

Teamgeist im Gehirn

Nur allzu oft liegen Fehler der Zielerreichung weniger in einer falschen Strategie als vielmehr in der fehlerhaften Transmission von »oben« nach »unten«. Das Topmanagement hat sich alles richtig ausgedacht und trotzdem funktioniert das Unternehmen nicht so reibungslos wie in den Strategiepapieren und Prozesshandbüchern beschrieben. Häufig wird nämlich der Faktor Mensch nicht berücksichtigt. Wenn Menschen die Prozesse nicht akzeptieren, hilft der beste Prozess nicht weiter. Wie aber bringt man Mitarbeiter dazu, zu erkennen, dass es mit Prozessen besser geht als ohne? Die Antwort: durch Teamgeist.

von Gerhard Zapke-Schauer

Bernhard, Leiter eines 5-Milliarden Geschäftsgebietes, wird zu seinem Vorstand gerufen. Trotz zahlreicher Versuche, das Geschäft profitabel zu gestalten, ist in diesem Quartal wieder ein Verlust von 40 Millionen aufgetreten. Auf die Frage weshalb, antwortet Bernhard: »Es gelingt uns nicht, den richtigen Team-Spirit aufzubauen.« Sind Sie der Meinung, dass Bernhard eine richtige Begründung angibt?



Profit und Teamgeist

Es kommt darauf an, wem Sie diese Frage vorlegen. Je höher in der Hierarchie der Unternehmen, desto stärker der Zweifel, ob derartige »Soft-factors«, wie Teamgeist wirklich so stark ausschlaggebend für den Geschäftserfolg sind. Je mehr Sie diese Frage der Basis stellen, desto eher erreichen Sie Zustimmung. »Klima«, »Kultur«, »Fairness«, »Kampfgeist« sind Begriffe, die Ihnen an der Basis begegnen, und die zur Hauptbegründung, weshalb eine Organisation die Ziele verfehlt, herangezogen werden. Irrt die Basis? Ist sie verweichlicht und sehnsüchtig nach Geborgenheit im Team?

Wir kennen alle das Transformationsproblem von top nach down nur allzu heftig. Perfekt ausgedachte Ziele des Topmanagements (und dafür ist es verantwortlich) gelangen über die »Lähmschicht« des mittleren Managements nicht an die Basis und diese agiert dadurch nicht zielorientiert, sondern trägheits- oder event-getrieben. Das Problem der Zielerreichung scheint in diesen Fällen nicht in einer fehlerhaften Strategie, sondern in einer fehlerhaften Transmission (»wir bekommen es nicht auf die Straße«) zu liegen.

Wir wissen also, was zu tun sei, nur die Organisation tut es nicht. In der Folge stellen

sich, Quartal um Quartal, Verluste ein, die Vorstände wiederum veranlassen, Wachstumsziele mit Profitzielen zu vereinen. Davon betroffene Geschäftsgebiete vermuten dann die Unvereinbarkeit von Wachstumszielen mit Profitzielen und sprechen von der Unmöglichkeit der Erreichung dieser konkreten Zielekombination.

Somit geht auch der Teamgeist zwischen Vorstand und an ihn berichtenden Geschäftsgebieten verloren. Nach wie vor gehört man »zum selben Laden«, fühlt sich jedoch nicht »im selben Team«.

Teamgeist geht verloren

Spricht man mit Führungskräften, die an die Geschäftsgebietsleitungen berichten, also die nächste Führungsebene der Geschäftszweigleiter, so erhält man die Auskunft: »Das obere Management treibt uns mehr auseinander und schlägt Keile zwischen uns, als es uns gemeinsam fokussiert.« - und dies, obwohl es durchgängige, gemeinsame Powerpoint-Foliensätze mit klar dargestellten Zielen gibt.

Was ist wirklich los? Kann man diese Situationen wirkungsvoll verändern? Geht dies schnell oder benötigt man Zeit, die man wegen der Verlustlagen gar nicht mehr hat? Sind Sanierer Führungskräfte, die dies schaffen, ohne den Teamgeist zu bemühen?

Keine Zeit, kein Geld?

