

# Die Kunst erfolgreicher Teamarbeit

Eine starke Teamdynamik ist der Schlüssel zu einem innovativeren und erfolgreicheren Unternehmen.

Das Geheimnis hinter  
erfolgreicher Teamarbeit ist  
die Fähigkeit, eine starke  
Teamdynamik  
gezielt zu fördern und  
zu erhalten.

## Einführung

---

Die heutige Geschäftswelt wird immer komplexer und unvorhersehbarer. Ein höheres Arbeitstempo, vielfältige Anforderungen an Produktion und Kundenservice und die Abhängigkeit von tief greifendem Fachwissen und Erfahrungen prägen das Bild. Die Komplexität hält längst Einzug in den ohnehin hektischen Alltag jedes Einzelnen. Sie äußert sich im rasanten technologischen Wandel, neuartigen Geschäftsmodellen, sich schnell verändernden Personalstrukturen und einem explosionsartigen Anstieg von Daten. Genau diese Komplexität verlangt uns ab, den Pool an Talenten, Perspektiven und Erfahrungen heutiger Teams zu nutzen und weiter auszubauen. Um zukünftige Herausforderungen zu meistern, reicht es nicht, zu den Schnellsten und Klügsten zu gehören. Damit Unternehmen in der immer komplexeren und schnelllebigeren Arbeitswelt bestehen, müssen sie das Potenzial in anderen erwecken und individuelle

Unterschiede und Persönlichkeiten in Erfolg ummünzen. Doch gute Teamarbeit kommt nicht von alleine und wirft eine Reihe neuer Fragen auf: Wie bildet man das perfekte Team? Woher kommt die Inspiration, um schwierige Herausforderungen im Team anzugehen? Wie lassen sich zwischenmenschliche Spannungen im Team lösen? Und welche Faktoren sind maßgeblich für den Teamerfolg?

Wir wollen das Geheimnis erfolgreicher Teamarbeit gemeinsam mit IDEO lüften. Die Designberatungsagentur ist bekannt für ihr Konzept, das auf den Menschen und auf interdisziplinäre Zusammenarbeit ausgerichtet ist. Wir wissen, dass die Vielfalt an Perspektiven über die Leistungsfähigkeit von Teams entscheidet. Das alleine ist aber kein Garant für den Erfolg. Am leistungsfähigsten sind Teams, die eine starke Teamdynamik pflegen. Erst dann gelingt es, unterschiedliche Perspektiven zu bündeln, eine offene Kultur zu schaffen und schließlich das Innovationsdenken und den Geschäftserfolg zu fördern.

Dieses Whitepaper beleuchtet die Mechanismen der "Kunst erfolgreicher Teamarbeit" und bildet die Grundlage unseres gleichnamigen Toolkits.

**"Auf uns warten große Herausforderungen, die nicht von einer Person – so zupackend sie auch sein mag – oder einer Führungskraft gestemmt werden können... Wir brauchen effiziente Teams, die geschlossen auf unsere wichtigsten Ziele hinarbeiten, und müssen lernen, als Netzwerk zu funktionieren. So fördern wir ein besseres Verständnis untereinander und können unser Bestes geben, um die vor uns liegenden Probleme anzugehen."**

Julie Gerberding  
Frühere Direktorin des CDC (Center of Disease Control) und heute Chief Patient Officer beim Pharmaunternehmen Merck



## Inhalt

---

### Die Dynamik starker Teamarbeit verstehen und umsetzen

Dieses Dokument enthält:

- Ein Framework für die "Kunst erfolgreicher Teamarbeit", das die Hauptfaktoren für eine positive Teamdynamik und bessere Teamleistung umfasst. Dieses Framework bietet Teams eine Orientierung, um aus ihrer Vielfalt zu schöpfen, Vertrauen zu schaffen und Innovationsdenken zu fördern.
- Praxisbeispiele aus dem Alltag vielfältiger Teams. Blicken Sie mit uns in den Arbeitsalltag von Führungskräften, Fischhändlern, preisgekrönten Journalisten und Produktionsleitern.
- Tipps und Tricks für die erfolgreiche Umsetzung des Frameworks in Ihrem eigenen Team.

Suchen Sie nach weiteren Informationen? Lesen Sie den Leitfaden "Die Kunst erfolgreicher Teamarbeit". Das gleichnamige Toolkit steht unter [aka.ms/ArtOfTeamwork](https://aka.ms/ArtOfTeamwork) zum Download bereit. 

# Unterschiede nutzen und in Teamerfolg umwandeln



---

## Draußen auf den Straßen tobt der Irak-Krieg

Im Redaktionsbüro des *Wall Street Journal* in Bagdad sitzen amerikanische Berichtersteller mit irakischen Bürgern der schiitischen und sunnitischen Gemeinschaften zusammen, um die aktuelle Lage zu besprechen. Jede dieser Gruppen hat andere Antworten auf die Frage, worum es bei dem Konflikt wirklich geht und wer die Guten und die Bösen sind. Doch jeder im Team bemüht sich, die emotionalen Wirren des Krieges außen vor zu lassen. Negative Spannungen beeinträchtigen die Teamarbeit und gefährden die ganze Mission.

Die erfahrene Kriegsreporterin Farnaz Fassihi leitet das Büro in Bagdad und führt ein multikonfessionelles Team von Berichterstellern. Es ist ihre Aufgabe, Spannungen zu lösen und den Zusammenhalt zu fördern, damit das Team erfolgreich zusammenarbeiten kann. Deshalb eröffnet sie die morgendlichen Meetings mit den immer gleichen Worten: "Lasst uns hören, was jeder in seiner Gemeinschaft erlebt hat und welche Sorgen und Ängste es gibt." Denn: "Den Stier bei den Hörnern zu packen, ist eine sehr gute Idee, um Spannungen zu lösen. So können wir uns auf freundschaftlicher und kollegialer Ebene begegnen, ohne den anderen als Feind zu sehen."



**Farnaz Fassihi**  
Preisgekrönte Kriegsreporterin und  
frühere Chefin des *WSJ*-Redaktionsbüros in Bagdad

**Vielfalt im Hinblick auf Lebenserfahrung, Fachwissen und Persönlichkeit ist das Salz in der Suppe. Sie kann ihre gestalterische Kraft jedoch nur durch die kluge Anwendung der richtigen Tools entfalten.**

