

# Strategien für ein gutes Teamklima

*Das Teamklima ist wichtig für Leistung und Wohlbefinden. Um das Miteinander im Team zu verbessern, kann man zwei Strategien nutzen: die Vermeidung von negativen Erlebnissen und das Anstreben von positiven Erlebnissen. Welche Strategie ist langfristig erfolgreicher?*

Das Miteinander im Team ist entscheidend dafür, was ein Team leistet und wie wohl sich Mitarbeitende bei ihrer Arbeit fühlen. Weil das soziale Umfeld so wichtig ist, haben wir alle Strategien entwickelt, um unser Miteinander positiv zu gestalten, privat wie auch im Arbeitsteam. In der Forschung werden zwei Arten von Strategien unterschieden, die das Ziel haben, die Beziehung zu wichtigen Anderen zu gestalten.

## Zwei Arten von Strategien: Annähern und Vermeiden

Beim Einsatz von Annäherungsstrategien fokussiert man auf Verhaltensweisen, die zu positiven Erlebnissen in der Beziehung führen und die Beziehung zu Anderen *verbessern* sollen. Anerkennung der Arbeit, Hilfe bei Aufgaben, positive Bemerkungen oder Einladungen zur gemeinsamen Mittagspause können solche Verhaltensweisen im Team sein. Bei Vermeidensstrategien hingegen fokussiert man darauf, Verhaltensweisen zu *vermeiden*, die zu negativen Erlebnissen in der Beziehung führen und diese damit *verschlechtern*. So würde man z.B. vermeiden, aggressive Kritik an TeamkollegInnen zu äußern, Meetings durch Verspätungen zu verzögern oder verletzend persönliche Bemerkungen zu machen. Annäherungs- und Vermeidensstrategien haben also beide das Ziel, ein reibungsloses und zufriedenstellendes Klima im Team zu fördern, aber eben auf unterschiedliche Art und Weise. Beide Strategien können gleichzeitig angewendet werden. Aber sind sie auch gleich erfolgreich?

## Konsequenzen der Strategien

Langfristig führen Annäherungsstrategien dazu, dass die Zufriedenheit mit den Arbeitsbeziehungen größer ist, dass eine positivere Einstellung gegenüber Teammitgliedern besteht und sich das eigene Wohlbefinden verbessert. Vermeidensstrategien gehen hingegen mit stärkerer Einsamkeit, negativeren Einstellungen gegenüber Teammitgliedern und mehr physischen Beschwerden einher. Damit verstärken Vermeidensstrategien auf paradoxe Weise genau das, was man eigentlich befürchtet und zu vermeiden versucht. Woran liegt dieser Effekt der doch eigentlich sinnvoll erscheinenden Vermeidensstrategien?

## Sensibilität für das, was im Fokus ist

Die Strategien führen zu einer Sensibilität für genau das, was im Fokus ist: Bei Annäherungsstrategien sind das positive, bei Vermeidensstrategien negative Erlebnisse. Ereignisse, die zur momentanen Strategie passen, werden eher wahrgenommen, besser erinnert, als wichtiger

interpretiert, und doppeldeutige Erlebnisse im Licht der eigenen Strategie interpretiert. Ein Teammitglied, das stark Vermeidensstrategien nutzt, hat also eine „besondere Antenne“ für z.B. Kritik, Grenzüberschreitungen, schlechte Stimmung oder Regelverletzungen. Mit anderen Worten: Genau das, was man vermeiden will, nimmt man mit größerer Wahrscheinlichkeit wahr, erinnert es besonders gut und misst diesen Ereignissen besonderes Gewicht bei.

Bei Annäherungsstrategien ist es genau umgekehrt: Man trägt eine „rosa Brille“, sucht verstärkt nach positiven Ereignissen und nimmt diese als wichtiger wahr. Teammitglieder mit Annäherungsstrategien würden z.B. eher Kollegen zu geselligen Treffen einladen, gute Gespräche leichter erkennen und Anerkennung besser erinnern.

Für ein gutes Teamklima sollten Mitarbeitende und Führungskräfte also den Fokus ihres Teams möglichst auf Annäherungsstrategien richten und Vermeidensstrategien einschränken (siehe Kasten).

### So können Sie als Mitarbeiter/in und Führungskraft die Teamstrategie positiv beeinflussen:

- Thematisieren Sie weniger, was nicht erwünscht ist, sondern verstärkt, was *gewünscht* wird.
- Fokussieren Sie nicht nur auf die „Don'ts“ der Organisation, sondern heben Sie die „Dos“ hervor.
- Erzählen Sie vor allem *positive Anekdoten* über erfolgreiches Sozialverhalten im Team. Beschränken Sie die Erzählungen von Anekdoten über (ehemalige) Teammitglieder, die etwas falsch gemacht haben.
- Wenn Sie Fehlern sanktionieren, geben Sie Hinweise auf das alternativ *erwünschte Verhalten* und zeigen Sie *Zuversicht ins Entwicklungspotential*.
- Geben Sie *konkretes Feedback*. Unterlassen Sie Maßnahmen, die schwer interpretierbar und nicht auf spezifisches Verhalten zurückführbar sind (z.B. Ignorieren, Beleidigt sein). Dulden Sie im Team keine *unbegründete* Ausgrenzung oder Entzug von Verantwortung.
- Leben Sie Annäherungsstrategien vor: Katastrophisieren Sie Faux Pas nicht, interpretieren Sie doppeldeutiges Verhalten nicht einseitig negativ. Suchen Sie stattdessen *gute Begegnungen* im Team.
- Schaffen Sie informelle und entspannte Räume und Zeiten, die dem Team gemeinsame positive Erlebnisse ermöglichen (z.B. Feiern, Ausflüge).

Literatur:

Gable, S. L., & Strachman, A. (2008). Approaching social rewards and avoiding social punishments: Appetitive and aversive social motivation. In J. Y. Shah, & W. L. Gardner (Eds.), *Handbook of motivation science* (pp. 561-575). New York: Guilford Press.



### Dr. Christina Matschke

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen Neulinge, Identitätsmanagement und Motivation zum Wissensaustausch.