Wenn wir die Grundelemente sammeln, die wir zur Führung in wirtschaftlich angespannten Situationen benötigen, dann kommen wir der Lösung auf die Spur. Und wie immer zeigen sich die wahren Kapitäne im Sturm, während bei schönem Wetter fast jeder segeln kann.

Der wirtschaftliche Erfolg ist einerseits von der Akzeptanz bei den Kunden und andererseits vom intelligenten Ressourceneinsatz abhängig. Viel Umsatz zu attraktiven Preisen abzüglich Kosten ergibt eben nun mal Profit. Die Differenz sollte bei etwa 15 % vom Umsatz liegen - falls man nach einer Richtzahl sucht, ob man es im Wettbewerb zu anderen Managern gut gemacht hat.

Kundenakzeptanz ist, wie wir alle wissen, ein Ergebnis des Angebots von Leistungen im Kontext eines internationalen Wettbewerbs. Wer die Geschäfte seiner Kunden besser unterstützen kann als seine eigenen Wettbewerber dies tun, der kann mit Kundenzuwendung rechnen. Dies muss schnell, marktgerecht und innovativ erfolgen. Wie aber erfährt man, was der Kunde jetzt benötigt? Wie innoviert man Leistungen, die jetzt gebraucht werden? Natürlich durch intime Kenntnis der Geschäfte seiner Kunden.

Andere Wege sind zwar möglich, die dabei entwickelten Leistungen kommen jedoch fast immer zu spät und man verpasst das »window of opportunities«. Jedes Unternehmen unterhält mannigfaltige Schnittstellen zum Kunden. Wird dort das Richtige gefragt? Kennen wir die richtigen Personen? Wenn ja, und meistens trifft dies zu, wie gelangt diese Information in unsere Unternehmen hinein, wird dort assimiliert und zügig in Produkte und Leistungen verwandelt? Umgekehrt, wie kommen die dabei entstehenden Innovationen wieder zügig an den Kunden heran? Wie sollen

Führungskräfte, die Ressourcenallokationen vornehmen, bewerten, wohin mit dem Geld?

Prozesse können viel, jedoch nie allein

Viele Führungskräfte, vor allem Ingenieure, vertrauen auf die Kraft des Designs von Prozessen. Sie verstehen auch den Begriff »Organisationsstruktur«, also ihre Org-Charts, als eine ordnende Funktion des Prozessgeschehens. Dadurch greifen sie über Prozessdesign und (Neu-) Besetzung von Führungspositionen in die Unternehmung ein. Oftmals erleben wir im Turnus von zwölf Monaten neue Org-Charts und neue Führungskräfte, das EBIT-Ergebnis hat sich jedoch nicht verbessert. Ist es um die Kraft der Prozesse doch nicht so gut bestellt?

Jeder von uns kennt die mehrere hundert Seiten umfassenden Prozesshandbücher in Unternehmen und den immer wieder, gebetsmühlenartig, wiederholten Satz: »Wir müssten nur diese definierten Prozesse auch leben.« Also liegt die Lösung doch bei den Führungskräften, die autoritär genug sind, die Prozesse durchzusetzen, die Kontrollmechanismen erhöhen und die Unternehmung »zwingen«, das zu tun, was sie eigentlich schon längst tun möchte?

Ganz nebenbei würde man auch die zweite Säule des wirtschaftlichen Erfolges treffen, nämlich keine Kosten für unnötiges Tun auszugeben, da klares Prozessgeschehen jede Schlamperei mit den Ressourcen vermeiden würde und damit produktivitätserhöhend wirkt. Soweit zur Theorie der funktionierenden, marktorientierten und damit kompetitiven ertragreichen Unternehmung. Alles stimmt - und trotzdem klappt es nicht. Wieso?

Es »menschelt«

Die Antwort scheint trivial: die Mehrzahl der Prozesse in unseren Prozesshandbüchern wird nicht von Maschinen, sondern von Menschen durchgeführt. Es »menschelt« also in unseren Unternehmungen. Wenn dann Unternehmensleiter sagen, »der Mensch ist unser wichtigstes Kapital« und nicht sagen »Prozesse sind unser wichtigstes Kapital«, dann darf man nicht von einem »Entweder - Oder« sprechen. Menschen akzeptieren Prozesse nur dann, wenn sie erkennen können, es geht mit diesen Prozessen besser als ohne.