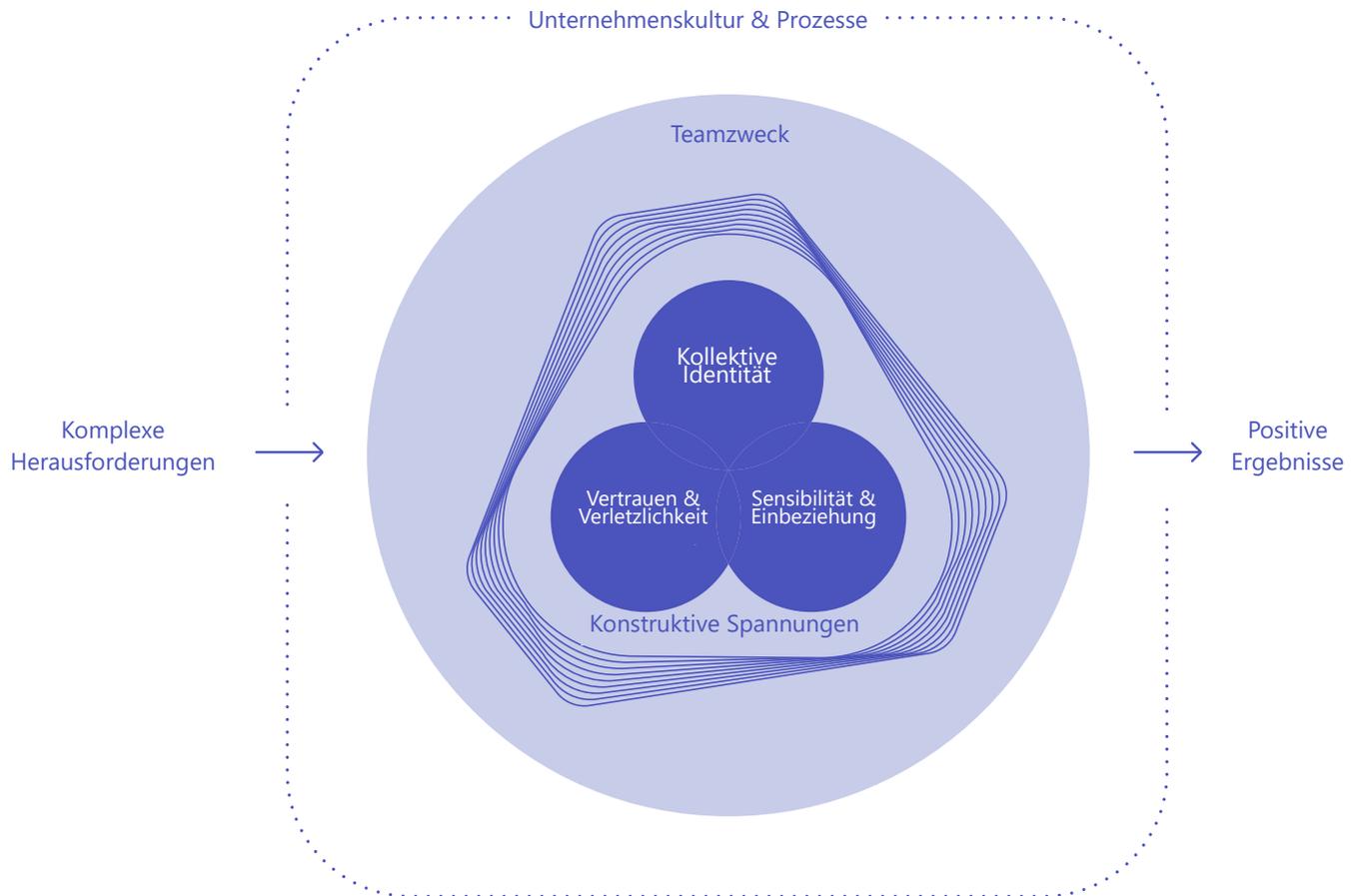
Die Teamstrategie von Farnaz hat viele Parallelen zur modernen Arbeitskultur. Auch dort beobachten wir den positiven Effekt, den Teamvielfalt und der Abbau interner Spannungen auf die Arbeit haben kann. Wie eine Studie der University of Michigan\* zeigt, kann eine beliebige Gruppe von Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Standpunkten Probleme potenziell besser lösen als eine homogene Gruppe der cleversten Köpfe. Shane Snow, Autorin von *Dream Teams: Working Together without Falling Apart*: "Die Forschung kommt zu einem eindeutigen Ergebnis: Wenn wir Menschen aus allen Lebensbereichen in ein Team einbinden, tun wir nicht nur Gutes, sondern handeln auch äußerst pragmatisch. Eine [vielfältige] Gruppe von Personen kann viel einfacher Neuland erobern als eine Gruppe ähnlich veranlagter Personen." Einfach ausgedrückt, müssen wir uns Unterschiede bei der Teambildung zunutze machen, um positive Ergebnisse und einen höheren Geschäftserfolg zu erzielen.

Wie das Beispiel von Farnaz' Team zeigt, reicht es jedoch nicht zu glauben, dass Vielfalt alleine schon alles richten wird. Tatsächlich droht durch die Unterschiede, die ein Team im Unterschied zum Individuum so stark machen, auch die größte Gefahr für den Erfolg von Teamarbeit. Vielfalt im Hinblick auf Lebenserfahrung, Fachwissen und Persönlichkeit ist das Salz in der Suppe. Sie kann ihre gestalterische Kraft jedoch nur durch die kluge Anwendung der richtigen Tools entfalten.

Die Herausforderungen werden immer komplexer und unübersichtlicher und können im Alleingang nicht gelöst werden. Wir benötigen Tools, die den Grundstein für eine starke Dynamik und offene Kultur legen. So können Teams die Herausforderungen effizient angehen und intelligentere erfolgversprechende Entscheidungen treffen, um die Zukunft und den Wandel ihres Unternehmens voranzubringen.

\* "Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers", von Lu Hong und Scott E. Page

## Das Framework für die "Kunst erfolgreicher Teamarbeit"



**Am besten funktionieren Teams, wenn alle dieselbe positive emotionale Kompetenz haben.**

Im Team lassen sich Herausforderungen leichter bewältigen. Aber unterschiedliche Persönlichkeiten, Ziele und Charaktere können eine Herausforderung für sich sein.

In dieses Framework fließen Kontextbeobachtungen, Experteninterviews, Sekundärforschung und repräsentative Aktivitäten aus unterschiedlichen Teams ein. Blicken Sie mit uns in den Alltag von Führungskräften, Astronauten, Fernsehproduzenten, Innovationsführern, medizinischem Fachpersonal, Restaurantfachkräften und vielen mehr.

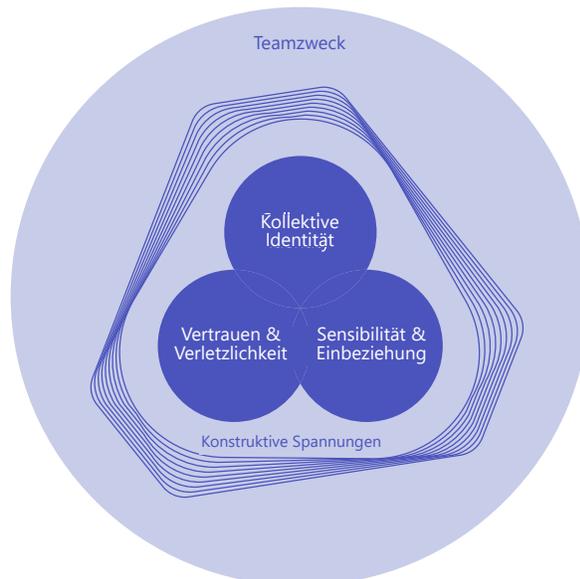
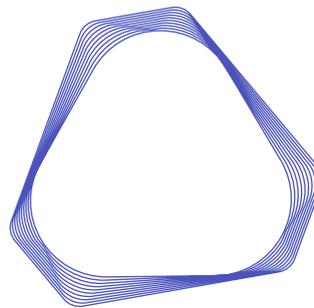
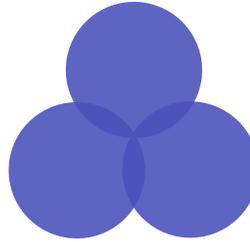
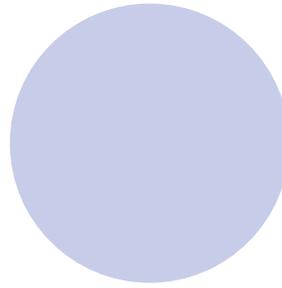


Eine interessante, wenn auch wenig überraschende Tatsache vorweg: Am besten funktionieren Teams, wenn alle dieselbe positive emotionale Kompetenz haben. Dieses Framework beschreibt die Dynamik leistungsstarker Teams. Es ist nahtlos auf andere Teams und Bereiche übertragbar.

**Durch die kluge und zielführende Umsetzung des Frameworks entsteht eine gesunde Teamdynamik – quasi die Voraussetzung für positive Ergebnisse und höhere Produktivität. Das ist das Rezept für erfolgreiche Teamarbeit.**

Wir konzentrieren uns auf die Hauptkomponenten des Frameworks und beginnen mit einem Abstecher zum Pike Place Fish Market nach Seattle, um uns die Bedeutung des Begriffs "Teamzweck" zu veranschaulichen.

## Hauptelemente



### Teamzweck

Die gemeinsame Vision, durch die Teams fokussiert, engagiert und auf ihre Ziele ausgerichtet bleiben

### Kollektive Identität

Ein Zugehörigkeitsgefühl, das den Zusammenhalt stärkt und die Arbeit in einem homogenen Team erleichtert

### Sensibilität und Einbeziehung

Das eigene Selbstverständnis und das Verstehen anderer ist der Kompass, der Teams durch die Dynamik zwischenmenschlicher Interaktion steuert und die Einbeziehung fördert

### Vertrauen und Verletzlichkeit

Die Säulen emotionaler Sicherheit, durch die Risiken im zwischenmenschlichen Umgang abgeschwächt werden

### Konstruktive Spannungen

Die gestalterische Kraft, die aus der Unterschiedlichkeit der Teammitglieder erwächst

# Team- zweck

Die gemeinsame Vision, durch die Teams fokussiert, engagiert und auf ihre Ziele ausgerichtet bleiben



---

## "Heeee-joooo" ertönt es einstimmig im tiefen Bass

Ein silbrig schimmernder Königslachs schwebt über den Köpfen einer staunenden Zuschauerschar und landet elegant in den muskelbepackten Armen eines breitbrüstigen Fischhändlers hinter dem Tresen. Triumphierend hält er den Fisch noch einmal über den Kopf, bevor er ihn in Plastikfolie einschlägt.

