LIVE YOUR STRATEGY
STRATEGY EXECUTION . EXECUTIVE COACHING

Executive Boards unter Hochspannung

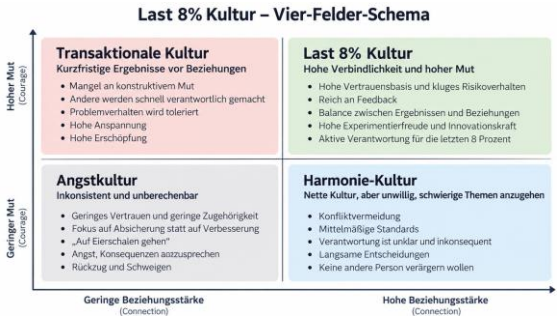
Teamentwicklung auf dem Weg zur „Last 8% Culture“.

Unter höchstem **Performancedruck**, etwa bei Restrukturierungen, stellt sich die Psyche standardmäßig auf **Schutz** ein – so auch bei den Mitgliedern neu geformter **Executive Boards**.

CEOs stellen dann fest: „Nun haben wir zwar die richtigen Leute an Bord, dennoch fehlt uns etwas.” Gemeint ist das gemeinsame:

- kluge **risk taking**,
- Aussprechen unangenehmer **Wahrheiten**,
- **Treffen** von **folgenreichen**, vorher undenkbaren **Entscheidungen**,
- **Streiten** um den richtigen Weg,
- Teilen von **kritischem Feedback** mit den Teammitgliedern - CEO inbegriffen.

Zugunsten des erlebten Schutzbedürfnisses (Selbstschutz und Schutz von anderen) wird **Klartext vermieden**. Die Mitglieder benennen zu etwa 92% das, was sie eigentlich sagen wollen. **8%** werden (lt. IHHP.com) gedeckelt. Auf diese aber kommt es an, wenn kluge Teamentscheidungen gefragt sind. Es ist die von IHHP beschriebene **„Last 8% Culture“**.



Wie überbrückt man den Clash zwischen Schutz und Performance?

Die passende Performance hängt von einem günstigen Verhältnis von **Beziehungsstärke** und **Mut** ab. Die besten Resultate kommen also erst auf Grundlage entwickelter, **tragfähiger Beziehungen** zustande. Diese entwickeln sich nicht von selbst (Schutzschilde im Raum). Man muss sie **gestalten**. Meiner Erfahrung nach etwa so:

A: Sorgen Sie für Gemeinschaftsaktionen und vertieftes Kennenlernen.

Verbindliche Performance-Ziele, die ideal **nur gemeinsam** erreicht werden können, und ein **transparentes Tracking**: „Wer von uns macht dazu was genau?“, gehören ebenfalls dazu.

B: Lassen Sie den Teamstatus durch einen erfahrenen Team-/Executive Coach **spiegeln**. Das **Survey Feedback** ist hier die Methodik der Wahl. Im Anschluss an die initialen 1:1 Gespräche teilt der Coach die anonymisierten, ungeschönten Beobachtungen (kein **„Sugar Coating“** bitte – der Coach ist hier in der Vorbildrolle) mit dem Team. Hypothesen und Handlungsempfehlungen werden geteilt, eine offene, knackige Diskussion schließt sich an.

C: In einer anschließenden **Retrospektive** ist jedes Teammitglied aufgefordert, die eigene Perspektive **deutlich** zu machen (speak-up!). Der Coach hält den Rahmen.

D: Als vorläufig letzten Schritt erarbeitet das Team ein **Team Charter**, das die wichtigsten Spielregeln und **Ways of Working** umfasst.

So erarbeitet sich das Team durch Klartext-kommunikation einen Rahmen, in dem **Mut** und **Beziehungsstärke** sichtbarer werden. Ziemlich anstrengend kann das sein.

Im nächsten **Entscheidungsmeeting** zeigt sich dann, ob das Team einen **echten Unterschied** zum Bisherigen macht. Metakommunikation nach dem Meeting ist empfehlenswert. Ein **Shadowing** durch einen Coach mit anschl. Feedback ebenfalls.

Noch ein Vorteil

In der Last 8% Culture ist **jede/r** aufgefordert, einen **echten Unterschied** zu machen, nicht nur die/der **CEO,** der/dem viel zu häufig allein die Rolle zugeschrieben wird, harte, unliebsame Entscheidungen treffen zu sollen.

Ich stelle mir das Ergebnis der Entwicklung so vor: maximal **freigespielte** Board-Mitglieder beschließen **gemeinsam**, die Arbeit an den unangenehmen Realitäten mit maximaler **Klarheit** anzugehen.

Wer wollte nicht selbst Teil eines solchen Teams sein?

Dipl.-Päd. Andreas Liebrecht	www.liveyourstrategy.com	al@liveyourstrategy.com	+491633112075