

Sie halten ein leistungsstarkes Toolkit in Händen, mit dem Sie Orientierung schaffen, Vertrauen aufbauen und schnelle Ergebnisse erzielen können. Entwickeln Sie neue Freude am Teamwork mit diesen fünf ...

High-Impact Tools für Teams

strategyzer.com/teams

Verfasst von
Stefano Mastrogiacomo
Alex Osterwalder

Gestaltet von
Alan Smith
Trish Papadakos



Strategyzer
Reihe

Dieses Buch gehört zu:
Business Model Generation &
Value Proposition Design.
Internationale Bestseller in
über 40 Sprachen.

campus

High-Impact Tools für Teams

Die englische Originalausgabe erschien 2021 bei John Wiley & Sons, Inc. unter dem Titel *High-Impact Tools for Teams*. Copyright © 2021 by Stefano Mastrogiacomio und Alexander Osterwalder. All rights reserved.

This translation is published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc..

ISBN 978-3-593-51477-2 Print

ISBN 978-3-593-44881-7 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2021. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln nach einer Vorlage von Alan Smith

Umschlagmotiv: © blexbolex

Satz: inpunkt[w]o, Haiger (www.inpunkttwo.de)

Gesetzt aus: ARS Maquette Pro

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Sie halten ein leistungsstarkes Toolkit in Händen, mit dem Sie Orientierung bieten, Vertrauen aufbauen und schnelle Ergebnisse erzielen können. Entdecken Sie den Spaß am Teamwork ganz neu mit diesen fünf...

High-Impact Tools für Teams

strategyzer.com/teams

Geschrieben von

Stefano Mastrogiacono
Alex Osterwalder

Gestaltet von

Alan Smith
Trish Papadakos

Aus dem Englischen übersetzt von

Jordan T. A. Wegberg

Campus Verlag
Frankfurt/New York

**»Beim Management
geht es um Menschen.
Es hat die Aufgabe,
sie zu gemeinsamen
Leistungen in die Lage
zu versetzen.«**

Peter Drucker, Management-Vordenker

Inhalt

Vorwort
S. 8

Sieben große Denker,
die dieses Buch inspiriert
haben S. 10

Die Strategyzer-Reihe
S. 12



Grundlagen

Warum Teams hinter
den Erwartungen zurück-
bleiben und wie man
bessere Ergebnisse erzielt
S. 14

1

Entdecken Sie die Team Alignment Map

Was sie ist und wie sie funktioniert

1.1

Einstieg: Die vier Säulen der
Team Alignment Map S. 48

1.2

Mit der Team Alignment Map
planen, wer was macht
(Planungsmodus) S. 86

1.3

Teammitglieder auf Kurs halten
(Assessment-Modus) S. 104

2

Die Map zum Einsatz bringen

Wie die Team Alignment Map verwendet wird

2.1

Die Team Alignment Map für Meetings S. 128

2.2

Die Team Alignment Map für Projekte S. 146

2.3

Die Team Alignment Map für Unternehmenskoordination S. 168

3

Vertrauen unter Teammitgliedern

Vier Werkzeuge, um ein Klima des Vertrauens und mehr psychologische Sicherheit zu schaffen

3.1

Der Teamvertrag S. 198

3.2

Der Faktenfinder S. 218

3.3

Die Respektkarte S. 234

3.4

Der Leitfaden für gewaltfreie Bitten S. 250

4

Vertiefung

Die wissenschaftlichen Hintergründe der Tools und des Buches

4.1

Gegenseitiges Verständnis und gemeinsame Basis S. 272

4.2

Vertrauen und psychologische Sicherheit S. 280

4.3

Beziehungstypen S. 288

4.4

Gesicht und Höflichkeit S. 296

Vorwort

Amy Edmondson

Wenn Sie ein Team führen – oder dies in naher Zukunft zu tun beabsichtigen –, sollten Sie dieses Buch griffbereit haben. Die meisten Führungskräfte heutzutage sind sich darüber im Klaren, dass ihre Organisationen stark von Teams abhängen, die Innovation und Digitalisierung voranbringen, sich wandelnde Kundenbedürfnisse berücksichtigen und mit plötzlichen Umwälzungen wie einer globalen Pandemie, sozialen Unruhen oder einer Rezession umgehen können.

