

Teamwork als Faktor der Gesundheitsförderung. Ein handlungsorientiertes Coaching für Führungskräfte

BGM Gesundheitskongress - Kloster Banz 27. und 28.Juni 2016





Die Profis für's
Zwischenmenschliche

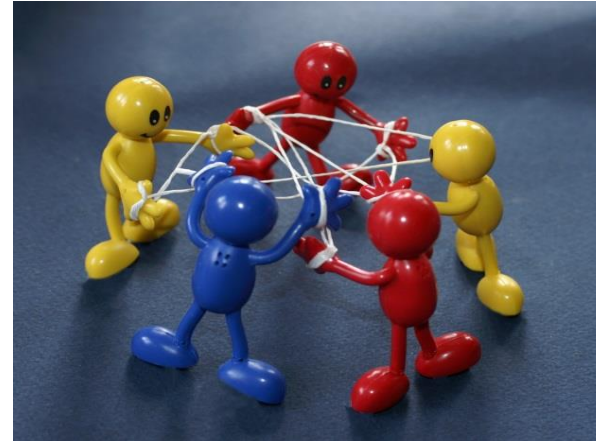
Profil roots

- Über 20 Jahre Erfahrung
- Systemische Beratung und handlungsorientierte Ansätze
- Team- und Organisationsentwicklung
Changemanagement
Personalentwicklung
- 2 Gesellschafter, 10 Trainer- und Berater

Was macht eine Gruppe zum Team?



Ein gemeinsames Ziel



(Gewollte) Abhängigkeiten



Geteilte Normen und Werte



Regelmäßige Kommunikation

Einflussgrößen auf die Teamleistung

Rollen: Arbeitsteilung und Funktionen in Rollen

Prozesse: Abläufe, Verfahren, Regelungen

Beziehungen: Zusammenarbeit, Kommunikation, Klima, Konflikte

Führung: Rollen und Aufgaben der Leitung

Ressourcen: Personal, Budget, Zeit, Technik, Knowhow, Ausstattung

Umfeld: Übergeordnete Gesamtorganisation, Kunden, Lieferanten, Mitbewerber

Ziele: Existenzgrund, Vision, Ziele, Strategie

Zwei Bewertungssysteme: Verstand und emotionales Erfahrungsgedächtnis

	Verstand	Emotionales Erfahrungsgedächtnis
Aufnahme und Verarbeitung von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Kognitiv verarbeitend • langsam • sehr präzise • arbeitet sequenziell (eines nach dem anderen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotional verarbeitend • Sehr schnell • eher diffuse Antworten
Gehirnregion	<ul style="list-style-type: none"> • Evolutionär neuer entwickelte Gehirnregionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolutionär alte Gehirnregion • Abspeicherung im Erfahrungsgedächtnis
Bewertungsprozess	Richtig oder falsch	<ul style="list-style-type: none"> • gut oder schlecht
Verarbeitungsprozess	Bewusst	<ul style="list-style-type: none"> • Unbewusst und bewusst
Wahrnehmung über	Denkprozesse	Emotionen, Körperwahrnehmung Somatische Marker (!!)

(nach ZRM)

Förderung unkooperativen Verhaltens: Eine Auswahl paradoxer Empfehlungen für Führungskräfte

- Belohne und beachte Einzelleistungen- ignoriere jede Form von Teamleistung
- Suche bei Fehlern nach Schuldigen und bestrafe sie öffentlichkeitswirksam
- Gestalte Kommunikation strikt „vertikal“ und informiere stets so wenig wie möglich
- Gestatte keine informellen Austauschmöglichkeiten
- Wähle neue Mitarbeiter nur nach Leistungskriterien – missachte Aspekte der Passung und sozialer Kompetenz
- Sprich nur über Sachthemen – ignoriere zwischenmenschliche Themen und Emotionales

