.

Feedback-Technik

Positiv enden für nachhaltige Wirkung

Es ist entscheidend, Feedback in der Reihenfolge zu geben: (1) Das kannst du optimieren, (2) Das war gut, (3) Das solltest du unbedingt beibehalten – und mit dem Positiven abzuschließen. Warum ist das so wichtig?

1. Psychologischer Effekt:

Wenn Feedback mit Kritik oder Optimierungsvorschlägen endet, bleiben diese oft länger im Gedächtnis als die positiven Aspekte. Das liegt daran, dass unser Gehirn dazu neigt, negative Informationen stärker zu gewichten. Endest du jedoch mit dem Positiven, geht die Person mit einem gestärkten Gefühl aus dem Gespräch und ist motivierter, an Verbesserungen zu arbeiten.

2. Stärkung des Selbstbewusstseins:

Indem du abschließend betonst, was die Person bereits gut macht oder unbedingt beibehalten sollte, stärkst du ihr Vertrauen in ihre Fähigkeiten. Ein gesundes Selbstbewusstsein ist die Basis dafür, dass sie konstruktive Kritik annimmt und umsetzt.

3. Motivation fördern:

Positive Schlussworte hinterlassen einen nachhaltigen Eindruck und fördern die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln. Wenn eine Person mit einem guten Gefühl aus dem Feedback geht, sieht sie die Kritik nicht als persönlichen Angriff, sondern als Chance zur Verbesserung.

4. Balance von Kritik und Anerkennung:

Diese Reihenfolge zeigt, dass Feedback ausgewogen ist – dass es nicht nur darum geht, Fehler aufzuzeigen, sondern auch Fortschritte und Stärken zu würdigen. Das schafft eine positive und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre.

Ziele der Methode:

- Du förderst die Weiterentwicklung, ohne den Fokus auf das Positive zu verlieren.
- Du stärkst Vertrauen und Motivation im Team.
- Du baust eine Feedback-Kultur auf, die offen, respektvoll und lösungsorientiert ist.

Die Kraft des positiven Abschlusses *Motivation durch richtige Feedback-Technik*

1. **Motivation statt Blockade:**

Wenn du das Negative am Ende platzierst, verlässt die Person das Gespräch mit einem Gefühl der Enttäuschung oder des Versagens. Das kann dazu führen, dass sie weniger motiviert ist, sich zu optimieren, weil sie sich auf die Kritik fixiert. Endest du dagegen mit Positivem, fühlt sie sich gestärkt und ist offener dafür, an den Verbesserungsbereichen zu arbeiten.

2. **Verhältnis von Kritik und Wertschätzung:**

Feedback soll nicht nur kritisieren, sondern auch stärken. Das Positive am Schluss hilft der Person, die Balance zu erkennen: „Ich habe Schwächen, aber auch Stärken.“ Diese Wahrnehmung macht die Kritik weniger bedrohlich und fördert die Umsetzung. Mit einem richtigen Feedback kann ich zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen. Der „blinde Fleck“ wird kleiner und der Feedbacknehmer kann sich entwickeln.

3. **Nachhaltige Wirkung:** Das Positive am Ende bleibt länger im Gedächtnis, weil es den Schlusspunkt setzt. Wenn sich eine Person gut fühlt, wird sie die Kritik konstruktiv verarbeiten, statt sich defensiv zu fühlen. Die Kombination von Optimierungsvorschlägen und Bestärkung erhöht die Chancen, dass das Negative angegangen wird.

4. **Resilienz fördern:** Ein Gespräch, das positiv endet, stärkt die emotionale Resilienz. Die Person fühlt sich kompetent und fähig, Veränderungen umzusetzen. Endet es negativ, könnte es stattdessen die Unsicherheit verstärken, die Veränderungsbereitschaft verringern und die Fortschritte bremsen.

