

Mit Sicherheit zum Erfolg: Was exzellente Teams auszeichnet

Die meisten Organisationen kennen diese Situation: Da gibt es verschiedene Teams im Unternehmen, die (fast) die gleiche Arbeit erledigen, die die gleichen Ressourcen zur Verfügung haben, die ähnlich kompetent besetzt sind – und trotzdem gibt es zum Teil gravierende Unterschiede in der Teamleistung. Wo liegt der entscheidende Unterschied?

Er liegt nachweislich nicht in der höheren Einzelintelligenz der Teammitglieder, sondern er liegt in dem, was zwischen den Teammitgliedern passiert. Das Stichwort ist *Vertrauen* oder, wie es im wissenschaftlichen Kontext genannt wird: in der *psychological safety*, der psychologischen Sicherheit.

Amy C. Edmondson, Professorin an der Harvard Business School, hat dies bereits in den 90-er Jahren nachgewiesen und es wurde danach noch in zahlreichen weiteren Studien bestätigt. Unter anderem führte Google von 2012 bis 2015 eine sehr aufwändige interne Studie mit 180 Teams durch („Projekt Aristotle“), in der das Unternehmen alle seine herausragenden Möglichkeiten zum Auffinden von Mustern einsetzte – und nichts fand, was die Unterschiede in der Team-Performance wirklich erklären konnte. Erst als sie auf das Konzept von Amy Edmondson stießen, ergab plötzlich alles Sinn (vgl. Duhigg 2016).

Aber was ist psychologische Sicherheit? Und wovon hängt sie ab?

Edmondson erklärt in einem Interview mit der Zeitschrift für Organisationsentwicklung worum es geht: „In einer psychologisch sicheren Umgebung fällt es Menschen leicht, sich voll und ganz ins Team einbringen zu können. Sie können ihre Meinung offen äußern, Ideen einbringen und Fragen stellen; sie können Dinge ausprobieren, intelligente Risiken eingehen und Fehler zugeben.“ (Edmondson 2018, S. 19)

Das klingt einfach aber diese Sicherheit ist in der Praxis häufig nicht gegeben. Denn wir Menschen machen uns natürlicherweise Gedanken darüber, was andere über uns denken, wir möchten vor den Augen der anderen gut dastehen. Wenn wir z.B. erleben, dass unsere Beiträge abgewertet oder ignoriert werden, werden wir sie in Zukunft unterlassen. Genau das ist jedoch die größte Gefahr für Teams. Denn das, was sogenannte High Performance-Teams ausmacht, ist das „Mehr“, das über die Summe der Einzelleistungen hinausgeht. Und das entsteht nur in einem angstfreien und permanenten Austausch untereinander.

Sascha Reimann stellt in seinem Überblicksartikel „Was macht Teams gut?“ eine Studie von Fabiola Gerpott, Wissenschaftlerin am Leadership Lab der Vrije Universiteit Amsterdam, vor, in der diese herausgefunden, dass eine hohe Diversität im Team sowohl eine besondere Gefahr als auch eine besondere Chance für eine hohe kollektive Leistungsfähigkeit darstellt. Neu gegründete Teams starten in der Regel mit einem hohen Sicherheitswert in die Zusammenarbeit. Die Teammitglieder scheinen sich gegenseitig

eine Art Vertrauensvorschluss zu geben. Ohne ein Gegensteuern zerfallen sie jedoch sehr schnell in Subgruppen, in denen sich jeweils die Menschen zusammentun, die sich ähneln (z.B. die das gleiche Alter haben, die gleiche Herkunft, die gleiche Ausbildung), denn da fühlen sie sich sicher und verstanden. Durch dieses Sich-Aufteilen sinkt unweigerlich die Teamintelligenz. Ein ähnliches Problem entsteht mit introvertierten oder schüchternen Personen im Team. Sie ziehen sich häufig schnell zurück und bringen sich nicht mehr ein (vgl. Reimann 2018 , S. 31)

Was hilft gegen diese Tendenzen? Wie kann die notwendige psychologische Sicherheit gefördert werden?

Hier geben die Forschungsergebnisse von Anita Wooley von der Carnegie Mellon University in Pittsburgh interessante Antworten.

