

**Seminarreihe: Weiterentwicklung von  
Leos**

***Zusammenarbeit in  
Teams***



**Teilnehmerhandbuch**



## **Seminarziele**

*Am Ende dieses Seminarbausteins können die Teilnehmenden:*

- Fünf Merkmale effektiver Teams bestimmen
- Psychologische Sicherheit und deren Nutzen definieren
- Die Eigenschaften psychologischer Sicherheit in ihre Teamarbeit aufnehmen

## **Aktivität: Schneeballschlacht**

Bitte schreiben Sie Ihren Vor- und Nachnamen groß und gut lesbar auf dieses Blatt und reißen Sie diese sowie die nächste Seite anschließend vorsichtig aus dem Handbuch. Zerknüllen Sie dieses Blatt und auch das andere in jeweils einen Ball. Sie haben also einen Schneeball mit Ihrem Namen und einen unbeschrifteten Schneeball.

**Name:**



**<Seite absichtlich frei gelassen>**



## **Kleingruppendiskussion 1: Was macht ein effektives Team aus?**

Denken Sie an ein Team, dem Sie angehörten, das gut miteinander gearbeitet hat.

Was hat es zu einem effektiven Team gemacht? Hatte es besondere Merkmale?

Lag es an der Erfahrung, die die Teammitglieder hatten, oder am Umgang der Teammitglieder untereinander?

## Laut Google haben die besten Teams diese fünf Dinge

### Zack Friedman

Ehemaliger Mitarbeiter

CEO, Mentor ([mentormoney.com](http://mentormoney.com)) Autor des Bestsellers „The Lemonade Life“ (Das Limonadenleben)

Das Projekt heißt „Project Aristotle“.

Es ging darum, diese Frage zu beantworten: „Was macht ein effektives Team bei Google aus?“

Dies sind die Ergebnisse.

### **Die fünf Elemente, die ein starkes Team ausmachen**

Google analysierte Daten der Geschäftsführung, von Führungsteams und Teammitgliedern, um die Schlüsselfaktoren zu bestimmen, die ein erfolgreiches Team ausmachen. Dabei fand das Google-Forschungsteam heraus, dass die besten Teams effektiv waren, weil deren Mitglieder gut zusammenarbeiteten, unabhängig davon, wer Teil des Teams war.

Hier sind die fünf Eigenschaften, die ein starkes Team ausmachen:

1. Psychologische Sicherheit
2. Zuverlässigkeit
3. Struktur und Klarheit
4. Bedeutung
5. Auswirkung

Lassen Sie uns die Ergebnisse des Google-Forschungsteams aufschlüsseln.

#### **1. Psychologische Sicherheit**

Bei psychologischer Sicherheit geht es um die Rahmenbedingungen. Es geht darum, eine Atmosphäre zu schaffen, in dem die Teammitglieder die „Sicherheit“ verspüren, zwischenmenschliche Risiken eingehen zu können. Es mag riskant sein, Teammitglieder anzuregen, ihre Meinung offen kundzutun, vor allem, wenn sich diese gegen die Gruppe richtet. Doch Teams, die eine hohe psychologische Sicherheit auszeichnet, fördern die Risikobereitschaft. Und wenn Teammitglieder risikobereit sind, wird dies nicht als schädigend, unhöflich oder inkompetent aufgenommen.

Wenn Teams psychologische Sicherheit begünstigen, fließen Ideen frei, was zu besseren Ergebnissen führen kann. Man kann um Hilfe bitten, ohne zu befürchten, bestraft zu werden oder dem eigenen Ruf zu schädigen. Teammitglieder fühlen sich wohl damit, Fragen zu stellen und die eigene Meinung zu äußern, was gesunde Debatten zur Folge hat, von denen das Team profitieren kann.

## **2. Zuverlässigkeit**

Bei Zuverlässigkeit dreht sich alles um Verantwortung, um Verlässlichkeit und Vertrauen.

Wenn jeder im Team Verantwortung übernimmt, verlässlich und vertrauenswürdig ist, hat das Team Erfolg.

