

# POWERTEAM

Das Konzept POWERTEAM unterscheidet sich vom üblichen Managementtraining dadurch, daß es nicht einfach Information kognitiv vermittelt, indem es Strukturen, Systeme und Techniken lehrt. Diese sind zwar gültige Methoden, das Wissen und die Effizienz eines Teams zu verbessern, sind aber keineswegs ausreichend, um ein POWERTEAM zu kreieren. Das Powerteamtraining fordert Manager auf der Erfahrungsebene heraus, und zielt darauf ab, Veränderungen auf tiefer persönlicher Ebene zu bewirken. Sie verlassen das Powerteamtraining nicht nur als besserer Manager, sondern als sensiblerer, wirksamerer und kommunikationsfähigerer Mensch. POWERTEAM wird Ihr Denken und Fühlen über sich selbst und andere verändern, indem es Sie dazu herausfordert, ihre Rolle im Team, Ihre Vision vom Projekt, Ihre Kommunikationsmethoden und -philosophie wie auch Ihr Verantwortungsbewußtsein für das ganze Team sinnvoller zu gestalten.

## **Schritt eins**

Das Powerteamtraining erweitert die Aspekte Ihres persönlichen Seins, die Sie in die Arbeit einbringen. Klarheit und Fokussiertheit in Gedanken und Kommunikation werden ermutigt, aber Kreativität, Humor und spielerische Leichtigkeit, wie auch persönliche und emotionelle Wärme werden als wesentliche Zutaten für Vertrauen und Teamgeist gefordert. Am Anfang konzentrieren wir uns auf die Fähigkeit, hundertprozentig im hier und jetzt präsent zu sein. Um mehr als die verbale Ebene einer Kommunikation zu verstehen, müssen wir dafür offen sein, Information durch alle unsere Sinneswahrnehmungen zu empfangen. So können wir

wirklich begreifen, was passiert, und kreative und originelle Ideen bekommen, um zu den angemessensten und weitreichendsten Lösungen zu kommen. Anstatt an unseren Vorurteilen und unseren üblichen Handlungsmustern angstvoll festzuklammern, können wir lernen, Herausforderungen und Krisen als Ansporn für unsere Teamkreativität zu genießen. Unser Vorbild ist die totale Hingabe, mit der Kinder sich ihren kreativen Spielen widmen. Der Zustand, aufmerksam in der Gegenwart konzentriert zu sein, ist nicht nur sehr wirksam für den kreativen Prozeß und sehr zusammenschmelzend für eine Mannschaft, sondern auch höchst befriedigend und heilend. Durch die Sinne wird Sinnlosigkeit wieder sinnvoll, bekommt wieder Sinn.

## **Schritt zwei**

Wir erfahren wiederholt, daß die größte Ursache von Ineffizienz bei Managern auf angstgesteuertes Verhalten zurückzuführen ist: die Angst, an Status und Gesicht zu verlieren, die Angst davor, Fehler zu machen. Diese Angst führt typischerweise zu Kompensationsverhalten: beispielsweise, daß man in einer Diskussion nur deshalb spricht, um sich zu profilieren und/oder seine Anwesenheit zu rechtfertigen, ohne wirklich etwas beizutragen. Angst führt zu Rigidität - das Festhalten am alten Bekannten wird lieber gepflegt als neue flexible und kreative Lösungen zu suchen - oder die Angst führt sogar zu völliger Lähmung - zur Unfähigkeit, überhaupt einen Entschluß zu fassen. In einem Angstzustand ist man überhaupt nicht mehr im hier und jetzt, sondern verquickt in der Vergangenheit, dabei, negative Erfahrungen aus der Vergangenheit in die Zukunft zu projizieren, um sich dann nicht konstruktive Sorgen darüber zu machen. Die Fähigkeit, aus der Vergangenheit zu lernen und konstruktive Veränderungen für die Zukunft daraus zu schließen ist aber lebenswichtig für gut funktionierende Teams und damit auch lebenswichtig für das Unternehmen.