Taho Kakutani, der Mann, der den glitschigen Fang in die Luft befördert hat, posiert neben einem glücklichen Touristen lächelnd für ein Foto – der Daumen seiner gummibehandschuhten Hand zeigt nach oben. Taho arbeitet sein 15 Jahren auf dem Pike Place Fish Market und hat es mit seiner Mannschaft zu einer echten Touristenattraktion gebracht – nicht nur durch seinen erstklassigen Fisch, sondern auch durch die gutgelaunten Show-Einlagen. Offiziell verkauft Tahos Team jeden Tag Fisch, aber die eigentliche Motivation für den Job kommt aus einer ganz anderen Richtung: "Als Teil einer Mission, die größer als man selbst ist, ist man automatisch motiviert. Alles dient einem höheren Zweck, zum Beispiel Menschen glücklich zu machen", resümiert Taho.



## Der Teamzweck ist der kollektive Herzschlag oder der Leuchtturm, der Diskussionen eine Richtung gibt und gemeinsame Entscheidungen fördert.

Je größer die Herausforderung ist, desto wichtiger ist der Teamzweck. Wenn der Teamzweck klar definiert ist, entwickelt der Einzelne ein Autonomiegefühl, weil das ganze Team auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet. Außerdem hilft ein klarer Zweck, gemeinsame Ziele zu formulieren und alle Bemühungen auf diese Ziele zu fokussieren.

Manchmal reicht schon ein gemeinsames taktisches Ziel, um den perfekten Teamzweck zu finden, z. B. der Verkauf von Fisch. Um aber jedem Tag einen persönlichen Sinn zu geben, wie es uns Tahos Team vorlebt, muss der Zweck mit einer Wirkung verknüpft sein, die das Team bei den Menschen erzielen möchte. Der Zweck entfaltet seine Stärke erst dann, wenn ein Team in der Lage ist, die gewünschte Wirkung seiner Arbeit auf die Mitmenschen eigenständig zu erkennen. Oder wie Taho es sagen würde: Fisch zu verkaufen, ist eine Arbeit, Menschen glücklich zu machen, ist der Zweck der Arbeit. Dem ist nichts hinzuzufügen! Der Zweck ist so greifbar und allgegenwärtig, dass Kunden schon in Deckung gehen, wenn sie unter dem roten Pike Place-Schild herlaufen, um nicht versehentlich von umherfliegenden Fischen getroffen zu werden.



---

## Der Teamzweck im Alltag



"Wenn ich über Teamspirit nachdenke, dann fallen mir meine Familie, Freunde und andere Lieblingsmenschen ein. Also Gruppen von Personen, die einer gemeinsamen Leidenschaft und einem gemeinsamen Zweck folgen und auf dieselben Ziele hinarbeiten."

Katie Kirsch  
Produktdesignerin bei IDEO



"Teamarbeit heißt, sich zusammen für eine positive Wirkung und einen starken Zweck einzusetzen und diesen mit allen Mitteln zu erreichen."

Tayyiba Haneef-Park  
Dreimalige Olympia-Teilnehmerin im Indoor-Volleyball

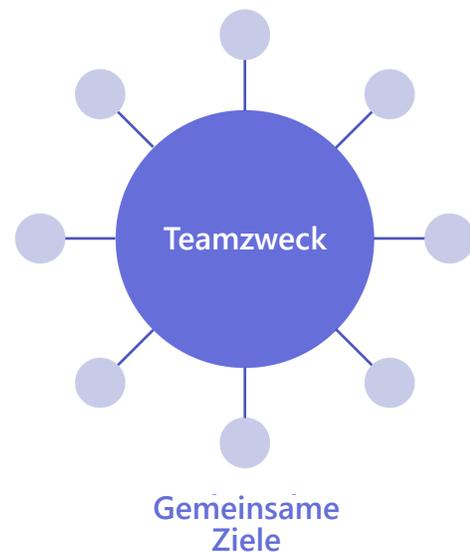




## Teamzweck – die wichtigsten Faktoren

Wenn der Teamzweck klar definiert, einstimmig beschlossen und von jedem Einzelnen verinnerlicht wurde, entwickelt jedes Teammitglied ein Autonomiegefühl und die Kraft, Entscheidungen zu treffen und eigenständig zu handeln, da das ganze Team auf einer Linie ist. So arbeiten Teams fokussierter, leistungsfähiger und zufriedener.

**Gemeinsame Ziele** sind die erreichbaren Meilensteine, die ein Team anstrebt – also quasi die Stufen hinauf zum Teamzweck. Ein denkbares gemeinsames Ziel im Vertrieb wären z. B. 500 Neuabschlüsse mit Einzelhändlern, um die gesetzten Wachstumsziele zu erreichen.





## Ein guter Einstiegspunkt

Fragen Sie sich, wo Sie am besten anfangen, um den Zweck Ihres Teams festzulegen? So funktioniert's:

### Stolz auf die eigene Leistung

Manchmal läuft man Gefahr, vor lauter Details das gemeinsame große Ziel aus den Augen zu verlieren. Versammeln Sie das ganze Team, und notieren Sie einige Momente, in denen das Team zu Recht stolz auf seine Leistung war. Tauschen Sie sich dann untereinander aus. Fragen Sie bei jedem Zettel:

"Wer war unsere Zielgruppe?" und "Welche Wirkung haben wir erzielt?" Leiten Sie dann aus den Antworten eine einfache Zweckbeschreibung ab – oder gleich mehrere!

Lassen Sie den folgenden Satz von jedem Teammitglied ergänzen:

Unser Zweck ist es, .....(diese Wirkung).....  
für .....(diese Zielgruppe).....  
zu erzielen."

**Joe Brown**  
Senior Portfolio Director bei IDEO

Möchten Sie tiefer in das Thema eintauchen? Lesen Sie den Leitfaden "Die Kunst erfolgreicher Teamarbeit". Das gleichnamige Toolkit steht unter [aka.ms/ArtOfTeamworkGuide](https://aka.ms/ArtOfTeamworkGuide) zum Download bereit. 

# Kollektive Identität

Ein Zugehörigkeitsgefühl, das den Zusammenhalt stärkt und die Arbeit in einem homogenen Team erleichtert



---

Bevor Kellie Gerardi und ihr internationales Astronautenteam einen Fuß auf die roten Felsformationen des San Rafael Swell setzten – einem entlegenen und dem Mars sehr ähnlichen Wüstengebiet in Utah – hatten sie in stundenlangen Videokonferenzen wichtige Absprachen getroffen. Welches Forschungsgebiet und welche Rolle wird durch die einzelnen Teammitglieder abgedeckt? Wer ist an welchen Tagen für den Koch- und Putzdienst eingeteilt? Um wie viel Uhr gibt es Frühstück, Mittagessen und Abendbrot? In welcher Form werden Geburtstage und Meilensteine gefeiert, um der Mission eine gewisse Leichtigkeit zu verleihen? Wie kann jeder Einzelne am besten Feedback geben und erhalten?

Es ist nicht das erste Mal, dass Kellie auf eine Mission geschickt wird, die Leben auf einem fremden Planeten simuliert. Aber wenn eine Handvoll Leute einen Monat lang auf engem Raum zusammenleben, noch dazu eingezwängt in einen schweren Raumanzug, ist das keine leichte Aufgabe. "Unsere Absprachen waren eine wichtige Vorbereitung, damit während der Simulation



alles reibungslos läuft", so Kellie. "So lassen sich auch zwischenmenschliche Spannungen vermeiden oder zumindest abschwächen, die unter extremen Bedingungen unweigerlich entstehen, wenn Menschen einen Monat lang ohne großen Kontakt zur Außenwelt auf engem Raum zusammenleben." Bei Spannungen oder Konflikten kann sich das Team auf die gemeinsamen Absprachen berufen und eine schnelle Lösung herbeiführen.