Gemeinsame Ziele sichtbar machen: Die Kraft von Visionboards im Team

Ein Visionboard im Team zu erstellen hat eine starke Verbindung zur Zielsetzung, da es visuelle Klarheit schafft und Inspiration für die gemeinsamen Ziele bietet. Hier sind die wesentlichen Aspekte:

1. **Visualisierung von Zielen:**

Ein Visionboard hilft dem Team, abstrakte Ziele in greifbare und verständliche Bilder zu übersetzen. Es bringt Klarheit darüber, was erreicht werden soll und macht die Ziele konkret und motivierend.

2. **Gemeinsames Verständnis schaffen:**

Indem das Visionboard zusammen erstellt wird, diskutiert das Team die gewünschten Ziele und sorgt dafür, dass alle dieselbe Vision haben. Es minimiert Missverständnisse und stellt sicher, dass alle an einem Strang ziehen.

3. **Motivation steigern:** Das Visionboard zeigt nicht nur die Ziele, sondern auch deren positive Auswirkungen – z. B. Erfolg, Fortschritt oder Veränderung. Diese visuelle Darstellung kann die Motivation jedes Teammitglieds erhöhen und Energie für die Umsetzung freisetzen.

4. **Fokus stärken:** Ziele können durch den Alltag leicht in den Hintergrund geraten. Ein Visionboard ist ein sichtbares Erinnerungsstück, das den Fokus auf die übergeordneten Ziele lenkt und das Team daran erinnert, worauf es hinarbeitet.
5. **Kreative Zusammenarbeit fördern:** Die Erstellung eines Visionboards lädt das Team dazu ein, kreativ zu denken und innovative Ideen einzubringen. Diese kreativen Prozesse stärken die Zusammenarbeit und fördern eine positive Teamdynamik.
6. **Emotionale Verbindung zu Zielen:** Bilder und Symbole auf einem Visionboard lösen oft Emotionen aus, die eine tiefere Verbindung zu den Zielen schaffen. Diese emotionale Bindung macht die Ziele greifbarer und bedeutsamer.

Durch die gemeinschaftliche Erstellung eines Visionboards wird die Zielsetzung des Teams nicht nur greifbarer, sondern auch motivierender und inspirierender. Es bietet eine lebendige Darstellung der gemeinsamen Ziele und stärkt den Zusammenhalt und die Ausrichtung des Teams.

Wertekonflikte als Teamcoach moderieren

Freiheit versus Familie

Lösungen für ein harmonisches und produktives Team

1. Werte sichtbar machen und Verständnis schaffen

Beispiel:

In einem Workshop stellt jede Gruppe in einer kurzen Präsentation dar, aus welchem Grund ihr Wert wichtig ist. Zum Beispiel könnte die „Familiengruppe“ sagen: „Wir möchten morgens arbeiten, um Nachmittage mit unseren Kindern verbringen zu können.“ Die „Freiheitsgruppe“ erklärt: „Wir schätzen Flexibilität, da wir später am Tag unsere Energie maximieren.“ Ziel ist es, Verständnis für die jeweilige Perspektive zu entwickeln.

2. Gemeinsame Werte identifizieren

Beispiel:

Führe eine Übung durch, bei der das Team eine Liste von Werten erstellt und die drei wichtigsten Werte auswählt, die alle teilen können – z. B. „Respekt“, „Zusammenarbeit“ und „Flexibilität“. Diese übergeordneten Werte könnten als Leitfaden dienen, um Entscheidungen zu treffen, ohne individuelle Bedürfnisse zu ignorieren.

3. Kreative Lösungsfindung

Beispiel:

Organisiere ein Brainstorming, bei dem das Team verschiedene Modelle für flexible Arbeitszeiten entwickelt. Eine mögliche Lösung könnte sein, dass die „Familiengruppe“ vormittags arbeitet, während die „Freiheitsgruppe“ spätere Zeiträume nutzt. Ein gemeinsamer täglicher Check-in zur Mittagszeit könnte sicherstellen, dass die Kommunikation zwischen beiden Gruppen funktioniert.