2010 hat sie, zusammen mit Kollegen, im Wissenschaftsmagazin Science die Ergebnisse einer Studie veröffentlicht, in der sie 699 Personen in ihrer Zusammenarbeit in kleinen Gruppen untersucht hat. Kollektive Intelligenz hat sie dabei definiert als die Fähigkeit, viele verschiedene Aufgaben miteinander bearbeiten und lösen zu können („performance on a wide variety of tasks“). Die kollektive Intelligenzleistung hing in diesem Fall im Wesentlichen von drei Faktoren ab:

- von der durchschnittlichen Fähigkeit der Gruppenmitglieder zur Empathie („social sensitivity“)
- von dem Frauenanteil im Team (Anmerkung der Autorin: Wie hoch der idealerweise sein muss, konnte ich als Statistik-Laie leider nicht aus dem Artikel herauslesen)
- von der gleichen Verteilung der kommunikativen Beiträge der einzelnen Teammitglieder („equality in distribution of conversational turn-taking“)

Beim letzten Punkt kam es nicht darauf an, dass jeder zu jedem Punkt immer etwas sagen muss. Aber es war von entscheidender Bedeutung, dass in der Summe, am Ende des Tages, sich jeder im gleichen Ausmaße hat einbringen können. Dominantes Verhalten Einzelner hatte dagegen ein unmittelbares Absinken der kollektiven Intelligenz zur Folge (vgl. Wooley u.a. 2010).

Diese Ergebnisse passen wiederum sehr gut zu den langjährigen Studien von Amy Edmondson. Aus ihrer Sicht ist die Fähigkeit von Führungskräften, alle Teammitglieder aktiv in die notwendigen gemeinsamen Auseinandersetzungen einzubeziehen von zentraler Bedeutung. Auf die Frage, **was können Führungskräfte tun, um die psychologische Sicherheit in einem Team zu stärken?** ist ihre Antwort folgende:

Drei Punkte zählen:

Erstens müssen die Rahmenbedingungen geschaffen werden, indem der Arbeitsauftrag festgelegt wird und überzeugende Argumente dafür angeführt werden, warum die

Meinung jedes Einzelnen gefragt ist. Dies schafft die Grundvoraussetzung für psychologische Sicherheit. Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft, ihren Mitarbeitenden nahezubringen, womit sie sich konfrontiert sehen und die Natur ihrer Arbeit zu vermitteln. Wenn Arbeit in einem hohen Maße von gegenseitiger Abhängigkeit, Komplexität oder Unsicherheit geprägt ist, liegt auf der Hand, dass die Beteiligten sich einbringen sollten. Andernfalls könnte das Vorhaben extrem schief laufen. An einem Arbeitsplatz, der von gegenseitiger Abhängigkeit oder Unsicherheit geprägt ist, müssen sich Führungskräfte für die psychologische Sicherheit interessieren, da sie darauf angewiesen sind, von und auf andere Menschen zu hören. Die Arbeit selbst erfordert von den Beteiligten Offenheit, Transparenz und häufige Kommunikation und die Bereitschaft, das damit verbundene zwischenmenschliche Risiko einzugehen.

Zweitens müssen Führungskräfte proaktiv zur Beteiligung einladen, indem sie gute Fragen stellen. Durch folgende Botschaften oder Fragen signalisiert man den Mitarbeitenden, dass man seine Grenzen kennt: «Ich könnte etwas vergessen haben. Ich brauche eure Mithilfe» oder «Was seht ihr dort? Ich bin kein Experte auf eurem Gebiet und freue mich auf eure Anmerkungen.» Viele Führungskräfte glauben, dass sie zeigen, offen für Anmerkungen zu sein. Doch das ist nicht das Gleiche wie proaktiv zu sein oder um Unterstützung zu bitten. Die meisten von uns reagieren positiv darauf, wenn sie direkt nach ihrer Meinung gefragt werden.

Drittens ist es wichtig, wertschätzend zu reagieren – besonders auf schlechte Neuigkeiten, Bedenken oder Fragen. Und dabei grundsätzlich positiv zu bleiben, wenn jemand den Mut hat und/oder sich die Mühe macht, das Wort zu ergreifen. (Edmondson 2018, S. 20)

In Bezug auf die Frage „**Kann man ein bestehendes Team transformieren oder sollte ein solches Team von Grund auf gebaut werden?**“ ist Edmondson optimistisch:

Ich denke, man kann ein bestehendes Team transformieren. Dafür ist es hilfreich, die Transformation so offen wie möglich auszusprechen. Ganz gleich, ob wir mit dem richtigen oder dem falschen Fuß aufgestanden sind: Wenn wir danach streben, herausragende Arbeit in dieses eine Projekt zu stecken, dann werden wir Herz und Verstand Aller gewinnen müssen. Führungskräfte sollten sich deshalb an den folgenden Sätzen orientieren: „Ich schlage vor, wir beginnen die Transformation mit euren Gedanken dazu, wie es bei uns läuft und wo ihr uns gerne sehen würdet.“ (ebd.)