Worauf jedoch bezieht sich dieses »besser«? Natürlich ist jedem Mitarbeiter erst einmal »sein Hemd«, also sein tägliches Erleben am Arbeitsplatz, näher als »die Jacke« des Profitstrebens seiner Shareholder oder die Nutzenerbringung bei seinen Kunden. Jede andere Annahme wäre sehr weltfremd. Wie also kann Shareholder-Interesse und Kunden-Interesse zum Interesse des Mitarbeiters werden? Den Unkundigen mag die Antwort überraschen: durch Teamgeist!

Teamgeist - ein soft factor?

Eine kleine Denkhilfe sei gestattet: Wer in seinem Körper Knochen, Muskeln und Blutgefäße entdeckt, der mag von harten Faktoren sprechen. Wer sich darauf besinnt, dass Hormone und biochemische Abläufe erst diese Muskeln und Knochen in

Bewegung versetzen, der weiß, was soft factors bewirken. Diese zu vernachlässigen, würde ein starres, zwar intaktes, aber bewegungsloses Gebilde aus Körperstrukturen ergeben.

Weiche Faktoren werden ohne harte Faktoren nicht expressiv und harte Faktoren werden ohne weiche Faktoren nicht aktiv. Wer nur auf einer Seite verbessert, der sieht im Gesamten keine Wirkung. Der Glaube, eine Verbesserung auf einer Seite könnte so stark sein, dass sie auch die andere Seite mitzieht, ist falsch und beruht auf demselben kategorialen Fehler wie die Fragen: »Ist die Zahl Drei süßer als die Zahl Fünf?« oder »Blau höher als Grün?«

Wer also annimmt, er habe auf der Prozess- und Organisationsseite schon ausreichend gearbeitet (80/20 Regel¹), der wende sich nun lieber der Teamseite zu (und umgekehrt). Doch Vorsicht, Teams bilden sich nicht einfach so. Wer Freunde hat, sollte nicht zugleich annehmen, er wüsste schon wie man Teams gestaltet. Man kommt doch auch nicht gleich auf die Idee Marketingspezialist zu sein, weil es gelungen ist, einen Ehepartner zu finden.

Teams nicht bilden zu können, ist übrigens kein sozialer Defekt, den man, ähnlich einem psychiatrischen Defekt, verstecken müsste. Nein, Teambildung muss eben wie jede andere Befähigung erlernt werden und sitzt nicht zwangsläufig auf den Genen oder im gesunden Menschenverstand. Der häufigste Grund, weshalb sich Teams nicht bilden liegt darin, dass wir das Team bilden wollen. Das Team ist aber ein sich automatisch einstellendes Ergebnis, wenn man etwas anderes will. Dieses andere kann inhaltlich beliebig sein, es muss nur einer Bedingung genügen: Es muss außerhalb des Teams sein (das externe Dritte²) und es muss alle Mitglieder des Teams gleichzeitig und gleichmäßig betreffen.

Sie können also zwischen einer Mutter und ihrem Sohn ein hervorragendes Team gestalten, wenn Sie die Schwiegertochter (die Ehefrau des Sohnes) als externes Drittes benutzen. »Früher, als ich es noch machte, waren Deine Hemden besser gebügelt.« Sie können aber auch umgekehrt ein gutes Team zwischen Ehepaaren schmieden, wenn Sie die Schwiegermutter nun als externes Drittes positionieren. Dann müssen Sie allerdings zwischendurch ein Taxi ordern und sie nörgelnd nach Hause schicken. Sie können Millionen Amerikaner zu einem Team vereinen, die dann alle Anstecknadeln mit Stars and Stripes tragen, wenn Sie außenpolitische Themen fokussieren. »Wer auf einen amerikanischen Soldaten schießt, der trifft ganz Amerika.« Sie können auch Solidarität bei Mitarbeiterdemonstrationen² hervorrufen, wenn Sie Offshore-Themen zur gleichzeitigen, gemeinsamen externen Bedrohung werden lassen.

