

POSITIVE BEZIEHUNGEN AM ARBEITSPLATZ

Alumni Verein Psychologie der Universität Hamburg
Hamburg, 25. Juni 2020

Referentin: Mirjam Rolfe

1 – Bedeutung von Zusammenarbeit in Teams

2 – Definitionen oder: Worüber sprechen wir?

3 – Merkmale positiver Beziehungen

4 – Relevanz positiver Beziehungen bei der Arbeit

5 – Wie lassen sich positive Beziehungen stärken?

6 – Fazit und Diskussion

Sie sind gefragt...



- Stimmt es aus Ihrer Sicht, dass heute Zusammenarbeit in (hierarchie-, bereichs- und länderübergreifenden) Teams wichtiger denn je ist für Unternehmen?
- Wenn ja: Aus welchen Gründen?

Bedeutung von Zusammenarbeit in Teams

Enorme Herausforderungen für Organisationen durch:

- Steigende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA)
- Globalisierung
- Dynamik durch global-gesellschaftliche Entwicklungen
- Politische Regulationen
- Technologiesprünge (z.B. Digitalisierung)
- Demographische Entwicklung / Alternde Erwerbsbevölkerung / Wertewandel
- Klimawandel
- ...

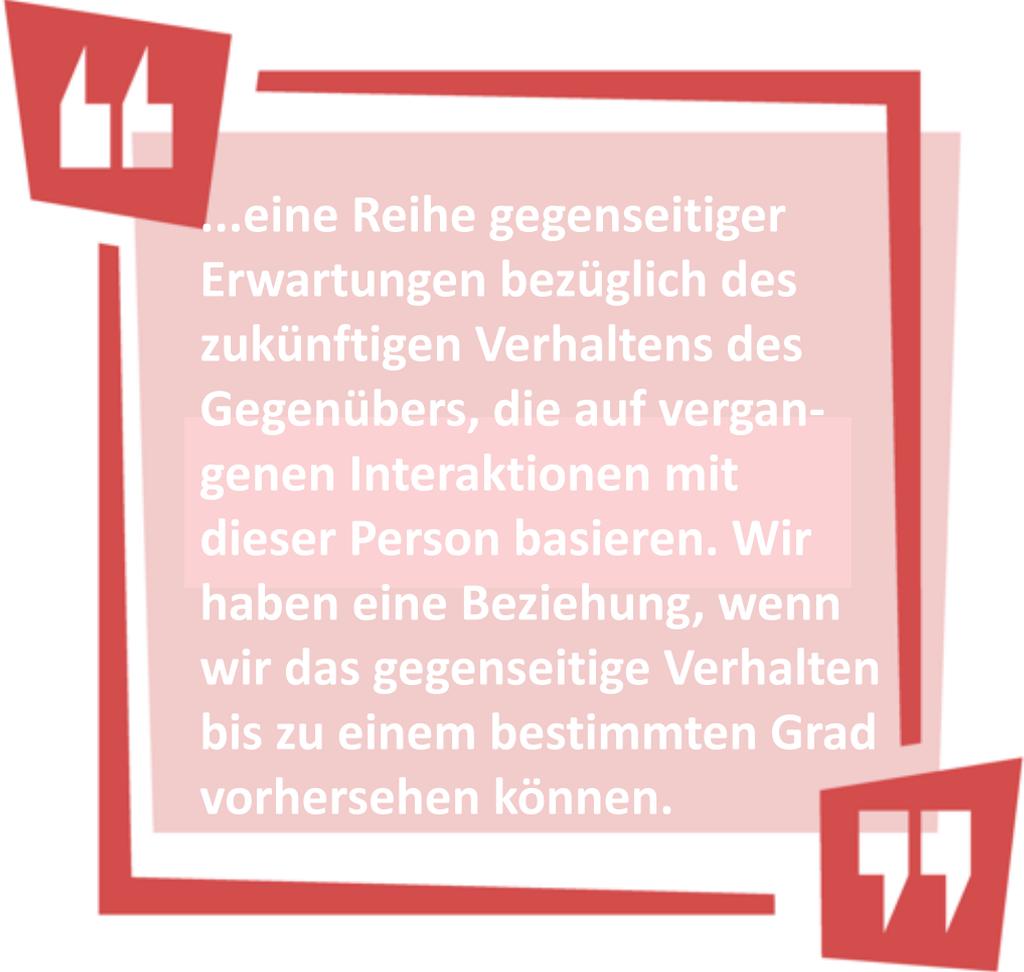


Um zukunftsfähig zu bleiben, brauchen Organisationen Zugang zu einer Vielfalt von Wissen, Fähigkeiten, Meinungen und Ideen.

Was ist „Beziehung“?

Edgar Schein

Professor emeritus der Sloan School of Management am MIT; Mitbegründer der Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung



...eine Reihe gegenseitiger Erwartungen bezüglich des zukünftigen Verhaltens des Gegenübers, die auf vergangenen Interaktionen mit dieser Person basieren. Wir haben eine Beziehung, wenn wir das gegenseitige Verhalten bis zu einem bestimmten Grad vorhersehen können.

4 Beziehungsebenen nach Schein

Ebene -1

Ebene 1

→ **Ebene 2**

Ebene 3



Foto: @daniel_von_appen / unsplash

Positive Beziehungen erkennt man u.a. an...

Vertrauen & Offenheit

Empathie & Mitgefühl

Respekt & aufrichtigem Interesse

gemeinsamer Zeit

gemeinsamen Zielen & Rollenklarheit

gemeinsamen Normen

Teilen von Wissen

Quelle: Edmondson (2020), Ebner (2019),
Brown (2017), Ryff (1989)

Shared Identity – Austausch in der Gruppe (3 Pers.)



Aufgabe:

Finden Sie in Ihrer Gruppe
Gemeinsamkeiten

Zeit:

10 Min.

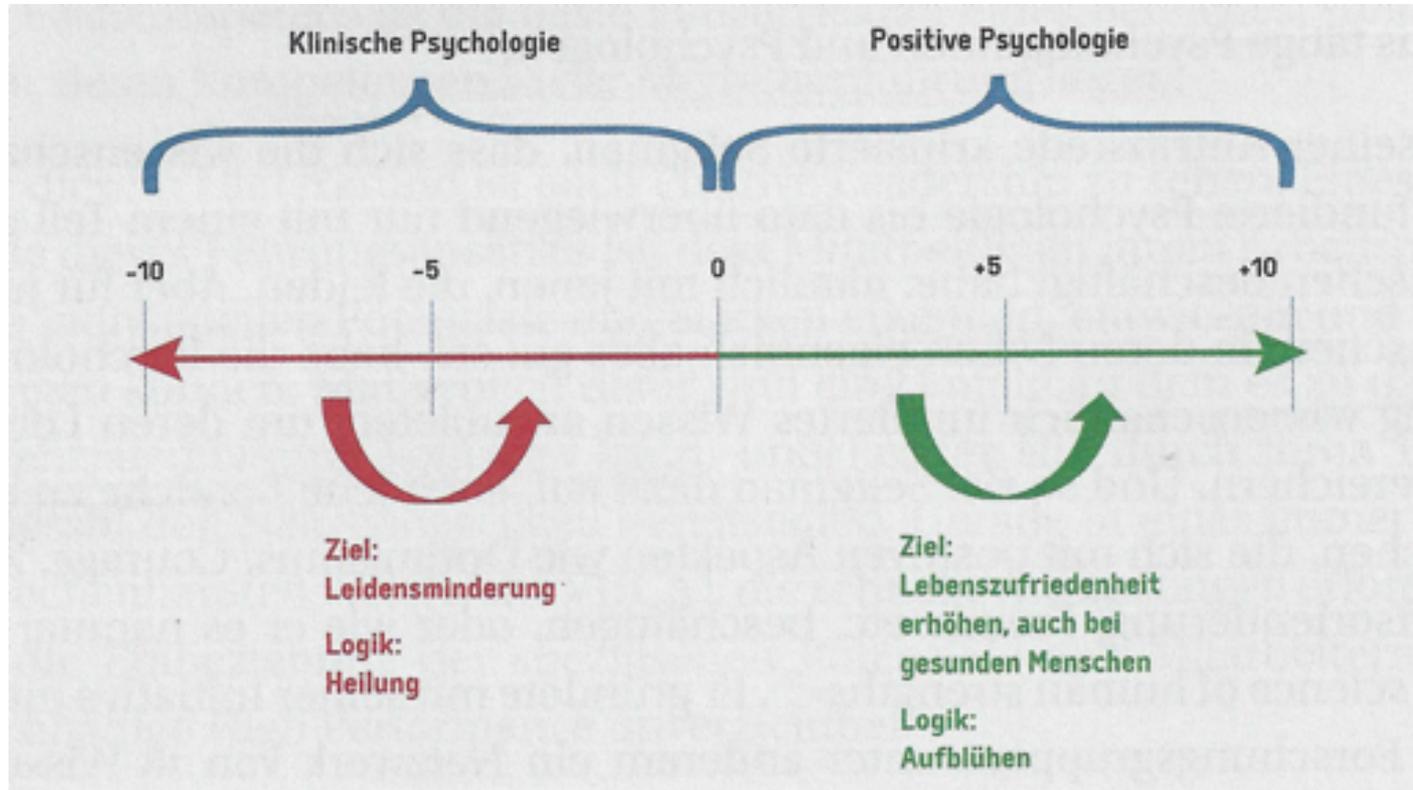
Foto: @aaronburden / unsplash



1

