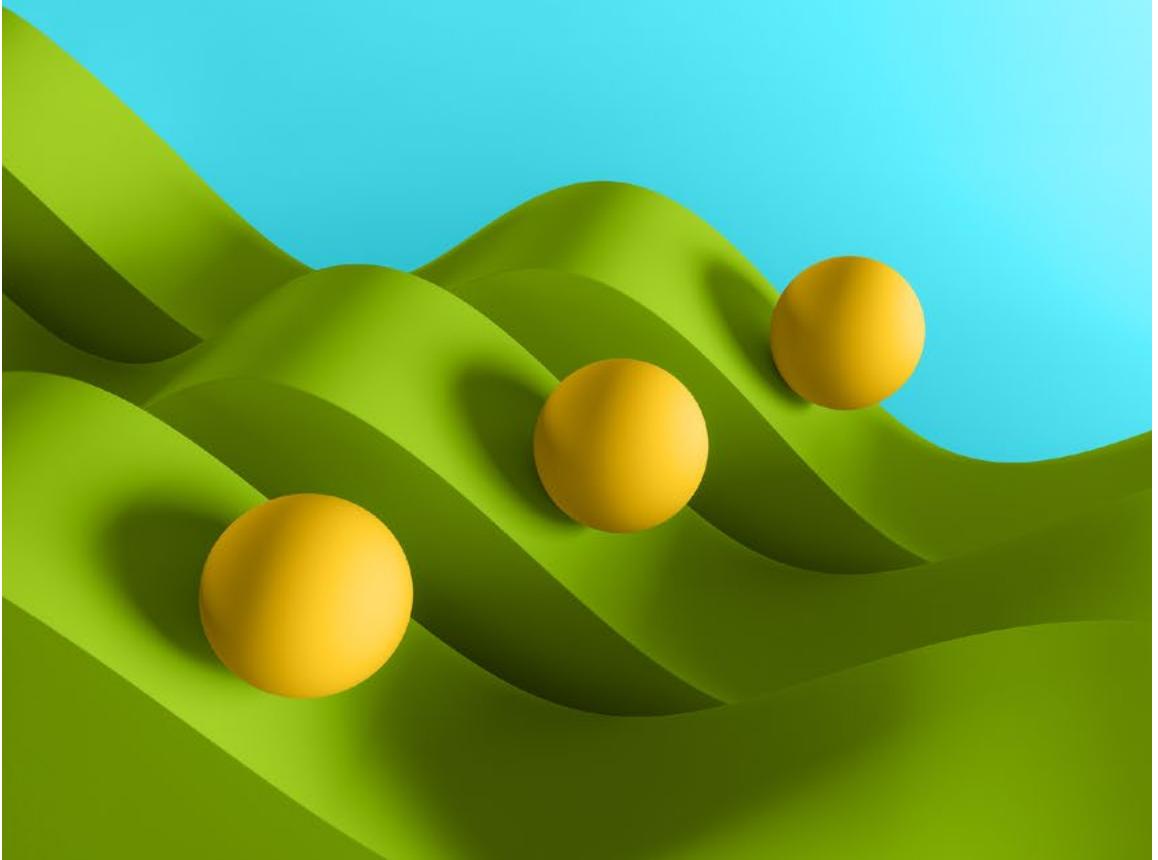


Die Psychologie von Teams

Diese verborgenen Faktoren
machen leistungsstarke Teams aus



Teams sind für den Erfolg auf Unternehmensebene sehr wichtig. Doch die Herausforderungen, die heutzutage den Zusammenhalt von modernen Teams gefährden können, werden immer größer. Die Gründe dafür sind die zunehmenden hybriden Arbeitsformen, der organisatorische Wandel, die wirtschaftliche Unsicherheit – und die historische Fixierung auf Aufgaben.

In diesem eBook erfahren Sie, welche Faktoren für die Entwicklung eines gut funktionierenden Teams wichtig sind. Es untersucht sowohl Prozesse als auch Aufgabenmanagement erklärt, warum Prozesse für ein erfolgreiche Teamumgebung und -kultur von zentraler Bedeutung sind, und zeigt die psychologischen Elemente auf, die Teams verstehen müssen, wenn sie Leistungsträger sein wollen.

„Was die meisten Artikel über Teamentwicklung übersehen, sind die verborgenen psychologischen Dynamiken innerhalb von Teams“, sagt Dr. Martin Boult, Psychologe und Senior Director of Professional Services für die Region Asien-Pazifik bei The Myers-Briggs Company. „Oft kommt eine Gruppe von Menschen zusammen, die alle sehr gut ausgebildet und qualifiziert sind, und die Führungskräfte denken: ‚Super, jetzt haben wir das perfekte Powerteam‘.“

„Wenn sich diese Menschen jedoch nicht wohl dabei fühlen, offen miteinander umzugehen, wenn sie nicht wohl dabei fühlen, konstruktiv zu debattieren oder zu kommunizieren, oder wenn sie nicht alle psychologisch auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind, wird dieses Team nicht so effektiv zusammenarbeiten wie ein Team, das ausgerichtet ist.“

Leistungsstarke Teams zeichnen sich durch bestimmte Eigenschaften aus. Sie neigen dazu, bei der gemeinsamen Lösung von Problemen unterschiedliche Sichtweisen zu berücksichtigen, was zu besseren Entscheidungen führt. Sie fördern die gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder bei der Erreichung der Ziele. Und sie haben das gemeinsame Gefühl, etwas erreicht zu haben.

Die Vorteile auf organisatorischer Ebene sind unter anderem:

- Erhöhte Produktivität.
- Höhere Qualität der Produkte oder Dienstleistungen.
- Reaktionsschnelles Vorgehen bei Geschäftsmöglichkeiten.

Daraus folgt, dass die **Vorteile der Entwicklung und Unterstützung positiver Teameinstellungen und verhaltensweisen in Kombination mit einer effektiven Unternehmensstrategie zu einer höheren Leistung führen und das Unternehmenswachstum fördern können.**

Teamarbeit ist jedoch oft eine Herausforderung.

Warum?