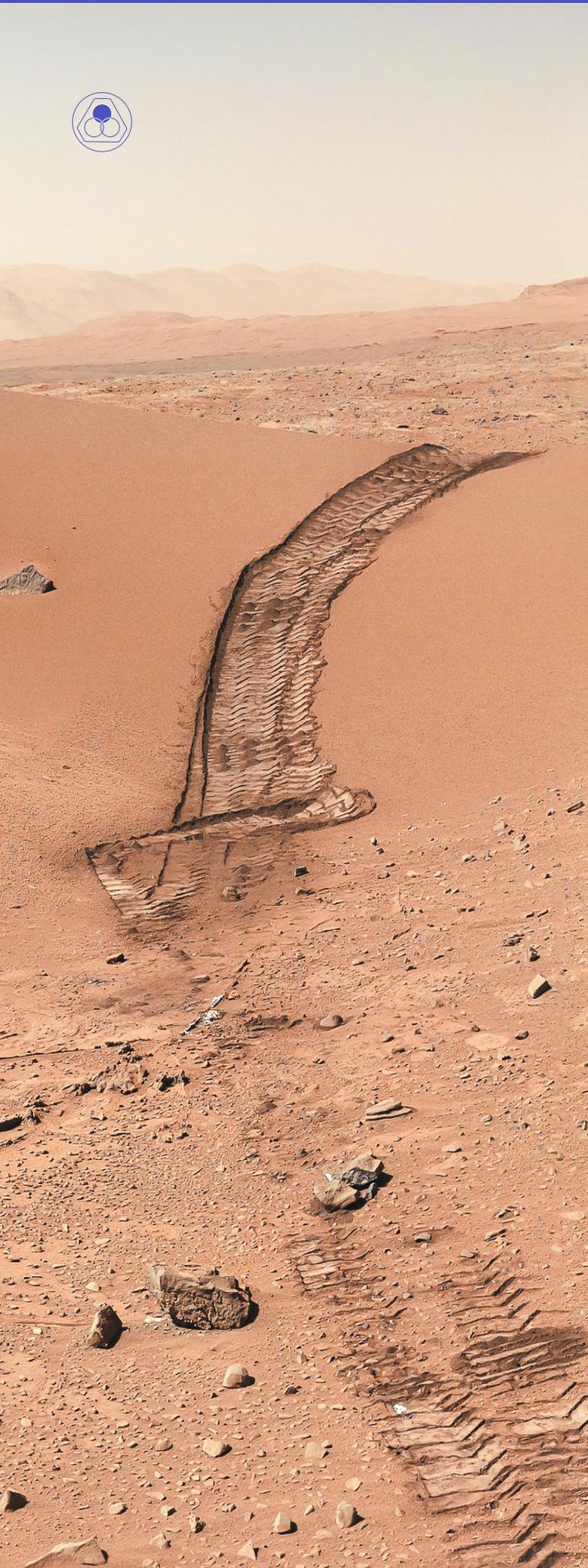
"Worüber hast du dich heute gefreut? Was hat dich geärgert? Was möchtest du gerne ändern? Was soll bleiben, wie es ist?" Jeden Abend beim Abendessen stellen sich die Teammitglieder untereinander die immer gleichen Fragen.

"Dieses Ritual ist eine wichtige Qualitätszeit für das ganze Team. Wir nehmen uns eine Auszeit von der Arbeit, um offen über unsere Emotionen zu reden, Erfolgsmomente miteinander zu feiern und über Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren", erklärt Kellie. Mancher fragt sich vielleicht, welche Bedeutung der Geburtstag eines Einzelnen für die Mission hat. Dabei sind es genau diese abendlichen Rituale – ob wir nun über unsere Gefühle sprechen oder "kleine" persönliche Momente teilen – die ein starkes Band knüpfen, das das Team bei zukünftigen Schwierigkeiten zusammenhält.

## Wenn der Zweck die Vision eines Teams spiegelt, dann sind Werte das Logbuch zur Umsetzung dieser Vision.

Absprachen sind wichtig, weil sich darin gemeinsam vereinbarte Teamwerte wiederfinden.

Eine der wichtigsten Absprachen der Astronauten lautete: Teile Feedback und sei offen für ehrliche konstruktive Kritik. Andere Absprachen können sich auf Arbeitszeiten, Rollen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Teammitglieder beziehen, um zu vermeiden, dass sich Arbeitsbereiche überlappen. Es lohnt sich, diese Absprachen explizit auszuarbeiten und niederzuschreiben. So gewinnen Teammitglieder Klarheit über Eigenverantwortung und Pflichten, die umgekehrt sicherstellt, dass Absprachen stets aktuell und relevant sind.



## Gemeinsame Erfahrungen stärken den Zusammenhalt und den Teamgeist.

Rituale verstärken formale Absprachen (abendliche Fragerunde) und informelle Gewohnheiten (Kellies Geburtstagsfeier).

**Wenn Absprachen korrekt und gewissenhaft umgesetzt werden, sind sie ein wichtiges Instrument, um die Identität von Teams zu stärken. Sie bilden ein stabiles Fundament, auf dem sich das Team in schwieriges Terrain vorwagen kann.**

Die Absprachen helfen, die kollektive Identität des Astronautenteams zu festigen, damit sich die Mitglieder als Einheit mit einem gemeinsamen Teamzweck verstehen. Damit die kollektive Identität während der ganzen Mars-Simulation gewahrt bleibt, wird sie kontinuierlich gepflegt. So kann das Team seine Kommunikation verbessern und Vertrauen aufbauen.



---

## Kollektive Identität im Alltag



"Mir war es wichtig, die irakischen Teammitglieder zu Hause zu besuchen und gemeinsam mit ihren Familien zu essen. Ich hatte stets kleine Gastgeschenke dabei und habe mir die Geburtstage der Kinder gemerkt... Meine Botschaft war, dass wir alle auf Augenhöhe zusammenarbeiten und im Prinzip nichts anderes als eine große Familie sind."

Farnaz Fassihi

Preisgekrönte Kriegsreporterin und frühere Chefin des WSJ-Büros in Bagdad



"Wir einigten uns auf Teamwerte, die alles Wichtige regeln und die wir in jedem Fall einhalten, ganz gleich, welche Arbeit wir erledigen. Unsere Teamwerte beschreiben den Weg und nicht das Ziel. So können wir nach unseren Werten handeln, während wir auf ein Ziel hinarbeiten."

Caryl Stern

President und CEO von UNICEF USA



## Kollektive Identität – die wichtigsten Faktoren

Die kollektive Identität eines Teams entsteht durch die Ausrichtung auf gemeinsame Werte, engmaschig kontrollierte Absprachen, den Zusammenhalt durch gemeinsame Erfahrungen und auf das Team zugeschnittene Rituale. Ein Team mit einem starken kollektiven Identitätsbegriff zeichnet sich auch durch ein großes Zugehörigkeitsgefühl aus, das für Zusammenhalt sorgt und die Einheit des Teams betont.

**Gemeinsame Werte** sind die Überzeugungen und Meinungen, die ein Team als wichtige Erfolgsfaktoren einstuft. Gemeinsame Teamwerte sind z. B. der *Mut zur Ungewissheit* oder das *Eintreten für den Erfolg der anderen*. Wenn ein Team gemeinsame Werte festlegt, werden diese durch alltägliche Verhaltensweisen zum Leben erweckt.

**Absprachen** entstehen, wenn die gemeinsam vereinbarten Teamwerte umgesetzt werden. Durch Absprachen legen Teams unter anderem die täglichen Arbeitszeiten oder die Methoden zum Erteilen von Feedback fest.

**Rituale** sind sich wiederholende Verhaltensweisen und Aktivitäten, die formale und informelle Absprachen verstärken. Rituale können unterschiedlich gelebt werden, etwa durch ein gemeinsames Teamessen am Wochenanfang, gemeinsames Singen oder eine Lockerungsübung am Morgen.





## Ein guter Einstiegspunkt

Suchen Sie nach einer Möglichkeit, die kollektive Identität Ihres Teams zu stärken? So funktioniert's:

### Legendäre Teamzitate

Ein einfacher Weg zur kollektiven Teamidentität ist eine Pinnwand mit "legendären Teamzitaten".

"Die Pinnwand ist ein zentraler Ort, um den Humor und die Erfahrungen des Teams auf einen Punkt zu bringen. Im Laufe eines Projekts kommen natürlich immer mehr lustige Begebenheiten, ironische Bemerkungen oder Insider-Scherze hinzu. All diese Zitate notieren die Mitarbeiter während der Arbeit auf Klebezetteln. Wie wäre es mit einem neuen Ritual? Beispielsweise könnten Mitarbeiter nach dem Morgenmeeting die Geschichte hinter diesen Klebezetteln erzählen, damit das Team gemeinsam darüber lachen kann."

Jayne Jeffries, PhD  
Senior Design Researcher bei IDEO

Möchten Sie tiefer in das Thema eintauchen? Lesen Sie den Leitfaden "Die Kunst erfolgreicher Teamarbeit". Das gleichnamige Toolkit steht unter [aka.ms/ArtOfTeamworkGuide](https://aka.ms/ArtOfTeamworkGuide) zum Download bereit. 

