

## Die Kunst, ein Team für sich zu gewinnen ... ohne dabei zu verlieren

*Die Herausforderungen der Team-Player sind groß. Die Teamleiter und Führungskräfte befinden sich immer wieder im Dilemma. Beispielsweise zwischen dem „was sein sollte und dem was machbar ist“, zwischen dem „was von oben verlangt wird und dem, was im eigenen Team auch gemacht werden will“ oder zu dem „was die Firmenpolitik ist und dem, wozu die Führungskraft selbst steht“.*

*Aus der Sicht der systemischen Beratung sind Teamentwicklung und die Entwicklung von Führungskräften oft eng mit einander verbunden. Eine 'starke' und authentische Persönlichkeit an der Seite eines Teams macht vieles möglich - im Team selbst und in der Leistung des Teams. Christine Amon berichtet in diesem Artikel über jüngste Erfahrungen aus Workshops mit Teams und Führungskräften.*

c.amon@green-field.at

„Ich möchte aufgrund meiner Leistung beurteilt und belohnt werden und nicht deswegen, weil ich angepasste innerbetriebliche Politik betreibe.“, offenbarte sich jüngst eine Führungskraft eines mittelständischen Unternehmens, stellvertretend für viele andere. Oder: „Wenn ich das umsetze, was von mir verlangt wird, dann habe ich das Gefühl, Verrat an meinem Team zu begehen. Wie soll ich damit umgehen?“ Nun wahrlich gute Führungsarbeit zu leisten, ist ein hoher Anspruch. Das Dilemma, zwischen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln, wird sich immer wieder ergeben und eindeutige Antworten sind oft unmöglich. Also, was tun?

Wenn man nun als Führungskraft mit Menschen zu tun hat - und Führung setzt das aus unserer Sicht voraus - dann kann man sich etwa an ein folgenden Leitgedanken orientieren:

Zuerst - und zwar zu aller erst - sollte die Führungskraft mit sich selbst ins Reine kommen. Sie „muss“ sich entscheiden (und auch wenn sie andere für sich entscheiden lässt, hat sie entschieden). Es allen recht zu machen, wird schwer möglich sein. Besser also, aktiv unter Abwägung vom jeweils zu zahlenden Preis, für sich zu entscheiden.

Oder wie es Reinhard Sprenger über diese Form der Selbstverantwortung formuliert: „Wer eine helfende Hand sucht, findet sie immer am Ende seiner Arme.“

### **Wissen, was man will**

Stellen Sie sich als Führungskraft/ TeamleiterIn immer wieder Fragen zur eigenen Positionierung, wie...

... Was ist mir persönlich wichtig? Worauf kommt es mir wirklich an? (z.B.: Kann ich damit leben, dass andere - meist

höhergestellte Personen - die Ergebnisse meiner Arbeit präsentieren bzw. für sich verkaufen, weil sie Politik betreiben, mir selbst aber die Zielerreichung und die Leistung mit dem Team gemeinsam das Wichtigste sind?)

... Woraus/woher beziehe ich meine Energie für mein tägliches Tun, was macht mir Spaß?

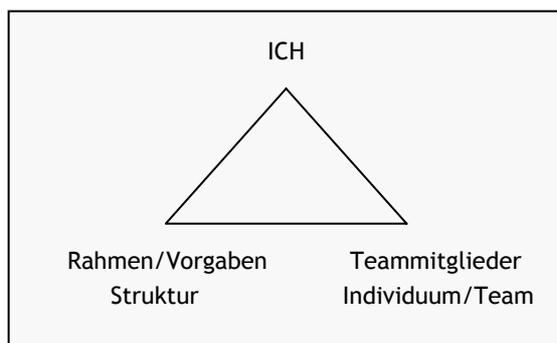
... Wie gehe ich mit dem Druck von oben/außen um? Bin ich das Ventil oder der Katalysator? Wie sehe ich meine Funktion als Führungskraft in meinem Team?

... Welche Anteile meiner Persönlichkeit lebe ich vor/sind sichtbar und haben damit Vorbildwirkung?

... Woran messen mich meine Teammitglieder und woran möchte ich gemessen werden? Wie ist die Balance zwischen Verantwortung tragen und Privilegien genießen? Und wie wird diese Aufteilung von den Teammitgliedern bewertet?

### Im Einklang mit sich und dem Team

Ist die persönliche Positionierung klar, bietet sich die Betrachtung auf höherer Ebene an. Im Gesamtbild ergibt sich indes eine Dreiecksbeziehung, deren einzelne „Ecken“ in Einklang miteinander zu bringen sind - um nicht anzuecken.



