

# Auch das noch... Wie Teams neue Situationen erfolgreich meistern

*Teams in Organisationen sind immer wieder neuen oder unerwarteten Situationen ausgesetzt. Um ihre Aufgaben trotzdem erfolgreich zu meistern, können sie unterschiedliche Prozesse anpassen. Hierbei sollten sie verschiedene Einflussfaktoren und Verhaltensweisen beachten, reflektieren und trainieren.*

Angenommen, Ihr Team befindet sich in den Abschlussverhandlungen mit Ihrem wichtigsten Kunden, als plötzlich etwas Unerwartetes passiert: der Strom fällt aus und Ihr Laptop, der alle wichtigen Informationen zum Abschluss der Verhandlungen enthält, stürzt ab und startet nicht wieder neu. Wie gehen Sie als Team mit dieser unerwarteten Situation um? *Team Adaptation* ist der Prozess, indem ein Team relevante Teamprozesse in Reaktion auf eine unerwartete Situation verändert und anpasst. Verschiedene Einflussfaktoren entscheiden, ob und in welcher Weise das Team sich anpassen kann und wie erfolgreich die Anpassung ist.

## Voraussetzungen für einen erfolgreichen Team-Anpassungsprozess

Die psychologische Forschung hat gezeigt, dass die Art, wie Sie als Team Aufgaben erledigen, und die Eigenschaften Ihres Teams, der Teammitglieder oder der Organisation einen großen Einfluss darauf haben, wie gut Sie als Team mit unerwarteten Situationen umgehen. Zum Beispiel wurde gezeigt, dass Teams sich besser anpassen, wenn sie für das Erledigen der Aufgabe gemeinsam und nicht basierend auf der Einzelleistung belohnt werden. Außerdem passen Teams sich auch dann besser an, wenn sie eine gemeinsame oder geteilte Vorstellung ihrer Teamaufgabe haben. Schließlich wirkt sich Offenheit der Teammitglieder und eine unterstützende Umgebung im Unternehmen positiv auf den Umgang mit neuen Situationen aus.

## Ein erfolgreicher Team-Anpassungsprozess

Im Zuge ihrer Teamarbeit können sich Teams bei der Ausübung verschiedener Prozesse befinden. In sogenannten Transitionsprozessen analysieren Teams zum Beispiel die Ziele und Gegebenheiten ihrer Teamaufgabe und bereiten darauf basierend konkrete Pläne vor. In Aktionsprozessen beschäftigen sich Teams mit der konkreten Ausführung einer Aufgabe. Interpersonelle Prozesse beziehen sich auf alles, was bei der Ausübung einer Teamaufgabe zwischen den einzelnen Teammitgliedern passiert: Zum Beispiel lösen Teams hier interpersonelle Konflikte oder regulieren ihre Emotionen. In unerwarteten Situationen können diese verschiedenen Prozesse für Teams mehr oder weniger wichtig sein.

Forschende schlagen vor, dass Teams im Falle einer unerwarteten Situation verschiedene Phasen durchlaufen sollten: Zuerst sollten sie die unerwartete Situation untersuchen (1) und darauf basierend einen Anpassungs-Plan formulieren (2). Dieser Plan kann sich auf die konkrete Erledigung der Teamaufgabe, aber auch auf das zwischenmenschliche Miteinander der Teammitglieder beziehen und ist im nächsten Schritt konkret auszuführen (3). Schließlich sollte der Umgang mit der unerwarteten Situation reflektiert werden (4). Die Forschung unterstreicht in diesem Zusammenhang verschiedene wichtige Verhaltensweisen oder Teameigenschaften: Es hat sich gezeigt, dass ein hohes Maß an Kommunikation und Informationsaustausch, ein hohes Maß an Koordination und ein genaues Wissen darüber, wer im Team welche Expertise hat, bei der erfolgreichen Anpassung an eine unerwarteten Situation wichtig sind und sich

positiv auf die erfolgreiche Erledigung der Teamaufgabe auswirken.

## Zurück zum Beispiel

Nun aber zurück zu Ihrer Abschlussverhandlung und dem kaputten Laptop. Gute Chancen, die Verhandlungen doch noch abzuschließen, haben Sie dann, wenn das ganze Team und nicht nur Einzelne aus dem Team etwas vom Abschluss der Verhandlungen hat. Wenn Sie außerdem eine geteilte Vorstellung davon haben, was Sie in der Verhandlungssituation erreichen wollen, wird das auch hilfreich sein.

Wie stellen Sie das Ganze nun an? Der Laptop fällt aus und Sie überprüfen alle Merkmale der Situation (1): Was brauchen wir, um die Verhandlungen trotzdem erfolgreich führen zu können? Basierend darauf machen Sie einen Plan (2) und passen in dessen Ausführung entsprechend Ihre konkrete Vorgehensweise (bspw. das Wissen der Teammitglieder statt des Laptops nutzen) und Emotionen (bspw. Regulation Ihrer Wut über den Ausfall des Laptops) an (3). Dann reflektieren Sie die Situation und das, was Sie daraus gelernt haben (Ersatzlaptop mit Daten bereithalten, 4). Wichtig: Vergessen Sie hierbei nicht, auf eine gezielte Kommunikation und Koordination verschiedener Aufgaben zu achten.

### Teamtraining

Es hat sich gezeigt, dass Teamtrainings hilfreich sind, verschiedene Stellschrauben im Anpassungsprozess zu beeinflussen. So hat zum Beispiel das gezielte Training von Koordinations- oder Kommunikationsaufgaben einen positiven Einfluss auf die Anpassung an unerwartete Situationen.

## Ausblick

Es ist vorstellbar, dass es viele weitere Einflussfaktoren auf den Team-Anpassungsprozess gibt. So könnten Faktoren wie Teamzusammenhalt oder gegenseitiges Teamvertrauen sich positiv auf einen Anpassungsprozess auswirken.

Außerdem könnte die Art der unerwarteten Situation einen Einfluss darauf haben, welche konkreten Prozesse das Team anpassen muss. Schließlich könnten beispielsweise auch Führungskräfte beeinflussen, wie ein Anpassungsprozess koordiniert wird. Achten Sie doch auch mal drauf: was hilft Ihrem Team bei der Anpassung an neue Situationen?

### Literatur:

Maynard, M. T., Kennedy, D. M., & Sommer, S. A. (2015). Team adaptation: A fifteen year synthesis (1998-2013) framework for how this literature needs to "adapt" going forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(5), 652-677.



### Selina Stracke (M.Sc. Psychologie)

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität München, Research Lab Leadership | Learning | Innovation. Sie forscht zu Teams, Führung, und Lernprozessen in Organisationen.