Aber die kollektive Intelligenz eines Unternehmens hängt ihrer Meinung nicht nur an den Führungskräften, **jeder Einzelne kann durch sein Verhalten die psychologische Sicherheit für alle fördern**. Edmondson nennt hier wiederum drei Punkte, die wesentlich sind:

Der erste Punkt besteht darin, aufzuzeigen, womit wir konfrontiert sind, z. B. Herausforderungen, Unsicherheiten und gegenseitige Abhängigkeiten. Jeder von uns kann bestätigen, dass das wirklich interessant oder wichtig ist.

Zweitens geht es (auch im täglichen Miteinander) darum, Fragen zu stellen. Je mehr aufrichtige Fragen wir stellen, desto leichter ist es für unser Gegenüber zu sprechen. Eine Frage ist eine direkte Einladung dazu, einen Beitrag zu liefern. Das ist so offensichtlich und

tiefgreifend zugleich. Meiner Meinung nach begegnen wir unserem Gegenüber mit Respekt, indem wir ernstgemeinte Fragen stellen, unter der Voraussetzung echtes Interesse für die Antworten mitzubringen.

Der dritte Punkt bedeutet, gewillt zu sein, uns mit unseren Gedanken, Sorgen und Empfindlichkeiten einzubringen. (Edmondson 2018, S. 23)

Dieser dritte Punkt trifft auch und vor allem auf die Führungskräfte von Teams zu: Es hat einen positiven Effekt auf das Team, wenn sie zeigen, wo sie selbst unsicher sind und was sie aktuell – auch außerhalb des beruflichen Kontextes – bewegt. Dieses Sich-Zeigen erhöht das Sicherheitsgefühl der Teammitglieder. Auch in der Google-Studie konnte dieser Effekt deutlich nachgewiesen werden (vgl. Duhigg 2016). Und auch hier ist wieder die Einfühlung und die Moderationskompetenz der Führungskraft gefragt. Denn auch hier gilt: je mehr alle sich trauen, sich so zu zeigen, wie sie sind, desto höher ist die Chance für hohe gemeinsame Leistungen.

Fazit: Psychologische Sicherheit scheint DER Schlüssel für hohe Teamleistungen zu sein. Wobei der Autor und Redakteur der Zeitschrift managerSeminare Sascha Reimann in seinem Überblicks-Artikel zu diesem Themenfeld dafür plädiert, hier nicht nur den Output eines Teams in den Blick zu nehmen. Teamleistung sei viel mehr, z.B. auch die Fähigkeit zu guter Planung, kreativem Denken, guten Verhandlungen und Entscheidungen (Reimann 2018, S. 37). Dieser „Save-Modus“ entsteht jedoch in den allerwenigsten Teams von alleine. Die Teamführung ist entscheidend. Auch – und vielleicht sogar gerade – bei selbstorganisierten Teams.

Literatur

- ” **Duhigg, Charles** (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team, New York Times Magazine, 1 August 2019, www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html
- ” **Edmondson, Amy C., Dörffler, Tina** (2018) Selbstverständlich fehlbar - Psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktor für High Performing Teams. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/2018, S. 19 – 23
- ” **Reimann, Sascha** (2018). Was macht Teams gut? Kollektive Intelligenz entwickeln. managerSeminare 247, Oktober 2018, S. 30 – 37
- ” **Woolley, Anita Williams, Chabris, Christopher F., Pentland, Alex, Hashmi, Nada, Malone, Thomas W.** (2010) Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, SCIENCE VOL 330, S. 686 – 688

Autorin

Dr. Ulla Domke, Organisationsberaterin zu den Themen Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit (www.prometha.de) und Vorstand der awisu eG – der Think & Do Tank für innovative Unternehmer/innen (www.awisu.de)

Veröffentlichung (zusammen mit Martin Granica): Mutig führen – Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust auf Verantwortung wecken (2019), Schäffer-Poeschel-Verlag (www.mutig-fuehren.de)