Aber einfach nur ein Team zusammenzustellen ist keine Garantie für dessen Erfolg. Teams scheitern immer wieder. Selbst wenn man ihnen ein sinnvolles Ziel, die richtigen Mitarbeiter zu dessen Erreichung und sogar ausreichende Ressourcen mit auf den Weg gibt, tun Teams sich trotzdem immer wieder schwer damit, ihr unleugbares Potenzial auszuschöpfen. Sie werden ausgebremst von Koordinationsmängeln, ineffektiven Meetings, unproduktiven Konflikten und einer dysfunktionalen Gruppendynamik – was zu Frustration, Verzögerungen und falschen Entscheidungen führt. Wissenschaftler nennen diese Faktoren »Prozessverluste« – damit soll die Kluft zwischen Input (Qualifikationen, Ziele und Ressourcen) und Ergebnissen (Teamleistung oder Mitgliederzufriedenheit) erklärt werden. Selbst wenn die Teams einiges zu schaffen scheinen, kann ihre Leistung suboptimal und eher konventionell als innovativ sein – oder

sie geht mit erheblichen Überstunden, mit Stress und Motivationsverlust einher.

So muss es nicht sein.

Stefano Mastrogiacomo und Alex Osterwalder zeigen uns, wie Teams erfolgreich sein können, indem sie einfache, funktionierende Methoden anwenden. Sie bieten uns eine Anleitung, die jedes Team nutzen kann, um sich sofort auf den Weg zu umfassender Mitwirkung, produktiven Konflikten und stetigem Fortschritt zu machen. Mit seinen ansprechenden Illustrationen, leicht verständlichen Tools und wohlüberlegten Abfolgen von Aktivitäten, die Teams nutzen können, um vorhersehbare Teamprobleme aller Art zu vermeiden (und sich davon zu erholen), ist dieses Buch eine wertvolle Ressource. Ich glaube schon lange daran, dass einfache Werkzeuge Synergien hervorbringen können, indem sie das Teamverhalten in die richtige Richtung lenken. Und dieses Buch ist voll von solchen Werkzeugen – Handlungsweisen und Richtlinien, die jedem Team gute Dienste leisten werden.

Besonders wirkungsvoll an *High-Impact Tools für Teams* ist jedoch der Schwerpunkt auf Teamprozessen und dem psychologischen Klima. Die meisten Autoren beschäftigen sich mit dem einen oder mit dem anderen – sie geben Schritt-für-Schritt-Anleitungen, um ein Teamprojekt zu managen, oder sie erklären die Vorzüge eines psychologisch sicheren Klimas, das ein Team lernen und innovieren lässt.

Dieses Buch bietet einfache Tools für beides. Wenn das schlechte Teamklima es erschwert, das Wort zu ergreifen, leidet die Innovation darunter. Probleme vertiefen sich und führen manchmal zu erheblichen Misserfolgen. Für psychologische Sicherheit zu sorgen kann sich wie ein schwer erreichbares Ziel anfühlen, besonders für Teamleiter, die unter dem Druck stehen, Ergebnisse zu liefern. Auf der Grundlage meiner Studien und denen vieler anderer, deren Arbeit diese großartige Ressource stützt, entmystifizieren Stefano und Alex die Suche nach einer gesunden Teamkultur – und leiten uns an, wie wir sie herstellen können. Schon aus diesem Grund bin ich begeistert von diesem Buch. Es bringt neue Energie – und neue Tools – auf den Weg, wenn es darum geht, Teams zu entwickeln, die im 21. Jahrhundert erfolgreich sein können – weil sie die Energie und Expertise all ihrer Mitglieder optimal nutzen.

