



Führungstipps 17/3

Selbstverantwortung und Teamerfolg

Oft wird behauptet, der Erfolg eines Teams hänge davon ab, ob die charakterlichen Eigenschaften der Teammitglieder miteinander harmonierten. Doch die Wahrheit ist: zu viel Harmonie kann die gleiche lähmende Wirkung entfalten, wie Disharmonie.

Viel bedeutsamer für den Erfolg eines Teams ist die Fähigkeit und Bereitschaft der Teammitglieder zu rollenkonformen Handlungen. Das sind Handlungen, die in erster Linie der Zielerreichung dienen. Im Zweifelsfall haben sie Vorfahrt vor Belangen individueller Bedürfnisse und Befindlichkeiten.

Doch das ist leichter gesagt, als getan. Denn wer eine emotionale Belastung erlebt, wird von dieser - je nach Veranlagung - mehr oder weniger gesteuert.



© Tobias Machthaus fotolia.com

Charakter und rollenkonforme Handlung

»Ich bin halt so und werde mich nicht ändern«, hört man Menschen manchmal sagen, deren Handeln kritisiert wurde. Richtig ist, dass von keinem Menschen erwartet werden kann, den eigenen Charakter umzukrempeln. Genauso richtig ist aber auch, dass Menschen der Aufgabe, Funktion und Rolle gerecht werden müssen, für die sie bezahlt werden. Deshalb sind sie zu Handlungen verpflichtet, die zu ihrer Rolle passen. Das bedeutet, dass ein Mitglied eines Teams eben nicht jeden Charakterzug ungebremst ausleben darf. Ob und wieviel davon für die jeweilige Situation stimmig ist, muss jedes Mal aufs Neue entschieden werden. Deshalb ist für gute Teams Selbstreflexion etwas Normales.

Feedback als Steuerungsinstrument

Damit die Selbstreflexion zu rollenkonformen Handlungen führt, ist ein Austausch über Absicht und Wirkung von Handlungen erforderlich. Nur so wird deutlich, ob es eine Differenz gibt, die es zu verändern gilt. Dafür dient Feedback. Es geht nicht etwa darum festzustellen, wer was richtig oder falsch macht. Es geht um den Austausch darüber, was die Handlung meines Gegenübers bei mir bewirkt. Denn die Verantwortung für diese Wirkung liegt nicht etwa beim Gegenüber, sondern ausschließlich bei mir. Wenn ich eine Veränderung dieser Wirkung will, ist es mein Job, zuallererst von dieser Wirkung zu berichten.

Ob dann eine Veränderung tatsächlich erforderlich ist, entscheidet die Beantwortung der Frage, wie sehr diese Veränderung der Zielerreichung dient.

In der nächsten Ausgabe von
SOKRATeam Führungstipps 17/4 lesen Sie:
Kompetenzlernen
Erscheinungstermin: 15.10.2017

Selbstverantwortung wahrnehmen

Ohne Selbstverantwortung jedes Mitglieds kann ein Team nicht nachhaltig erfolgreich sein. Weder wirtschaftlich noch im annehmbaren Miteinander. Das geht nicht von selbst und braucht regelmäßige Übung. Dann wird es gelingen, Rechthaberei und reflexartige Schuldzuweisungen so umzuwandeln, dass ein gemeinsam gestalteter Mehrwert entsteht. Er stärkt das Miteinander und dient der Zielerreichung. Der Anfang beginnt immer bei sich selbst. Dazu dienen die folgenden Reflexionsfragen.



Selbstverantwortung als Teamplayer

Reflexion eigener Handlungen:

- Dient das, was ich tue oder unterlasse, der Zielerreichung?
- Wem nutzen meine Handlungen?
- Halte ich jede Befindlichkeit zurück oder lasse ich ihnen ungefiltert freien Lauf?
- Zählt das, was ich tue, zu meiner Aufgabe und Verantwortung?
- Wenn nicht, warum tue ich es dann?

Reflexion der Wirkung von Handlungen anderer

- Was bewirkt diese Handlung bei mir?
- Stärkt oder schwächt diese Wirkung meinen Beitrag zur Zielerreichung?
- Will ich dazu Feedback geben?
- Und was ist die Folge meiner Antwort? Was kostet sie mich? Passt sie zu meiner Rolle?