In wie vielen Teams, denen Sie angehörten, war eine Person, die sich vor Verantwortung drückte? Wir alle haben das schon erlebt. Ein Team bricht zusammen, wenn auch nur eine Person ihren Anteil nicht erledigt. In einem hochzuverlässigen Team kann sich jeder darauf verlassen, dass die Arbeit gut und pünktlich erledigt wird.

## **3. Struktur und Klarheit**

Jedes Team braucht Struktur und Klarheit, solange Regeln nicht so streng und starr sind, dass sie die Fortschritte einschränken.

Struktur und Klarheit äußern sich in spezifischen und klaren Leistungsstandards und Vorgaben für das Team, die die Arbeit und Ziele betreffen. Dank solcher Vorgaben verstehen Teammitglieder ihre Aufgaben und deren Sinn, Erwartungen und Leistungsziele.

Bei Struktur und Klarheit ist Genauigkeit wichtig. Teammitglieder können dann glänzen, wenn ihnen Ziele vorgegeben werden, die deutlich, spezifisch sowie transparent sind und sie wissen, was von ihnen erwartet wird. Bei Google wird beispielsweise das Management-Tool „Objectives and Key Results“ (Ziel und Schlüsselergebnisse) eingesetzt, mit dem lang- wie kurzfristige Ziele aufgestellt werden. Manche Teams etablieren sogar ein gemeinsames Vokabular, um Normen einzuführen, die die Teamidentität widerspiegeln.

## **4. Bedeutung**

Niemand möchte einen Arbeitsplatz, den er oder sie als bedeutungslos empfindet. Sie können sich also vorstellen, wie man sich fühlt, wenn man einem Team angehört, dem Sinn oder Zweck fehlen.

Innerhalb eines Teams lässt sich Bedeutung auf verschiedene Arten schaffen. Beispielsweise kann man Bedeutung in der eigentlichen Arbeit oder im Endprodukt finden.

Google fand heraus, dass Bedeutung sich auch über finanzielle Sicherheit, Familienunterstützung, Unterstützung des Teams oder Selbstentfaltung schaffen lässt.

## **5. Auswirkung**

Bei der Arbeit geht es darum, für andere Wert und Wirkung zu schaffen. Die Mitglieder eines Teams wollen also, aus ihrer subjektiven Perspektive, verstehen, dass die eigene Arbeit eine Wirkung hat. Sie wollen außerdem das Gefühl haben, dass die Arbeit des Teams die Ziele, Mission und Wirkung der Organisation weiterbringt. Zeit für jedes Teammitglied einzuräumen, um den eigenen Einfluss zu reflektieren, ist eine wertvolle Übung, um ein Verständnis für Sinn und Zweck zu entwickeln.

## GESPRÄCHSANLEITUNG ZUR AUSWERTUNG DER TEAM-EFFIZIENZ

Unten finden Sie einige Stichproben von Verbesserungsindikatoren und Leitfragen.

### Psychologische Sicherheit

Anzeichen dafür, dass Ihr Team Verbesserungen im Bereich „psychologische Sicherheit“ braucht:

- Angst davor, nach konstruktivem Feedback zu bitten oder dies selbst zu geben
- Zögern, unterschiedliche Ansichten wiederzugeben oder „dumme“ Fragen zu stellen

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Fühlen alle Teammitglieder sich wohl genug, voreinander ein Brainstorming abzuhalten?
- Haben alle Teammitglieder das Gefühl, offen Fehler machen zu können, oder würden sie sich ausgegrenzt fühlen?

Tipps für Führungskräfte:

- Sammeln Sie Beiträge und Ansichten der Gruppe
- Legen Sie Ihre eigenen Arbeitsstilpräferenzen offen und ermutigen Sie die anderen, dies ebenfalls zu tun
- Schauen Sie sich Amy Edmondsons TED-Talk zu psychologischer Sicherheit an

### Zuverlässigkeit

Anzeichen dafür, dass Ihr Team Verbesserungen im Bereich „Zuverlässigkeit“ braucht:

- Das Team hat nicht genug Wissen über die Projektprioritäten oder Projektfortschritte
- Verantwortung ist diffus und Aufgaben oder Probleme haben keine/n klare/n Verantwortliche/n

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wenn Teammitglieder sagen, dass sie etwas erledigen, tun sie es dann auch?
- Kommunizieren Teammitglieder proaktiv Verzögerungen untereinander und übernehmen Verantwortung?