Wohlbefinden & Flourishing

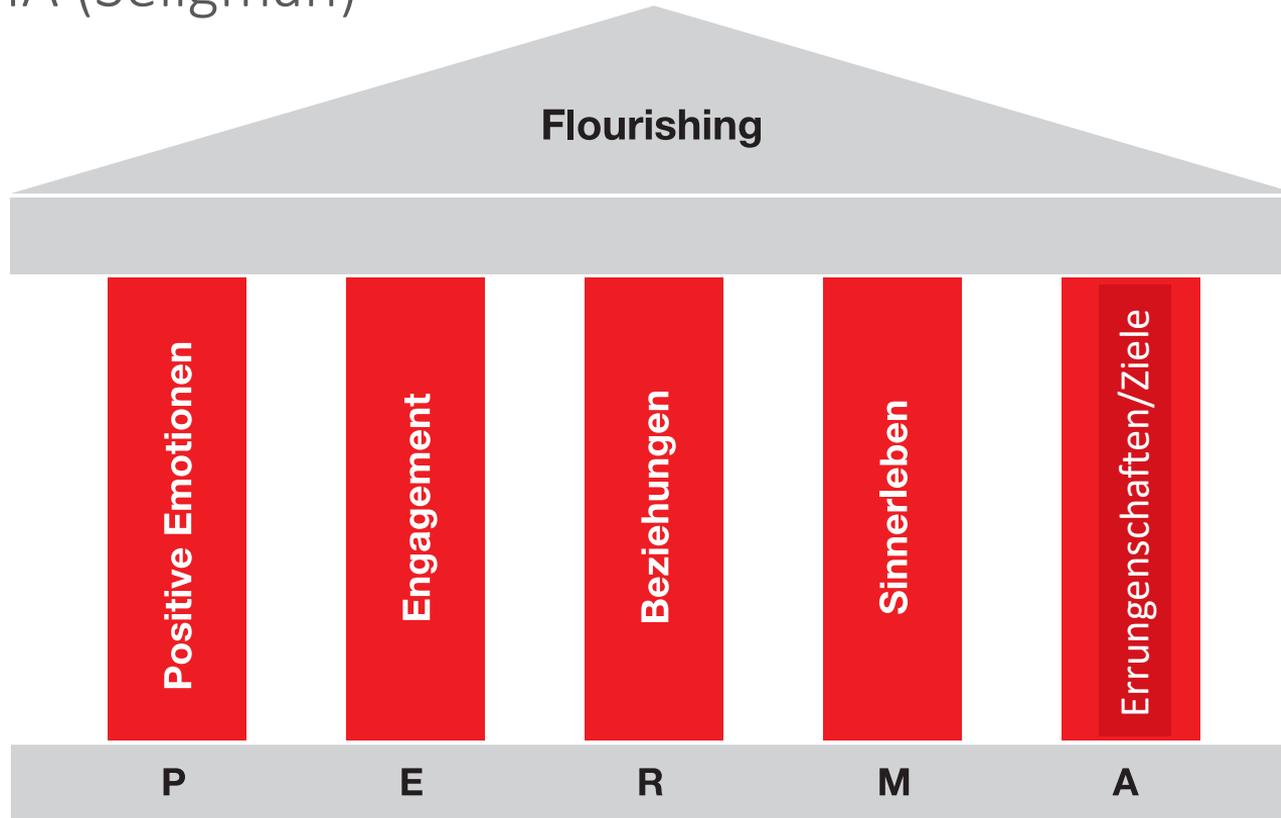
Was bedeutet “Positive Psychologie”?



