

## Erfolgreich mit dem neuen Team starten

Coaching und Beratung von Teams und ihrer Führungskraft in Veränderungsprozessen

### Workshop Ablauf

#### 1. Tag Assimilation und Aktionsplan

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Teamsession ohne Führungskraft; Beantwortung vorgegebener Fragen	Session mit Führungskraft und Team	Moderierter Dialog „Heißer Stuhl“	Teamziel & Aktionsplan & Roadmap	Erlebnisorientierte Übungen



In meiner täglichen Arbeit begegnen mir immer häufiger Führungskräfte und ganze Teams die in oder nach Change Prozessen mit Verunsicherung und Resignation reagieren.

Wie ergeht es Individuen, wenn Sie einen neuen Vorgesetzten oder ein neues Team bekommen? Die neue Situation führt erst mal zu Unsicherheit. Die Zusammenarbeit muss sich erst einspielen, da Abläufe neu gestaltet werden etc. Dass alles passiert häufig unter erhöhtem Zeitdruck da die Arbeit nicht so schnell von der Hand geht wie gewohnt und eventuell neue Aufgaben hinzugekommen sind.



### **Das Ziel des kombinierten Trainingsansatzes ist es:**

- die Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und dem Team mit Hilfe des NMA-Prozesses zu optimieren
- die Klärung gegenseitiger Erwartungen zwischen Führungskraft und Vorgesetzten
- Fragen, Anliegen und Bedenken werden thematisiert
- Definition welche Aufgaben in den kommenden 6-12 Monaten anzugehen sind
- den Teilnehmern durch erlebnisorientierte Übungen zu entwicklungsfördernden Erlebnissen und Einsichten zu verhelfen
- neues Verhalten (bewusst oder unbewusst) zu erproben, auf zu nehmen und zu integrieren
- Für die Umsetzung werden Transferhilfestellungen besprochen

### **Nutzen für das Unternehmen, den Vorgesetzten und das Team:**

- Die Wahrscheinlichkeit, dass eine neue Führungskraft erfolgreich ist, wird erhöht
- Die gelungene Einführung und Begleitung eines Vorgesetzten in der Anfangsphase seiner neuen Tätigkeit bringt in ein Team gute Stimmung und Stabilität
- Das Risiko gute Mitarbeiter wegen Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten zu verlieren, nimmt aus unserer Erfahrung ab
- Das schnellere und verbesserte gegenseitige Kennenlernen hat den Effekt, dass bestehende Vorurteile widerlegt werden und alle Beteiligten wissen woran sie sind
- Es wird eine Vertrauensbasis aufgebaut und eine Grundlage für einen offenen Dialog geschaffen
- Die Ergebnisse können erfolgreich in der Praxis umgesetzt werden



## Ausgangssituation

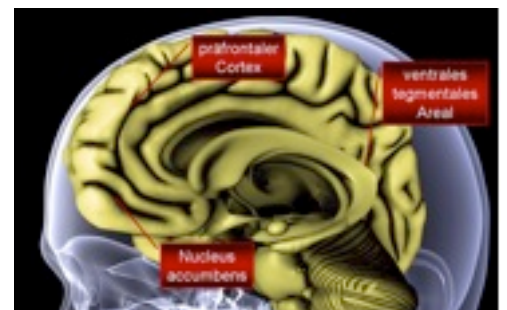
Es gibt sechs Arten von Vorgesetztenwechseln:

1. Ein Teamkollege übernimmt das Team.  
Ein Kollege aus den eigenen Reihen übernimmt das Team.
2. Ein Fachkollege übernimmt das Team.  
Ein interner Kandidat aus einem anderen Unternehmensbereich wird an die Spitze des Teams, der Abteilung gesetzt.
3. Eine externe Führungskraft übernimmt das Team.  
Ein neuer Vorgesetzter außerhalb des Unternehmens der allen Teammitgliedern unbekannt ist.
4. Teams werden zusammengelegt.  
Die Führung des neuen Teams übernimmt einer der bisherigen Teamleiter.
5. Virtuelle und dezentrale Teams.  
Der Vorgesetzte und seine Mitarbeiter befinden sich teilweise an verschiedenen Standorten. Die Teammitglieder sind zwar geografisch voneinander getrennt, gehören aber dennoch zur selben Abteilung und müssen den Kontakt zueinander aufrechterhalten.