Eine Position im Dreieck ist das „ICH“. Damit besteht die permanente Herausforderung zur Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion.

Weiters besteht die Position für Struktur, den Rahmen und das Umfeld (wie z.B. die Frage nach Repräsentanz nach außen, Außenwirkung für sich und das Team, Zielvorgaben sowie selbst gesetzte Rahmenbedingungen für ein funktionierendes Miteinander).

Und schließlich besteht die Position der Beziehungsgestaltung zu den einzelnen Teammitgliedern (als Individuen) und zur Gesamtheit als Team.

### Voraussetzungen für die Beziehungsgestaltung - nach Carl Rogers

Abgeleitet von der „Personenzentrierten Gesprächsführung“ des amerikanischen Psychologen Carl Rogers greifen manche Führungsphilosophien auf drei Bedingungen (Verhalten bezogen auf die Führungskraft) einer wachstumsfördernden Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen zurück:

- 1) Kongruenz oder Echtheit, die von vielen Führungskräften heute als Authentizität beschrieben wird und sich in der laufenden Persönlichkeitsentwicklung, Reflexionsfähigkeit und der Selbstachtung ausdrückt, aber auch in der Fähigkeit sich-seiner-bewusst zu sein (mit allen Stärken und Schwächen).
- 2) Akzeptanz oder Wertschätzung, die umgelegt auf den Führungsalltag als wertschätzende Akzeptanz von Unterschiedlichkeit (unterschiedliche

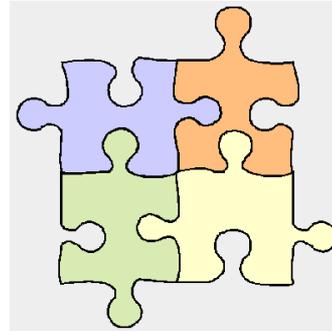
Wirklichkeiten, Individualität) in der Wahrnehmung und Bedeutungsgebung (z.B. Bewertung von Entscheidungen) zu definieren ist.

3) Empathie oder empathisches Verstehen, was sich in der Führung durch Verfügbarkeit, Feedback-Schleifen und entsprechende Kommunikationsstile ausdrückt.

### Welches Bild würden Sie und Ihre Team-Player für ein Win-Win-Team entwerfen?

Manche Führungskräfte quält das Gefühl der Einsamkeit. Sie suchen Anschluss oder sehnen den engen Kontakt, wie er innerhalb eines Teams besteht, herbei. Andere haben für sich akzeptiert, manchmal eben ein Stück weit alleine zu sein und zwar im Sinne von Verantwortungsübernahme und Entscheidungsgewalt. Das bedeutet gleichsam Macht auszuüben, also machtvoll zu sein. Wenn dies nicht auf Kosten der

Teammitglieder passiert, also die Macht nicht missbraucht wird und somit vom Team als wertvoller und notwendiger Beitrag einer Führungskraft erkannt werden kann, ergibt



sich wieder die Chance, diese Funktion als einen Puzzlestein harmonisch in das Gesamtbild eines Teams einzufügen.

Und genau das kann eine Win-Win-Konstellation zwischen Führungskraft und Team ergeben, da Führung nicht unbedingt außerhalb und gesondert abgebildet sein muss. Sie kann in ihrer Funktion auch ein Bestandteil des Ganzen sein. [CA Feb08]

#### Seminartipp:

##### Persönlichkeitsentwicklung

Abendworkshop

### Präsenz & Dynamik

mit Rita Schiller und Christine Amon

11. April 2008 (16.00 - 20.00 Uhr)

*Wie wir zu unserer eigenen Energie-tankstelle werden und die gewonnene Dynamik zielgerichtet übertragen können*

Info & Anmeldung: [c.amon@green-field.at](mailto:c.amon@green-field.at)

#### Seminartipp:

##### Teamleitung & Teamentwicklung

Praxis-Seminar

### „better2gether“ - Die Kunst, ein Team für sich zu gewinnen

mit Christine Amon

15. - 16. Mai 2008 (ganztags)  
(1. Tag: 10 - 18 Uhr, 2. Tag 9 - 17 Uhr)

*Für TeamleiterInnen, (junge) Führungskräfte, ProjektleiterInnen*

Info & Anmeldung: [c.amon@green-field.at](mailto:c.amon@green-field.at)