

Das Dentallabor, Nr. 8, August 2002, 50. Jahrgang

Verhaltensforscher Dr. Klaus Dehner im Gespräch

## "Teamarbeit liegt in den Genen"

*Fit für die Zukunft, als Mensch, als Team, als Unternehmen - unter diesem Motto gaben auf dem 8. Marketing-Kongress von Degussa Dental in Frankfurt am Main prominente Marketingprofis, Voraus- und Querdenker Tipps zum erfolgreichen Miteinander. Spannendes über den "menschlichen Faktor" im modernen Arbeitsalltag berichtete der renommierte Verhaltensforscher Dr. Klaus Dehner, Er leitet Management-Seminare und lehrt an der Universität Heidelberg sowie der Fachhochschule für Wirtschaft in Paderborn. Sein Credo: Auch in der so genannten Ego-Gesellschaft sehnt sich das Individuum nach Kooperation und Teamwork. Wir sprachen mit ihm.*

### **dl: Was kann ein anerkannter Verhaltensforscher zu Fragen des Arbeitsalltags beitragen?**

Dehner: Wenn wir Mitarbeiter dazu motivieren wollen, qualitativ hochwertige Leistung zu erbringen, müssen wir ihre Motive und Beweggründe, ihre Antriebe und ihr Verhalten verstehen. Dazu ist es notwendig, die Verhaltensprogramme des Menschen unter die Lupe nehmen, wie sie sich in der Jahrtausenden dauernden evolutionären Entwicklung herausgebildet haben.

Zu diesen instinktiven Verhaltensdispositionen gehören Triebe, wie Nahrungsbeschaffung, Sexualität, Neugier sowie die für unser Sozialverhalten so wichtigen Triebe Aggression und Bindung. Aus dem Zusammentreffen dieser verschiedenen Antriebe im täglichen Miteinander am Montageband, im Büro oder in der Abteilung entwickeln sich soziale Ereignisse und Emotionen, die unser Handeln stark beeinflussen.

### **dl: Liegt das Arbeiten mit der Gruppe eigentlich im menschlichen Wesen? Oder folgen wir eher mit der wachsenden Ego-Gesellschaft unserem biologischen Erbe?**

Dehner: Ich möchte beide Fragen mit „Ja“ beantworten. Ganz klar: Teamwork ist als grundlegende soziale Verhaltensweise genetisch angelegt. Auf der anderen Seite streben Menschen danach, den individuellen Nutzen oder den der eigenen Kleingruppe zu mehren. Man darf hier nicht verabsolutieren und den Menschen ideologisch überhöhen: Er ist von seiner Natur her weder der raffgierige Egoist, der andere wegboxt, noch ist er der reine Altruist, der sich ausschließlich so verhält, dass andere auf eigene Kosten einen Vorteil haben. Wir sind zugleich Kleingruppenwesen und Konkurrenten.

Die Ego-Gesellschaft, die Sie ansprechen, ist aufgrund einer besonderen, von uns selbst geschaffenen Umwelt entstanden: Kam es über lange Zeiträume der mensch-

lichen Entwicklungsgeschichte darauf an, dass Menschen in einer harten Umwelt des Mangels nur in Gruppen überleben konnten, so spielt das in modernen Massenwohlstandsgesellschaften kaum noch eine Rolle.

**dl: Welche allgemeinen Regeln müssen denn prinzipiell zum erfolgreichen Arbeiten im Team erfüllt sein?**

Dehner: Generell lassen sich folgende Grundgesetze zum erfolgreichen gemeinsamen Handeln nennen: Platzierung nach Leistungsvermögen, präzise Koordination der Leistungsbeiträge und echte Kommunikation zwischen den Partnern. Ich nenne die von Ihnen angesprochenen allgemeinen Regeln die Tugenden des Teamwork: Gerechtigkeit, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit. Sie gelten für jagende Löwen ebenso wie auch für Projektteams, Fußballmannschaften, Anwaltskanzleien, kurz für jegliche Form des gemeinsamen Handelns.

**dl: Sie bezeichnen Werte und Moral als „heimliche Förderer“ eines gemeinsamen Miteinanders. Wie drückt sich das aus?**

Dehner: Die zentrale Frage jenseits aller leidigen Pflichtmoral und auch jenseits aller gut gemeinten Unternehmensleitlinien lautet: Worin liegt eigentlich der Beweggrund dafür, dass sich Mitarbeiter an die Werte einer Gemeinschaft und moralische Normen halten?