## **Was muss ich also als Führungskraft tun, damit meine Mitarbeiter motiviert und zufrieden sind?**

Die Gehirnforschung antwortet hierauf wie folgt:

Vier Systeme des menschlichen Gehirns, die hauptsächlich dafür verantwortlich sind, ob und in welchem Umfang Führung und Motivation von Mitarbeitern gelingt.



## Das Belohnungssystem - Der Entstehungsort für Leistung

Zur Aktivierung des Belohnungssystems bei Mitarbeitern werden in vielen Unternehmen Geschenke, Incentives, Zusatzeinkünfte u.ä.m. eingesetzt. Dagegen ist auch zunächst nichts einzuwenden. Stehen diese Belohnungen aber im Zusammenhang mit dem Erreichen von bestimmten Zielen in einem vorgegebenen Zeitraum, führen sie zur Gewöhnung und ihre Wirkung verpufft. Oft wird hier die Wirkung von kleineren und kostengünstigeren Belohnungen unterschätzt. Ein nettes Wort oder ein sympathisches Lächeln können das Belohnungssystem im Gehirn genauso aktivieren wie kleine Überraschungen oder eine unerwartete Anerkennung.

## Das Emotionssystem - Die Bewertungszentrale der Reize

Aus Sicht der Gehirnforschung sind Emotionen chemische Prozesse des Nervensystems, also Hirnfunktionen, die wir dann z.B. als Wut, Angst, Freude oder Trauer empfinden. Die Aktivierung des Emotionssystems, also der „Treibstoff“ für diese Aggregate besteht im wesentlichen aus einer Mixtur von drei Botenstoffen:

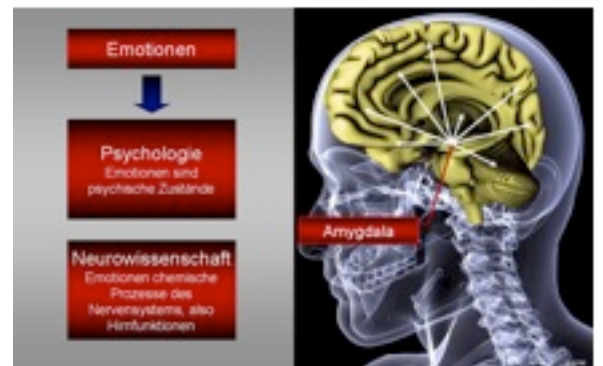
- Dopamin
- Opiode
- Oxytocin

**Dopamin** erzeugt in uns ein Gefühl des Wohlbefindens und versetzt uns in einen Zustand von Konzentration und Handlungsbereitschaft. „**Ich will etwas tun!**“

**Opiode** wirken positiv auf das Ich-Gefühl, die emotionale Stimmung und die Lebensfreude. „**Es macht Spaß, etwas zu tun!**“

**Oxytocin** ist eine Art Bindungsstoff und wird in Fachkreisen auch Sozialkleber genannt. Er ist sowohl Ursache als auch Wirkung von Bindungserfahrungen. So konnte z.B. nachgewiesen werden, dass Menschen als Folge einer geschäftlichen Transaktion, in denen ihnen Vertrauen entgegengebracht wurde, erhöhte Oxytocin-Werte aufweisen. „**Ich setze mich für die ein, die mich mögen!**“

Wer Menschen nachhaltig führen und motivieren will, muss ihnen die Möglichkeit geben, mit anderen zu kooperieren und Beziehungen zu gestalten. Und ganz nebenbei sorgen die Botenstoffe auch noch für unsere körperliche und geistige Gesundheit. Dopamin sorgt für Konzentration und mentale Energie, Opiode und Oxytocin reduzieren Stress und Angst.