# Sensibilität und Einbeziehung

Das eigene Selbstverständnis und das Verstehen anderer ist der Kompass, der Teams durch die Dynamik zwischenmenschlicher Interaktion steuert und die Einbeziehung fördert



---

Sechs Freiwillige für den Such- und Rettungsdienst haben in den kalifornischen Wäldern nahe Truckee ein Camp errichtet, das sie ihre "kleine Alpenschule" nennen. Auf einer dreitägigen Rucksacktour trainieren die Freiwilligen wichtige Rettungsmaßnahmen und lernen sich untereinander besser kennen. Das Team diskutiert alle Eckpunkte, vom Schlafrhythmus über die Essgewohnheiten bis hin zur Kommunikation, falls jemand der Gruppe mitteilen muss, dass er sich nicht wohlfühlt.

## Das Sensibilisierungstraining für zwischenmenschliche Interaktion fördert eine verbindende Kultur.

An einem Tag trainierte das Team das Anbringen von Sicherheitsseilen, um das richtige Verhalten bei Rettungseinsätzen hoch oben an Klippen oder Felswänden zu üben. Diese Einsätze sind gefährlich, sodass die Freiwilligen ständig in Kontakt sind, sich nach dem Befinden der anderen erkundigen und auf Fragen möglichst ehrlich antworten müssen. Schließlich geht es im Ernstfall um Leben und Tod.



Alex Grishaver leitet seit fünf Jahren Such- und Rettungsteams und opfert seine Wochenenden für Trainingscamps oder Einsätze in den Bergen Nordkaliforniens. Am betreffenden Tag sollte er das praktische Seiltraining anleiten, fühlte sich jedoch nicht ganz wohl. "Ich hatte die Nacht davor überhaupt nicht geschlafen. Unser Ratingsystem zur Risikoeinstufung umfasst eine Skala von 1 bis 10, wobei 1 für ein niedriges und 10 für ein hohes Risiko steht. An diesem Tag schätzte ich mich auf Stufe 5 ein, was nicht gut ist", erklärt Alex.

Er bewegte sich langsam, gab unklare Anweisungen und rutschte ab. Sein Teamkollege Fred erkannte, dass mit Alex etwas nicht stimmte. "Er nahm mich zur Seite und fragte mich nach meinem Befinden. Nicht gut, war meine Antwort. Er bot mir an, die Leitung zu übernehmen, damit ich mich ausruhen konnte", so Alex. "Zuerst war ich aufgewühlt und auch ein wenig frustriert. Aber nach kurzem Nachdenken wusste ich, dass der Vorschlag für alle das Beste sein würde."

Durch die Sensibilisierung für zwischenmenschlichen Umgang gelang es Alex und Fred, eine potenziell gefährliche Situation zu entschärfen. "Ich habe Einsätze schon scheitern sehen, weil sich Retter überschätzt haben. Unser Team besteht aus Mitgliedern, die sich ein hohes Maß an Eigenverantwortung antrainiert haben. Da kann es schwierig sein, sich persönliche Grenzen einzugestehen, um nicht als schwach zu gelten", folgert Alex. "Aber wenn Freiwillige im Einsatz nicht ehrlich zu sich selbst sind, können Menschen verletzt werden, oder es könnte noch schlimmer kommen."

Wir alle wissen, dass die Teamkommunikation leiden kann, wenn Dinge aus dem Ruder laufen, weil eine beiläufige Bemerkung zu persönlich genommen wird. Teamkonflikte entstehen oft durch einen Mangel an Verständnis – sowohl untereinander als auch mit dem eigenen Selbst.

**Kontrollierte emotionale Sensibilität ist eine starke Teamfähigkeit, durch die sich Teammitglieder aus einem Konflikt lösen und die Situation objektiv betrachten können. So lassen sich Konflikte gemeinsam auf sachliche Weise bereinigen, damit das Team sein Ziel ohne persönliche Befindlichkeiten erreichen kann.**



Die Basis dieser Teameigenschaft ist die **Selbsterkenntnis**, also die Fähigkeit zu erkennen, warum man frustriert, ärgerlich, enttäuscht, glücklich oder auf andere Weise bewegt ist. Alex ist mit einem guten Beispiel vorangegangen, indem er sich und schließlich auch seinem Such- und Rettungsteam gegenüber eingestanden hat, dass er zu müde war, um die Übung zu leiten.

**Dieser winzige Akt der Selbsterkenntnis hatte einen enormen Effekt auf die Gruppe. Er war ein guter Test für Alex, stärkte das Vertrauen in die Gruppe, verbesserte die Sicherheit jedes Einzelnen und gab ein Beispiel für eine Art von Verletzlichkeit, die schwierig einzugestehen ist.**

Ein weiterer Schritt zur Selbsterkenntnis ist geschafft, wenn Teammitglieder ein dynamisches Selbstbild entwickeln. Bei diesem Ansatz werden Intellekt und Talente als Ausgangspunkt gesehen, die jedes Individuum vor allem durch Ausdauer und Fleiß selbst weiterentwickeln kann. Durch diese Haltung bewahren wir uns das Interesse am Lernen und eignen uns eine Resilienz an, die eine wichtige Voraussetzung für große Erfolge ist. Die Säulen eines stabilen dynamischen Selbstbilds sind Mut und Bescheidenheit.

**Co-Sensibilität** ist die zweite Stufe der zwischenmenschlichen Achtsamkeit. Darunter verstehen wir die Fähigkeit, die Auswirkungen des eigenen Handelns auf andere zu erkennen. Diese Eigenschaft begründet sich auf Empathie oder dem Versuch, sich in die Gefühlswelt eines anderen hineinzusetzen. Empathie hilft Teammitgliedern, andere Standpunkte zuzulassen und eigene Schlüsse daraus abzuleiten.

Die dritte und letzte Ebene ist die **situative Sensibilität**, durch die nicht nur man selbst und das Team, sondern auch der ganze Kontext berücksichtigt wird. Fred hat situative Sensibilität bewiesen, indem er Alex sofort zur Seite genommen hat, statt ihn vor dem ganzen Team zu konfrontieren. Das hätte bei Alex Panik und zusätzlichen Druck auslösen können, schnell auf die Situation zu reagieren. Besser war es, kurz zu überlegen und dann im Sinne der Gruppe zu entscheiden.



## Die Sensibilisierung für zwischenmenschliche Interaktion ermutigt die Mitglieder in Alex' Team, in wichtigen Momenten um Hilfe zu bitten.

So lassen sich kleine Probleme in den Griff bekommen, wenn ein Teamleiter z. B. weiß, dass ein vermeintlich barscher Ton auf Schlafmangel oder Hunger zurückzuführen ist. Gleiches gilt aber auch für große Probleme, die bei einem Sucheinsatz tragisch enden können. Emotionale Achtsamkeit stärkt das Team draußen in der Natur, damit es schwierige und potenziell gefährliche Situationen besser meistern kann. So entsteht eine verbindende Kultur, in der sich Menschen wahrgenommen und unterstützt fühlen.

**Emotionale Achtsamkeit stärkt das Team draußen in der Natur, damit es schwierige und potenziell gefährliche Situationen besser meistern kann. So entsteht eine verbindende Kultur, in der sich Menschen wahrgenommen und unterstützt fühlen.**



---

## Sensibilität und Einbeziehung im Alltag



**"Unsere Kollektionen sind erfolgreicher, wenn wir Kritik von allen Seiten zulassen. Denn wir wissen, sie kommt von Menschen, denen das Produkt wirklich am Herzen liegt."**

**Fernando Garcia**

Co-Creative Director bei Oscar de la Renta und Monse



**"Warum halten sich manche zurück, statt ihren Beitrag zum Gruppenerfolg zu leisten? Häufig liegt es an der Gruppendynamik, die keine echte Einbeziehung zulässt. So kommt es, dass wichtige Talente einfach brach liegen."**

**Julie Gerberding**

Frühere Direktorin des CDC (Center of Disease Control) und heute Chief Patient Officer beim Pharmaunternehmen Merck



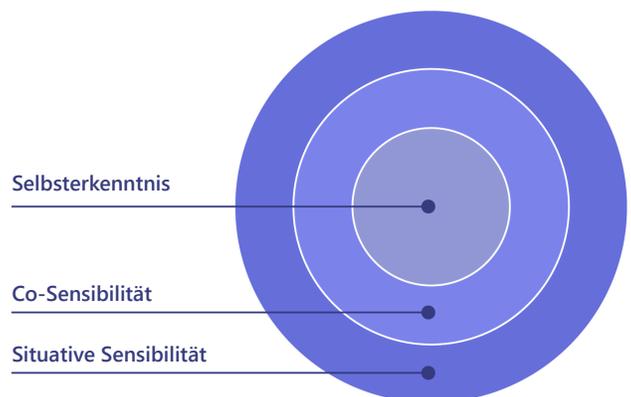
## Sensibilität und Einbeziehung – die wichtigsten Faktoren

In jedem Team gibt es drei Sensibilitätsebenen. Zuerst kommt die Selbsterkenntnis oder die Fähigkeit, das eigene Selbst und seine Emotionen zu verstehen. Danach folgt die Co-Sensibilität, die durch gelebte Empathie entsteht. Und die dritte Ebene ist die situative Sensibilität, die Teams den Kontext ihres Handelns bewusst macht. Wenn ein Team seine Sensibilität schärft, fördert es gleichzeitig eine verbindende Kultur und steuert einfacher durch die Dynamik zwischenmenschlicher Interaktion.