Tipps für Führungskräfte:

- Legen Sie Aufgaben und Verantwortungsbereiche der verschiedenen Teammitglieder klar fest
- Entwickeln Sie konkrete Projektpläne, um die Arbeit jedes einzelnen Mitglieds transparent zu machen

### Struktur und Klarheit

Anzeichen dafür, dass Ihr Team Verbesserungen im Bereich „Struktur und Klarheit“ braucht:

- Nicht genügend Klarheit darüber, wer für was zuständig ist
- Unklare Prozesse zur Entscheidungstreffung: wer trifft sie warum?

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wissen die Teammitglieder, was die Ziele für das Team und für das Projekt sind und wie diese erreicht werden?
- Haben die Teammitglieder das Gefühl, eigenständig an spezifischen Projekten zu arbeiten?

Tipps für Führungskräfte:

- Besprechen Sie die Teamziele regelmäßig und stellen Sie sicher, dass alle Teammitglieder den Plan zur Zielerreichung verstehen
- Sorgen Sie dafür, dass die Teamsitzungen ein übersichtliches Programm mit festgelegtem/r Leiter/in haben

## Bedeutung

Anzeichen dafür, dass Ihr Team Verbesserungen im Bereich „Bedeutung“ braucht:

- Arbeitsaufträge basieren rein auf Fähigkeiten, Expertise, Arbeitspensum, statt auch Bedarf an individueller Kompetenzentwicklung oder die Interessen der Teammitglieder zu berücksichtigen
- Keine Würdigung von Leistungen oder dem Erreichen von Meilensteinen

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Gibt die Arbeit den Teammitgliedern ein Gefühl der persönlichen und beruflichen Verwirklichung?
- Wird den Teammitgliedern die Arbeit basierend auf sowohl Fähigkeiten als auch Interesse zugeteilt?

Tipps für Führungskräfte:

- Geben Sie den Teammitgliedern positives Feedback, wenn sie gute Arbeit leisten und bieten Sie Hilfe an, wenn ihnen etwas Probleme bereitet
- Sprechen Sie anderen, die Ihnen geholfen haben, öffentlich Dank aus

## Auswirkung

Anzeichen dafür, dass Ihr Team Verbesserungen im Bereich „Wirkung“ braucht:

- Arbeit als „auf der Stelle treten“ beschreiben
- Zu viele Ziele, was dazu führt, dass kein bedeutender Fortschritt gemacht werden kann

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Empfinden die Teammitglieder, dass ihre Arbeit Verbesserungen bewirkt?
- Haben die Teammitglieder den Eindruck, dass ihre Arbeit ein wichtiger Teil eines übergeordneten Ziels ist?
- Welche Auswirkungen haben aktuelle Prozesse im Team auf das Wohlbefinden/Burnout?

Tipps für Führungskräfte:

- Entwickeln Sie gemeinsam eine klare Vision, die untermauert, wie die Arbeit eines jeden Teammitglieds direkt auf die Ziele des Teams und der Organisation hinarbeitet
- Reflektieren Sie die Arbeit, die Sie alle leisten und den Einfluss, den sie auf Nutzer/innen oder Klient/innen der Organisation hat

## **Kleingruppendiskussion 2: Gesprächsanleitung**

Die Google-Forscher/innen wollten die Ergebnisse veröffentlichen, um so Führungskräften und Mitarbeitenden von Google die vorhandenen Teamdynamiken verständlich zu machen und Tipps für Verbesserungen zu geben. Sie erstellten also eine Gesprächsanleitung zur Auswertung der Team-Effizienz basierend auf diesen fünf Säulen.