Subjektives Wohlbefinden (Ryff)



PERMA (Seligman)



Relevanz positiver Beziehungen bei der Arbeit



Ausgewählte Studien:

Wenig soziale Unterstützung aus Arbeitsumfeld → **signifikant höherer (systolischer) Blutdruck** (Undén et al. 1992)

Gute Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiterinnen → **Besserer Blutdruck** bei Mitarbeiterinnen (Wager et al. 2003)

Gute Teambeziehungen → **höherer Oxytocinspiegel** bei Teammitgliedern → **bessere Teambeziehung** (Kosfeld et al. 2005)

Relevanz positiver Beziehungen bei der Arbeit



Ausgewählte Studien:

Vertrauensvolle Atmosphäre im Team →
signifikant positive Auswirkungen auf die
individuelle Resilienz der **Teammitglieder**
und auf die **Teamresilienz**
(Stephens et al. 2013)

Emotional Carrying Capacity (ECC) ist
Quelle für Teamresilienz.

**Verbindung zwischen Emotionen und
Resilienz** (z.B. Tugade et al. 2004; Sutcliffe
und Vogus 2003)

Quelle: Rolfe (2019), Ebner (2019)

Relevanz positiver Beziehungen bei der Arbeit



Gutes Betriebsklima = Kriterium Nr. 1 für Jobsuchende.

Für 52% war dieser Faktor „sehr wichtig“.

