

Es ist schon paradox: Viele Unternehmen kennen die eigene Arbeitskultur dank umfangreicher Daten und interner Vernetzung besser denn je. Trotz dieses Wissens kam der Kulturwandel – Stichwort New Work – häufig eher langsam voran. Bis Covid-19 kam. Die Corona-Pandemie zwingt uns dazu, gewohnte Muster zu verwerfen und uns für neue Arten des Arbeitens zu öffnen. Viele Unternehmen experimentieren mit einem Mix aus virtueller und physischer Büro- kultur. Trotzdem ändert Covid-19 nichts daran, dass ein Großteil der Arbeit in Teams stattfindet – zum Glück! Komplexe Themen und Herausforderungen lassen sich nun mal am besten gemeinsam lösen.

Doch warum sind manche Teams erfolgreicher als andere? Google ist mit dem Projekt „Aristoteles“ genau dieser Frage nachgegangen. Jahrelange Forschung, über 180 untersuchte Teams und mehr als 200 Interviews – ein großer Aufwand, um das Geheimnis erfolgreicher Teamarbeit zu lüften. Die Ergebnisse überraschen. Vermeintlich naheliegende Faktoren wie die fachliche Qualifikation wirken sich weniger auf den Teamerfolg aus. Ein bisher eher vernachlässigter Faktor kristallisiert sich dagegen als entscheidend heraus: die „psychologische Sicherheit“. Die grundlegende Erkenntnis: Nicht das Wer, sondern das Wie macht Teams erfolgreich.

Das wichtigste Merkmal der psychologischen Sicherheit ist Freiraum. Konkret heißt das: Teammitglieder können ohne Hemmungen Fragen stellen und



Keine Angst vor Fehlern – ihr seid ein Team!

Komplexe Fragen lassen sich im Team am besten lösen – das gilt seit der Corona-Krise mehr denn je. Ein wichtiger Erfolgsfaktor von Teamwork ist die psychologische Sicherheit.

New-Work-Experte Lars Inselmann weiß: Nur wenn alle Beteiligten angstfrei kommunizieren und handeln, stimmt das Ergebnis. Doch wie erreicht man diesen Zustand? Ein Gastbeitrag.

agieren. Zudem ist jeder bereit, gewisse Risiken einzugehen, ohne Angst vor den Reaktionen haben zu müssen. Das klingt erst einmal banal. Doch wann haben Sie das letzte Mal beschlossen, eine Frage oder Anmerkung besser herunterzuschlucken? Oder einen Vorschlag nicht gemacht, weil Sie befürchten mussten, dafür verurteilt zu werden?

Psychologische Sicherheit hilft dabei, individuelle Stärken einzubringen und so das gesamte Team besser zu machen. Die wissenschaftliche Logik dahinter: Nur wer falsche Entscheidungen treffen darf, wird am Ende die richtigen Entscheidungen treffen. Nur wer „dumme“ Fragen stellen darf, wird wichtige Fragen stellen. Diese Überlegungen sind aktueller denn je. Gerade in der Corona-Krise ist es wichtig, als Unternehmen innovativ zu bleiben. Dafür braucht es neue Ideen, kreative Lösungen und kritische Selbstreflexion. Psychologische Sicherheit wird somit immer mehr zum zentralen Erfolgskriterium, um komplexe Probleme in Teams zu lösen.

Erfolgreiche Teamarbeit braucht gegenseitiges Vertrauen. Für Führungskräfte bedeutet das einerseits, eine angstfreie und meinungsoffene Kultur zu schaffen, innerhalb derer Fehler systematisch besprochen und aufgearbeitet werden. Hier bieten sich zum Beispiel Formate wie regelmäßige „Lessons Learned“-Treffen an. Psychologische Sicherheit zu schaffen heißt andererseits aber auch, eine Haltung zu etablieren, in der die Sorge vor Nachteilen für das Team größer ist als die vor einem möglichen Konflikt.

In der Praxis sollte der Fokus daher noch stärker auf die Mechanismen in den Teams gelegt werden: Wie arbeiten wir zusammen? Welche Normen geben uns Orientierung? Was brauchen wir, um noch besser zu harmonisieren? Diese Fragen sollten offen im Team diskutiert werden. Ein gemeinsames Grundverständnis ist notwendig, um Verbesserungspotenziale innerhalb der eigenen Arbeitskultur zu erkennen und Maßnahmen zur Erhöhung der psychologischen Sicherheit zu treffen. —

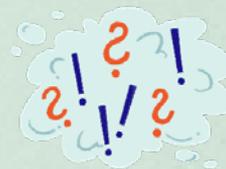


DER AUTOR

Für Lars Inselmann steckt hinter dem Begriff „New Work“ mehr als der obligatorische Kickertisch oder das Arbeiten im Homeoffice. Der Marketingexperte geht der Frage nach, wie Unternehmensinteressen und der Selbstbestimmungsdrang von Mitarbeitern zusammenpassen. Zudem erforscht Inselmann mit seinen Kunden aktiv, wie sich Teams bestmöglich organisieren lassen. Seit zwei Jahren betreibt er einen erfolgreichen Blog zum Thema „New Work“.

www.lars-inselmann.de

DREI TIPPS FÜR GUTE TEAMARBEIT



1.

Geben und Nehmen

Es ist wichtig, verschiedene Meinungen innerhalb eines Teams zu respektieren.

Hören Sie Ihren Kollegen zu und stellen Sie Fragen mit der Absicht, von den Teamkollegen zu lernen. Auf diese Art wird auch Kritik besser aufgenommen. Der Kritisierte weiß, dass Sie beim Urteil seine Sicht der Dinge in Betracht gezogen haben.



2.

Loben

Lob für die eigene Arbeit erzeugt ein super Gefühl und ist gleichzeitig ein effektives Mittel für konstruktives Feedback. Wenn ein Kollege gute Arbeit leistet, loben Sie ihn und begründen Sie Ihr Lob. So gewinnt er Selbstvertrauen und Sicherheit, kann sich auf seine Stärke(n) fokussieren – und Sie können ggf. selbst davon profitieren.



3.

Authentisch sein

Stehen Sie für Ihre Werte und Ansichten ein. Teilen Sie den Teammitgliedern Ihre Meinung mit – auch wenn Gegenwind droht. Ehrlichkeit ist in Teams ein wichtiger Schritt in Richtung Vertrauen und für die psychologische Sicherheit elementar.