Wie kann dieser Leitfaden den Teams im Leo Club, Distrikt oder Multidistrikt nützen?

## Psychologische Sicherheit

<https://rework.withgoogle.com/>

Die Organisations-Verhaltensforscherin Dr. Amy Edmondson, Professorin für Leadership an der Harvard Business School, prägte das Konzept „psychologische Teamsicherheit“ 1999 und definierte es als „die den Teammitgliedern gemeinsame Ansicht, dass das Team ein sicherer Ort ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen.“

Das bedeutet, dem Team ist eine Kultur eigen, in der:

- Teammitglieder sich wohl genug fühlen, Fehler zuzugeben oder schwierige Themen anzusprechen
- Teammitglieder gemeinsam aus diesen Fehlern lernen
- Das Team eine sichere Umgebung schafft, in der Mitglieder sich offen über Ideen austauschen und dabei „darin vertrauen können, dass das Team niemanden in Verlegenheit bringt, zurückweist oder gar bestraft“
- Teams stärker werden, Engagement sowie Moral zunehmen und die nötigen Informationen für bessere Entscheidungen und Innovation vorhanden sind

## Amy Edmondson – Psychologische Sicherheit & Google Aristotle

<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>

### Transkript des Videos:

*Sie haben wahrscheinlich schon davon gehört, aber das ist der Grund, aus dem psychologische Sicherheit neue Bedeutung erhalten hat. Ich forschte schon seit einiger Zeit in dem Bereich, als eine vielverbreitete Studie bei Google mit dem Namen „Project Aristotle“ erschien, bei der es um die Beantwortung der einfachen Frage „Warum übertreffen manche Teams andere?“ ging. „Woran liegt es? An der Ausbildung? An einer Mischung aus verschiedenen Geschlechtern? Woran liegt es?“*

*All die Nachforschungen, Datensätze, all die analytischen Kapazitäten, über die Google verfügt... In einer Studie über drei Jahre, mit 180 Teams, was haben sie herausgefunden? Nun, wie Julia Rosovsky, eine promovierte Psychologin, die die Studie leitete, erklärte: Psychologische Sicherheit trat, zur Überraschung aller, als entscheidender Faktor zum Vorschein. Das war der Faktor, der leistungstärkere von leistungsschwächeren Teams unterschied. Darauf konzentrieren sie sich. „Was können wir tun? Was können wir machen, um die psychologische Sicherheit unserer Teams zu erhöhen?“ Nun, was Sie sich merken sollten, ist nicht, dass Google besonders hohe oder niedrige psychologische Sicherheit hat, sondern dass es starke Abweichungen gab. Ansonsten wäre dies nicht als Prädiktor hervorgetreten.*

*Wir merken also, dass dies keine Funktion von Organisationskultur ist. Diese ist bei Google recht ausgeprägt und erkennbar. Was wir also lernen, ist, dass diese Sache namens psychologischer Sicherheit, die sich auf das zwischenmenschliche Klima bezieht, schwankt. Sie fällt unterschiedlich in den verschiedenen Teams innerhalb einer Organisation aus. Okay? Das wollen wir uns also für das Weitere merken. Das sind sozusagen die guten und auch die schlechten Nachrichten. Okay? Die schlechte Nachricht ist, dass man nicht einfach sagen kann: „Okay, wir wollen die ganze Organisation psychologisch sicher gestalten. Von oben bis unten. Das schaffen wir.“ Das wird eher schwierig. Aber die gute Nachricht ist, ganz egal, wo Sie arbeiten, Sie haben die Möglichkeit, in Ihrem Team psychologische Sicherheit hervorzurufen. Denn es ist ein eigener Bereich. Das ist eine Blase, die Sie erzeugen können, und wir werden klären, wie man das macht, ohne sich um die gesamte Organisation kümmern zu müssen.*

