

# **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*

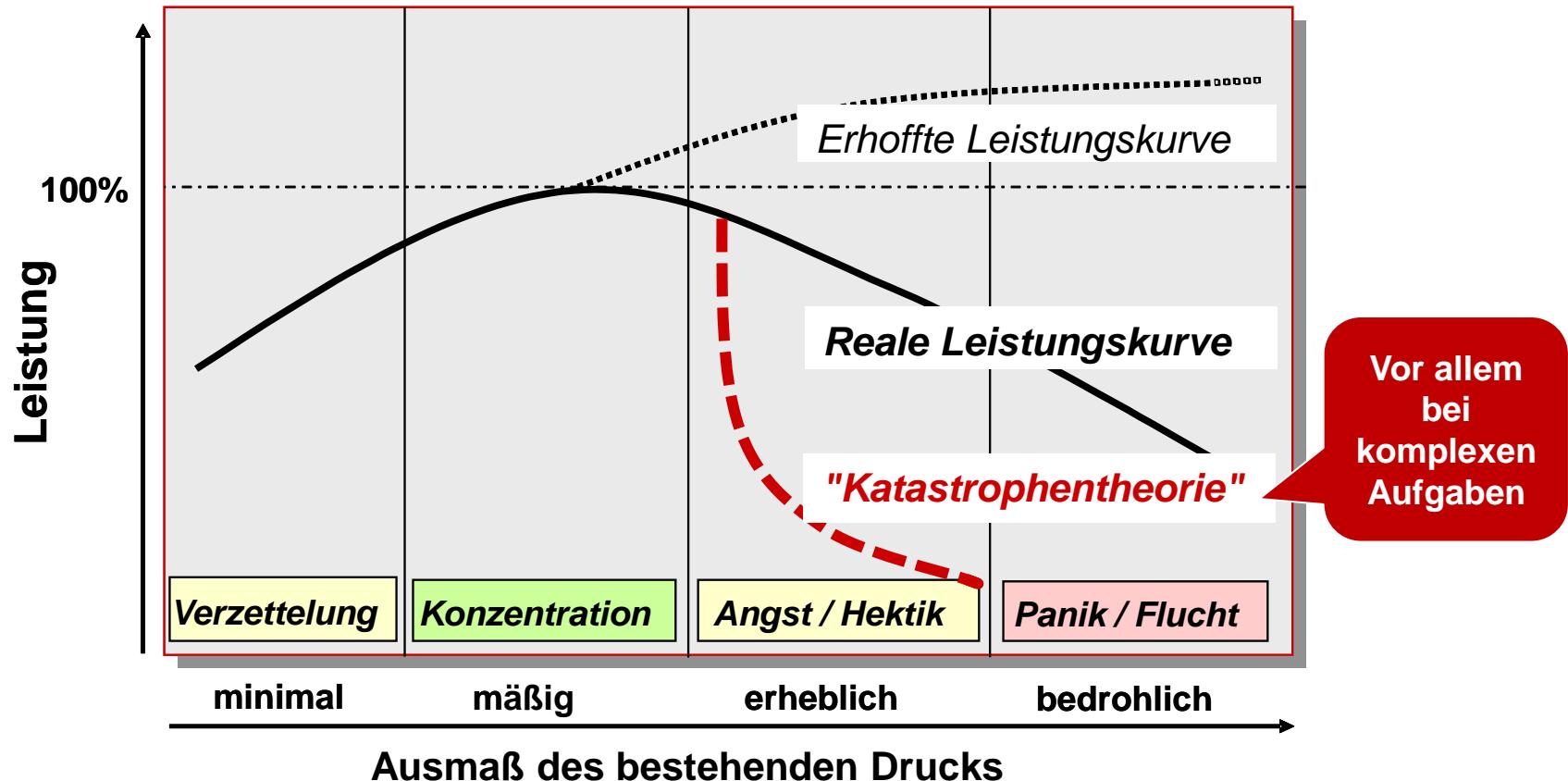
Kontraproduktive Gedanken bewirken kontraproduktives Handeln

- 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"