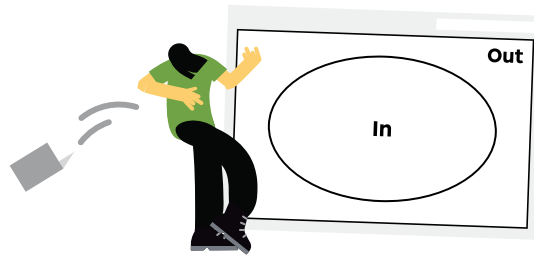
Selbst wenn Teamwork immer eine Herausforderung bleiben wird, haben Führungskräfte jetzt Zugriff auf praktische, leicht anwendbare Tools, mit denen Teams gute Arbeit leisten können. Wer sie übernimmt und mit Leidenschaft anwendet, ist in der Lage, die Art von Teams aufzubauen, die Unternehmen brauchen und Beschäftigte wollen.

– Amy C. Edmondson
Harvard Business School, Cambridge, MA

Sieben große Denker, die dieses Buch inspiriert haben

Herbert Clark

Herbert H. Clark ist Psycholinguist und Professor für Psychologie an der Stanford University. Das eigentliche Fundament dieses Buches beruht auf seinen Arbeiten über die Verwendung von Sprache bei der menschlichen Koordination. Der Aufbau der **Team Alignment Map** ist von seinen Forschungen zum gegenseitigen Verstehen und der Koordination gemeinsamer Aktivitäten beeinflusst.



Alan Fiske

Alan Page Fiske ist Professor für Psychologische Anthropologie an der University of California in Los Angeles. Seine Arbeiten zu menschlichen Beziehungen und kulturübergreifenden Variationen waren bahnbrechend für unser Verständnis dessen, was »sozial« bedeutet, und führten letztlich zur Entwicklung des **Teamvertrags**.



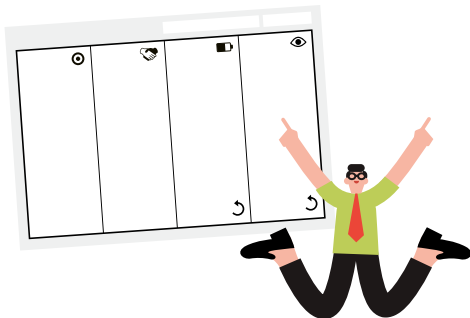
Yves Pigneur

Yves Pigneur ist Professor für Management und Informationssysteme an der Universität Lausanne. Seine Arbeit zu Design Thinking und Tool-Design half uns, die schwierige Kluft zwischen Theorie und Praxis zu überbrücken. Ohne seine konzeptionelle Unterstützung und Anleitung würden dieses Buch und alle darin enthaltenen Tools einfach nicht existieren.



Amy Edmondson

Amy Edmondson ist Professorin für Leadership und Management an der Harvard Business School. Die Integration der vier Erweiterungen war beeinflusst von ihrer Arbeit über das Vertrauen in Teams, speziell über das Konzept psychologischer Sicherheit bei den Teammitgliedern. Ihre Forschungen verschafften uns großartige Erkenntnisse für das Verständnis der Auswirkungen von Vertrauen auf funktionsübergreifendes Teamwork und auf Innovation.





Françoise Kourilsky

Françoise Kourilsky ist Psychologin und Coach mit dem Schwerpunkt Change Management. Sie war eine Vorreiterin bei der Einführung systemischer und Kurz-Therapietechniken für den Umgang mit Veränderungen in Organisationen und arbeitete direkt mit Paul Watzlawick vom Mental Research Institute im kalifornischen Palo Alto zusammen. Ihr verdanken wir den **Faktenfinder**, der eine Neuinterpretation ihres »Sprachkompasses« ist.



Steven Pinker

Steven Pinker ist Professor für Psychologie in Harvard. Seine Arbeiten über Psycholinguistik und soziale Beziehungen, insbesondere über die Verwendung indirekter Sprache und höflicher Bitten in kooperativen Spielen, dienten als Inspiration für die Gestaltung der **Respektkarte**. Seine jüngeren Arbeiten über Allgemeinwissen prägen unsere künftigen Entwicklungen.



