



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen  
und kirchlichen Organisationen

[www.kviid.de](http://www.kviid.de)

## KVI im DIALOG

3 | August 2019

### Finanzen

Betrugsfälle in der Kirche -  
Warum fühlen wir uns so unverletzbar?

### Management & Organisation

Prozesse und Business Reengineering für  
diakonische und caritative Unternehmen

### Recht & Steuern

§ 2b UStG: Von der Reise in das  
steuerliche Neuland

### KVI Kongress 2019 Special

„Den Wandel meistern“ lautete das Motto  
des 14. KVI Kongresses 2019

### Energie und Umwelt

Energisch Energie Sparen - Von 1994 bis  
heute

### Informationstechnologien

Digitale Transformation der Caritas-  
Einrichtungen gGmbH - Wie Digitalisierung  
unsere Arbeitswelt verändert



## Personalmanagement

Wichtigster Faktor für  
erfolgreiche Teamarbeit

## Wichtigster Faktor für erfolgreiche Teamarbeit – psychologische Sicherheit

Ein Beitrag von Korina Schulz

Trauen sich die Mitglieder Ihres Teams, auch „verrückte“ Ideen zu äußern? Trauen sie sich, Kritik zu äußern, auch wenn sie damit unter Umständen alleine dastehen? Haben sie also den Mut, sich in eine potenziell unangenehme oder unbequeme Position zu bringen – ohne Angst vor den Reaktionen der Kollegen und Kolleginnen? Können Sie diese Fragen mit „ja“ beantworten – dann fühlen sich die Mitglieder in Ihrem Team sicher.

Laut einer Studie von Google ist die psychologische Sicherheit der entscheidende Faktor für die Effektivität eines Teams. Das ist das Ergebnis der zweijährigen Studie mit dem Namen „Project Aristotle“: untersucht wurden 180 Teams bei Google. Und sicherlich können auch andere Unternehmen oder Teams von diesen Erkenntnissen profitieren.

### Kriterien für psychologische Sicherheit

Wie können Sie nun feststellen, wie ausgeprägt die psychologische Sicherheit in Ihrem Team ist? Folgende Kriterien können herangezogen werden: In welchem Maße würden die Team-Mitglieder den Aussagen zustimmen?

- Die Team-Mitglieder fühlen sich sicher genug, in diesem Team Risiken einzugehen.
- Fehler können gemacht und eingestanden werden, ohne dass es der Person übelgenommen wird.
- Probleme und heikle Themen können angesprochen werden.



Abb.: Colourbox

Laut einer Studie von Google ist die psychologische Sicherheit der entscheidende Faktor für die Effektivität eines Teams.

- Team-Mitglieder können anders sein, ohne deswegen abgelehnt oder zurückgewiesen zu werden.
- In der Zusammenarbeit werden die besonderen Fähigkeiten und Begabungen einzelner geschätzt und genutzt.
- Team-Mitglieder können offen um Hilfe bitten.
- Niemand im Team würde vorsätzlich die Anstrengungen und Bemühungen der Kollegen untergraben.

Anhand dieser Kriterien können Sie den Status Quo in Ihrem Team erfassen. Fragen Sie sich nun, ob Ihre Mitarbeiter/innen diese Fragen auch ehrlich beantworten? Dann kann bereits dies ein Indiz sein, dass es in Ihrem Team um die psychologischen Sicherheit nicht so gut bestellt sein könnte.

Bei Bedarf lassen sich aus den Ergebnissen konkrete Maßnahmen ableiten und planen.

Vertrauen fördern, Teamarbeit verbessern

Auch wenn es in erster Linie in der Verantwortung des Teamleiters liegt – jeder einzelne im Team kann etwas dazu beitragen, um Vertrauen im Team zu fördern.

- Gestehen Sie Ihre eigene Fehlerbarkeit ein. Und stehen Sie zu Wissenslücken. Das kann bewirken, dass auch andere leichter Fehler bekennen. Und es kann Sie davor bewahren, andere zu verurteilen.
- Seien Sie neugierig und stellen Sie viele Fragen. Das zeigt Interesse an den Kollegen und ihrer Arbeit.
- Hören Sie gut zu. Versuchen Sie zunächst, andere Meinungen und Ansichten zu verstehen, ohne dabei zu urteilen. Dann ist der andere offener, um sich anschließend auch Kritik anzuhören.
- Seien Sie authentisch. Seien Sie Sie selbst, spielen Sie keine Rol-

le. Stehen Sie für Ihre Werte und Haltungen ein – auch wenn Sie Gefahr laufen, auf Widerstand zu stoßen. Ehrlichkeit ist eine wichtige Basis für Vertrauen.