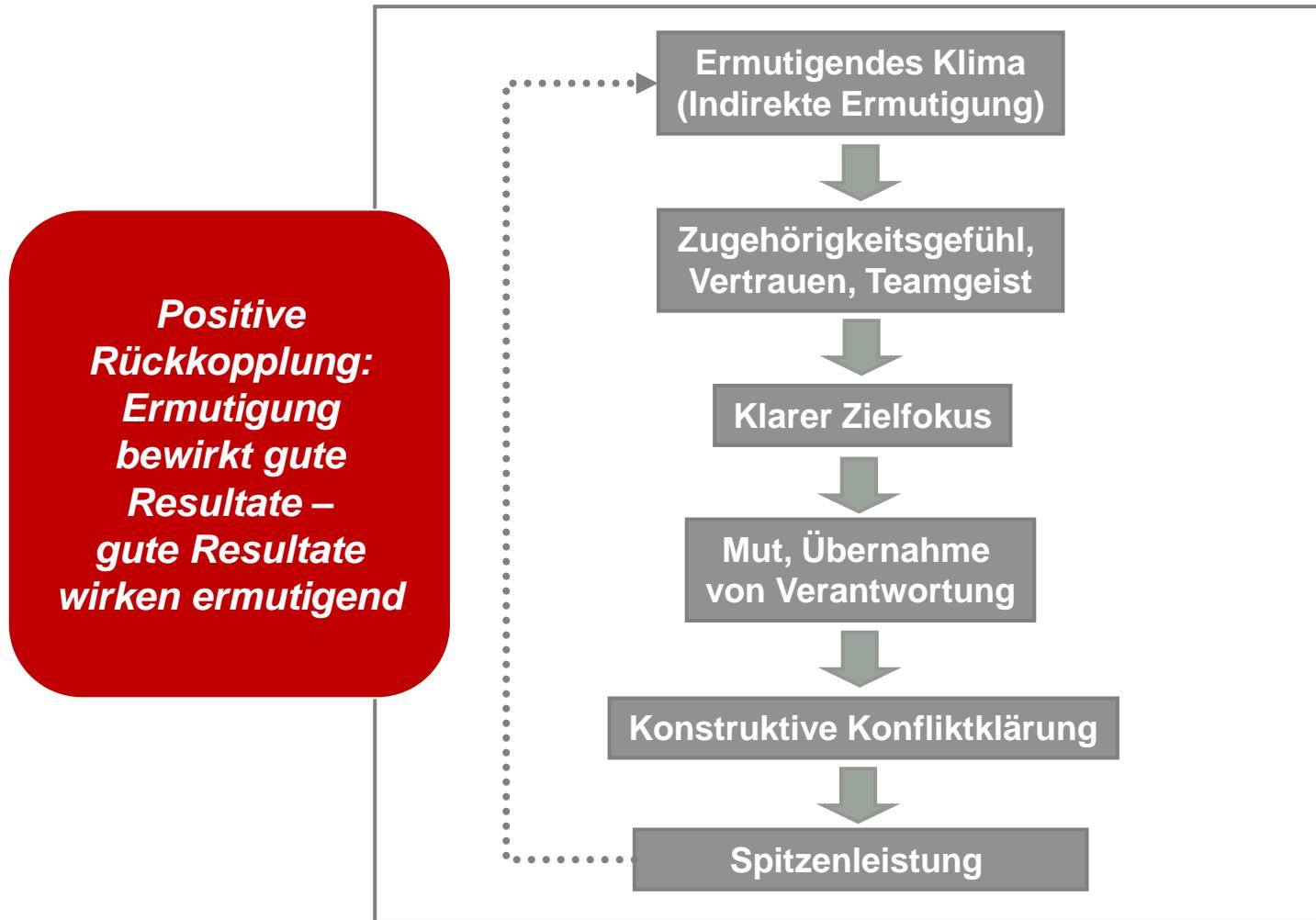
***Spitzenleistungen  
lassen sich nicht  
erzwingen\****

# 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

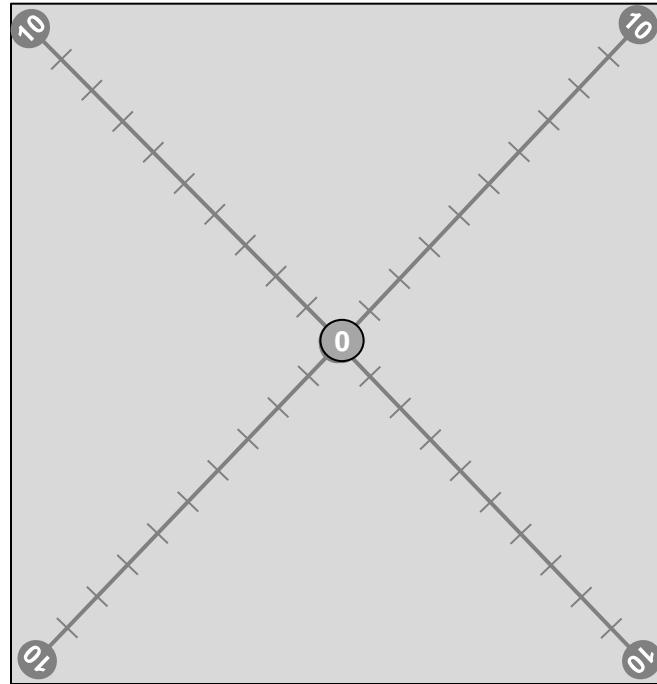
*Aber: Vorgesetzte  
können / müssen die  
Basis schaffen*

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**



**Zugehörigkeits-  
gefühl / Vertrauen  
/ Teamgeist**

Kriterien zu beobachtbaren  
Indikatoren konkretisieren

- An welchen nachprüfbareren 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
- ...