## Fünf Vorteile einer psychologisch sicheren Atmosphäre

23 Juni 2022/ Basierend auf Artikel: <https://narativ.com/leadership/5-benefits-psychologically-safe-workplace/>

Indem wir uns Zeit nehmen, aufmerksam sind und bewusst eine psychologisch sichere Atmosphäre schaffen, können wir Bereiche finden, die verbessert werden können und letztlich das Team positiv beeinflussen. Hier sind fünf erwiesene Vorteile einer psychologisch sicheren Atmosphäre:

### 1. Erhöhte Bindung

In den letzten Jahren ist die Mitarbeiterbindung für viele Unternehmen zu einem großen Problem geworden. Ein Grund, aus dem viele Menschen ihre Arbeitsstelle verlassen, ist, dass sie sich in ihrem Arbeitsumfeld nicht sicher fühlten. Ob es nun ein/e Ausbilder/in war, die ihnen das Gefühl gab, dumme Fragen zu stellen oder ob sie den Eindruck hatten, ihre Beiträge seien bedeutungslos: Eine psychologisch unsichere Atmosphäre ist das einfachste Mittel, Ihre besten Mitarbeitenden zu verlieren.

### 2. Gesteigerte Produktivität und Leistung

Hand aufs Herz: Wann hat Leistungsangst Ihnen jemals dabei geholfen, gute Arbeit zu leisten? Wahrscheinlich leisten Sie bessere Arbeit, wenn Sie sich keine Sorgen über kleinere Fehler machen oder gar Angst haben müssen, gefeuert zu werden, weil Sie um eine Fristverlängerung bitten (außer natürlich, Sie haben übermenschliche Fähigkeiten!). Es ist belegt, dass Menschen, die sich sicher fühlen und Wertschätzung erfahren, wesentlich bessere Arbeit abliefern als solche, die ständig nervös sind.

### 3. Vermehrte Kreativität und Innovation

Damit ein Team kreativ und innovativ sein kann, muss eine Voraussetzung gegeben sein: Vertrauen. Wenn Menschen einander vertrauen, fühlen sie sich sicher genug, Fragen zu stellen und Fehler zu machen—und davon sind Kreativität und Innovation natürliche Nebenprodukte.

Um dieses Vertrauen aufzubauen, muss eine gewisse Bindung bestehen. Dafür ist „Storytelling“ ein gutes Mittel. Nebenbei stößt es auch Selbstvertrauen und Initiative an. Das Gesamtergebnis: effizientere Arbeitsprozesse, ein Archiv an Ideen für die Verbesserung des Unternehmens und ein viel zufriedeneres Team.

### 4. Höhere Inklusion und Empathie

In der heutigen Kultur sind Inklusion und Empathie nicht mehr nur Extras—sie stellen wesentliche Grundbedingungen dar, wenn es darum geht, ein produktives Umfeld zu kultivieren. Eine Studie vom „Center for Creative Leadership“ fand heraus, dass Empathie am Arbeitsplatz die Arbeitsleistung positiv beeinflusst.

„Storytelling“ schafft die Möglichkeiten für Empathie und Inklusion, indem wir (wenn auch nur kurz) die Chance erhalten, die Welt durch die Augen anderer zu sehen. Geschichten helfen Menschen, einander besser zu verstehen—und Führungskräften, ihre Mitarbeitenden besser zu verstehen. Wenn Sie sich also „ausgezeichnete Unternehmenskultur“ auf die Fahne schreiben wollen, ist dieses Level an emotionaler Sicherheit unverzichtbar.

### **5. Eine Umgebung für glückliche Menschen**

Auch wenn es selbstverständlich scheint: Wenn Sie jemals eine Stelle hatten, in der Sie kreuzunglücklich waren, können Sie sicher erklären, warum Sie sich in dem Team unwohl fühlten. Wenn Führungskräfte sich bemühen, psychologische Sicherheit im Team herzustellen, sind die Mitglieder nicht nur glücklicher, sondern fühlen sich auch sicher genug, Probleme zeitig anzusprechen, die sich sonst auf die Atmosphäre auswirken würden.

Letztlich dreht sich alles ums Zuhören. Es ist wichtig, ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen sich öffnen können, weil sie wissen, dass ihnen zugehört wird. So schaffen wir die zwischenmenschlichen Bindungen, die wir uns wünschen.