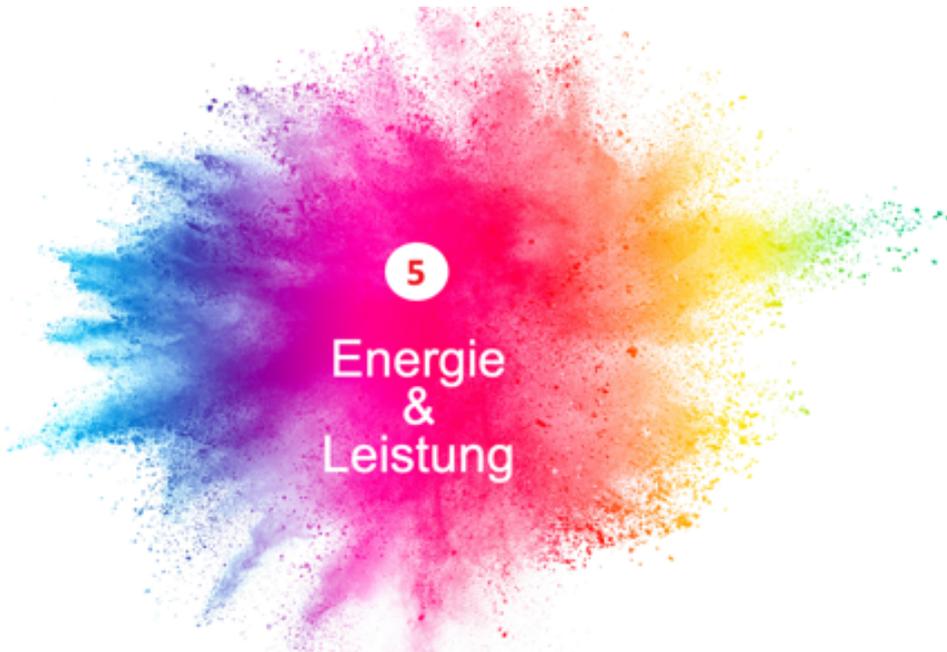
Jane Dutton

US-amerikanische Psychologin,
emeritierte Professorin der
Universität von Michigan und
Mitbegründerin des Center for
Positive Organizations.



Die Energie und Vitalität
von Individuen und
Organisationen hängen von
der Qualität der Verbindun-
gen ab, die es unter den
Organisationsmitgliedern
sowie zwischen ihnen und
den externen Partnern gibt.

Relevanz positiver Beziehungen bei der Arbeit



Ausgewählte Studien:

Akzeptiertes unfreundliches Verhalten im Team → **12 % Minderung der Leistung** der Teammitglieder (Riskin et al. 2015)

Ausmaß der gegenseitigen Unterstützung im Team = stärkster Faktor, der Hochleistungs-Teams von anderen unterscheidet (Grant 2013)