Marshall Rosenberg

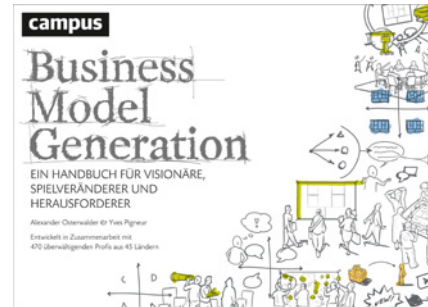
Marshall Rosenberg war Psychologe, Mediator und Autor. Er gründete das Zentrum für gewaltfreie Kommunikation und arbeitete weltweit als Friedensstifter. Seine Arbeit über die Sprache der Konfliktlösung und empathischen Kommunikation beeinflusste die Gestaltung des **Leitfadens für gewaltfreie Bitten**.



Die Strategyzer- Reihe

Wir glauben, dass einfache visuelle und praktische Werkzeuge die Leistungsfähigkeit einer Person, eines Teams und ihrer Organisation verwandeln können. Neue Geschäftsideen scheitern und vorhandene Unternehmungen stehen unter dem ständigen Druck von Disruption und Veralterung. Ein nicht hinnehmbares Maß an Zeit und Geld geht alljährlich verloren, weil es an Klarheit und Übereinstimmung bei grundlegenden geschäftlichen Angelegenheiten mangelt. Jedes unserer Bücher enthält eine Reihe zweckmäßiger Tools und Prozesse, um mit spezifischen Herausforderungen umzugehen. Diese Herausforderungen sind miteinander verknüpft. Deshalb haben wir die Tools mit größter Sorgfalt gestaltet, damit sie sowohl für sich stehen als auch in Kombination das bestintegrierte Strategie- und Innovations-Toolkit der Welt bilden. Ob Sie nun eines davon kaufen oder gleich alle – was Sie bekommen, sind Ergebnisse.

<https://www.campus.de/buecher-campus-verlag/business/osterwalder.html>



Business Model Generation

Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, die überholten Geschäftsmodellen etwas entgegensetzen und die Unternehmen von morgen gestalten wollen. Passen Sie sich an die raue neue Realität an und seien Sie Ihren Mitbewerbern voraus mit *Business Model Generation*.



Value Proposition Design

Bewältigen Sie die Kernherausforderung jedes Geschäfts – schaffen Sie überzeugende Produkte und Dienstleistungen, die Ihre Kunden kaufen wollen. Entdecken Sie einen wiederholbaren Prozess und die richtigen Werkzeuge, um gut verkäufliche Produkte zu entwickeln.



Testing Business Ideas

Entdecken Sie eine Sammlung von 44 Experimenten, um Ihre Geschäftsideen systematisch zu testen. Kombinieren Sie die Business Model Canvas und die Value Proposition Canvas mit Assumptions Mapping und anderen leistungsstarken schlanken Start-up-Tools.



The Invincible Company

Sie sind nicht zu bremsen, wenn Sie gleichzeitig ein Portfolio vorhandener Geschäftsbereiche führen und eine Pipeline potenzieller neuer Wachstumsmotoren erforschen. Entdecken Sie praktische und grundlegende Tools, darunter die Business Portfolio Map, die Innovationsmetrik, die Culture Map und eine Sammlung von Geschäftsmodellmustern.