Weil sie erfordert, dass Personen mit unterschiedlichen – manchmal scheinbar unvereinbaren – Ansichten, Kommunikations- und Arbeitsstilen eng zusammenarbeiten, um ein Ziel zu erreichen. Und einige dieser Unterschiede sind auf Faktoren zurückzuführen, die für die Teammitglieder nicht offensichtlich sind, merkt Dr. Boult an.

„Wenn Führungskräfte nicht wissen, wie sie diese Probleme erkennen können, oder nicht über die Fähigkeiten verfügen, diese Probleme mit ihrem Team zu besprechen, dann führt diese verborgene Dynamik zu wenig hilfreichen, unproduktiven Verhaltensweisen“, sagt er. „Wenn das Team sich der Unterschiede zwischen den Teammitgliedern nicht bewusst ist, so führt dies im Team schnell zu wenig hilfreichen, disruptiven Verhaltensweisen. Wir sprechen hier von Dingen wie mangelndem Informationsaustausch, häufiger Abwesenheit, geringer Leistungsfähigkeit trotz Anwesenheit (sog. Präsentismus) oder sogar gegenseitigen Anfeindungen innerhalb des Teams. Natürlich gibt niemand so leicht zu, dass er diese Dinge tut, aber sie zeigen sich in den Verhaltensweisen des Teams und können zu Teamnormen werden.“

Wie kann man also die verborgenen Dinge ans Licht bringen, damit die Menschen konstruktiv zusammenarbeiten können?

„Es geht darum, sich all die unbewussten Dinge bewusst zu machen. Die Teammitglieder müssen lernen, ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu nutzen, anstatt sie nur zu tolerieren, um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen.

Trotz der Herausforderungen, die die Teamarbeit mit sich bringt, müssen diese bewältigt werden, wenn ein Team ein hohes Leistungsniveau erreichen soll. Die moderne Arbeitswelt hat eine zunehmende Umstrukturierung und Verkleinerung von Unternehmen erlebt, was zu flacheren Hierarchien geführt hat, und dies hat einen größeren Bedarf an Zusammenarbeit geschaffen. Aus diesem Grund liegt der Schwerpunkt jetzt auf der Teamarbeit.

Auch die Zusammensetzung und Lebensdauer der Teams hat sich verändert.

Die Menschen arbeiten nicht mehr in festen und statischen Arbeitsgruppen. Stattdessen bilden sich die Teams ständig neu, oft in kürzeren Zeiträumen. Die Zunahme virtueller Teams und internationaler Arbeit hat dazu geführt, dass viele Teams aus der Ferne kommunizieren, was bedeutet, dass die Kommunikation oft weniger zeitnah erfolgt und anfälliger für Fehlinterpretationen ist.

Wie können Teamleiter also sicher sein, dass sie ein Maximum an Effektivität erreichen?

Auf welche Anzeichen sollten sie achten, um zu erkennen, ob ein Team sein volles Potenzial ausschöpft oder nicht – und wie können sie eine effektive Teamentwicklung fördern?

Eine Möglichkeit besteht darin, sich nicht nur auf die Aufgaben zu konzentrieren, an denen das Team arbeitet.

Traditionell haben Organisationen und Führungskräfte dazu tendiert, ihre Energie darauf zu richten, „ihren Job zu erledigen“ (das Aufgabenelement der Teamleistung). Diese Aufgabenfokussierung stand in der Regel im Mittelpunkt, und die Interaktion innerhalb des Teams (das Prozesselement) wurde vernachlässigt.

Die Forschung hat jedoch gezeigt, dass **wirklich leistungsstarke Teams diejenigen sind, die sich sowohl der Aufgabe als auch des Prozesses bewusst sind und sich darauf konzentrieren.**

Das bedeutet, dass man nicht nur die Ziele berücksichtigen sollte, die die Teams erreichen müssen, sondern auch, welche Zeit und Mühe sie investieren müssen, um ihre eigene Zusammenarbeit zu verstehen: die offensichtliche und verborgene zwischenmenschliche Dynamik und die Beziehungen innerhalb des Teams.



Teamdynamik: Machen oder brechen am Arbeitsplatz

Effektive Teams wirken sich positiv auf ihr Umfeld aus, da sie ihr Verhalten ein konstruktiver Weise überdenken und anpassen.

Im Gegensatz dazu können ineffektive Teams das gesamte System „infizieren“, verunreinigen und behindern, insbesondere wenn Probleme auf der Ebene der leitenden Mitarbeiter auftreten.

Die Effektivität von Teams hat daher enorme Auswirkungen auf die Organisation, das Team und den Einzelnen.

Die Folgen auf **organisatorischer Ebene** sind weitreichend:

- Vergeudete Zeit.
- Ineffiziente Nutzung der Ressourcen.
- Unzufriedene Mitarbeiter.
- Mangelnde Agilität und Motivation bei der Bewältigung geschäftlicher Herausforderungen.
- Mangelnde Reaktionsfähigkeit der Organisation.
- Ineffektivität bei der Nutzung von Geschäftsmöglichkeiten.
- Trägheit bei der Lösung von Problemen.

Darüber hinaus können unzufriedene Mitarbeiter den Nährboden für Personalfliktuation, bilden und ein Unternehmen mit einer schwindenden und unzufriedenen zurücklassen. Diese Fragen haben entscheidende Auswirkungen auf die Produktivität und beeinflussen die Rentabilität des Unternehmens.

Auf **Team-Ebene** kann die Wahrnehmung eines ineffektiven oder erbitterten Teamumfelds durch die Teammitglieder zu geringer Produktivität, Reaktionsfähigkeit und Desengagement führen. Ein Mangel an kollektivem Interesse bedeutet, dass die Teammitglieder wahrscheinlich nicht kooperativ oder engagiert zusammenarbeiten werden, was zu ungesundem Wettbewerb und individuellen Agenden führen kann, die in Vordergrund treten Öl ins Feuer, in einem ohnehin schon eine feindselige Arbeitsumfeld.

Schließlich kann die Arbeit in einem ineffektiven oder unglücklichen Team schwerwiegende Folgen auf der individuellen Ebene haben. Ein Mangel an Eigenverantwortung und Engagement für die Teamziele kann dazu führen, dass sich die Mitarbeiter nicht anerkannt und als Individuen nicht geschätzt fühlen.

