



10 Minuten Buch

# Wie Sie Ihr Team leistungsfähiger machen

## 2 – Beziehungen im Team und psychologische Sicherheit

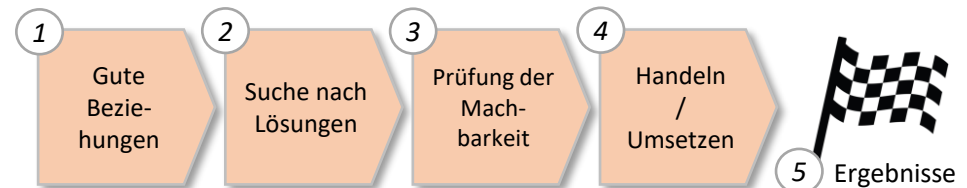


**Je größer die Herausforderungen sind, desto wesentlicher ist die Qualität der Beziehungen innerhalb des Teams!**

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter fragen, was der wichtigste Erfolgsfaktor eines erfolgreichen Teams war, an dem sie mitgewirkt haben, werden sie sicher antworten "die Qualität der Beziehungen im Team" <sup>1)</sup>.

Diese Erfahrung wird durch die Forschung bestätigt: Psychologische Sicherheit - der von allen Mitgliedern geteilte Glaube, dass es möglich ist, Ideen vorzuschlagen, Fehler zuzugeben und Risiken einzugehen, ohne Angst vor negativen Reaktionen der Gruppe zu haben - ist das Element, das erfolgreiche Teams bei Google am besten kennzeichnet.

Psychologische Sicherheit ist das Gegenteil von „Leben und leben lassen“ oder einer Komfortzone: Es geht um Engagement, das Eingehen von Risiken und die Fähigkeit, mit schwierigen Themen konstruktiv umzugehen.



Ein Team, in dem die Beziehungen gut sind, sucht nach Lösungen und nutzt die *kollektive Intelligenz und Energie* seiner Mitglieder. Der Fokus auf das Finden von Lösungen und die gegenseitige Hilfe bei deren Umsetzung sind meiner Erfahrung nach die besten Indikatoren für ein erfolgreiches Team.

Wenn die Beziehungen nicht gut genug sind, schauen Mitglieder zuerst auf die Machbarkeit und die Gründe, warum etwas nicht möglich ist (das "Ja, aber ..." - Syndrom). Sie setzen vor allem ihre *protektive Intelligenz und Energie* ein; die vorgeschlagenen Lösungen oder deren Umsetzung sind den Herausforderungen nicht gewachsen.

<sup>1)</sup> Siehe das 10-Minuten Buch „Erfolgsfaktoren eines Teams“

## Reifegrade der Beziehungsqualität in einem Team

Anhand dieser Tabelle mit den Reifegraden der Beziehungsqualität in einem Team können Sie besser erkennen, in welchen Beziehungsbereichen sich Ihr Team weiterentwickeln muss, um noch effektiver zu werden.

## Wie können Sie die Beziehungen und die psychologische Sicherheit in Ihrem Team verbessern?

Ich habe bewährte Ansätze entwickelt oder verwende sie. Die effektivsten - die vom Team ohne Hilfe eines Trainers geübt werden können - werden auf den folgenden Seiten vorgestellt.