Das Powerteamtraining kreiert eine Atmosphäre, wo es möglich ist, über die Fehler der Vergangenheit offen zu reden, seine Ängste und Sorgen mitzuteilen, die eigenen Schwächen realistisch zuzugestehen, ohne Furcht, ohne Konkurrenz, ohne Urteile und ohne Zensur. Fehler zu

machen ist menschlich, und unser Ziel ist es, eine Kultur aufzubauen, die auf menschlichen Werten ruht: Respekt, Würde, Herzlichkeit, und unser natürliches Bedürfnis nach Wärme und Unterstützung von Anderen. Wir ermutigen Powerteammitglieder, offen und ehrlich miteinander zu sein, um Spiegel der Realität füreinander zu bilden - nicht aus Konkurrenz und Neid, sondern aus Solidarität und dem gemeinsamen Streben nach Hochqualität. Dieser Prozeß kann üblicherweise viele Ängste wecken, die dann in der Atmosphäre von Respekt und Achtsamkeit abgelegt werden können, was viel Erleichterung bringt, wie auch viel kreatives Potential freisetzt, das durch die Ängste gebunden war. Angst hindert uns daran, wirklich zuzuhören, und kann dadurch den kreativen Teamprozeß völlig blockieren.

### **Schritt drei**

Diese Phase klärt Ziele, macht damit auch Denken, Handeln und Kommunikation klarer. Aufgaben und Simulation, unter Streßbedingungen ausgeführt, legen die Realitäten der Strategien und der Fähigkeiten des Teams in Bezug auf Kommunikation, Organisation und Entscheidungsprozesse frei und werden ausführlich analysiert. Wir lehren eine traditionelle Methode, Entscheidungen durch Konsens zu erreichen. Dieses Modell erlaubt es allen Teammitgliedern, hundertprozentig hinter allen Entscheidungen zu stehen. Gleichzeitig werden andere Kommunikationstechniken eingeführt, die die Zeit, die dafür gebraucht wird, zu einer Entscheidung zu kommen, drastisch reduzieren. Jedes Teammitglied nimmt dafür Verantwortung, eine mit seiner Funktion im Team verbundene Perspektive für den Prozeß zu vertreten. Wo versteckte Machtkämpfe schon aufgedeckt und geklärt sind, wo Vertrauen in jedem Teammitglied herrscht, wo alle die Kunst beherrschen, klar zur Sache zu kommen und bei der Sache zu bleiben, und vor allem wo eine klare Vision der Ziele und des Geists des Teams gehalten wird, entstehen verantwortungsvolle Konsensentscheidungen wie von alleine, schnell und auf einer Art und Weise, die sich ganz natürlich anfühlt. So wird nicht nur das Einsparen von viel Zeit und Geld

sichergestellt, sondern auch das Weiterbrennen der Flamme von Kreativität und Begeisterung.

### **Schritt vier**

Energetische Prozesse, ob zwischenmenschlich, geschäftlich oder produktionsorientiert, fließen anstrengungslos, wenn sie mit dem richtigen Geist angegangen werden. *Geist* ist ein schwieriger Begriff für unsere Kultur. Grundsätzlich bedeutet er: die richtige Sache auf die richtige Weise aus dem richtigen Grund zum richtigen Zeitpunkt zu tun. Er bedeutet, mit den Bedürfnissen der Menschen und der Umwelt anstatt gegen sie zu arbeiten. In der Vergangenheit tendierten wir dazu, mit unserem Willen zu bestimmen: eine Vision kreieren hieß es, die Welt durch Gewalt und Herrschaft so zurechtzubiegen, bis sie unseren Vorstellungen entsprach. Heutzutage sind diese Methoden als destruktiv und langfristig wirtschaftlich unhaltbar enttarnt worden. Deshalb wenden wir uns wieder an den Geist als Bestimmer unseres Weges, an die Möglichkeit, einen Teamgeist zu kreieren, eine Vision für unser Projekt, und eine Weltanschauung für unser Unternehmen zu haben, die mit einer breiteren Perspektive übereinstimmen, die den Sinn darin sehen, sowohl die Menschen wie auch die Welt in der sie leben mit Achtung und Respekt zu behandeln, und die Zusammenhänge zu erkennen und die bisherigen Scheuklappen abzulegen. Das Gefühl von Stimmigkeit im Team und im Projekt ist zutiefst motivierend, und führt ganz natürlich und anstrengungslos zum Erfolg.