Anerkennung und Wertschätzung sind jedoch wichtige Faktoren für Motivation und Arbeitszufriedenheit. Fallen sie weg, so kann es sein, dass der Einzelne keinen Sinn und Zweck mehr in seiner Arbeit sieht. Ein Mangel an Eigenverantwortung und Engagement für die Teamziele kann dazu führen, dass sich die Mitarbeiter nicht anerkannt und als Individuen nicht geschätzt fühlen.

Um die schädlichen Auswirkungen eines schlecht funktionierenden Teams zu vermeiden, müssen die Leiter von Teams diese beiden Aspekte kennen:

1. Was macht ein effektives Team aus?
2. Was sind die verborgenen Elemente der Teampsychologie?

Wir werden später auf jedes dieser Elemente eingehen, doch zunächst eine Frage:

Arbeiten Sie in einem Team oder einer Arbeitsgruppe?

Team vs. Arbeitsgruppe

Laut dem Merriam-Webster-Wörterbuch ist ein Team eine Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten oft mit sich ergänzenden Fähigkeiten oder Fertigkeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

„Wenn ich in Workshops zur Teamentwicklung die Teilnehmer bitte, an Beispiele für Teams zu denken, ist die erste Antwort in der Regel eine Sportmannschaft, was ein offensichtliches Beispiel ist. Es gibt aber auch viele andere Situationen, in denen Menschen als Team zusammenarbeiten müssen. Zum Beispiel das medizinische Team in der Notaufnahme eines Krankenhauses, wo das gemeinsame Ziel darin besteht, das Leben von Patienten zu retten“, erklärt Dr. Boult.

„Ein anderes Beispiel für ein Team ist eine Musikband oder ein Orchester. Was ist hier das gemeinsame Ziel oder der gemeinsame Zweck? Die Mitglieder möchten gemeinsam bestmöglich ein Musikstück vortragen. Aber was passiert, wenn ein Musiker seinen Part nicht richtig spielt? Das ganze Musikstück klingt schief und man kann die Disharmonie hören.“

In Teams muss jeder koordiniert arbeiten, und man kann ziemlich schnell feststellen, ob dieses Team effektiv arbeitet oder nicht.



Merkmale eines Teams

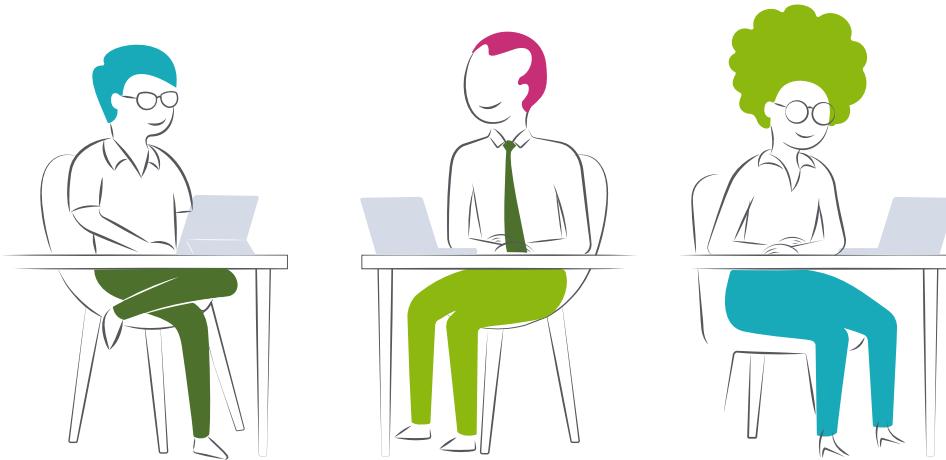
- Der Fokus liegt auf den Teamzielen.
- Das Team kommt zusammen, um zu planen, Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen.
- Es gibt eine gegenseitige Rechenschaftspflicht.
- Es gibt kollektive Ergebnisse oder Produkte.
- Es dauert seine Zeit, bis das Team einsatzbereit ist.
- Es gibt geteilte Führungsrollen.
- Das Ziel wird festgelegt und kommuniziert.
- Gut funktionierende Teams sind besser als gut funktionierende Gruppen.

Das Problem besteht darin, dass manche Teams am Arbeitsplatz eigentlich gar keine Teams sind. Vielmehr sind sie Arbeitsgruppen.

Was ist eine Arbeitsgruppe?

„Normalerweise sind Arbeitsgruppen auf ein Projekt oder ein Produkt ausgerichtet, und einzelne Personen sind als Spezialisten oder Fachleute Teil der Gruppe. Sie dienen nicht wirklich dazu, ein Teamziel zu erreichen, auch wenn hier mit anderen Menschen zusammen gearbeitet wird.“

„Vertriebsteams sind ein gutes Beispiel für eine Arbeitsgruppe. Wenn einzelne Verkäufer für ihre Leistungen belohnt werden (im Gegensatz zu dem, was das Verkaufsteam als Ganzes erreicht), dann werden sie wie eine Arbeitsgruppe und nicht wie ein Team funktionieren. Sie tauschen sich dann nicht unbedingt über Leads aus und arbeiten auch sonst nicht zusammen, da sie ja ausschließlich dann belohnt werden, wenn sie ihre eigenen persönlichen Ziele erreichen“, erläutert Dr. Boult.



Merkmale einer Arbeitsgruppe

- Die Mitglieder kommen zusammen, um Informationen und Sichtweisen auszutauschen.
- Die Mitglieder konzentrieren sich auf ihre individuellen Bedürfnisse.
- Es gibt einzelne Arbeitsergebnisse und Leistungen.
- Der Zweck der Arbeit wird von der Führungskraft vorgegeben.
- Es werden individuelle Rollen und Verantwortlichkeiten bestimmt und beibehalten.
- Die Arbeitsgruppe ist rasch einsatzbereit.
- Die Rechenschaftspflicht liegt bei Einzelnen.
- Gut funktionierende Arbeitsgruppen sind NICHT besser als gut funktionierende Teams.

Arbeiten Sie in einem Team oder einer Arbeitsgruppe?