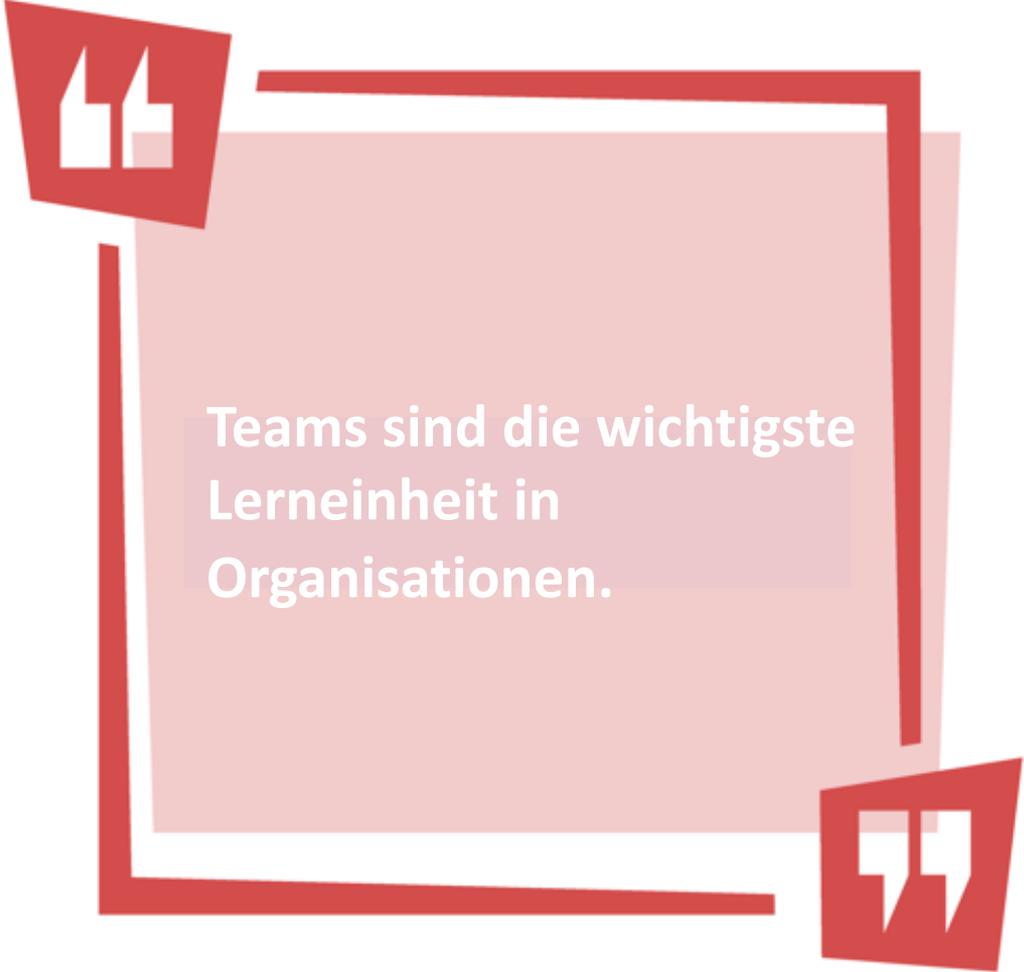


6

Lernen
&
Innovation

Peter Senge

Senior Lecturer of Behavioral
and Policy Sciences am MIT;
Gründer der Gesellschaft für
Organisationales Lernen



Teams sind die wichtigste
Lerneinheit in
Organisationen.

Meine positive Erfahrung – Austausch in der Gruppe



Aufgabe:

Tauschen Sie in Ihrer Gruppe eine positive Erfahrung aus, die Sie mit Beziehungen am Arbeitsplatz gemacht haben.

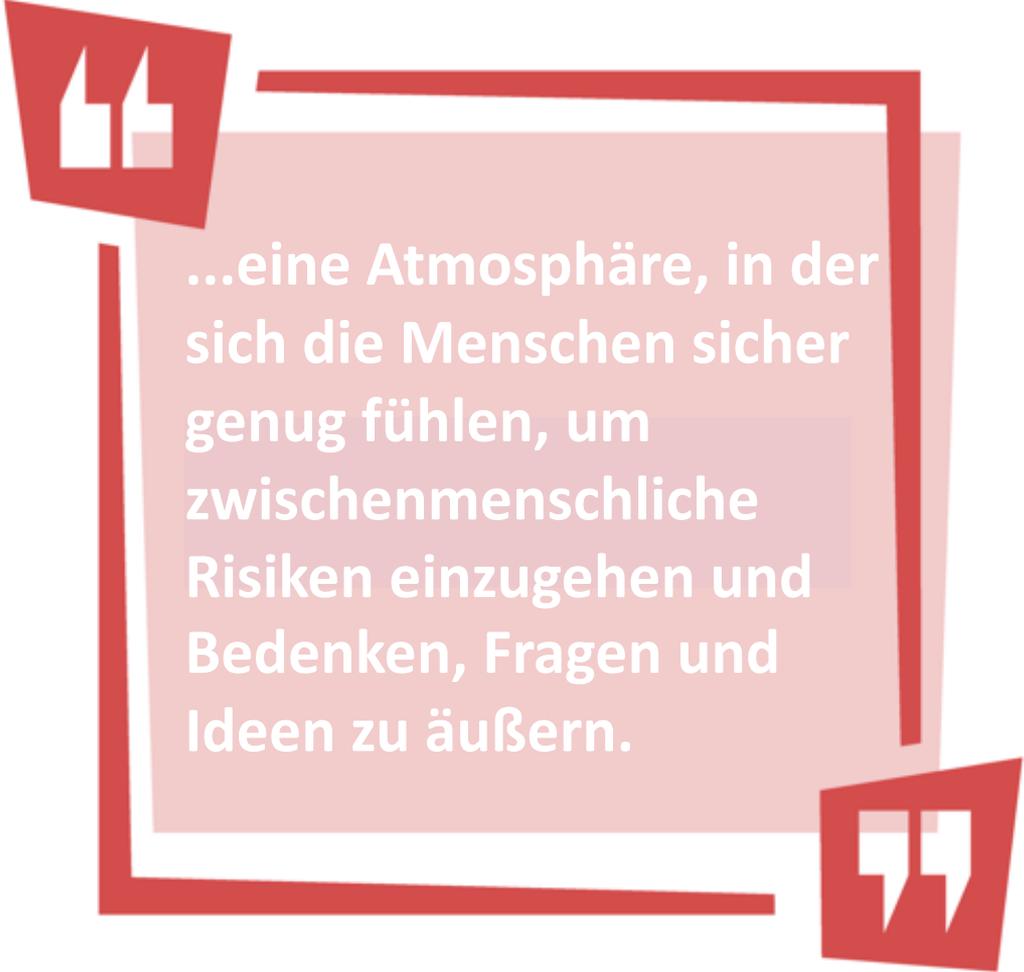
Zeit:

5 Min./Pers.

Organisationale Ebene: Psychologische Sicherheit

Amy Edmondson

Professorin an der Harvard
Universität;
Forschungsschwerpunkte:
Organisations- und
Personalentwicklung



...eine Atmosphäre, in der
sich die Menschen sicher
genug fühlen, um
zwischenmenschliche
Risiken einzugehen und
Bedenken, Fragen und
Ideen zu äußern.

Was ist Psychologische Sicherheit... und was nicht?



	Darum geht es...	...und darum nicht	
Aufrichtigkeit & Wertschätzung	freier Ideenaustausch, ehrliche Freude über Erfolg anderer/des Teams	immer nur nett sein und loben, Aussagen/Ideen anderer bedingungslos unterstützen	Friedhöflichkeit
Toleranz & Neugier	Bereitschaft, in produktive Konflikte zu gehen, um von verschiedenen Sichtweisen zu lernen	bloss keine Konflikte, da sie das Sicherheitsgefühl untergraben...	Vermeidung von Konflikten
Authentizität	individuelle Anliegen, Meinungen und Gefühle offen aus-, an- und besprechen	es darf nur das gesagt werden, was von anderen erwartet wird	nur positive Gefühle
Inklusion	sichere Arbeitsatmosphäre, die sich auf Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen auswirkt	schüchterne oder weniger selbstsichere Menschen werden ausgeschlossen	Extrovertiertheit
fördert Bestleistungen	optimale Voraussetzungen für ehrlichere, herausfordernde, kollaborativere, effektivere Arbeit	alles ist erlaubt, Hauptsache die Arbeit ist angenehm	fördert niedrige Standards

Psychologische Sicherheit, Lernen & Innovation



Individuelle Ebene – Führende: Anregungen für die Praxis

Unsicherheit und gegenseitige Abhängigkeit explizit ansprechen

- „Noch nie dagewesene Situation“ (z.B. Corona)
- „Es braucht den Beitrag von jedem“

Fragen stellen

- „Ich weiß es nicht – wer kann helfen?“

Positiver Umgang mit Negativem

- Auch “schlechte Neuigkeiten“ sind willkommen
- Selbst-Mitgefühl



Individuelle Ebene – Mitarbeitende: Anregungen für die Praxis

Selbstreflexion und Emotionsmanagement

- Neugierhaltung statt Abwerten

Random acts of kindness (Fredrickson 2011)

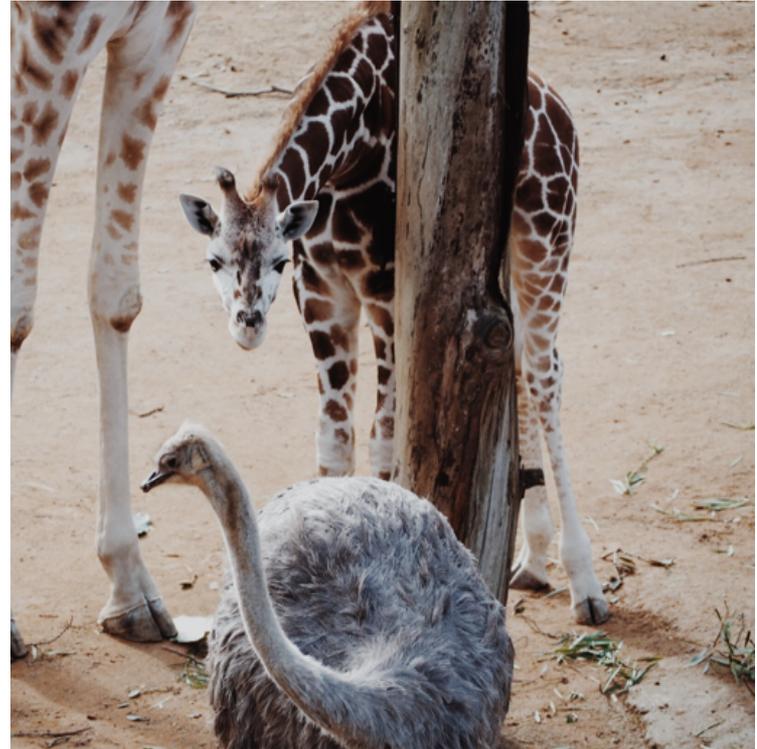
- Kaffee, Kopie aus dem Drucker... mitbringen