Das Powerteamtraining nutzt zwei Trainer - aus verschiedenen Gründen:

**1.** Die Trainer als "Miniteam" sind Vorbild für die Art von Kommunikation und Geist, die wir lehren. Unsere Paradigmen werden von den Teilnehmern direkt und unbewußt aufgenommen, wo das gelebte Beispiel stärker und schneller überzeugt als Worte.

**2.** Da unser Prozeß danach sucht, persönliche Veränderungen einzuleiten, nicht nur kognitives Wissen zu vermitteln, stößt er naturgemäß oftmals erst auf Widerstand. Typischerweise wird dieser Widerstand gegen einen Trainer erlebt, wobei der Andere weiter unterstützen und die Betroffenen durch den Widerstand Richtung tiefe Einsicht und Veränderung leiten kann. Die beiden Trainer können kontrastreiche Führungsstilrichtungen vertreten, indem sie trotzdem einen gemeinsamen Spiegel der Gruppe hochhalten. Dadurch wird der Inhalt des Spiegels von der Persönlichkeit des Trainers getrennt, was die Möglichkeit, Ausreden dafür zu finden, den eigenen Schatten im Spiegel nicht anzuschauen, stark reduziert. Die kleine Trainermannschaft kann gemeinsam genug Autorität aufbringen, die festgesessenen Vorstellungen des hochkarätigsten Managers in Frage zu stellen, eine notwendige Bedingung, falls sie sich weiterentwickeln sollen.

**3.** Zwei Trainer können eine Intensität von Training gemeinsam bringen, die durch eine Person nicht über so viele Stunden haltbar wäre, die nach Forschungsergebnissen die effektivste Möglichkeit bildet, das Team herauszufordern und auf der Erfahrungsebene Veränderungen zu erzielen.

In dieser Form erzielt unser Training tiefe Veränderungen möglichst schnell, und ist als solches die kosteneffektivste Form für das mittlere und obere Management, da es die Zeitinvestition eines Teams von sehr beschäftigten und hochbezahlten Managern am besten ausnutzt.

Der Zeitraum von fünf Tagen hat sich als die beste Struktur für reelle und andauernde Veränderungen bewährt. Die oben beschriebenen Phasen dauern jeweils etwa einen Tag, mit einem halben Tag voraus für Orientierung und Ankommen, und einen halben Tag danach für Integration und um die Resultate zu verankern. Typischerweise entsteht am ersten Tag viel Kontakt unter den Teammitgliedern, indem sie sich auf verschiedenen neuen Ebenen kennenlernen und Interesse und Vertrauen erleben. Am zweiten Tag entsteht individuell persönlicher Widerstand, wo die Suche nach Offenheit und Ehrlichkeit viele Ängste hochwirbelt. Der dritte Tag bringt üblicherweise eine Krise und einen Wendepunkt, wo die Schwächen und Illusionen des Teams offengelegt und individuelle und kollektive Verantwortung verlangt werden. Nur wenn eine Gruppenkultur von mitfühlendem, unterstützendem und furchtlosem Kontakt erfolgreich am ersten Tag als Basis geschaffen worden ist, kann der Schatten aufgelöst werden, in der Erleichterung, daß die Illusionen aufgedeckt worden sind, was den Weg für den Spaß an kreativen Lösungen und die Freude an Zusammenarbeit freimacht, in einem Team, das das wahre Potential aller seiner Mitglieder ehrt. Am vierten Tag werden Prinzipien und Techniken eingeführt, um das Team in ein POWERTEAM zu verwandeln, und am fünften Tag werden diese Erfahrungen in Formen verankert, die der genauen Situation des Teams angemessen sind, damit das Gelernte in den Geschäftsalltag und in die Kultur des Unternehmens fließend übertragen werden kann.

Dr. Albrecht Ebertzeder