**Selbsterkenntnis** ist die Fähigkeit, seine eigenen Emotionen wahrzunehmen und ihnen auf den Grund zu gehen. Je stärker wir uns des Ursprungs unserer Gefühle bewusst sind, desto besser können wir reagieren und unsere Bedürfnisse artikulieren.

**Co-Sensibilität** ist die Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt anderer hineinzusetzen und die Auswirkungen des eigenen Handelns auf andere zu erkennen. Wenn jemand weiß, dass sich sein Teamkollege bei lauter Musik nicht konzentrieren kann, demonstriert er Co-Sensibilität, indem er Kopfhörer aufsetzt.

**Situative Sensibilität** ist die Ebene, auf der nicht nur das eigene Selbst und das Team, sondern auch der ganze Kontext berücksichtigt wird. Wenn z. B. ein Gespräch über Leistungsprobleme eines Teammitglieds ansteht, findet dieses am besten unter vier Augen statt, um nicht die Moral der ganzen Gruppe zu schwächen.





## Ein guter Einstiegspunkt

Suchen Sie nach Methoden, um die emotionale Sensibilität im Team zu stärken? So funktioniert's:

### Der Weg zum wahren Ich

Jeder hat seinen eigenen Arbeitsstil und seine individuellen Bedürfnisse. Das heißt aber nicht, dass jeder seine Wünsche auf dieselbe Weise kommuniziert. Nehmen Sie sich einfach einen Moment Zeit, um neue Mitglieder im Team besser kennenzulernen.

"Sobald ein neues Projekt startet oder jemand Neues ins Team kommt, sollten sich alle zusammensetzen und jedem ein Forum geben, um über seine Schwächen und Stärken zu reden. Diese Einblicke helfen den Teammitgliedern, sich untereinander an der richtigen Stelle zu unterstützen, um zum Erfolg der anderen beizutragen."

**Dav Rauch**  
Portfolio Director bei IDEO

Möchten Sie tiefer in das Thema eintauchen? Lesen Sie den Leitfaden "Die Kunst erfolgreicher Teamarbeit". Das gleichnamige Toolkit steht unter [aka.ms/ArtOfTeamworkGuide](https://aka.ms/ArtOfTeamworkGuide) zum Download bereit. 

# Vertrauen und Verletzlichkeit

Die Säulen emotionaler Sicherheit, durch die Risiken im zwischenmenschlichen Umgang abgeschwächt werden



---

"Einen Arzt, bitte!"

Ein medizinisches Notfallteam stürmt in einen Raum und findet eine Frau in gekrümmter Haltung auf dem Boden vor. Ihr Ehemann kniet zitternd über ihr und hält das neugeborene Baby im Arm. "Ich weiß nicht, was passiert ist. Vor einer Minute ging's ihr noch gut. Bitte helfen Sie", ruft er.

Mit ruhiger und sicherer Stimme übernimmt der Chefarzt das Kommando. "Sie hat einen Krampfanfall. Bitte Atemwege freimachen und in die stabile Seitenlage bringen." Zwei Assistenzärzte kontrollieren, ob die Atemwege frei sind und drehen die Patientin auf die Seite. Der Chefarzt stellt der Krankenschwester Fragen zur Krankengeschichte der Patientin. Die Krankenschwester zählt die Eckdaten auf. "Weiblich, 29 Jahre. Wurde letzte Nacht mit Wehen eingeliefert und hat um 14:06 Uhr entbunden. Keine Komplikationen so weit."



"Danke, Pause!" – eine weibliche Stimme durchdringt die Hektik vor Ort. Die Ärzte drehen sich zu Maybelle Kou um, die das Programm für Assistenzärzte leitet.

Plötzlich erstarrt der zitternde Körper der Frau und ihre Pupillen weiten sich mit durchdringender Klarheit. Der frischgebackene Vater dreht sich um, wobei die Krankenhausdecke das Gesicht des Neugeborenen freigibt. Wir sehen: eine Baby-Attrappe aus Silikon. Die Patientin und ihr Ehemann treten in diesem Notfallszenario als Schauspieler auf. Obwohl sich die Assistenzärzte dessen bewusst waren, lag eine Spannung in der Luft, die man mit einem Skalpell hätte schneiden können. "Fassen wir zusammen, was passiert ist", fährt Maybelle fort.

Wir befinden uns im INOVA Medical Simulation Center, wo Ärzte auf Situationen vorbereitet werden, in denen es um Leben und Tod geht. Bei jeder Simulation gibt es häufige Diskussionspausen, um Ärzten die Gelegenheit zu geben, die Situation zu analysieren und daraus zu lernen. "Wir schaffen eine Situation, in der Ärzte Fehler machen dürfen, ohne dafür belangt zu werden. Das ist der Widerspruch in der Medizin. Wir erwarten den perfekten Arzt, obwohl jeder weiß, dass Menschen Fehler machen", erläutert Maybelle. Durch die Wiederholung lernen Ärzte, besser mit ihrer Verletzlichkeit umzugehen, da sie später in echten Notfallsituationen auf die gleiche Weise Stellung beziehen müssen.

**Psychologische Stabilität ist ein wichtiger Faktor für gut funktionierende Teams. Es handelt sich um einen ausgeglichenen Gemütszustand, in dem wir Meinungen und Ideen bereitwillig teilen, ohne uns vor Tadel, Kritik oder Anfeindungen zu fürchten.**

Unter psychischer Belastung sinkt die Bereitschaft, abweichende Ansichten zu äußern, sodass Ideen und Meinungen unausgesprochen bleiben.



**Innovation entwickelt sich aus der Fähigkeit, abweichende und neue Standpunkte zuzulassen. Denn in einem psychologisch instabilen Umfeld sind es genau diese Ideen, die als erste abgelehnt werden.**

Manchmal lädt Maybelle erfahrene Ärzte ein, damit sie schwierige persönliche Erlebnisse mit jüngeren Kollegen teilen. "Ich bin tief beeindruckt, wenn sich gestandene Ärzte verletzlich zeigen und eingestehen, dass auch sie Fehler machen." Wenn junge Ärzte defensiv, beschämt oder ängstlich sind, ist es ihnen unmöglich, dazuzulernen und sich weiterzuentwickeln", resümiert Maybelle. Verletzlichkeit macht sich da breit, wo wir Risiken und emotionalem Druck ausgesetzt sind. Wer regelmäßig zu seiner Verletzlichkeit steht, ermutigt seine Teamkollegen, ebenfalls Schwäche zu zeigen. So entsteht ein ideales Umfeld für den Austausch hochkarätiger Ideen.

Vertrauen bedeutet, dass man sich verletzlich zeigen kann, ohne dafür kritisiert zu werden.

**Vertrauen und Verletzlichkeit bilden einen fortwährenden Kreislauf. Menschen gestehen Schwächen nur dann ein, wenn sie vertrauen – und je mehr sie vertrauen, desto verletzlicher dürfen sie sein.**

In diesem positiven Kreislauf erlangen Teams eine psychologische Stabilität, die die Risikobereitschaft erhöht und noch größere Ziele erreichbar macht.



---

## Vertrauen und Verletzlichkeit im Alltag



"In der Teamarbeit ist Vertrauen alles, weil jeder seine Standpunkte und Ideen frei äußern kann. Wenn die Vertrauensbasis zu Kollegen nicht stark genug ist, um sich aus der Deckung zu wagen, ist es dem Team praktisch unmöglich, den Einzelnen da abzuholen, wo er steht."