„Sie müssen sich also mit allen Beteiligten einig sein, ob sie als Team oder als Arbeitsgruppe funktionieren müssen. Wenn die einen denken, man sei ein Team, und die anderen, man sei eine Arbeitsgruppe, wird das nicht zum Erfolg führen. Sind wir psychologisch gesehen ein Team und tun wir die Dinge, die wir tun müssen, um ein Team zu sein? Oder sind wir eine Arbeitsgruppe und müssen gar nicht erst versuchen, uns zu einem Team weiterzuentwickeln?“

„Selbst wenn Ihr Unternehmen Sie als Team bezeichnet, bedeutet das nicht, dass Sie auch tatsächlich als Team arbeiten. Hier müssen sich das Team und der Teamleiter anstrengen und lernen, zusammenzuarbeiten. Wenn die Leute psychologisch nicht verstanden haben, dass man ein Team ist und als Team arbeiten muss, wird man als Team nicht erfolgreich sein“, sagt Dr. Boult.

Teamarbeit ist nicht einfach nur eine Wahl. Sie ist eine strategische und psychologische Entscheidung.

Wir verwenden häufig psychometrische Instrumente wie die MBTI®-Persönlichkeitsanalyse oder die FIRO Business®-Bedarfsanalyse, um die verborgene Dynamik von Gruppen oder Teams zu beleuchten und ihnen zu helfen, die besten Arbeitsmethoden zu finden. Beide Analysen können sowohl in Arbeitsgruppen als auch in Teams mit großem Erfolg eingesetzt werden. Der Zweck ihrer Anwendung und die Absicht, die damit in Teams und Arbeitsgruppen jeweils verfolgt wird, sind jedoch unterschiedlich.

„Bei Teams sage ich immer: „OK, wenn Sie ein Team sind, müssen Sie einen Teamzweck und klare Teamziele haben. Behalten Sie dies im Hinterkopf, und nutzen Sie nun das Wissen über Ihren Persönlichkeitstyp und Ihre zwischenmenschlichen Bedürfnisse und fragen Sie sich: Was hilft Ihnen dabei, diese Ziele zu erreichen? Und finden Sie heraus, was Sie daran hindert, diese Ziele zu erreichen“, erklärt Dr. Boult.

„Wenn Sie eine Arbeitsgruppe sind, brauchen Sie kein gemeinsames Ziel zu verfolgen oder voneinander abhängige Verantwortlichkeiten zu haben, Sie müssen nur wissen, wie Sie effektiver zusammenarbeiten können. Haben wir denjenigen, die eher introvertiert sind, genug Zeit gegeben, über die Fragen nachzudenken, die wir z. B. in einem Meeting in den Raum geworfen haben? Haben wir Informationen auf eine Art und Weise gesammelt, die sowohl den Aspekt der Wahrnehmung als auch den der Intuition abdeckt? Aber eine Arbeitsgruppe versucht nicht, diese Erkenntnisse zu nutzen, um sich gegenseitig so zu unterstützen, wie man es in einem Team tun würde.“

Was macht ein effektives Team aus?

Obwohl es von entscheidender Bedeutung ist, sowohl die Aufgaben- als auch die Prozesselemente der Teamleistung zu berücksichtigen, sollte die Teamkompetenz nicht außer Acht gelassen werden.

Leistungsstarke Teams haben die Gewissheit, dass sie über die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen, um die geforderten Leistungen erfolgreich zu erbringen. Wenn dies nicht der Fall ist, muss das Team Zugang zu den entsprechenden Fähigkeiten und Ressourcen haben, entweder innerhalb des Unternehmens oder von außen. Das muss auch vom Unternehmen unterstützt werden.

Fehlen die Fähigkeiten und das Wissen, die erforderlich sind, um die jeweiligen Ziele zu erreichen, kann selbst das beste Team keine Hochleistungen erbringen.

Fachliche Kompetenz, Fähigkeiten und Wissen allein reichen jedoch nicht aus, um eine maximale Teameffizienz zu gewährleisten.

Unsere Erfahrungen und Untersuchungen zeigen, dass es sieben zusätzliche Faktoren gibt, die für Höchstleistungen absolut entscheidend sind.

Offensichtliche und verborgene Teamelemente



Offensichtliche vs. verborgene Teamelemente

Wie bereits erwähnt, konzentrieren sich viele Teams nur auf die offensichtlichen Verhaltensweisen in einer Gruppe, wenn sie darüber nachdenken, wie sie ihre Leistung verbessern können.

Dies ist zwar wichtig, doch ohne die verborgenen, unter der Oberfläche liegenden Elemente, kann ein Team sich in die falsche Richtung entwickeln, ohne es zu merken. Wenn diese verborgenen Elemente ignoriert werden, werden die an der Oberfläche zu beobachtenden Verhaltensweisen immer suboptimal ausgeführt.

Verborgene Elemente

Unter den sieben unten genannten Faktoren für hochleistungsfähige Teams befinden sich verborgene Merkmale, die die Teamdynamik beeinflussen. Dabei handelt es sich um die folgenden:

- Vertrauen/psychologische Sicherheit
- Teamorientierung

Verborgene und offensichtliche Elemente

Außerdem gibt es im Konfliktmanagement und in der Kommunikation sowohl offensichtliche als auch verborgene Elemente. Einige Elemente sind ohne Weiteres zu erkennen, andere bleiben unter der Oberfläche.

Offensichtliche Elemente

Die Merkmale, die in der Regel in der Teamdynamik sichtbar werden, sind Anpassungsfähigkeit, Prozess und Ausrichtung.

Leistungsstarke Teams haben klar definierte Prozesse, die ihre Ziele unterstützen und eine effiziente Arbeitsweise ermöglichen. Perfekt aufeinander abgestimmte Teams haben einen klaren Auftrag und eine klare Strategie, wobei ihre expliziten Ziele auf die allgemeinen Prioritäten der Organisation ausgerichtet sind. Effiziente Teams unterstützen sich auch gegenseitig und schaffen ein Umfeld, das offen für Veränderungen ist und über eine innovative und anpassungsfähige Denkweise verfügt.

