

# Leistungszentrum oder soziale Hängematte?

Teamarbeit ist Charaktersache. Ihre Leitung eine Herausforderung. Forschungsergebnisse zeigen, unter welchen Bedingungen Menschen gemeinsam Höchstleistungen erbringen.

Steinzeitmenschen und Spieler des FC Bayern verbindet eine fundamentale Erkenntnis: Gemeinsam lässt sich mehr erreichen als allein, egal ob das Ziel ein Mammüt oder der Champions-League-Pokal ist. Teams sind der Schlüssel zum Erfolg. Wirklich? Der französische Agraringenieur und Wissenschaftler Max Ringelmann stellte diese These vor mehr als hundert Jahren mit einem einfachen Versuch in Frage: Er ließ Studenten zum Tauziehen antreten, erst Mann gegen Mann, dann Mannschaft gegen Mannschaft. Das Kräftemessen zeigte deutlich: Im Einzelvergleich brachten die Probanden ihre stärkste Leistung, während sie in der Gruppe weit unter ihren Möglichkeiten blieben. Die Arbeit im Team fördert offensichtlich die Bequemlichkeit des Einzelnen. Nicht umsonst trägt das deutsche Standardwerk zum Thema den Titel: „Toll, ein anderer macht's. Die Wahrheit über Teamarbeit.“ Verfasst haben das Buch Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz und sein Kollege Dr. Michael W. Busch. Von der Oelsnitz ist Leiter des Instituts für Unternehmensführung an der Technischen Universität Braunschweig und Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Führung. Dem Tauzieh-Experiment stellt er Ergebnisse von Olympischen Spielen gegenüber: Spitzenschwimmer haben in der Staffel oft bessere Zeiten als im Einzelrennen.

Der Mensch ist ein soziales Wesen. In einer Gemeinschaft kann er nie für möglich gehaltene Leistungsreserven freisetzen, vorausgesetzt er wird nicht zum sozialen Faulenzen verleitet. „Die Erfolgsfaktoren von Teamarbeit sind hauptsächlich Charakterfragen und Rahmenbedingungen.“ Angefangen bei der Definition: Eine Arbeitsgruppe wird erst dann zum Team, wenn alle Mitglieder dasselbe Ziel verfolgen, sich eigene Verhaltensregeln und Statusrollen herausbilden und sich alle stark mit dem Kollektiv identifizieren. Der letzte Punkt bringt dem FC Bayern

einen Spielvorteil, denn „je attraktiver die Mitgliedschaft in einer Gruppe ist, umso mehr werden sich die Einzelnen um Zugang zu dieser Gruppe bemühen und umso größer ist dann meistens auch der Zusammenhalt“. Gleichzeitig erfüllt der Fußballverein die Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Teams: eine klare Rollenverteilung und die Kontrollierbarkeit der Ergebnisse. Diese Faktoren steigern die Leistung, vorausgesetzt alle spielen auf einem ähnlich hohen Niveau. Egal ob auf dem Rasen oder im Büro: „Gruppen, die nicht auf gleicher Höhe starten, erreichen maximal Mittelmaß, weil am Ende immer der Stärkere Federn lässt“, fasst es Professor von der Oelsnitz zusammen.

Auch Superstars stören. „Die Gegenwart von Überfliegern wirkt sich in der Regel leistungsmindernd aus.“ Analysen aus dem Golfsport zeigen: Selbst erfahrene Profis verschlechterten sich, sobald der Weltranglistenerte Tiger Woods mit von der Partie war. Bei Gruppen leidet die Gesamtleistung durch das Mitwirken von allzu überlegenen Mitspielern ebenfalls. „Man kann aus guten Leuten sehr gute Leute machen, wenn im Team jemand ein bisschen besser ist, aber der Abstand darf nicht zu groß sein.“

„Gleich und Gleich gesellt sich gern“ – nach diesem Motto lassen innovative Unternehmen inzwischen ihre Mitarbeiter selbst Teams zusammenstellen. In hochkomplexen Bereichen wie etwa der Kernforschung ist ohnehin kein anderes Vorgehen mehr vorstellbar. Am CERN, der europäischen Organisation für Kernforschung in Genf, bilden sich je nach situativen Erfordernissen eigenständig neue Arbeitsgruppen zur Lösung anstehender Aufgaben. Kollegen schätzen sich gegenseitig oft realistischer ein, als ihre Vorgesetzten dies vermögen, auch was die zwischenmenschliche Chemie betrifft. Sie ist eine entscheidende Einflussgröße. „Wenn es auf der zwischenmenschlichen Schiene klappt, klappt es meis-