Ich messe hier dem sozialen Motiv Bindung eine überaus wichtige Bedeutung bei. Das Geheimnis von Werten und Moral liegt in der Bindung; denn Bindung ermöglicht gemeinsames Handeln, während erfolgreiches gemeinsames Handeln Bindung wiederum verstärkt. Eine Vertrauenskultur kann man nur aufbauen, wenn dieses Motiv ins Spiel kommt. Echte Teammitglieder halten die Regeln des gemeinsamen Handelns nicht aus leidiger Pflicht oder aus rationalem Kalkül ein; sie haben Spaß daran, gemeinsam im Team Herausforderungen zu bestehen.

**dl: Wie wichtig ist die Freude am gemeinsamen Arbeiten?**

Dehner: Menschen legen Wert auf stabile Bindungen und zuverlässige Partnerschaften, auf funktionierende Familien und einen guten Freundeskreis. Ebenso in der Arbeitswelt: Auf die Frage, warum sie gerne zur Arbeit gehen, geben Mitarbeiter seit etlichen Jahren immer an: „Weil ich gerne in einem Team mit guten Kollegen arbeite.“

Wenn Bindung funktioniert, stabilisiert sie die Beziehungen. Einen funktionalen Zusammenhang darf man dabei nicht vergessen: Gemeinsames Arbeiten als solches wird nicht von vorne herein und auch nicht automatisch mit Freude erlebt. Es muss schon an den Tugenden des Teamwork ausgerichtet und von Erfolg gekrönt sein.

**dl: Und wie sehr kommt es auf die Leistung des Einzelnen an?**

Dehner: Welches Ergebnis hätte Teamwork, wenn alle alles gleich gut könnten? Zum Beispiel: alle Spieler der Fußballmannschaft sind wahnsinnig gut in der Verteidigung



- sie werden Schwierigkeiten haben, Tore zu schießen. Also: Die individuelle Leistung ist ausschlaggebend für erfolgreiches Teamwork. Im Erfüllen der einzelnen Teile des Gesamtaufgabenprofils lebt die Gruppe von der Leistung des Einzelnen, nämlich dort, wo er besonders gut ist und sein Können in Koordination mit den Einsätzen der anderen dann auch rechtzeitig, präzise und zuverlässig einbringt.

### **dl: Welche Bedeutung haben Kritik und Anerkennung für ein erfolgreiches Miteinander am Arbeitsplatz?**

Dehner: Keine Frage, Fehler müssen kritisiert werden. Wir machen in unseren Trainings aber immer wieder die Erfahrung, dass sich viele Führungskräfte trotz bester Absichten im Umgang mit Kritik besonders schwer tun. Wenn Kritik herabsetzend wirkt, dann ist der Effekt der Anerkennung gegenteilig, sie wirkt anhebend für den, der Anerkennung erfährt. Wie beim Thema Kritik haben viele Führungskräfte daher auch bei der Anerkennung wenig Übung.

Das kann man allerdings trainieren. Denn die Maxime des schwäbischen Produktionsmeisters "Net g'schimpft isch g'lobt g'nug" verfehlt die motivierende Wirkung der Anerkennung vollkommen. Nein, Mitarbeiter brauchen Anerkennung: präzise, direkt und zeitnah. Erst auf dieser Basis kann Kritik konstruktiv werden - getragen von Bindung und gegenseitigem Vertrauen.

### **dl: Teamwork kann mitunter auch im internen Konkurrenzkampf münden. Wie lässt sich eine solche Situationen vermeiden?**

Dehner: Gegen Konkurrenz innerhalb einer Gruppe kann man prinzipiell nichts einwenden - im Gegenteil, sie ist von Zeit zu Zeit geradezu notwendig. Ansonsten hätten wir eine Situation, wo neue Leistungsträger gar nicht die Chance bekommen, ihr Können unter Beweis zu stellen und dadurch auch eine entsprechende Position in der Abteilung oder im Team einzunehmen.

Selbstverständlich sind bei der Konkurrenz innerhalb der eigenen Gruppe Unfairness, der Einsatz unmoralischer Mittel, Gewalt und auch ein falsches Timing verboten. Es geht nun einmal nicht an, dass zwei Streithähne miteinander rangeln, während man sich gegen einen äußeren Konkurrenten durchsetzen oder im Projekt durch schwieriges Fahrwasser manövrieren muss. Nach der Auseinandersetzung muss allerdings eines getan werden: Die Konkurrenten lenken ein und versöhnen sich.