## Das Erinnerungssystem - Die Quelle für Erwartungen



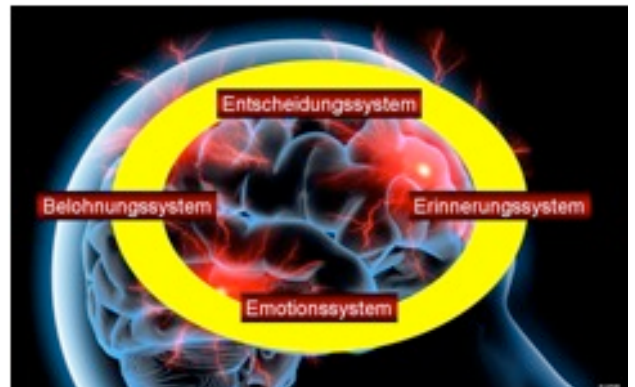
Erinnerungen und Erwartungen werden in denselben Hirnregionen erzeugt. Alles, was wir erwarten, baut also immer auf Erinnerungen aus der Vergangenheit auf.

Wenn also Mitarbeiter die Erfahrung gemacht haben, dass versprochene Zusagen nicht eingehalten werden, werden sie auch für zukünftige Zusagen die Erwartung haben, dass diese ebenfalls nicht eingehalten werden.

Erinnerungen verändern sich im Laufe der Zeit, werden neu bewertet und gewinnen oder verlieren an Bedeutung. Führen bedeutet Vorbild zu sein. Eine gute Führung kann helfen alte und schlechte Erfahrungen in neue und gute Erlebnisse umzuwandeln.

## Das Entscheidungssystem - Die oberste Kommandozentrale

Das Zentrum unseres Entscheidungssystems liegt im präfrontalen Cortex, also im vorderen Bereich unseres Gehirns. Hier laufen alle Informationen aus dem Belohnungssystem, dem Emotionssystem und dem Erinnerungssystem zusammen.



Gleichzeitig ist der präfrontale Cortex auch der Sitz unserer sozialen Normen und Werte. Dass diese Normen und Werte dort ihren Sitz haben, weiß man u.a. durch Patienten, bei denen durch einen Unfall der präfrontale Cortex betroffen war. Schäden in diesem Bereich führten zu Veränderungen der Persönlichkeit ohne dass wesentliche Defizite bei der Intelligenz auftraten.

Unter Berücksichtigung unserer sozialen Normen und Werte und der Informationen aus den anderen drei Systemen werden hier Entscheidungen getroffen, Strategien entwickelt und Pläne entworfen. Der präfrontale Cortex ist die oberste Kommandozentrale und wacht über unser Denken, die Entscheidungen und unser Handeln. Dennoch ist es immer ein Wechselspiel zwischen allen vier Systemen, denn ohne die anderen drei wäre das Entscheidungssystem ziemlich hilflos und unfähig. Es wüsste nämlich weder, was es will, warum es etwas will, und schon gar nicht, wie es das Erreichen soll.

Mitarbeiter erfolgreich zu führen und zu motivieren setzt also voraus, dass wir das Wechselspiel zwischen den vier Systemen möglichst optimal gestalten.



## **Ein Team**

Das ist hier eine Arbeitsgruppe von Individuen, die zusammen ein bestimmtes Produkt herstellen oder einen bestimmten Service anbieten und die für die Qualität dieser Leistung Rechenschaft ablegen. Mitglieder eines Teams haben geteilte Ziele, für deren Erreichung sie gemeinsam verantwortlich sind. Sie sind wechselseitig abhängig von der Leistung der anderen Teammitglieder. Sie beeinflussen ihre Ergebnisse durch Interaktion miteinander und arbeiten dauerhaft oder, wenn es sich um Projektgruppen handelt, für eine bestimmte Zeit an einer Aufgabe. Ein Team ist also zum einen ein Arbeitssystem in dem Aufgaben erfüllt und Ziele erreicht werden und gleichzeitig ein dynamisches, soziales System. In diesem sozialen System werden von den Teammitgliedern Rollen, Werte und Normen entwickelt, die das Verhalten der Teammitglieder steuern. Weil die Arbeitsgruppe als Ganzes verantwortlich für das Endergebnis seiner Arbeit ist, besteht eine der zentralen Aufgaben für jedes Mitglied in der Vernetzung und Kooperation mit den anderen Mitgliedern des Teams.

Julia Kohlmann, Geschäftsführung InCompany GmbH

### **Quellen:**

AFNB, Akademie für Neurologisches Bildungsmanagement  
Maja Storch, Durchstarten mit dem neuen Team, 2012  
Storch, Krause 2007  
Van Dick, West, 200:4  
Schattenhofer, 2004  
Gabarro 2007, Manderscheid, Ardichivili 2008