„Es sind Probleme in der verborgenen Dynamik, die dazu führen, dass Menschen in Teams aneinander geraten“, sagt Dr. Boult. „Warum kommen zwei Menschen nicht miteinander aus? Warum ist dieses Teammitglied nicht fair mit mir? Meistens gibt es einen eindeutige Antwort darauf: Die verborgene psychologische Dynamik des Teams wird übersehen oder ignoriert.“

Sieben psychologische Faktoren für erfolgreiche Teams

1. Vertrauen/psychologische Sicherheit (verborgen)

Vertrauen und psychologische Sicherheit sind entscheidende Elemente für eine effektive Teamentwicklung, haben aber unterschiedliche Merkmale. Dies sind die Unterschiede:

Vertrauen

Bezieht sich auf den Glauben oder das Vertrauen, das die Teammitglieder in die Absichten, die Zuverlässigkeit und die Kompetenz der anderen haben. Vertrauen wird im Laufe der Zeit durch konsequentes Handeln, offene Kommunikation und die Erfüllung von Pflichten aufgebaut. Vertrauen entwickelt sich in der Regel durch Erfahrungen und Interaktionen innerhalb des Teams.

Zu den wichtigsten Aspekten von Vertrauen gehören Zuverlässigkeit, Zugänglichkeit, Kompetenz und Integrität.

Psychologische Sicherheit

Die gemeinsame Überzeugung innerhalb eines Teams, dass es sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, ohne Angst vor Bestrafung, Bloßstellung oder Vergeltung zu haben. Psychologische Sicherheit innerhalb eines Teams schafft ein Umfeld, in dem sich jeder Einzelne wohlfühlt und seine Gedanken, Meinungen und Ideen frei äußern kann. Sie ist entscheidend, um Kreativität, Innovation und Lernen in einem Team zu fördern.

Zu den wichtigsten Aspekten der psychologischen Sicherheit gehören offene Kommunikation, zwischenmenschliche Risikobereitschaft, Vertrauen in die Führung und eine Lernkultur.

„Psychologische Sicherheit fördert eine Kultur der Zusammenarbeit und Innovation, da sie einen offenen Dialog und unterschiedliche Sichtweisen zulässt und die gemeinsame Überzeugung fördert, dass jede Meinung wichtig ist. Hier können Ideen frei fließen, Fehler werden zu Sprungbrettern für Wachstum, und Teams fühlen sich befähigt, Dinge in Frage zu stellen und sinnvolle Veränderungen voranzutreiben“, sagt Dr. Rachel Cubas Wilkinson, Head of US Consultancy bei The Myers-Briggs Company.

„Vertrauen ist die Grundlage. Man muss dafür sorgen, dass die Leute so viel Vertrauen haben, dass sie offen sind und das Gefühl haben, dass es innerhalb des Teams ein gewisses Maß an psychologischer Sicherheit gibt“, fügt Dr. Boult hinzu. „Ohne Vertrauen als psychologische Grundlage Ihres Teams wird jede andere Entwicklung nicht annähernd so effektiv sein.“

Was passiert, wenn es an Vertrauen mangelt?

Fehlendes Vertrauen innerhalb eines Teams macht die Zusammenarbeit fast unmöglich.

Geringes Vertrauen in die Absichten der anderen Teammitglieder und die mangelnde Bereitschaft, Schwächen und Fehler einzuräumen (oder um Hilfe zu bitten), verhindern den Vertrauensaufbau innerhalb des Teams. Wenn die Mitglieder eines Teams wenig Vertrauen zueinander haben, kommt es zu unkameradschaftlichem oder abweisendem Verhalten, Lästereien oder zu einer mangelnden Bereitschaft, Informationen auszutauschen.

Im Gegensatz dazu sind Teams mit einem hohen Maß an Vertrauen angesichts von Kontroversen und Herausforderungen flexibel und widerstandsfähig. Die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig und teilen ihre Ideen, Sorgen und Überzeugungen offen und ehrlich miteinander. Sie tun dies, ohne Angst vor Abwertung zu haben oder sich unbedeutend zu fühlen, wenn es Differenzen gibt oder Fehler gemacht werden.

Vertrauen ist der absolute Eckpfeiler der Teamentwicklung und bildet eine wesentliche Grundlage für alle anderen Elemente leistungsfähiger Teams. Es führt zu besseren Beziehungen und einem stärkeren Gefühl der Verbundenheit, wodurch wiederum ein höheres kollektives Interesse entsteht.

Ein höheres Maß an Vertrauen führt daher zu einer stärkeren Teamorientierung, denn die Teammitglieder setzen sich aktiv für ihre gemeinsamen Ziele ein.

In Teams, in denen Vertrauen herrscht, ist die Kommunikation offen und ehrlich. Es werden Themen angesprochen und erörtert, die andernfalls unausgesprochen bleiben würden, was zu Unmut führen würde. Mit Vertrauen und offener Kommunikation werden gegensätzliche Standpunkte berücksichtigt, was produktivere Ergebnisse hervorbringt, als wenn Differenzen ignoriert werden.

„Wenn Vertrauen und psychologische Sicherheit nicht gegeben sind, kann keine Auseinandersetzung mit der verborgenen Dynamik stattfinden“, erklärt Dr. Boult.

Wie können Führungskräfte Vertrauen und psychologische Sicherheit aufbauen?

Einbeziehende Führung ist ein starker Hebel für den Aufbau von Vertrauen und psychologischer Sicherheit innerhalb eines Teams oder einer Organisation. Wir definieren einbeziehende Führung als Engagement für die Förderung unterschiedlicher Ideen, Sichtweisen und Beiträge im Arbeitsumfeld. Sie basiert auf wichtigen Führungskompetenzen wie Einfühlungsvermögen, Bescheidenheit, Flexibilität, Offenheit und der Fähigkeit, sich Unterschiede zunutze zu machen.