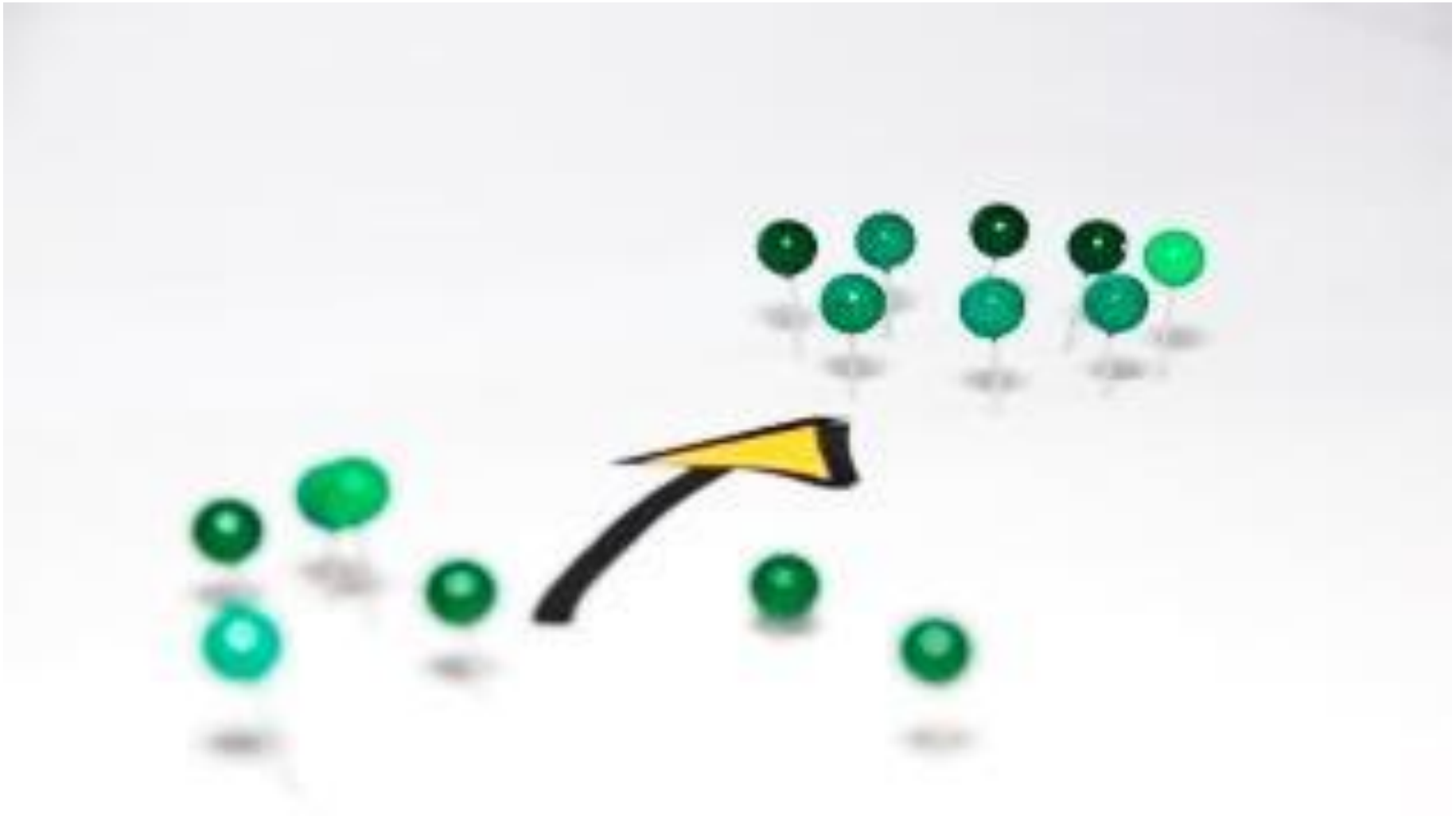
Förderung unkooperativen Verhaltens: Eine Auswahl paradoxer Empfehlungen für Führungskräfte

- Etabliere klare schwarz-weiß Einteilungen in „Richtig und Falsch“ – gestatte keine vielfältigen Meinungen und Perspektiven
- Gestalte Arbeitsprozesse so, dass vor allem Spezialisten ungestört arbeiten können und geringstmögliche Abhängigkeiten von Kollegen haben
- Definiere ganz genau die Aufgabe jedes Mitarbeiters ins Detail, so dass es keine Aufgabenüberschneidungen und Grauzonen gibt
- Sorge für stetige Auslastung der Mitarbeiter an der Belastungsgrenze, so dass keine Luft bleibt für Unterstützung und Austausch unter Kollegen

Förderung unkooperativen Verhaltens: Eine Auswahl paradoxer Empfehlungen für Führungskräfte

- Erzeuge ein permanentes Klima von Unsicherheit und existentieller Angst, so dass jeder Kollege ein potentieller Konkurrent sein könnte
- Etabliere nicht nachvollziehbare oder nicht veröffentlichte Vergütungs- und Belohnungsverfahren
- Äußere auf keinen Fall Wertschätzung für erbrachte Teamleistungen
- Übernehme so viel Verantwortung wie möglich – auch für Tätigkeiten, die das Team übernehmen könnte
- Setze für Mitarbeiter individuelle Ziele, die miteinander in Konkurrenz stehen. Falls es gemeinsame Ziele gibt, halte diese geheim und lasse die Mitarbeiter auf keinen Fall an der Entwicklung mitwirken

Teamentwicklungen



Was ist eine Teamentwicklung?

Eine Teamentwicklung ist immer **Mittel zum Zweck**:

- Das Team soll sich so entwickeln, dass es seine Aufgaben erfüllt und die gesteckten Ziele erreicht.
- Es muss eine Diskrepanz zwischen „Ist“ und „Soll“ geben.

Anlässe für Teamentwicklungen?



nach SySt; ferarrimedia

Grundsätzliche Haltung

- Teamentwicklung als „Störungsimpuls“ eines komplexen Systems. Keine 100% Vorhersagbarkeit.
- Ressourcenorientierung i.S. von „Selbsteilungskräfte“ des Team aktivieren
- Lösungsorientierung
- Koproduktion



Neulich in der Fränkischen Schweiz.

Vielen Dank für Euer Interesse!



Michael Rauh



Doro Lehmann