Shane Snow  
Autorin von *Dream Teams* und Journalistin



"Bei uns gilt die Regel, dass niemand den Fehler oder die Schuld für eine missglückte Mission bei sich suchen muss. Unsere Vision ist ein Arbeitsumfeld, aus dem sich jeder sicher herauswagt, damit andere hineinschauen können."

Amanda Nguyen  
Aktivistin und CEO bei Rise



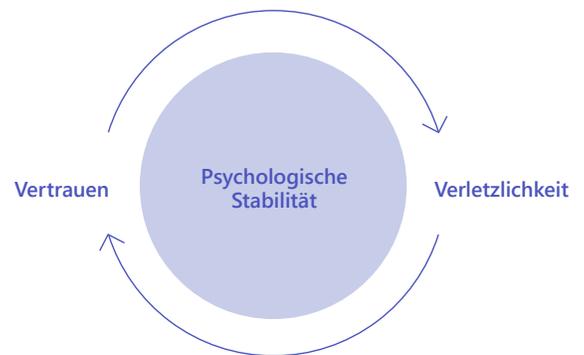
## Vertrauen und Verletzlichkeit – die wichtigsten Faktoren

Ein positiver Kreislauf aus Vertrauen und Verletzlichkeit sorgt für psychologische Stabilität im Team. Nur dann sind Teammitglieder in der Lage, auf zwischenmenschlicher Ebene mehr zu wagen und ihr ganzes Selbst in die Arbeit einzubringen. Dies schafft gute Voraussetzungen, damit sich innovative Ideen frei entfalten können.

**Vertrauen** bedeutet, dass man sich verletzlich zeigen darf, ohne dafür fallen gelassen oder kritisiert zu werden. Wenn ein Team z. B. beharrlich hinter einem Kollegen steht, der ein persönliches Problem verarbeiten muss, wird dieser Kollege seinem Team noch mehr Vertrauen schenken.

**Verletzlichkeit** macht sich da breit, wo wir Risiken und emotionalem Druck ausgesetzt sind. Ein Mitarbeiter aus dem Team zeigt z. B. Verletzlichkeit, wenn er im Team über ein persönliches Problem spricht, das er meistern muss.

**Psychologische Stabilität** ist ein ausgeglichener Gemütszustand, in dem wir Meinungen und Ideen bereitwillig teilen, ohne uns vor Tadel, Kritik oder Anfeindungen zu fürchten. Der positive Kreislauf aus Vertrauen und Verletzlichkeit ist der Schlüssel zu psychologischer Stabilität im Team. Wenn sich ein Kollege, der mit einem persönlichen Problem zu kämpfen hat, auf psychologisch sicherem Terrain befindet, muss er seinen Konflikt nicht verbergen und kann sich ganz öffnen.





## Ein guter Einstiegspunkt

Suchen Sie nach einer Möglichkeit, Vertrauen zu stärken und Verletzlichkeit im Team zuzulassen? So funktioniert's:

### Der Eisbrecher: Ihr peinlichstes Lieblingslied

Jeder hat ein Lieblingslied, das ihm peinlich ist, weil andere es lieben, darüber zu lästern.

"Eine witzige Lektion in Sachen Verletzlichkeit ist, wenn jeder den anderen sein peinlichstes Lieblingslied verrät, ob 70er Jahre Yacht Rock, 80er Jahre Hair Metal oder 90er Jahre Boyband. Indem man dieses persönliche kleine Geheimnis mit dem Team teilt, trainiert man, sich verletzlich zu zeigen – auch wenn es nur um einen kitschigen Schlager geht."

**Peter Hyer,**  
Portfolio Director bei IDEO

Möchten Sie tiefer in das Thema eintauchen? Lesen Sie den Leitfaden "Die Kunst erfolgreicher Teamarbeit". Das gleichnamige Toolkit steht unter [aka.ms/ArtOfTeamworkGuide](https://aka.ms/ArtOfTeamworkGuide) zum Download bereit. 

# Konstruktive Spannungen

Die gestalterische Kraft, die aus der Unterschiedlichkeit der Teammitglieder erwächst



"Im Interesse der Sicherheit aller Passagiere muss sich die Kabinencrew von United Airlines an klare Anweisungen halten. Vom Fluggast Mr. Dao ging eine klare Gefahr aus. Daher war es vollkommen gerechtfertigt, dass er von Bord verwiesen wurde", sagt Dan Hall, früherer Apache-Hubschrauberpilot in der US-Army, während er mit der Bleistiftspitze auf seinen Tisch tippt.

Der Professor inspiziert die 93 konzentrierten Gesichter, die von den Rängen des Hörsaals auf ihn hinabblicken, auf Anzeichen von Kritik.

"Jenny, stimmen Sie der Aussage von Dan zu?"

Jenny, eine Bürgerrechtsaktivistin aus Taiwan, macht den Eindruck, als würde sie gleich explodieren. "Auf gar keinen Fall", stößt sie hervor. "Das war eine rassistische und unnötig brutale Reaktion seitens der Fluggesellschaft. Es waren die Crewmitglieder, die Mr. Dao in Gefahr gebracht haben, was im Prozess auch klar bewiesen wurde."

Die Teilnehmer sitzen nach dem Muster "Frau, Mann, Frau, Mann" auf zugewiesenen Plätzen. Dan sitzt zwischen Sheila, einer Private-Equity-Mitarbeiterin aus Mumbai, und Lynne, einer ehemaligen Personalchefin eines Technologie-Start-ups im Silicon Valley. Die 93 Studierenden absolvieren gerade ihr erstes Jahr an der Harvard Business School und bleiben das ganze Jahr in ihrer "Section".



Diversität wird bei der Zusammenstellung der "Sections" groß geschrieben, bis hin zur Sitzordnung. Es geht aber nicht um Vielfalt ihrer selbst willen. Die eigentliche Absicht ist es, so viel Spannung wie möglich zu erzeugen. "Ob Berufserfahrung, Nationalität, Alter, Hautfarbe oder Gender-Orientierung, man würfelt uns querbeet zusammen, um 'Sections' mit der größtmöglichen Vielfalt zu erhalten", erklärt Dan. "Das spielt auch eine große Rolle für den pädagogischen Ansatz, den die Harvard Business School vertritt. Die ganze Hochschuldidaktik basiert auf der Fallmethode."

Jeder Kurs beruht auf einem praktischen Fall aus der Harvard Business Review und dient der Entscheidungsübung, wie der Fall von David Dao und United Airlines, den die Studierenden vorab gelesen und vorbereitet haben.

"Jeder bringt einzigartige berufliche und persönliche Lebenserfahrungen mit und legt seine eigene Sichtweise zu dem Fall dar. Die Meinungen sind unglaublich vielfältig, was sich besonders bei ethnischen Themen zeigt. Aber nachdem wir alles ausdiskutiert haben – und manchmal auch ordentlich aneinander geraten sind – herrscht bei den wichtigsten Schlussfolgerungen meist Einigkeit", so Dan.

Der didaktische Nutzen der HBS-Methode hängt davon ab, wie gründlich und aufschlussreich ein Fall diskutiert wird. Und das hängt ganz allein von der Vielfalt der Standpunkte ab.

**Teams und Unternehmen, die auf Vielfalt setzen, erzielen oft bessere Leistung. Der Grund ist einfach: je unterschiedlicher die Denkweisen, desto vielfältiger die Ideen.**

Auch demografische Merkmale wie Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit oder Erziehung sind ein Ausdruck von Vielfalt, allerdings nur als kleiner Teil eines viel größeren Ganzen. Kognitive Vielfalt oder breitgefächerte Denk- und Wahrnehmungsmuster sind eine Mindestanforderung für jedes Team – und erzeugen eine natürliche Spannung.

**Spannung wird oft als etwas Negatives angesehen, und viele Menschen tun alles, um sie zu vermeiden. Spannung ist aber auch ein hochwirksames Instrument, um Innovationsdenken zu fördern.**



Verschiedene Standpunkte lenken Unterhaltungen und Ideen in unterschiedliche Richtungen. Je mehr sich Teams auf diese Spannung einlassen, desto stärker können sich Ideen entfalten – und neues Terrain für Forschung und Innovation schaffen.

Die Frage ist: Wie nutzen Teams die kreative Energie von Spannungen, ohne daran zu zerbrechen? Genau wie bei einem Muskel muss Spannung richtig trainiert und mit der Zeit weiterentwickelt werden, damit sie optimal genutzt werden kann. Dies erfordert die richtigen emotionalen Voraussetzungen, die wir oben im Framework zur Teamarbeit kennengelernt haben.