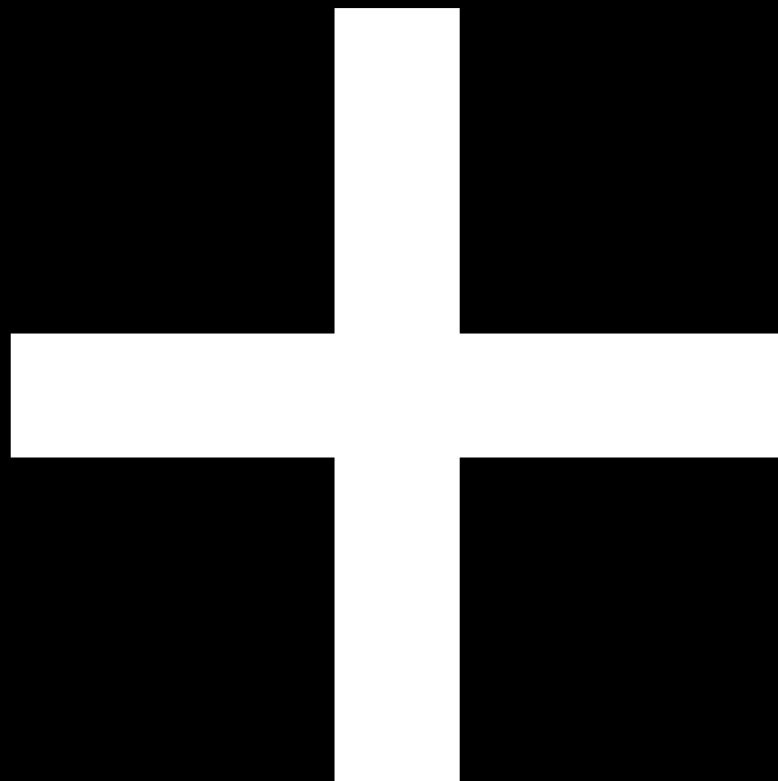


High-Impact Tools für Teams

Fünf erfolgreiche Teamwork- und Change-Management-Tools, um neue Geschäftsmodelle erfolgreich einzusetzen. Machen Sie jedes Innovationsprojekt zum Erfolg: mit der Team Alignment Map, dem Teamvertrag, dem Faktenfinder, der Respektkarte und dem Leitfaden für gewaltfreie Bitten.

Grundlagen

Warum Teams hinter
den Erwartungen
zurückbleiben und
wie man bessere
Ergebnisse erzielt



»Das Gespräch ist
die grundlegende
Leadership-Technologie.«

Jeanne Liedtka, Strategin

Unsere Leute sind alle spitze.







Warum haben wir dann so viele Probleme?



Wann haben Sie zuletzt gern in einem Team mitgearbeitet?

50%

aller Meetings werden
als unproduktive
Zeitverschwendung
angesehen.

*Atlassian **

37 Mrd. \$

betragen die Gehalts-
kosten für unnötige
Meetings in amerikani-
schen Unternehmen.

*Atlassian **

75%

der bereichsüber-
greifenden Teams
sind dysfunktional.

*Behnam Tabrizi, »75% of Cross-
Functional Teams Are Dysfunctional.«*

Harvard Business Review, 2015

29%

der Projekte sind
erfolgreich.

*Chaos Report,
The Standish Group, 2019*

10%

der Teammitglieder
sind sich einig darüber,
wer zu ihrem Team
gehört (120 Teams).

*Diane Coutu, »Why Teams Don't
Work,« Harvard Business Review, 2009*

66%

der amerikanischen
Arbeitnehmer arbeiten
unengagiert oder haben
innerlich bereits gekündigt.

*Jim Harter, Gallup, 2018 ***

95%

der Beschäftigten
eines Unternehmens
kennen oder verstehen
dessen Strategie nicht.

*Robert Kaplan und David Norton,
»The Office of Strategy Management,«
Harvard Business Review, 2005*

1/3

der wertschöpfenden
Kollaborationen gehen
auf nur 3 bis 5 % der
Mitarbeiter zurück.

*Rob Cross, Reb Rebele und
Adam Grant, »Collaborative
Overload,« Harvard Business Review,
2016*

* »You Waste a Lot of Time at Work,« Atlassian, www.atlassian.com/time-wasting-at-work-infographic

** »Employee Engagement on the Rise in the U.S.,« Gallup, news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx

Warum Teams schwache Leistungen liefern

Teams sind erfolglos, wenn die Mitglieder umeinander *herumarbeiten* und nicht *miteinander*. So etwas passiert, wenn das Klima unsicher ist und die Teamaktivitäten nicht gut aufeinander abgestimmt sind.