Vertrauensvorschuss

- Vertrauen schenken statt darauf zu warten, dass sich der andere vertrauenswürdig zeigt

Aufrichtigkeit & Respekt

- Feedback geben (miteinander reden)



Teamebene: Anregungen für die Praxis

Sich besser kennenlernen

- Teamrunde mit dem Teilen von etwas Persönlichem starten

Stärkenblick schärfen

- Die anderen beim gut sein „ertappen“
- Team-Stärkenwand

Unterstützungs-Börse

- Was kannst du gut/wo kannst du helfen?
Wo brauchst du Unterstützung?



Teamebene: Anregungen für die Praxis

Gemeinsam Zeit verbringen

- Gemeinsam etwas Gutes tun (z.B. soziales Projekt)
- Mittagessen, Kaffeepausen

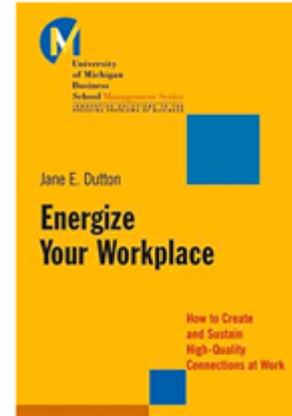
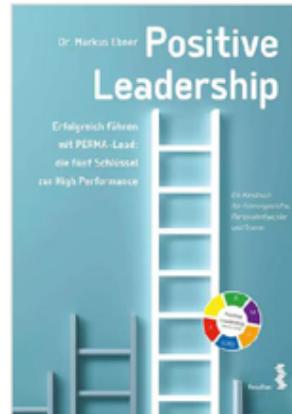
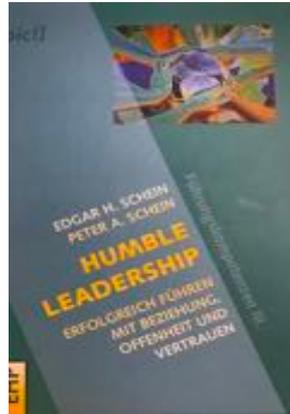
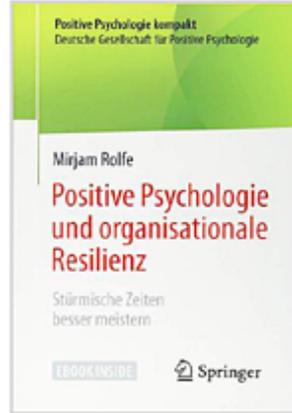
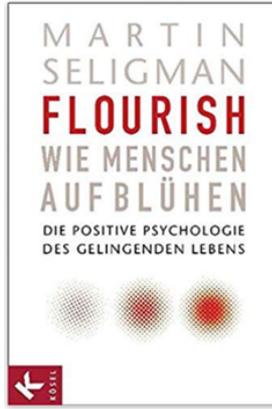
Team-Storytelling

- Wie wir uns gegenseitig unterstützt haben
- Wie wir produktiv mit Konflikten umgegangen sind

„Positives Tuscheln“



Ausgewählte Literatur



**Fragen?
Ergänzungen?**

Q&A