

Statt Gemeinsamkeiten zu betonen, lieber Unterschiede nutzen

Hinz WIRKT

Fünfter von 11 Erfolgsfaktoren für das Management in ungewissen Zeiten

Kennen sie das?



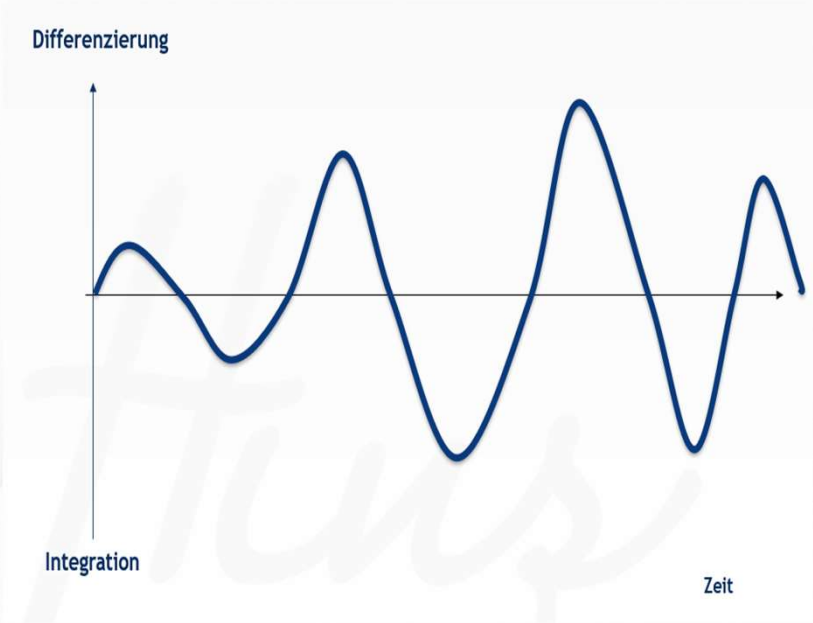
Im Team haben Sie eine Teamentwicklung erfolgreich nach der Teamuhr (forming- norming- storming- performing) durchlaufen.

Es gibt wirksame Vereinbarungen und Teamregeln.

Regelmäßig arbeiten Sie in einem „after work“ daran, sich auch privat besser kennenzulernen.

...und trotzdem gibt es immer wieder Probleme komplexe, bisher unbekannte Themen zu bearbeiten

Heterogene Teams



Ein homogenes (integriertes) Team kommt schnell zusammen, bewältigt Komplexität aber kaum, während

ein heterogenes (differenziertes) Team schwer zusammenkommt, dann aber Komplexität deutlich besser bewältigt.

Seit Kurt Lewins bahnbrechender Forschung am MIT in Boston wissen wir, dass Gruppen sich nur dann entwickeln, wenn Bewegung in beide Richtungen, also Integration und Differenzierung, möglich ist.

Nur dann wachsen die Handlungsoptionen und eine produktive Gruppendynamik entsteht!

Nur Gruppen, die ihre Unterschiede nutzen, bewältigen Ungewissheit

Achtung beim nächsten Workshop:

- ob das Ziel, mehr Gemeinsamkeit und Teamspirit zu entwickeln, die Gruppe nicht eher einschränkt, weil die unterschiedlichen Typen in der Gruppe abweichende Ideen im Dienste des Teamspirits „herunterschlucken“;
- ob der Wunsch, einmal alle Themen und Konflikte anzusprechen, meint, gemeinsam in das Risiko zu gehen, diese auch zu klären;
- ob der Plan, uns besser kennenzulernen, damit wir gut zusammenarbeiten, nicht nur auf Gemeinsamkeiten abzielt, sondern auch berücksichtigt, dass der Umgang mit Spannungen eine gute Zusammenarbeit kennzeichnet;
- ob die bekannte Teamuhr mit ihren vier Phasen Forming, Storming, Norming, Performing nur einen gradlinigen Weg der Teamentwicklung „vorgaukelt“, der in Wirklichkeit mit viel mehr Schleifen und Umwegen zu gehen ist – es könnte dann schnell Enttäuschung aufkommen, wenn „unsere Gruppe nicht endlich in Phase vier ankommt“;
- wie oft zwölf Teammitglieder mit einer Zehn-Punkte-Agenda in eineinhalb Tagen eigentlich zu Wort kommen und ob da Raum und Zeit für Unerwartetes und Neues bleibt?