Umeinander herumzuarbeiten ist eine anstrengende Angelegenheit. Endlose Meetings und aus dem Ruder laufende Budgets bei schlechten Ergebnissen treten für gewöhnlich in einem negativen Teamklima auf, bei dem die meisten Mitglieder unter hohem Druck arbeiten, sich isoliert fühlen und unzufrieden sind. Wie Umfragen zeigen, sieht genauso der Alltag vieler Teammitglieder aus.

Wir können mehr tun, als nur umeinander herumzuarbeiten. Wir können tatsächlich miteinander arbeiten. Wenn uns das gelingt, können wir mit Begeisterung das beinahe Unmögliche erreichen. Vielleicht ist es uns nicht bewusst, aber in einem solchen Moment erleben wir ein »Hochleistungsteam«. So bezeichnen die Leute das rückwirkend, denn gute Ergebnisse machen sich erst nach und nach bemerkbar.

Wir haben beide Arten von Teams erlebt und dieses Buch fasst zusammen, was wir im Laufe der letzten zwanzig Jahre gelernt haben. Unsere zentrale Erkenntnis ist, dass gemeinsamer Erfolg und Misserfolg zu einem Großteil davon abhängen, wie gut wir unsere tagtäglichen Interaktionen im Griff haben, und zwar auf zwei Ebenen:

- Teamaktivitäten: höchste Priorität für Klarheit auf allen Seiten – wie lautet die Mission, wer macht was, ist das jedem klar?
- Teamklima: sorgfältige Pflege starker, vertrauensvoller Beziehungen.

Wir glauben an Teams und wir glauben an Tools. Deshalb haben wir die letzten fünf Jahre damit verbracht, Tools zu entwickeln und aufzupolieren, die den Teammitgliedern dabei helfen,

1. die Teamaktivitäten durch bessere Abstimmung und
2. das Teamklima durch den Aufbau einer psychologisch sicheren Arbeitsumgebung zu verbessern.

Nur Teams können die Komplexität der Herausforderungen bewältigen, die eine miteinander verknüpfte Welt mit sich bringt. Wir erleben eine Phase spektakulärer Veränderungen: Bahnbrechende Technologien und unvorhergesehene Lockdowns wälzen ganze Branchen um. Organisationen sind gezwungen, mit beispielloser Geschwindigkeit zu innovieren und zu liefern, und für uns sind die Teams die Bausteine. Niemals war es notwendiger, die Form unserer Zusammenarbeit zu überdenken.

Wie der Visionär Peter Drucker schon vor Langem sagte: Die entscheidende Frage ist nicht: »Wie kann ich das erreichen?«, sondern: »Was kann ich beisteuern?« Da können wir nur zustimmen. Wir hoffen, die Team Alignment Map und die anderen in diesem Buch vorgestellten Werkzeuge werden Ihnen ebenso gut wie uns dabei helfen, Tag für Tag einen besseren Beitrag in Ihrem Team zu leisten.



Unsicheres Teamklima Anzeichen für ein schlechtes Teamklima

- Mangelndes Vertrauen zwischen Kollegen und Teams
- Interner Wettbewerb
- Innerer Rückzug
- Mangelnde Anerkennung
- Angst: Es ist schwierig, sich zu äußern
- Über-Kollaboration
- Keine Freude mehr am Zusammenarbeiten

Schlecht abgestimmte Teamaktivitäten Anzeichen für schlechte Abstimmung der Teamaktivitäten

- Unklar, wer was macht
- Wertvolle Zeit geht in endlosen Meetings verloren
- Arbeit wird zu langsam fertig
- Prioritäten ändern sich ständig und keiner weiß, warum
- Projektdoppelungen und -überschneidungen
- Teammitglieder arbeiten isoliert
- Viel Arbeit bei schwachen Ergebnissen und wenig Wirksamkeit

