

Tolle Teams brauchen gesunde Beziehungen

Text: Whitney Breer

Menschen sind durch gesunde Beziehungen verbunden. Ohne sie scheitern alle Versuche der Führung, mit Purpose einen Sinn zu stiften, Energie zu entfachen, die Stärken von Menschen nutzbar zu machen oder in ihnen den Wunsch nach einem Wachstums-Mindset entstehen zu lassen. Zugleich ist kaum etwas so herausfordernd wie das Herstellen und Erhalten tiefer Beziehungen. Ein Geheimrezept gibt es zwar nicht, aber man kann erfolgreich daran arbeiten.

Menschen sind durch gesunde Beziehungen verbunden

Eine Umfrage von Proscis Best Practices im Jahr 2018 unter fast 1800 Führungskräften förderte fünf Attribute eines starken Projektsponsors zutage, die sich auf alle Bereiche der Führung übertragen lassen. Die folgenden schriftlichen Reflexionen beginnen jeweils mit einer Selbsteinschätzung auf einer Skala von 1 bis 10. Es empfiehlt sich, die Ergebnisse durch das Feedback eines Sparringpartners des Vertrauens spiegeln zu lassen, weil Selbst- und Fremdbild oft auseinanderliegen.

Erstens: stark kommunizieren

Ich erkläre gut und verständlich und bin in der Lage, deutlich zu machen, warum dieses Vorgehen oder diese Veränderung notwendig sind.

- Wie weit bin ich auf der Skala? Welche vier persönlichen Beispiele haben meine Kommunikationsfähigkeit gezeigt? Wie habe ich konkret kommuniziert?

Zweitens: andere mitnehmen

- Ich schaffe Einsatzbereitschaft durch Leidenschaft und Enthusiasmus.
- Wer ist mein Vorbild, wenn es darum geht, andere für Aufgaben und Veränderungen zu begeistern, und warum genau ist es diese Person?

Drittens: engagiert und involviert sein

- Ich bin während des gesamten Prozesses engagiert und involviert.
- Was habe ich in vier konkreten Beispielen getan, in denen ich starkes Engagement und hohe Beteiligung an den Tag gelegt habe?

Viertens: jederzeit sichtbar sein

- Ich bin während des gesamten Prozesses engagiert und involviert.
- Auf welche Art habe ich in vier konkreten Fällen starkes Engagement und hohe Beteiligung an den Tag gelegt?

Fünftens: Sich verfügbar zeigen

- Ich bin zugänglich und verfügbar, nehme an Meetings teil und widme mich den angeschobenen Aufgaben und Veränderungen.
- Wie habe ich in vier kürzlichen Zusammenhängen meine Zugänglichkeit und Verfügbarkeit bewiesen?

Was will ich ändern? Von wem kann ich lernen?

Auf die Bestandsaufnahme, die das persönliche Selbstbild durchaus relativieren könnte, geht es an die aktive Verbesserung des tatsächlichen Beziehungspotenzials. In diesem zweiten Schritt offenbart sich nicht nur, warum die im ersten Schritt wünschenswerte Beurteilung durch andere hilfreich ist. Es kommt auch auf die Umsetzung an. Bei jedem der fünf Attribute sind drei führende Fragen, am besten wieder schriftlich, zu beantworten und später praktisch in Angriff zu nehmen: Was will ich ändern? Von wem kann ich das lernen, wer kann mich unterstützen? Was unternehme ich, um diesen Prozess in Gang zu bringen?

Die praktische Orientierung und die schriftliche Selbstverpflichtung des „Was tue ich dafür“ sorgen für positiven Aufbruchsdruck und geben einen Weg vor – getreu dem Sprichwort: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“

Wie kommuniziere ich?

Neben ihren wertebasierten Aspekten wie Zuwendung, Offenheit, Verlässlichkeit, Aufrichtigkeit und anderen sind starke Beziehungen im Wesentlichen durch eine vor allem positive Kommunikation charakterisiert. Dieses Argument stützend fand das Team um Professor Marcial Losada von der University of Michigan heraus, dass Teams mit Top-Ergebnissen viel positiver miteinander redeten als schlechtere Teams es taten.

Ausdrücke der Wertschätzung und Motivation wie ein Dankeschön, ein „Das schaffen wir“ oder ein „Gut gemacht!“ und andere fielen bis zu sechs Mal öfter als negative Bemerkungen.

Bei durchschnittlichen Teams lag dieses Verhältnis nur bei zwei zu eins, war aber immerhin noch positiv. Bei schlecht performenden Teams hingegen standen fünf negative Äußerungen lediglich zwei positiven gegenüber. Außerdem wiesen besten Teams weit mehr offene als geschlossene Fragen auf.

Es lohnt, sich hier mit großer Aufmerksamkeit Klarheit zu verschaffen, bevor es an die Reflexion geht: Welche positiven Formulierungen haben mich besonders bewegt? Wie haben meine Beiträge gewirkt? Was kann ich daraus lernen und künftig umsetzen?

Positive Gefühle = Leistungsfreude

Nach Dr. Barbara Fredrickson, einer preisgekrönten Vertreterin der Positiven Psychologie, schütten positive Gefühle Glückshormone aus, stärken den Optimismus und die Leistung des Gehirns. Stress hingegen schüttet Kortisol und blockiert das kreative Lösungsdenken und die Befähigung zu sachlichen Entscheidungen. Der Neurowissenschaftler Dr. Anthony Suchman erforschte die Auswirkung des Verhaltens von Ärzten auf ihre Patienten und bestätigte: Stress löse in einem Gespräch zwangsläufig Konflikte aus, die den Kontakt erheblich beschädigen. Sein Modell, der PEARLS Ansatz, kennt sechs zentrale Hebel, um die Stimmung von Menschen zu heben und gesunde Beziehungen gedeihen zu lassen:

- Partnerschaft: den Wir-Fokus herausstellen und betonen
- Empathie: sich in die Lage der anderen einfühlen
- Anerkennung: wertschätzen, was andere leisten
- Respekt: die Kompetenz und Würde des anderen achten
- Legitimation: das Recht anderer stärken, zu ihren Gefühlen zu stehen
- Support: jeden in der Erreichung seiner Ziele unterstützen



Abschließend gilt es auch hier wieder, sich diese Aspekte schriftlich zu vergegenwärtigen: Wie oft und wo habe ich glücklich oder unglücklich agiert? Wie kann ich bewusster und besser darin werden? Wie und wann setze ich das mit wessen Unterstützung um?

Bestandsaufnahme, Plan machen und los!

Eine motivierende und positive Stimmung im Team zu gestalten, basiert zuerst auf Bewusstmachung der Wirklichkeit. Zu leicht machen wir uns etwas vor. Danach heißt es: „Was möchte ich konkret verbessern? Was werde ich dafür tun? Wen brauche ich dazu? Wann fange ich an?“ Wer diesen Weg geht, wird durch gesunde Beziehungen ein höheres Führungslevel erreichen. ■

Whitney Breer

Whitney Breer ist Coach, Trainerin und Speakerin sowie Geschäftsführerin von Lebenskunst, einer Unternehmensberatung, die auf Führungskräfteentwicklung, Changemanagement und Resilienz spezialisiert ist.