	Initial	Definiert	Performant	Exzellent
<b>Beziehungsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Qualität der Beziehungen wird dem Zufall überlassen</li> <li>Glaube, "dass man die Qualität von Beziehungen nicht verbessern kann"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Qualität der Beziehungen wird im Wesentlichen auf bilateraler Basis gesteuert</li> <li>Resignation über die Qualität von bestimmten Beziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewusstsein, dass ein aktives Management der Qualität von Beziehungen ein wesentliches Element für die Teamleistung ist</li> <li>Angepasste Ansätze und Methoden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Qualität der Beziehungen wird systematisch angesprochen</li> <li>Glaube, "dass es in Beziehungen immer Raum für Verbesserungen gibt"</li> </ul>
<b>Gefühl der Zugehörigkeit und gegenseitige Unterstützung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeder für sich: Neben- und ggf. gegeneinander</li> <li>Das Erreichen von persönlichen Zielen ist wichtiger als Teamziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nebeneinander: „Leben und leben lassen“</li> <li>Das Team nimmt sich Zeit, um Mitgliedern in Schwierigkeiten zu helfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miteinander</li> <li>Gefühl der Zugehörigkeit</li> <li>Es ist einfach, um Hilfe zu bitten, um die Ergebnisse des Teams zu sichern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Füreinander</li> <li>Sehr starkes Gefühl der Zugehörigkeit zum Team</li> <li>Starke gegenseitige Unterstützung zwischen den Teammitgliedern</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskussionen abwesend oder destruktiv</li> <li>Im Wesentlichen schützende Intelligenz: Angst, beurteilt oder als unwissend wahrgenommen zu werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schwierige Themen werden nicht angesprochen, niedrige Energie: Angst vor Meinungsverschiedenheiten</li> <li>Machbarkeitsorientierte Diskussionen („Ja, aber ...“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schwierige Themen werden angesprochen</li> <li>Lebendige, konstruktive und lösungsorientierte Diskussionen („Ja, und dazu ...“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intelligenz und kollektive Energie werden voll ausgeschöpft</li> <li>Optimismus dominiert</li> </ul>
<b>Vertrauen und Anerkennung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Teammitglieder vertrauen sich gegenseitig nicht</li> <li>Sie trauen anderen nicht zu, dass sie erfolgreich sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begrenztes Vertrauen in die Fähigkeit anderer Mitglieder, ihre Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen und innerhalb des Zeitrahmens zu erledigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrauen in die Fähigkeit anderer Mitglieder, ihre Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen innerhalb des Zeitrahmens zu erledigen</li> <li>Gegenseitige Anerkennung aktiv ausgedrückt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sehr starkes gegenseitiges Vertrauen</li> <li>Gegenseitiger Respekt</li> <li>Gegenseitige Anerkennung ist eine starke Quelle der Motivation für Mitglieder</li> </ul>
<b>Einstellung zu Fehlern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Angst</i>: Die Mitglieder haben Angst, Fehler zu machen oder als inkompetent wahrgenommen zu werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Zugeständnis</i>: Fehler werden erkannt und korrigiert, aber nur als negativ wahrgenommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Lernen</i>: Fehler werden erforscht, diskutiert und als Quelle für Verbesserungen genutzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Quelle der Entwicklung</i>: Die Zugehörigkeit zum Team wird als permanenter Lernprozess verstanden.</li> </ul>

## Steigerung des Teamgeistes und Anerkennung: "Zwei gute Dinge und meine Anerkennung".

Um eine kohäsive Teambeziehung zu schaffen, müssen sich die Mitglieder gegenseitig kennen lernen. Rituale sind ein einfacher und effektiver Weg, um sinnvolle Veränderungen herbeizuführen. Sie beschleunigen die Zusammenarbeit, die Kreativität und das Vertrauen und - was am wichtigsten ist - sie sorgen dafür, dass gute Teambeziehungen über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden. Konsistenz ist wichtig!

- Ein sehr effektives Ritual, das ich aus einzelnen Übungen der Positiven Psychologie entwickelt habe, ist, die Teamsitzung **alle zwei Wochen** mit den zwei Fragen zu beginnen



– Was sind meine zwei Erfolge oder positiven Highlights der letzten zwei Wochen?



– Wem bin ich dankbar?

Jedes Mitglied schreibt seine Antworten auf drei Post-it®-Zettel und präsentiert sie in weniger als einer Minute. Das Ritual dauert in der Regel weniger als zehn Minuten, und erzeugt mehrere sehr wichtige Effekte:

- Das Team konzentriert sich nicht mehr nur auf die zu lösenden Probleme, sondern auch regelmäßig auf die Erfolge („Wir sind ein Team, das funktioniert“)
  - Jedes Mitglied hat ein besseres Verständnis dafür, woran die anderen arbeiten und was sie motiviert
  - Sehr oft wird die Anerkennung gegenüber einem anderen Teammitglied ausgedrückt (obwohl dies keine Verpflichtung ist) und die Wirkung eines öffentlichen Dankes ist besonders stark für den Zusammenhalt. Mangelnde Anerkennung ist einer der häufigsten Kritikpunkte an Teams, daher ist dies ein wichtiger Punkt!
- Auf eine traditionellere Art und Weise ist es auch sinnvoll, das Team regelmäßig zum Kaffee einzuladen oder ein **monatliches** "Frühstück" im Büro zu organisieren. Dies ist einfach, aber oft effektiv.

## Aktives Beziehungsmanagement

Die Qualität einer Beziehung wird verwaltet, sowohl innerhalb des Teams als auch mit anderen Beteiligten. Ich empfehle den Teammitgliedern, über die folgenden Fragen nachzudenken, die sie sich selten stellen. Die Antworten bringen oft deutliche Verbesserungen:

- Was ist eine gute Beziehung für mich? Was erwarte ich von der Beziehung (im beruflichen Kontext ist der Zweck der Beziehung natürlich, Ergebnisse zu erzielen)?
- Zu wie viel Prozent lebe ich jede meiner beruflichen Beziehungen so, wie ich es mir wünsche?
- Was hindert mich daran, es zu verbessern? Was kann ich dagegen tun?