Aktivitäten geraten bei schlecht koordinierten Teams ins Stocken

In festen Teams ist Koordination eine Form der Kommunikation mit dem Ziel, eine gemeinsame Basis zu schaffen, die etwa in einer gemeinsamen Position, in gemeinsamem Wissen oder geteiltem beziehungsweise gegenseitigem Verständnis bestehen kann (all diese Begriffe werden hier als Synonyme verwendet – Vertiefung, S. 270). Die gemeinsame Basis ermöglicht den Teammitgliedern, die Handlungen der anderen vorauszusehen und durch abgestimmte Prognosen entsprechend zu handeln. Je umfassender die gemeinsame Grundlage des Teams, umso besser funktioniert die Abstimmung zwischen den Teammitgliedern und der Gesamtumsetzung, was einer nahtlosen Aufteilung der Arbeit und einer schlüssigen Integration der individuellen Bestandteile zu verdanken ist. Interessanterweise ist die Kommunikation – und zwar das persönliche Gespräch – immer noch die effektivste Technologie der Welt, um entscheidende gemeinsame Grundlagen zu schaffen.

Nach Herbert H. Clark, *Using Language* (Cambridge University Press, 1996), Simon Garrod und Martin J. Pickering, »Joint Action, Interactive Alignment, and Dialogue«, *Topics in Cognitive Science* 1, Nr. 2 (2009): 292–304.



Wie Teamkoordination funktioniert

Erfolgreiche Koordination

Alles, was Teams erreichen, vom Partyfeiern bis zum Flugzeugbauen, ist ein Nebenprodukt der Teamkoordination. Koordination ist der Prozess, bei dem individuelle Beiträge gebündelt werden, um ein gemeinsames Ziel zum gegenseitigen Nutzen zu erreichen. Sie verwandelt Individuen, die ihren Job machen, in erfolgreiche Teammitglieder. Teamarbeit verlangt mehr ab als das Arbeiten allein; zusätzlich zu ihrer eigenen Arbeit müssen sich die Mitwirkenden untereinander abstimmen. Der Nutzen: Es werden (größere) Ziele erreicht, die allein nicht erreichbar wären.

Zusammenarbeit zum gegenseitigen Nutzen

Gescheiterte Koordination

Von schlecht koordinierten Teams können Sie nur bescheidene Ergebnisse erwarten. Misslungene Kommunikation verhindert gemeinsame Grundlagen; die Teilnehmer verstehen einander nicht und sehen das Handeln der anderen unzutreffend voraus. Das führt dazu, dass Teammitglieder Aufgaben mit wichtigen Wahrnehmungslücken ausführen. Die Aufteilung der Arbeit und die Integration der individuellen Teile misslingt und die Zusammenarbeit ist ineffizient. Die beabsichtigten Ergebnisse werden nicht erzielt.



Erfolgreiche Kommunikation

Die Teammitglieder tauschen relevante Informationen offen aus.



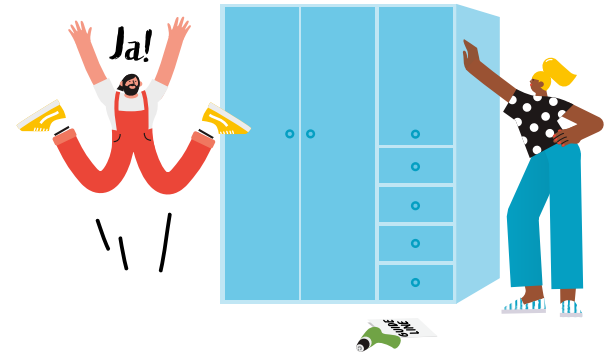
Relevante gemeinsame Basis

Es herrscht ein gegenseitiges Verständnis der Teammitglieder; sie sind sich darüber einig, was wie erreicht werden soll.



Erfolgreiche Koordination

Die Teammitglieder geben zutreffende Prognosen übereinander ab, die Koordination ist harmonisch und individuelle Beiträge werden erfolgreich integriert.



Gemeinsamer Nutzen

Kommunikation

Die von Teammitgliedern verbal und nonverbal, synchron und asynchron weitergegebenen Informationen.