4. Wertehierarchien anerkennen und priorisieren

Beispiel:

In einem Projekttreffen sagt das Team: „In dieser Phase ist Flexibilität für die Zusammenarbeit zentral, aber nach Projektabschluss können wir uns auf individuelle Arbeitszeiten konzentrieren.“ Die Gruppe priorisiert so situativ den Wert „Flexibilität“, ohne die Werte „Familie“ oder „Freiheit“ zu negieren.

5. Vertrag der Zusammenarbeit

Beispiel:

Das Team formuliert schriftlich: „Wir respektieren unterschiedliche Arbeitszeitpräferenzen. Morgens wird an individuellen Aufgaben gearbeitet. Um 12 Uhr treffen wir uns täglich für eine Stunde, um gemeinsam offene Fragen zu klären.“ Dieser Vertrag schafft klare Rahmenbedingungen und bezieht alle ein.

6. Moderation und Mediation

Beispiel:

Als Teamcoach moderierst du eine Sitzung, in der jedes Mitglied die „Ich-Botschaften“ der gewaltfreien Kommunikation nutzt. Zum Beispiel: „Ich fühle mich übergangen, wenn meine flexiblen Arbeitszeiten kritisiert werden.“ Durch diese Methode wird der Ton in der Diskussion respektvoll gehalten, und Missverständnisse können geklärt werden.

7. Reflexion und Anpassung

Beispiel:

Nach einer Testphase mit den neuen Arbeitszeitmodellen trifft sich das Team und reflektiert: „Was hat funktioniert? Wo gab es Probleme?“ Die Gruppe erkennt, dass tägliche Check-ins helfen, aber zusätzliche Abstimmungen zum Wochenstart hilfreich wären. So wird die Zusammenarbeit schrittweise optimiert.

Durch diese Beispiele wird deutlich, wie die Spannungen zwischen unterschiedlichen Werten aufgelöst und in eine konstruktive Zusammenarbeit überführt werden können.

Fazit

Ein erfolgreiches und harmonisches Team basiert auf klarer Zielsetzung, starker Werteorientierung, effektivem Feedback und einer Kultur der Zusammenarbeit. Ziele, die durch Methoden wie Visionboards visualisiert werden, schaffen Orientierung und fördern den Fokus auf das gemeinsame Handeln.

Werte bilden dabei die Grundlage für Vertrauen und Motivation. Selbst in Fällen, in denen unterschiedliche Werte wie „Familie“ und „Freiheit“ aufeinandertreffen, können durch Akzeptanz der verschiedenen Perspektiven und kreative Lösungsansätze Brücken gebaut werden. Diese Akzeptanz ermöglicht es, Vielfalt als Stärke zu nutzen und die Zusammenarbeit auf eine neue Ebene zu heben.

Wesentlich für die Entwicklung eines resilienten Teams ist auch die Fähigkeit zur Ambiguitätstoleranz – die Kompetenz, mit Unsicherheiten und widersprüchlichen Bedürfnissen konstruktiv umzugehen.

Teams, die diese Fähigkeit entwickeln, schaffen es, nicht nur Konflikte zu bewältigen, sondern aus ihnen gestärkt hervorzugehen. Dabei spielt Feedback eine zentrale Rolle. Konstruktives Feedback, das mit positiven Aspekten abschließt, fördert die Motivation und stärkt die emotionale Widerstandskraft der Teammitglieder, was sie in herausfordernden Situationen handlungsfähiger macht.

Ergebnisorientierte Teams, die Ego und Status in den Hintergrund stellen und gemeinsame Ziele priorisieren, sind langfristig erfolgreicher. Sie nutzen Transparenz, klare Rollen und regelmäßige Reflexion, um Herausforderungen aktiv zu meistern.