## Verbesserung der bilateralen Beziehungen: "Speed Dating"

Selbst in gut funktionierenden Teams neigen die Beziehungen manchmal dazu, sich zu verschlechtern: Kleine Enttäuschungen, Ärger, Irritationen, die sich in der Hitze des Gefechts aufbauen, gehen nicht von alleine weg. Sie müssen in einem Rahmen, der einen konstruktiven Ansatz sicherstellt, angesprochen, gelöst, ja sogar verziehen werden.

Eine Übung, die ich den Teams, die ich coache, empfehle, ist, **alle sechs Monate** ein "Speed-Dating" durchzuführen. Jedes Teammitglied führt 12 Minuten lang Einzelgespräche (bei einem Team von sechs Personen etwa eine Stunde) mit dem Ziel, die Beziehung zueinander zu verbessern. Die Austauschvorgänge finden parallel statt und sind zeitlich begrenzt. Ein Tonsignal zeigt an, dass der Partner gewechselt werden muss, auch wenn die Diskussion noch nicht beendet ist.

Die Diskussionen gliedern sich in die folgenden vier Themen. Die Absicht ist immer positiv: die Arbeitsbeziehung zu verbessern.

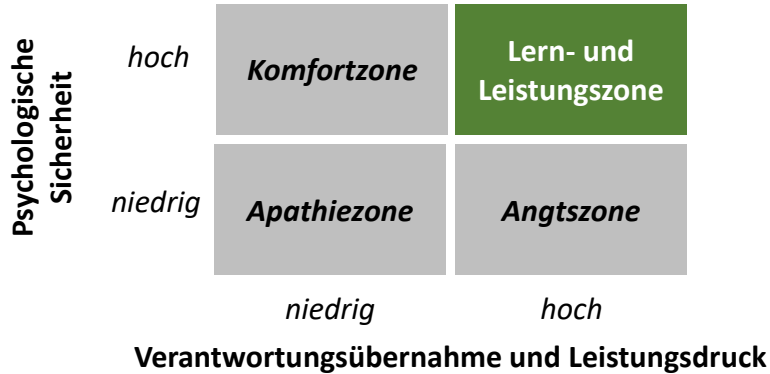


- Was ich an dir mag
- Was du über mich wissen solltest
- Was ich von unserer Beziehung erwarte
- Was ich gerne mit dir besprechen möchte

## Eine Atmosphäre des Vertrauens und Lernens aus Fehlern schaffen

Wenn Fehler akzeptiert und als Quelle des Lernens gesehen werden, fördert dies die Beteiligung, erzeugt mehr innovative Ideen und bessere Entscheidungen.

Für Amy Edmonson, die das Konzept der psychologischen Sicherheit entwickelt hat, kann das Team nur mit dieser Einstellung seine Lern- und damit die Leistungszone erreichen:



Es sind die täglichen Handlungen der Führungskraft, die die Qualität der psychologischen Sicherheit des Teams bestimmen. Hier sind einige Ansätze, die Sie verwenden können:

- Definieren Sie Teamarbeit nicht als ein Problem der Ausführung, sondern als ein Problem des Lernens
- Stellen Sie sicher, dass das Team lösungsorientierte Diskussionen führt, nicht nur Machbarkeitsdiskussionen (das "Ja, aber ..." -Syndrom)
- Fordern Sie die Teammitglieder auf, ihre Forderungen klar zu formulieren. Oft haben sie diese nie strukturiert oder ausgedrückt!
- Wenn einige Mitglieder nicht genug beteiligt sind, üben Sie die schrittweise Zusammenarbeit: Arbeiten Sie zunächst allein, dann zu zweit, dann zu viert und schließlich in Gruppen. Das "1-2-4-All" ist perfekt für Brainstorming und Feedback-Sitzungen.

Viel Erfolg bei der Entwicklung Ihres Teams!

## Kontakt

Haben Sie noch Fragen? Teams zu entwickeln? Eine Transformation zu bewältigen? Sie können mich gerne kontaktieren!



**Pierre Frot**

pierre@frot.de +49 179 703 17 85

Pierre Frot (MSc., MBA, Dipl. Psych.) ist Coach, Teamcoach und Spezialist für Change Management in Unternehmen.

In München zu Hause, führt er Projekte in französischer, englischer und deutscher Sprache durch.

einen detaillierten Werdegang und seine Fähigkeiten können Sie auf LinkedIn oder Xing finden.



Sie können alle 10-Minuten Bücher auf meine Webseite [www.frot.de](http://www.frot.de) herunterladen