Teams offenbaren, was ihr Leiter kann: „Wie geführt wird, so wird auch zusammengearbeitet.“

tens auch auf der Sachebene, denn Teamfähigkeit ist Beziehungsfähigkeit“, kommentiert Professor von der Oelsnitz. Erst wenn sich die gesamte Gruppe zum Freundeskreis entwickelt, leidet die Leistung. Dann ist es an der Zeit, mit Neuzugängen für frischen Wind zu sorgen. Ob er als Orkan oder laues Lüftchen durch die Gruppe weht, bestimmt der Teamleiter. Er prägt die Arbeitskultur: Tritt er aggressiv auf, wird vermutlich auch die Aggression in der Gruppe zunehmen. Unterstützt er das Team tatkräftig, werden sich auch die Teammitglieder helfen. „Von oben nach unten setzen sich die guten wie die schlechten Gewohnheiten fort. Wie geführt wird, so wird auch zusammengearbeitet.“ Idealerweise im kleinen Kreis.

„Bei nur zehn Gruppenmitgliedern existieren bereits 45 Kommunikationsmöglichkeiten, deshalb sollte die Teamgröße auf drei bis fünf, maximal auf acht Mitglieder begrenzt werden“, empfiehlt der Wissenschaftler. Nur dann hat der Einzelne noch das gute Gefühl, dass sein Beitrag wirklich zählt.

Außerdem geben kleine Einheiten Faulenzern weniger Raum: den Zuspätkommenden und Zuträgern, den jovialen Müßiggängern, den operativen Hektikern, den phlegmatischen Bremsern, den Schnorrern, den blendenden Abstaubern, den Alpatieren und den Blutsaugern. „Sie alle verursachen Ineffizienz.“ Die Gegenmittel heißen Kontrolle, Feedback und eine sinnvolle Rollenverteilung. „Die Aufgabenstellung, aber auch das Naturell eines Teammitglieds bestimmen wesentlich, ob es Mitläufer, Speerspitze, Zuträger oder Nutznießer ist.“

Teameinsteiger sollten von Anfang an die Augen offen halten. „Besonders wichtig sind die ersten Tage. Man schaut sich die spezielle Kultur und die Höhe der Leistungsnormen an. Der Mensch ist heute eher geneigt, sich einer Durchschnittsnorm anzupassen. Früher hat man Streber auch bewundert, heute heißt es: Den mobben wir klein. Deshalb würde ich sagen: Versucht möglichst ehrlich herauszufinden, ob das Euer Team ist, ob Ihr da glücklich werdet“, rät der Experte.

Im besten Fall bildet sich ein „Winning Team“, von dem es heißt: „Never change it!“ Es ist eine sichere Nummer, die mit Daten der US-Flugbehörde belegt werden kann. 73 Prozent ihrer gespeicherten Zwischenfälle hatten sich an dem Tag ereignet, an dem eine Crew zum ersten Mal miteinander geflogen war. Auch im kreativen Bereich gibt es Beweise für die Winning-Team-These: Der Regisseur Martin Scorsese arbeitet seit Jahren mit dem deutschen Kameramann Michael Ballhaus zusammen.

Trotzdem: „Vor allem radikale Innovationen brauchen Leute, zwischen denen die Funken fliegen – der größte Gegner von Erfolg ist der Erfolg der Vergangenheit, das gilt auch für Teams.“ Nach dem Spiel ist vor dem Spiel, egal ob ein Team Mammüt oder Pokale jagt. Was bleibt, ist ein Widerspruch: „Teams können begeistern und mitreißen, aber genauso überfordern und frustrieren. Sie können ungeahnte Leistungsreserven herauskitzeln und bei falscher Führung zu unproduktivem Faulenzen einladen. Das ist die Wahrheit über Teams.“

Erika Thimel