## **Bei konstruktiver Spannung geht es nicht darum, Recht zu behalten. Das Ziel ist es, neue Horizonte zu entdecken, die kein Individuum alleine erreichen kann.**

"Eine beliebte Übung bei HBS heißt 'My Takes'. Ein Teilnehmer steht auf und erzählt der ganzen Gruppe eine persönliche Geschichte aus seinem Leben. Ich habe beispielsweise über mein Coming-Out als homosexueller Mann, die Auseinandersetzung mit meiner Religion und die Erwartungen meiner Familie gesprochen", bekennt Dan. "Die Möglichkeit, sich untereinander verletzlich zu zeigen, schafft Vertrauen, Empathie und Zusammenhalt". Erst wenn Diskussionen im Kursraum hitzig werden, erfahren wir mehr über den Hintergrund der einzelnen Teilnehmer. In diesem Moment heißt es, in die Spannung hineinzuspüren, statt loszulassen."

Wenn ein Team den freien Austausch persönlicher Standpunkte und hitzige Debatten fördert, dann verlässt jeder den Raum mit einem positiven Gefühl. Denn die Teammitglieder haben gelernt, wie sie Spannung nutzen und in eine konstruktive gestalterische Kraft umwandeln können. Es geht also nicht um die Debatte selbst, sondern um das Trainieren der "Muskeln", also wie wir Spannung aufbauen und wieder lösen. So erweitern wir unseren Horizont und bieten gleichzeitig einen geschützten Raum für die emotionale Verletzlichkeit des Einzelnen.





## Konstruktive Spannungen im Alltag



"Besonders wichtig ist die Vielfalt der Denkmuster und der Menschen, ob sie nun als unbeirrbar Linke in einer Blase leben oder erzkonservative Werte vertreten... Das ist das beste Rezept, um eine großartige Unterhaltungssendung abzuliefern."

Jen Flanz

Seit 20 Jahren Produktionsleiterin von *The Daily Show*



"Die Erfolgsfaktoren eines starken Teams sind Menschen, die anders denken, miteinander diskutieren und hinter ihrer Sache stehen. Sobald sich die verschiedenen Denkweisen verbinden, müssen wir den Wandel jedoch mit dem nötigen Respekt und Eifer voranbringen."

Shane Snow

Autorin von *Dream Teams* und Journalistin



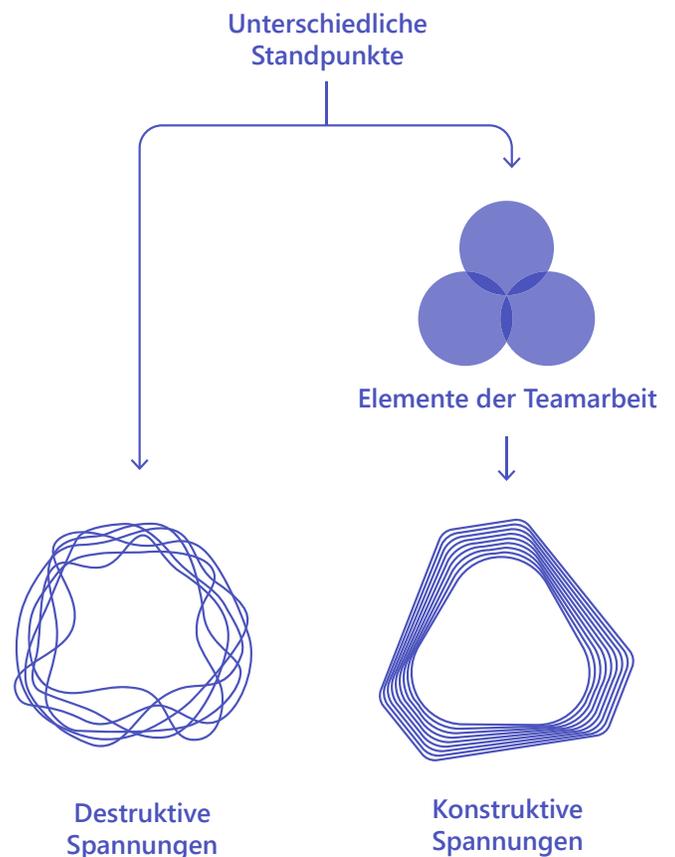
## Konstruktive Spannungen – die wichtigsten Faktoren

Wenn unterschiedliche Sichtweisen aufeinanderprallen, entstehen Spannungen. Diese werden zu einer Kraft, die dem Team schaden können, falls sie ungenutzt bleibt. Wird die Spannung jedoch durch eine starke Teamdynamik genutzt, wird sie zu einer gestalterischen Kraft, die innovative Ideen hervorbringt.

**Unterschiedliche Standpunkte** können im Idealfall der Schlüssel zu innovativem Denken sein. Die Gründe für diese Unterschiedlichkeit liegen in verschiedenen Denkmustern, Persönlichkeiten, Rollen, ethnischer Herkunft, Geschlechterzugehörigkeit, sexueller Orientierung und vielem mehr.

**Konstruktive Spannung** ist die produktive Kraft, die entsteht, wenn sich unterschiedliche Standpunkte in einem positiven Umfeld weiterentwickeln können.

**Destruktive Spannung** ist die negative Kraft, die aus Konflikten in einem negativen Umfeld entsteht.





## Ein guter Einstiegspunkt

Suchen Sie nach einer Möglichkeit, konstruktive Spannung zu nutzen? So funktioniert's:

### Superschurken, Superhelden

Manchmal muss man Dinge nur beim Namen nennen, um die Situation zu entspannen. In anderen Fällen müssen schon Superkräfte im Spiel sein.

"Versammeln Sie das ganze Team, und fragen Sie jedes Teammitglied nach Spannungen, die seine Fähigkeit zur Teamarbeit beeinträchtigen. Nun muss jede Person diesem negativen Gefühl einen Namen geben wie "Quasselmonster" oder "Papiertiger". Tauschen Sie dann die Notizen untereinander aus. Mit diesem spielerischen Ansatz lassen sich negative Gefühle, die uns beim Reden über Spannungen beschleichen, oft schon zerstreuen. Das ist dann der Anfang einer fruchtbaren Unterhaltung. Die nächste Frage ist: "Welche Superhelden können die Superschurken am einfachsten schlagen?"

**Michelle Lee**  
Director bei IDEO Play Lab

Möchten Sie tiefer in das Thema eintauchen? Lesen Sie den Leitfaden "Die Kunst erfolgreicher Teamarbeit". Das gleichnamige Toolkit steht unter [aka.ms/ArtOfTeamworkGuide](https://aka.ms/ArtOfTeamworkGuide) zum Download bereit. 

# Nutzen Sie das Potenzial von Teamarbeit, um mehr zu erreichen

---

Der Schlüssel zu einem wettbewerbsfähigen Unternehmen liegt oft in der Fähigkeit, die Stärken dynamischer Teams zu nutzen. Unsere Welt wird immer komplexer und undurchschaubarer. Deshalb müssen wir neue Lösungsansätze und innovative Strategien finden, um das kreative Potenzial von Teams auszuschöpfen.

**Das Geheimnis hinter erfolgreicher Teamarbeit ist die Fähigkeit, eine starke Teamdynamik gezielt zu fördern und zu erhalten.**

Wenn Teams ihre gesunde Dynamik aktiv fördern, können sie Spannungen in einen entscheidenden Vorteil verwandeln: die Vielfalt von Standpunkten und Persönlichkeiten. Wenn wir diese Unterschiede für uns nutzen, werden sie zu einer dynamischen, kreativen und gestalterischen Kraft, auf die es in der unvorhersehbaren und schnelllebigen Welt von heute ankommt.

Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wie Sie eine starke Teamdynamik fördern, lesen Sie unseren Onlineleitfaden oder laden Sie unser Toolkit "Die Kunst erfolgreicher Teamarbeit" unter [aka.ms/ArtOfTeamwork](https://aka.ms/ArtOfTeamwork) herunter.

(c)[2019] Microsoft Corporation. Alle Rechte vorbehalten. Die in diesem Dokument geäußerten Ansichten können sich ohne Vorankündigung ändern und spiegeln nicht unbedingt die Ansichten von Microsoft oder anderen Unternehmen wider. Sie sind berechtigt, dieses Dokument für interne Referenzzwecke zu kopieren und zu nutzen.