Ambiguitätstoleranz

..als Kompetenz um Unterschiede zu nutzen



…ist die Fähigkeit, Widersprüchlichkeiten, Unterschiede oder Ungewissheit wahrzunehmen und nicht gleich negativ zu bewerten. Je höher die Ambiguitätstoleranz ausgeprägt ist, desto eher ist man in der Lage, etwas auszuhalten, was einem auf den ersten Blick schwer verständlich oder sogar inakzeptabel erscheint.

einerseits

engagiert und mit einem hohen Selbstbewusstsein ihre Sichtweise zur Verfügung stellen

empathisch und achtsam auch heikle Themen, die persönlichen Zündstoff enthalten, ansprechen, um die Effektivität der Arbeitsbeziehung zu steigern

und andererseits

analytisch und mit Distanz das Team in seiner Wirkung auf das Unternehmen und die Umwelt untersuchen;

mit Blick auf die gemeinsame Aufgabe darauf achten, dass persönliche Interessen nur so weit in den Teamfokus rücken, wie es zur Steigerung der Effektivität noch notwendig ist.

heterogene Teams entwickeln

Ein heterogenes Team, das ja Komplexität deutlich besser bewältigt, kommt nur ganz selten vom Start an in gute Kooperation. Oft verhält man sich angesichts der Unterschiede im Team zurückhaltend oder man hat es mit Anfangs-Widerständen zu tun.

- Geben Sie einen Vertrauensvorschuss und gehen den ersten Schritt der Kooperation, indem Sie z.B. den Ressourceneinsatz der Gruppe überlassen, statt einen Wettlauf um die von Ihnen knapp gehaltenen Ressourcen initiieren.
- Schaffen Sie Transparenz, informieren Sie aktiv, frühzeitig und im Zweifel „unausgegoren“, statt Informationen als Holschuld zu betrachten und diejenigen mit „Special-Infos“ zu belohnen, die Ihnen im Flur auflauern.
- Geben Sie Verantwortung in die Selbstorganisation der Gruppe ab und moderieren deren Entscheidungsprozess, statt mit jedem einzelnen Teammitglied individuelle Vereinbarungen über Aufgabe, Berichtswesen und Kontrolle zu treffen.
- Fördern Sie die Lust auf und den Respekt vor der anderen Meinung, indem Sie sich beraten, korrigieren und umstimmen lassen, statt auf Ihre hierarchische Autorität und letztendliche Verantwortlichkeit zu pochen.
- Seien Sie ein Vorbild in dem Mut, eigene Fehler einzugestehen und unnütze Vereinbarungen und Pläne sinnvoll anzupassen, statt die Fehler bei anderen zu suchen oder auf das System zu schimpfen.

und vor allem:

- Führen Sie nach der Ethik der zweiten Chance, d.h., räumen Sie noch ein zweites Mal einen Vertrauensvorschuss ein, auch wenn der erste Vorschuss nicht eingelöst wurde. Kommt aber auch dann keine Kooperation zustande, so bleiben Sie konsequent und beenden die Kooperation, d.h. trennen sich dann von diesem Teammitglied.

Segeln auf Sicht

Das Führungshandbuch für ungewisse Zeiten

Sie werden in diesem Handbuch in elf Bereichen die Aufforderung finden, Ihr bisheriges Repertoire zu erweitern und bewährtes Führungswerkzeug zu ergänzen.

Denn in einer Welt der Mehrdeutigkeit kann es kein neues, einziges und überragendes Führungsparadigma mehr geben. Über diesen elf Aufforderungen, etwas dazuzulernen, „thront“ ein Prinzip, auf dem das „Segeln auf Sicht” sich gründet: **die Drei-I-Regel.**

Führung unter Ungewissheit ist

a) inkrementell: weil große Pläne schon veraltet sind, bevor sie erscheinen;

b) interaktiv: weil einsame Helden mit ihrem Latein im VUCA-Wetter am Ende sind;

c) iterativ: weil Komplexität nicht in einem Zug bewältigt werden kann.



Hinz WIRKT

Kontakt

Über mich

Organisationen erfolgreich zu machen, ist wie ein Schiff durch hohe See zu steuern. Es gibt eigentlich klare Regeln und Verantwortlichkeiten sowie einen abgesteckten Kurs. Doch immer wieder laufen Vorhaben und Projekte aus dem Ruder, Unvorhergesehenes und „Ungeplantes“ gefährdet Termin und Ladung.



Ich unterstütze als Lotse in unbekannten Gewässern: in Coachings für Geschäftsleitung, Führungskräfte und Projektmanager oder als Organisationsentwickler und Change Agent.

+49 (40) 40 35085 889

www.hinz-wirkt.de

oh@hinz-wirkt.de

Poststraße 33,
20354 Hamburg