- Seien Sie Vorbild. Leben Sie die Werte vor, die Sie vertreten. Reden Sie nicht nur, sondern lassen Sie Ihren Worten auch Taten folgen.
- Helfen Sie und bitten Sie ebenso andere um Rat und Hilfe. Teamarbeit kann nur mit gegenseitiger Unterstützung funktionieren.
- Sprechen Sie Anerkennung aus. Sicherlich haben Sie schon erlebt, wie gut es tut, Anerkennung für die eigene Arbeit zu bekommen. Auch andere freuen sich, wenn Sie deren Leistung anerkennen!

Und vor allem als Teamleiter/in:

- Seien Sie transparent. Legen Sie Ihre Ziele und Erwartungen offen; und sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter Zugang zu allen nötigen Informationen haben.

Was es zu vermeiden gilt

Lästern Sie nicht über Kollegen. Auch wenn es menschlich ist, denn Lästern schafft eine Verbundenheit zu den Menschen, mit denen man lästert: Aber es trägt nicht zu einem Klima der Sicherheit bei.

Werten Sie Äußerungen anderer nicht ab. Vermeiden Sie Reaktionen wie sarkastische Bemerkungen, abschätzige Mimik oder Gestik. All dies schafft kein Vertrauen. Ziehen Sie stattdessen auch abweichende Meinungen ernsthaft in Betracht.

Weitere Faktoren für gute Teamarbeit

In der erwähnten Studie wurden – neben der psychologischen Sicherheit – noch weitere Kriterien

gefunden, die für die Effektivität von Teams wichtig sind (aufgeführt nach absteigender Wichtigkeit):

- Zuverlässigkeit: Zusagen werden eingehalten und Aufgaben zeitgerecht erledigt. Team-Mitglieder übernehmen Verantwortung.
- Struktur und Klarheit: Das Team hat funktionierende Entscheidungsprozesse. Die Team-Mitglieder wissen, welche Erwartungen an sie gestellt werden und an welchen Zielen gearbeitet wird.
- Sinn: Die Einzelnen empfinden ihre Arbeit für das Team als sinnvoll.
- Einfluss: Die Team-Mitglieder verstehen, inwiefern die Arbeit jedes einzelnen und die Arbeit des Teams zur Erreichung der Unternehmensziele bzw. zum Erfolg des gesamten Unternehmens beitragen.

Sicherlich gibt es noch weitere Faktoren, wie z. B. die Zusammensetzung des Teams, Größe oder Arbeitsumfang des Teams, die individuelle Leistung einzelner Team-Mitglieder oder von Konsens getragene Entscheidungen. In der

Studie von Google hatten diese Faktoren keine Auswirkungen auf die Team-Effektivität. Allerdings können sie in anderen Unternehmen oder Institutionen durchaus wichtig für den Erfolg eines Teams sein.

Fazit

Eine offene Kommunikation und Feedback-Kultur, Diskussionen ohne Verurteilungen anders Denkender und gute persönliche Beziehungen untereinander: Dies sind gute Voraussetzungen, damit die Aussage von Aristoteles auch auf Ihr Team zutreffen kann: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.



Korina Schulz, Mediatorin, Coach und Trainerin, hat sich darauf spezialisiert, die Zusammenarbeit und Kommunikation in Teams zu verbessern und Konflikte zu klären.

KVI Inhouse Seminar „Erfolgreiche Teamführung - Teams zu Spitzenleistungen führen“  
Korina Schulz gehört zum Referententeam der KVI Academy, die für Führungskräfte in Kirche, Caritas und Diakonie spezielle sog. Inhouse Seminare und Workshops konzipiert, bei denen höchste Qualitätsansprüche im Vordergrund stehen.

In dem eintägigen KVI Inhouse Intensiv Seminar „Erfolgreiche Teamführung - Teams zu Spitzenleistungen führen“ lernen Führungskräfte sich selbst und andere besser zu verstehen. Sie erkennen, wer in welcher Phase eines Arbeits- bzw. Lösungsprozesses welchen wertvollen Beitrag leisten kann. Somit können sie die Kooperation optimieren und mit ihren Teams bessere Ergebnisse erzielen. Sie werden souveräner in ihrem Führungsverhalten und können die Leistungsfähigkeit ihrer Teams erhöhen.

Dieses Seminar ist im Zuge der vielschichtigen Veränderungen, die in Verwaltungen von Kirche & Sozialwirtschaft anstehen, gewinnbringend für jede Organisation.

Details zu diesem Seminar findet Sie auf Seite XX in dieser Ausgabe der KVI im DIALOG.

Ihre Anfrage zu diesem Seminar können Sie unter [www.kviinitiative.de/kviaanfrage.html](http://www.kviinitiative.de/kviaanfrage.html) vornehmen, um einen Trainings-Termin für Ihre Organisation abzustimmen. Hierbei werden auch Ihre individuellen Wünsche abgestimmt, die in das Seminar einfließen.

Alle Seminare der KVI Academy werden mit Bestnoten bewertet, da bei uns höchste Qualitätsansprüche bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung im Vordergrund stehen.