## Video: Phil Boissiere

<https://youtu.be/0AurglDbrJ4>

### Transkript des Videos:

*Was in einer gesunden Teamdynamik oft fehlt, ist das Gefühl der Sicherheit. Ich meine damit nicht die physische Sicherheit, sondern psychologischer Sicherheit. Wenn wir „psychologisch“ sagen, dann ist das einfach nur das, was wir denken und fühlen. Ist ihr Team ein Ort, an dem sich wirklich alle einbezogen fühlen, oder ist es nur eine ausgewählte Gruppe von Menschen bzw. von Führungskräften? Ohne die Möglichkeit, sich sicher zu fühlen, zu kommunizieren und Neues auszutesten, wird Innovation erstickt und Konflikte werden verstärkt.*

*Wenn Sie über die eigene Teamdynamik nachdenken, sollten Sie darüber nachdenken, ob es ein Umfeld ist, in dem Menschen das Wort ergreifen und den Status Quo hinterfragen können. Haben Sie das Gefühl, einen Platz am Tisch zu haben? Werden Sie ermutigt, sich einzubringen? Oder ist es eher ein Umfeld, in dem Menschen dafür belohnt werden, anderen nach dem Mund zu reden, den Mittelweg zu nehmen und keine Wellen zu schlagen? Dann ist es kaum psychologisch sicher. Ich kann Ihnen gar nicht sagen, wie oft ich mit einem Team gearbeitet habe, nur damit jemand am Ende eines Meetings die Hand hebt und die eigene Perspektive anbietet, und das war die bahnbrechende Idee.*

*Letzter Schritte: Wenn Sie eine Führungskraft sind, lassen Sie Ihren Worten Taten folgen? Verkörpern Sie die Kultur und Werte, die Sie umsetzen wollen? Zeigen Sie sich selbst verletzlich? Geben Sie Fehler zu und ermutigen andere, Ihnen Feedback zu geben? Sind Sie in der Lage, sich zu entschuldigen, wenn Sie einen Fehler machen? Wenn Sie eine Führungskraft sind, und das nicht tun, dann untergraben Sie psychologische Sicherheit schneller, als Sie sie je aufbauen könnten. Wenn Ihr Team Sicherheit verspürt, brauchen Sie keine Angst vor Konflikten haben. Lassen Sie Schwachstellen nicht zu Hindernissen werden und übersehen Sie diese nicht. Fangen Sie bei sich selbst an. Laden Sie andere ein, ehrlich zu sein. Denn vielleicht haben sie genau die Antworten, die Sie brauchen, um das Team voranzubringen.*

Denken Sie nun an ein Team Ihres Leo Clubs, dem Sie aktuell angehören. Das kann ein Ausschuss oder ein Team für ein Hilfsprojekt sein. Wie effektiv ist das Team? Haben Sie den Eindruck, dass die Mitglieder des Teams ein Gefühl psychologischer Sicherheit haben?

# Psychologische Sicherheit – Teamumfrage

In starken Teams verspüren die Mitglieder psychologische Sicherheit: Sie fühlen sich wohl genug, das Wort zu ergreifen, Fragen zu stellen und Fehler zuzugeben. Bitte füllen Sie diese Umfrage aus, damit wir die Atmosphäre und psychologische Sicherheit im Team auswerten können.

**Bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme vollkommen zu).**

|    |  | Stimme überhaupt nicht zu |          |          |          | Stimme vollkommen zu |
|----|--|---------------------------|----------|----------|----------|----------------------|
|    | <b>Teil 1: Individuelle Sicherheit</b>   | <b>1</b>                  | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>             |
| 1  | In diesem Team ist es leicht, schwierige Probleme und Themen zu besprechen.  |                           |          |          |          |                      |
| 2  | Wenn ich einen Fehler oder ein Versehen zugebe, werde ich nicht kritisiert oder bestraft.                          |                           |          |          |          |                      |
| 3  | Es fällt leicht, ein anderes Teammitglied um Hilfe zu bitten.  |                           |          |          |          |                      |
| 4  | Ich fühle mich wohl und sicher genug, neue Ideen vorzuschlagen, selbst wenn diese noch nicht voll ausgereift sind. |                           |          |          |          |                      |
|    | <b>Teil 2: Respekt im Team</b>   | <b>1</b>                  | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>             |
| 5  | Menschen werden im Team akzeptiert, wenn sie anders sind.  |                           |          |          |          |                      |
| 6  | Die anderen Teammitglieder heißen meine Ideen willkommen und widmen ihnen Zeit und Aufmerksamkeit.                 |                           |          |          |          |                      |
| 7  | Die Mitglieder dieses Teams könnten den Wert der Beiträge der anderen benennen.                                    |                           |          |          |          |                      |
|    | <b>Teil 3: Lernen im Team</b>  | <b>1</b>                  | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>             |
| 8  | Im Team wird sowohl über Fehler als auch Lösungen gesprochen; wir lernen von ihnen.                                |                           |          |          |          |                      |
| 9  | Wir nehmen uns Zeit, neue Methoden zu ermitteln, um die Arbeitsabläufe im Team zu verbessern.                      |                           |          |          |          |                      |
| 10 | Teammitglieder äußern ihre Bedenken zu Plänen oder Entscheidungen des Teams.                                       |                           |          |          |          |                      |
| 11 | Wir versuchen, zugrunde liegende Annahmen aufzudecken und Gegenargumente zu behandelten Problemen zu finden.       |                           |          |          |          |                      |

## Aktivität: Geschichtenkreis

**Überblick:** Die Teilnehmenden improvisieren eine Geschichte

**Ziel:** Lernen, genau zuzuhören, die Ideen und Ansichten anderer zu akzeptieren und kreative Lösungen zu finden

**Dauer:** 10 Minuten

**Anzahl der Teilnehmenden:** 8 bis 10 Personen

### Anleitung:

1. Bilden Sie Teams aus 8 bis 10 Personen.\*
2. Bilden Sie einen Steh- oder Stuhlkreis.
3. Wählen Sie eine Person aus, die mit dem Satz „Es war einmal ein Leo...“ beginnt.
4. Die Person rechts neben dieser ersten erzählt dann die Geschichte weiter, indem sie ein oder zwei Sätze hinzufügt. Die Geschichte sollte eine gewisse Logik in ihrem Verlauf haben.
5. Es geht reihum im Kreis, bis jeder der Geschichte ein bis zwei Sätze hinzugefügt hat.
6. Die letzte Person muss die Geschichte dann in ein oder zwei Sätzen abschließen.

\*Wenn Sie sich in einem Kursraum befinden, in dem Sie mit 5 bis 6 Personen an einem Tisch sitzen, kann dies Ihr Team bilden. In dem Fall sollte die Geschichte zweimal um den Tisch herum gehen, bevor sie endet.

## Psychologische Sicherheit im Team fördern

### Beteiligung zeigen

- Seien Sie präsent und konzentrieren Sie sich auf das Gespräch (schließen Sie z. B. Ihren Laptop bei Meetings)
- Stellen Sie Fragen, um von Ihren Teamkolleg/innen zu lernen
- Bieten Sie Input an, zeigen Sie sich interaktiv und beweisen Sie, dass Sie zuhören
- Verdeutlichen Sie verbal, dass Sie Anteil nehmen („Das leuchtet mir ein. Berichten Sie mehr.“)
- Machen Sie sich Ihre Körpersprache bewusst; wenden Sie sich der sprechenden Person zu
- Stellen Sie Augenkontakt her, um zu zeigen, dass Sie aktiv zuzuhören und um Bindung aufzubauen