Die Verbindung zwischen Vertrauen, psychologischer Sicherheit und einbeziehender Führung wird dadurch deutlich, dass sie sich gegenseitig verstärken und unterstützen. Hier sind einige Beispiele:

- Einbeziehende Führungskräfte schaffen Vertrauen, indem sie die Leistungen aller Teammitglieder schätzen und respektieren. Sie schaffen ein Umfeld, in dem Vertrauen entstehen kann, indem sie Fairness, Transparenz und Chancengleichheit fördern.
- Einbeziehende Führungskräfte fördern aktiv die psychologische Sicherheit, indem sie zu offener Kommunikation ermutigen, sich aktiv unterschiedliche Sichtweisen anhören und gegen diskriminierende oder ausgrenzende Verhaltensweisen vorgehen.
- Einbeziehende Führungskräfte schaffen für ihre Teammitglieder eine Atmosphäre, in der Offenheit, Flexibilität, gegenseitiges Verständnis und Zugehörigkeit von zentraler Bedeutung dafür sind, wie das Team seine Ziele erreicht. Sie tun und sagen, was nötig ist, um diese Verhaltensweisen vorzuleben und andere zur Verantwortung zu ziehen.

„Die meisten von uns wollen in einem gesunden Arbeitsumfeld und einer gesunden Arbeitskultur arbeiten. Einbeziehung ist zentral. Wir wollen, dass unsere Leistungen geschätzt werden, wir wollen uns gehört fühlen, wir wollen wissen, dass unser Vorgesetzter und unser Team unsere Ideen oder abweichenden Sichtweisen anhört und sie mit Flexibilität und Offenheit berücksichtigt“, sagt Dr. Cubas-Wilkinson.

Für die Förderung von Vertrauen, psychologischer Sicherheit und Einbeziehung braucht es kontinuierliche Maßnahmen. Es braucht konsequentes Engagement, offene Kommunikation und die Bereitschaft, Herausforderungen und Vorurteile anzusprechen.

„Die Vorteile eines einbeziehenden Arbeitsumfelds sind offensichtlich“, fügt Dr. Cubas-Wilkinson hinzu.

„Die Mitarbeiter fühlen sich respektiert, gehört, geschätzt und haben ein Gefühl der Zugehörigkeit. Wenn dies der Fall ist, sind die Teammitglieder eher bereit, ihre Meinung zu sagen, den Status quo in Frage zu stellen, abweichende Gedanken zu äußern und innovativ zu sein, was, wie Studien zeigen, zu besserer Leistung, einer besseren Arbeitsmoral und besseren Entscheidungen führt.“

2. Konstruktive Kommunikation (offensichtlich + verborgen)

„Konstruktive Kommunikation ist die Art und Weise, wie Botschaften zwischen den einzelnen Teammitgliedern weitergegeben werden und wie man als Team sowohl positive als auch negative Botschaften an Außenstehende weitergibt“, erklärt Dr. Boult.

In Teams, in denen eine konstruktive Kommunikation im Vordergrund steht, werden die Mitglieder und Beteiligten ermutigt, etwas beizutragen und die Ziele, Pläne und Fortschritte des Teams anzuhören und zu verstehen. Sie neigen dazu, direkt und unmissverständlich zu kommunizieren. Diskussionen sind zielgerichtet und münden in wirksame Aktionspläne.

In Teams, in denen die Kommunikation schlecht ist, entsteht bei den Teammitgliedern und anderen Beteiligten häufig das Gefühl, dass sie immer etwas hinterher hinken, was ihr Wissen über die Tätigkeiten und Pläne des Teams betrifft. Teamdiskussionen schweifen ab und führen selten zu einer Einigung. Dies hat schwerwiegende Auswirkungen auf die Produktivität und den gemeinsamen Fokus des Teams.

Beim Herbeiführen konstruktiver Kommunikation in einem Team sind psychometrische Instrumente wie das MBTI® Assessment hilfreich, um eine Grundlage für das Verständnis der verschiedenen Kommunikationsstile zu schaffen. Wenn die Teammitglieder die verschiedenen Kommunikationsstile kennen, die im Team vorherrschen, und die Unterschiede zwischen ihnen verstehen, können sie lernen, sich gegenseitig zu vertrauen. Außerdem treffen sie weniger negative Annahmen über die Absichten, die hinter einem Kommunikationsstil stehen, der sich von ihrem eigenen unterscheidet.

Die Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) Theorie beschreibt Persönlichkeitsdimensionen in vier verschiedenen Bereichen:

- Welche Energie wir haben (Extrovertiertheit [E] oder Introvertiertheit [I]).
- Wie wir Informationen aufnehmen – durch sensitives Empfinden (S) oder Intuition (N).
- Wie Sie Entscheidungen fällen – durch Denken (T) oder Fühlen (F).
- Wie wir uns in der Welt zu orientieren (Urteilen [J] oder Wahrnehmen [P]).

„Wenn wir gewisse Anpassungen vornehmen, können wir das Wissen über verschiedene Persönlichkeitstypen so einsetzen, dass unsere Kommunikation andere besser anspricht“, sagt Dr. Rachel Cubas-Wilkinson, Head of Consultancy in US Professional Services, The Myers-Briggs Company.

„Wenn Sie wissen, wie jemand neue Energie gewinnt und mit anderen interagiert (d. h. ob er oder sie eher extrovertiert oder introvertiert ist), können Sie dieses Wissen nutzen, um besser mit dieser Person zu kommunizieren. Sie können überlegen, ob sie ihre Ideen lieber laut und durch aktives Mitteilen (Extrovertiertheit) oder durch inneres Nachdenken und Reflektieren (Introvertiertheit) einbringen und überarbeiten möchte.“

„Wenn man weiß, wie jemand vorzugsweise Informationen aufnimmt, kann man seine Botschaft und die Informationen, die man ihm gibt, daran anpassen. Sie können einen stärkeren Fokus auf Fakten und konkrete Realitäten legen, wenn Ihr Gesprächspartner das sensitive Wahrnehmen bevorzugt. Wenn er Intuition bevorzugt, können Sie Ihre Botschaft so gestalten, dass sie sich auf Bedeutungen, Möglichkeiten und Verbindungen konzentriert.“

„Studien zeigen, dass durch hochwertige Kommunikation am Arbeitsplatz das gegenseitige Verständnis, reibungslose Abläufe und die Leistung insgesamt gefördert werden. Das sind beeindruckende Ergebnisse“, sagt Dr. Cubas-Wilkinson.