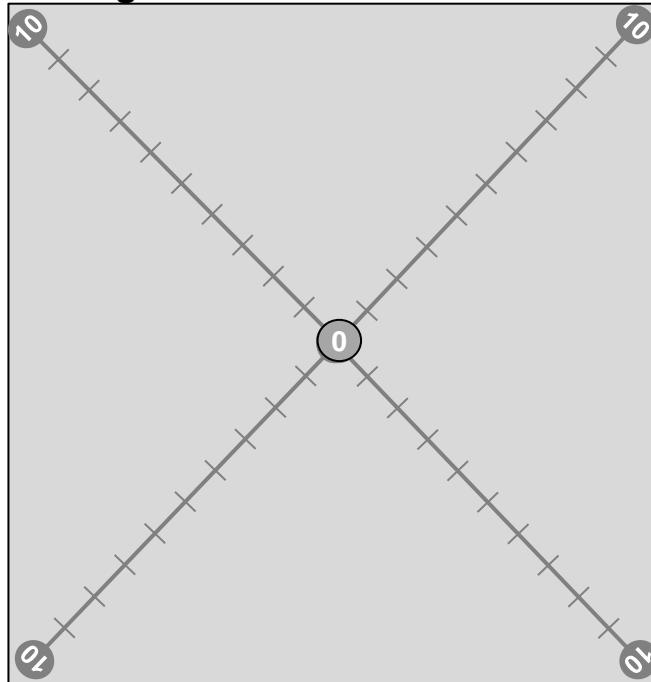
#### **Nicht zu beobachten sollte sein:**

- 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. Einzelne bewerten
2. Je 4 Klebepunkte
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:

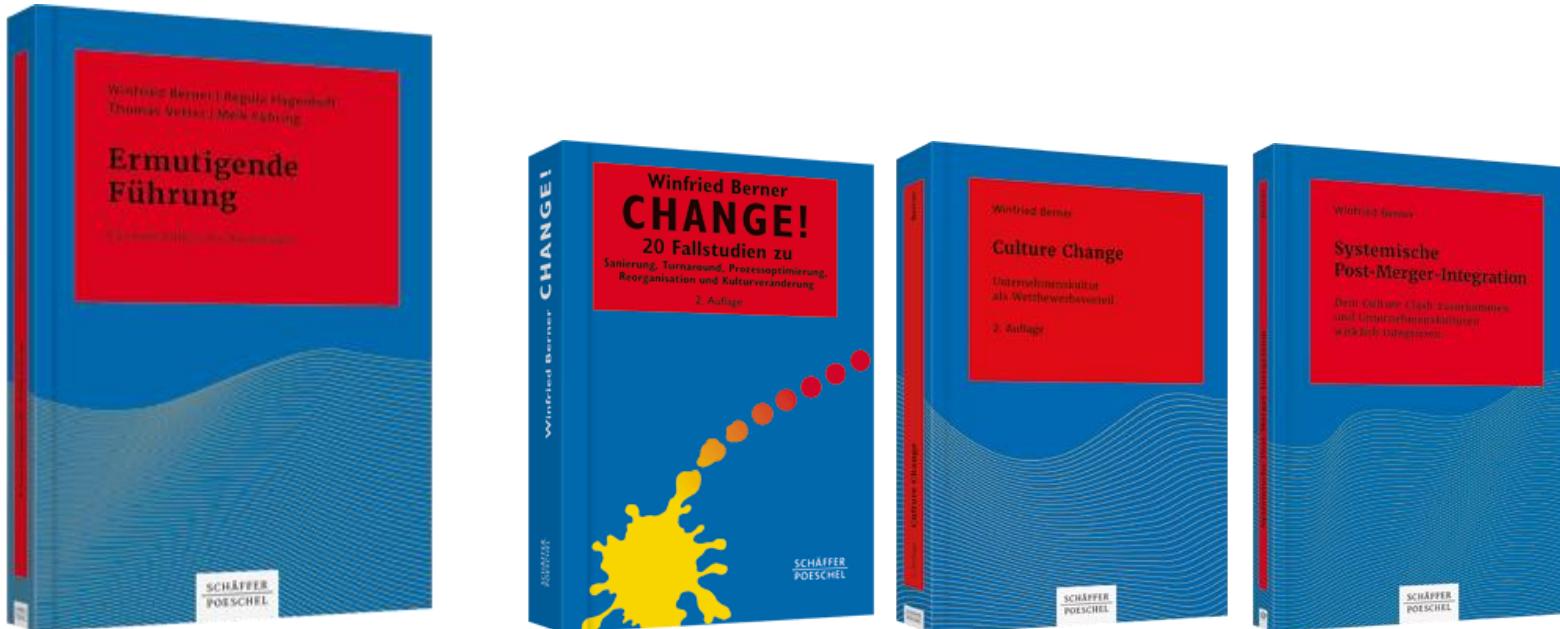
- Dauerhaft gute Leistung gedeiht nur in einem ermutigenden Teamklima
- Doch nur bei guten Leistungen bleibt das Teamklima dauerhaft gut
- Eine Führungskraft alleine kann kein Hochleistungsteam schaffen, dafür ist die Mitwirkung des Teams erforderlich
- Sie schafft jedoch die Basis durch ein ermutigendes 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](http://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](mailto:w.berner@umsetzungsberatung.de)