### Zeigen Sie Verständnis

- Fassen Sie das Gesagte zusammen, um gegenseitiges Verständnis bzw. Abstimmung zu bestätigen (z. B., „Wenn ich Sie richtig verstehe, ...“), quittieren Sie dann Einvernehmen, Uneinigkeit und beantworten Sie Fragen aus der Gruppe
- Bestätigen Sie Kommentare verbal („Das kann ich nachvollziehen.“ „Ich verstehe, was Sie meinen.“)
- Vermeiden Sie Schuldzuweisungen („Warum haben Sie das gemacht?“) und konzentrieren Sie sich lieber auf Lösungen („Was können wir tun, damit das nächstes Mal besser läuft?“, „Wie können wir für das nächste Mal eine Strategie entwerfen?“)
- Achten Sie auf Ihren Gesichtsausdruck: Ist er ungewollt negativ (ist er mürrisch oder verziehen Sie das Gesicht?)
- Nicken Sie, um bei Gesprächen oder Meetings Verstehen zu zeigen

### Verhalten Sie sich in zwischenmenschlichen Situationen inklusiv

- Legen Sie Ihren eigenen Arbeitsstil und dahingehende Präferenzen offen und ermutigen Sie die anderen, dies ebenfalls zu tun
- Zeigen Sie sich den Teammitgliedern gegenüber verfügbar und zugänglich (finden Sie z. B. Zeit für Ad-hoc-Einzelgespräche, Feedback und Karriere-Coaching)
- Machen Sie den Unterschied zwischen Ad-hoc-Meetings und regulären Einzel- bzw. Teammeetings deutlich
- Drücken Sie Ihre Dankbarkeit für Teambeiträge aus
- Intervenieren Sie, wenn Teammitglieder negativ übereinander sprechen
- Achten Sie auf eine offene Körperhaltung (wenden Sie sich z. B. allen Teammitgliedern zu, statt einem Teil den Rücken zuzukehren)
- Bauen Sie gute Beziehungen untereinander auf (sprechen Sie z. B. mit Teammitgliedern über Dinge, die sie außerhalb der Arbeit machen)

### Zeigen Sie sich bei Entscheidungen inklusiv

- Holen Sie Input, Standpunkte und Feedback der Teammitglieder ein
- Unterbrechen Sie niemanden und erlauben Sie keine Unterbrechungen (intervenieren Sie z. B., wenn jemand unterbrochen wird, und sorgen Sie dafür, dass er/sie aussprechen kann)
- Erklären Sie die Hintergründe für Entscheidungen (erläutern Sie sie Schritt für Schritt, entweder im Gespräch oder per E-Mail)
- Würdigen Sie Input von anderen (heben Sie ein Teammitglied hervor, wenn es einen wichtigen Beitrag zu einem Erfolg oder einer Entscheidung geleistet hat)

**Zeigen Sie Selbstvertrauen und Überzeugung, ohne dabei unnachgiebig zu erscheinen**

- Leiten Sie Teambesprechungen (lassen Sie z. B. währenddessen keine Nebengespräche zu und stellen Sie sicher, dass Konflikte nicht persönlich werden)
- Sprechen Sie klar und laut
- Unterstützen und repräsentieren Sie das Team (berichten Sie z. B. der Führungsspitze von der Teamarbeit, zollen Sie den Teammitgliedern Anerkennung)
- Laden Sie das Team ein, Ihre Perspektive zu hinterfragen oder ihr zu widersprechen
- Zeigen Sie Verletzbarkeit, erläutern Sie Ihre eigene Perspektive auf die Arbeit und geben Sie Teammitgliedern gegenüber auch Fehler zu
- Ermutigen Sie die Teammitglieder, Risiken einzugehen und demonstrieren Sie das auch in der eigenen Arbeit

**Quellen**

- Edmondson and Lei (2014). "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct," Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- Edmondson (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly June 1999.
- Goman, Carol Kinsey Ph.D.. 'The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help--or Hurt--How You Lead.' Jossey-Bass Publishing, April 2011.

Dieser Inhalt stammt von der Website [rework.withgoogle.com](http://rework.withgoogle.com) und darf für nichtkommerzielle Zwecke in Übereinstimmung mit den auf dieser Website festgelegten Nutzungsbedingungen verwendet werden.