Insgesamt trägt die Kenntnis von Persönlichkeitstypen dazu bei, Selbstwahrnehmung und Selbstmanagement zu verbessern. Auch Ihr Bewusstsein für Kollegen und deren Bedürfnisse wird gefördert. Und schließlich können Sie dadurch wertvolle Erkenntnisse gewinnen und Tools kennenlernen, die Sie zum Aufbau besserer Beziehungen am Arbeitsplatz nutzen können – heute und in Zukunft.

3. Anpassungsfähigkeit (offensichtlich)

Anpassungsfähigkeit wird in anderen Teammodellen auch als Innovation bezeichnet. Im Hinblick auf die Effizienz von Teams muss jedoch nicht jedes Team innovativ sein.

„Bei Innovation geht es im Allgemeinen darum, neue Dinge zu schaffen“, sagt Dr. Boult, „während es bei diesem Faktor der Teampsychologie darum geht, dass das Team in der Lage ist, seine Arbeit anzupassen oder zu verändern, wenn sich die Umstände verändert haben.“

„Stellen Sie sich ein Betriebsteam vor, das Kunden betreut. Das Team muss sich (normalerweise) nicht jeden Tag neue Strategien zur Bearbeitung von Kundenanfragen einfallen lassen. Aber wenn ein neues CRM-System eingeführt wird oder das Unternehmen eine neue Initiative startet, dann muss das

Kundendienstteam seine Arbeit anpassen. Das ist Anpassungsfähigkeit, und sie ist entscheidend für erfolgreiche Teams. Dieses Beispiel könnte auch für Produktentwicklungsteams oder Beratungsteams gelten, die neue Dinge entwickeln müssen. Jedes Team muss anpassungsfähig sein, um erfolgreich zu sein.“

Um anpassungsfähig zu sein, muss ein effektives Team kontinuierlich Möglichkeiten für Veränderungen und Innovationen ermitteln und für diese offen sein, um auf Markttrends und das Organisationsklima zu reagieren. Dazu gehören Möglichkeiten zur Verbesserung von Prozessen, Produkten oder Ergebnissen. Anpassungsfähige Teams reagieren schnell auf Herausforderungen und können auch dann noch effektiv arbeiten, wenn sie mit einzigartigen oder ungewohnten Problemen konfrontiert werden. Sie sind in der Regel gut darin, zu definieren, welche Innovationen erforderlich sind, und auch zu planen, wie der Wandel umgesetzt werden kann.

Im Gegensatz dazu sind Teams, die sich eher gegen Veränderungen wehren, nicht so reaktionsfähig, wenn sie aus ihrer Komfortzone herausgedrängt werden, und haben Schwierigkeiten, sich an veränderte Bedingungen anzupassen.

Anpassungsfähige Teams sind auch offen dafür, die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die Teammitglieder sind vielleicht nicht sofort in der Lage zu erkennen, wo es Probleme in der Zusammenarbeit gibt, aber sie sind bestrebt, sich weiterzuentwickeln und zu verbessern – selbst wenn sie selbst Änderungen vornehmen müssen, um als Team effektiver zu sein.

4. Prozess (offensichtlich)

Teams, die wirksame Prozesse entwickelt haben, nutzen ihre Besprechungen sinnvoll, um schnell Ideen zu sammeln, Prioritäten zu setzen und Maßnahmen zu ergreifen.

Sie sind in der Regel sehr effektiv bei der Projektplanung, dem Zugriff auf Ressourcen, der Verwaltung von Ressourcen und bei der frist- und budgetgerechten Lieferung von Ergebnissen. Sie sind auch bereit und in der Lage, über ihre Zusammenarbeit zu sprechen.

Teams mit klar definierten Prozessen sind sich auch über die spezifischen Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams im Klaren. Die Stärken der einzelnen Mitglieder werden bei der Verteilung von Aufgaben und Maßnahmen berücksichtigt. Das bedeutet, dass die Teammitglieder autonom Entscheidungen treffen und ihre Arbeit erledigen können.

Im Gegensatz dazu machen Teams, die wenig prozessorientiert sind, kaum Gebrauch von effektiven Techniken für das Meeting-Management und die Team-Moderation und haben Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen.

5. Abstimmung (offensichtlich)

Wenn im Team ein hohes Maß an Abstimmung herrscht, ist es wahrscheinlicher, dass sich die Teammitglieder gegenseitig für vereinbarte Maßnahmen, die zum Erfolg des Teams beitragen, zur Verantwortung ziehen. Das bedeutet, dass sie weniger von einem Teamleiter abhängig und eher in der Lage sind, sich selbst zu managen, ihre eigenen Prozesse zu definieren und schwierige Probleme selbst anzugehen.

Leistungsstarke Teams stellen sicher, dass sie sich innerhalb des Teams abstimmen und Klarheit über ihre Ziele und Visionen haben. Sie sorgen außerdem dafür, dass diese Ziele eindeutig auf die allgemeinen Prioritäten der Organisation abgestimmt sind.

6. Konfliktmanagement (offensichtlich + verborgen)

Konflikte können eine Hauptursache für Disharmonie und Ineffektivität in einem Team sein. Und Konflikte am Arbeitsplatz nehmen allgemein zu. Untersuchungen der Myers-Briggs Company zu Konflikten am Arbeitsplatz haben ergeben, dass sich Konflikte am Arbeitsplatz seit 2008 mehr als verdoppelt haben.

„Gegenwärtig verbringen Manager durchschnittlich mehr als 4 Stunden pro Woche damit, sich mit Konflikten zu befassen“, sagt John Hackston, Head of Thought Leadership bei The Myers-Briggs Company, der die Studie durchgeführt hat. „Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass schlechte Kommunikation die Hauptursache für Konflikte ist. Darüber hinaus ist fast 1 von 4 Personen der Meinung, dass ihre Vorgesetzten Konflikte schlecht oder sehr schlecht lösen. Wir haben auch festgestellt, dass die Arbeitszufriedenheit einer Person umso geringer ist und dass sie sich umso weniger einbezogen fühlt, je mehr Zeit sie mit Konflikten am Arbeitsplatz verbringt.“



Teams mit unzureichenden Konfliktmanagementkompetenzen vermeiden es entweder, Probleme offen auszudiskutieren, oder ihnen fehlt die Fähigkeit, Konflikte produktiv zu bewältigen. Sie neigen dazu, sich der Entscheidung anzuschließen, die von der lautesten Stimme befürwortet wird, und sind selten in der Lage, schwierige oder sensible Themen anzugehen. Dadurch entsteht ein Umfeld, in dem sich die Teammitglieder nicht in der Lage fühlen, ihre wahren Gefühle in Bezug auf wichtige Themen auszudrücken (siehe psychologische Sicherheit), was zu ineffektiven Entscheidungen führen und die Qualität der Arbeit und die Moral des Teams beeinträchtigen kann.