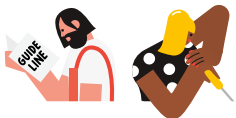
Gemeinsame Basis

Kenntnisse, über die Teammitglieder bekanntermaßen gemeinsam verfügen, auch als Allgemeinwissen oder gegenseitiges Wissen bezeichnet.

Koordination

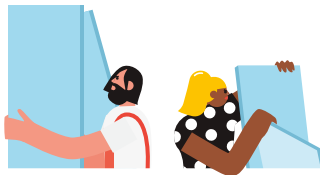
Aufgaben, die von den Teammitgliedern ausgeführt werden müssen, um harmonisch zusammenzuarbeiten.

Ergebnis



Missglückte Kommunikation

Die Teammitglieder tauschen relevante Informationen nicht aus.



Geringe oder irrelevante gemeinsame Basis

Wahrnehmungslücken tun sich auf, während die Teammitglieder ihre individuellen Aufgaben ausführen.



Koordinationsüberraschungen

Die individuellen Beiträge sind nicht miteinander integriert. Böse Überraschungen häufen sich aufgrund mangelhafter Koordination.



Gemeinsamer Schaden

Ein unsicheres Teamklima untergräbt die Innovation



Ich fühle mich unsicher:
Ich will nicht ahnungslos,
inkompetent, aufdringlich
oder negativ wirken. Besser
kein Risiko eingehen.

**Ich schweige und gebe
wichtige Informationen
nicht weiter**

Nach Amy Edmondson, »Psychological
Safety and Learning Behavior in Work
Teams,« *Administrative Science Quarterly*
44, Nr. 2 (1999): 350–383.



Psychologisch unsichere Umgebung

Die Teammitglieder schützen sich vor
Peinlichkeit und anderen möglichen
Bedrohungen, indem sie schweigen,
wenn das Klima psychologisch un-
sicher ist. Das Team unternimmt
keine kollektiven Lernanstrengungen
und das führt zu einer mangelhaften
Teamleistung.



Kein Lernverhalten

Geringe gemeinsame Basis

Die gemeinsame Basis (oder das ge-
meinsame Wissen) des Teams wird nicht
aktualisiert. Die Wahrnehmungslücken
zwischen den Teammitgliedern wachsen
und das Team stützt sich auf veraltete
Informationen.



Geringe Lernleistung des Teams

Gewohnheitsmäßige oder automatische
Verhaltensweisen werden immer weiter
wiederholt, obwohl der Kontext sich ändert.



Geringe Teamleistung

Annahmen werden nicht überprüft und
Pläne nicht korrigiert. Die ausgeführte
Arbeit passt nicht zur tatsächlichen Situa-
tion und die hervorgebrachten Ergebnisse
werden inadäquat.



Status quo oder schlechter



Ich bin zuversichtlich,
dass mir Fehler nicht
vorgehalten werden. Ich
empfinde Respekt und
mein Team bringt mir
Respekt entgegen.

**Ich äußere mich
und gebe wichtige
Informationen weiter**



Psychologisch sichere Umgebung

Die Teammitglieder haben keine Angst, sich zu äußern, wenn das Klima psychologisch sicher ist. Die Teammitglieder führen einen produktiven Dialog, der ein proaktives Lernverhalten fördert, das notwendig ist, um die Umgebung und die Kunden zu verstehen und gemeinsam effiziente Problemlösungen herbeizuführen.



Lernverhalten

Feedback einholen

Informationen weitergeben

Um Hilfe bitten

Über Fehler sprechen

Experimentieren

Gute gemeinsame Basis

Die gemeinsame Basis (oder das Allgemeinwissen) des Teams wird regelmäßig mit neuen und aktuellen Informationen auf den neuesten Stand gebracht.



Starkes Teamlernen

Neue Informationen lassen das Team lernen und sich anpassen. Das Lernverhalten hilft dem Team, Änderungen bei Annahmen und Plänen vorzunehmen.



Hohe Teamleistung

Durch offene Kommunikation kann das Team sich erfolgreich koordinieren. Die konstante Integration von Lerninhalten und die Anpassung an Kontextveränderungen führen zu relevanter Arbeit.



Komplexe Problemlösung