Im Gegensatz dazu schätzen Teams mit effektiven Konfliktmanagementfähigkeiten offene Diskussionen. Sie ermutigen sich gegenseitig, ihre Meinung ganz offen zu sagen. Sie bemühen sich, mehrere, oft konkurrierende Ansichten oder Ideen auf den Tisch zu bringen, und verfügen über wirksame Verfahren zur Steuerung der Diskussion, sodass die endgültige Entscheidung auf der größtmöglichen Zustimmung und Unterstützung basiert.

Konfliktmodi

Nach der Thomas-Kilmann-Theorie über Konfliktmanagement lässt sich die Art und Weise, wie Menschen standardmäßig mit Konflikten umgehen, in fünf verschiedene Modi unterteilen.

Jeder Modus variiert innerhalb von zwei Spektren:

- Durchsetzungsvermögen (die eigenen Bedürfnisse durchsetzen).
- Kooperationsbereitschaft (Erfüllung der Bedürfnisse anderer).

Die fünf TKI-Modi zum Umgang mit Konflikten sind **Vermeiden, Anpassen, Zusammenarbeiten, Konkurrieren und Kompromittieren**.

Jeder Mensch verwendet von Natur aus ein oder zwei Modi, abhängig von seiner Kultur, seiner Erziehung und seinem Persönlichkeitstyp. Wenn die Mitglieder eines Teams jedoch alternative Konfliktbewältigungsstile kennen und lernen, wie und wann sie diese am effektivsten einsetzen, können sie Konflikte neu gestalten und entschärfen. Dadurch werden produktivere Ergebnisse erzielt.

Möchten Sie mehr über Konflikte am Arbeitsplatz erfahren?
Laden Sie hier das eBook „Psychology of Conflict“ (Psychologie von Konflikten) herunter.



7. Teamorientierung (verborgen)

Ein Gefühl von Kameradschaft und Teamgeist ist eine große Motivation für ein Team.

Ist die Teamorientierung hoch, empfinden die Mitglieder Zufriedenheit und Freude an der Zusammenarbeit. Selbst hitzige Debatten und Meinungsverschiedenheiten können das grundlegende Engagement und die Loyalität der Teammitglieder untereinander nicht beeinträchtigen.

Im Gegensatz dazu können individuelle Ziele und das Streben nach persönlicher Anerkennung das Streben nach Teamerfolg beeinträchtigen oder mit ihm kollidieren. Wenn sich der Einzelne mit den Zielen und der Mission des Teams identifizieren und sich in sie hineinversetzen kann, ist er wahrscheinlich bereit, seine eigenen Ziele und Absichten im Interesse der Gesamtleistung des Teams zurückzustellen.

Schauen wir uns ein Beispiel für teamorientiertes Verhalten aus der Praxis an.

Stellen Sie sich ein Softwareentwicklungsunternehmen vor, in dem Teamorientierung einen hohen Stellenwert hat. Die Mitarbeiter praktizieren aktiv Teamorientierung, indem sie bereitwillig ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihre Ressourcen miteinander teilen. Darüber hinaus bieten die Teammitglieder ihren Kollegen Unterstützung und Hilfe an, wenn Probleme oder Konflikte auftreten. Sie bieten bereitwillig Unterstützung, Mentoring und Feedback an, um sich gegenseitig zum Erfolg zu verhelfen.

Wenn das Team einen großen Software-Bugfix veröffentlicht und fast alle Teammitglieder daran beteiligt waren, übernehmen die Teammitglieder gemeinsam die Verantwortung für den Erfolg des Teams. Sie wissen, dass ihr individueller Erfolg mit dem Erfolg des Teams verknüpft ist.

Und wenn die Veröffentlichung des Software-Bugfixes von den Kunden gelobt wird, feiern die Teammitglieder sowohl individuelle als auch kollektive Erfolge. Sie erkennen und schätzen die Beiträge der anderen, aber auch den Erfolg ihres Teams.

Zusammenfassung

Oft gehen Manager und Teammitglieder einfach davon aus, dass ihre Dynamik geradlinig und offensichtlich ist. Man macht es sich einfach, wenn man nicht proaktiv darüber nachdenkt, wie das Team zusammenarbeitet, wenn der Schwerpunkt auf der Erledigung anspruchsvoller Aufgaben liegt.

Bestimmte Faktoren haben jedoch einen erheblichen und entscheidenden Einfluss auf die Teamleistung und damit auf die Erreichung der Teamziele. Oft sind sie nicht ersichtlich und daher nicht bekannt.

Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Teams Zeit investieren, um Erkenntnisse aus psychometrischen Beurteilungen und Maßnahmen zur Teamentwicklung zu gewinnen, damit sie ein Höchstmaß an Teamleistung erbringen können.

Mit Unterstützung durch das richtige Instrument und einen fachkundigen Moderator können Teammanager Erkenntnisse gewinnen, alte Denkweisen in Frage stellen und positive Veränderungen fördern.

Auf diese Weise können sie die Leistung ihrer Teams erheblich steigern und einen bedeutenden und dauerhaften Einfluss auf ihr Unternehmen ausüben.

Wenn Sie mehr über die verborgene Dynamik von Teams und die Verbesserung ihrer Leistung erfahren möchten, kontaktieren Sie uns noch heute.

01 803 000 768 | eu.themyersbriggs.com/de



Sie wünschen sich Unterstützung bei Ihren Team-Initiativen?
Möchten Sie psychologische Erkenntnisse in Ihr Unternehmen einbringen?
[Wenden Sie sich an The Myers-Briggs Company.](#)