Vorsicht, Führungsdurchgriff

Wer dies einmal verstanden hat, der erkennt auch, wie katastrophal sich Führungsdurchgriffe auf ein Managementteam auswirken. Vorstände, die über die nächste Ebene hinweg Allianzen mit Geschäftszweigleitern suchen, zerstören nachhaltig den Teamgeist. Dies kommt häufiger vor, als man gemeinhin annimmt. Wer selbst einen Hund hat, der weiß, man lässt sofort die Leine los, wenn der eigene Hund sich mit einem fremden Hund streitet. Weshalb? Weil der Hund dann

»vernünftiger« wird. Er verbeißt sich weniger stark, wenn er allein gelassen wird. An der Leine verteidigt er entweder sein Herrchen mit aller Kraft gegen den Angreifer oder fühlt sich irrtümlich stark, weil er sich im Schutze seines Herrchens (dem Rudelführer der Familie) fühlt.

Beide Varianten tauchen auch im Unternehmen auf, wenn Vorstände (versteckte) Aufträge an übernächste Ebenen geben. Die so beauftragten Führungskräfte fühlen sich stark und entwickeln ein Rollenverständnis gegen die übrigen Leitungskräfte in der peer-to-peer Situation. Das Externe sind nun die Kollegen, die die Beziehung des Betroffenen zum Vorstand als Team entstehen lassen. Je stärker desto qualifizierter.

Wer Karriere sucht, ist diesem Prinzip erlegen, da man die Nähe zum Vorstand als besondere Auszeichnung begreift und dabei unmerklich seine eigene Teambefähigung zerstört. In der Folge wird man aus dem Team wie ein Fremdkörper ausgeitert und abgestoßen. Der Eiterungsprozess ist schmerzhaft und zieht den ganzen Körper der betroffenen Organisation in Mitleidenschaft.

Der Führungs-Stern

Genauso ergeht es uns, wenn wir sternförmige Führungslinien aufbauen, die sich meist in Einzelgesprächen zeigen. Jeder direct report vermutet dann besondere Nähe und Bevorzugung, die sich durch den Satz »Ich mach das schon.« auszeichnen und das übrige Managementteam als weniger qualifiziert abkanzeln, während man selbst die Nähe »im Glanze des Königs« genießt. Alle autoritären und autokratischen Führungsstile zeigen diese Eigenschaft.

Trotzdem kann Autorität hilfreich für Teambildung sein. Wenn ein Klassenlehrer sich autoritär gegenüber einer Schulklasse verhält, also keinen isoliert, sondern alle gleichmäßig und gleichzeitig anschreit (in der Folge Distanz zu sich aufrecht erhält), dann wirkt er als gemeinsames, gleichzeitiges externes Drittes teambildend gegenüber der Schulklasse. Man lernt zwar nichts, versteht sich aber untereinander hervorragend.

So läuft Führung nicht ab, da man immer mit einigen direct reports mehr zufrieden ist als mit anderen. Dadurch stürzt das Merkmal der Gleichmäßigkeit und der Gleichzeitigkeit und das System schlägt zurück. Aus dem Wunsch durch Individualzugriff ein Team zu schmieden werden viele einzelne Teams zwischen Chef und nachgeordneten Führungskräften, die dann nicht mehr zusammenarbeiten. Das Silo-Denken und die berühmten Abteilungsmauern, über die man die Arbeit hinwegwirft, ist ebenso kennzeichnend, wie geringe Ownership und Schnittstellenprobleme.

Durch verbesserte Schnittstellendefinition oder eine ausgefeilte Matrix zu »decision rights« können Sie dieses Problem leider nicht beheben. Wie wir sehen, kommt dem Modell des »externen Dritten«² hohe Bedeutung bei der Teambildung zu. Team-Spirit, also Team-Geist ist ein gefährliches Wort, da es die Annahme wecken könnte, es würde sich um einen »Geistervorgang« handeln. Jedenfalls scheint der Teamgeist physisch nicht fassbar zu sein, es scheint ein psychisches Produkt zu sein, das sich eben jeder Ingenieurwissenschaft entzieht. Falsch.

Neuroplastizität

Das Verhalten, und zwar jedes menschliche Verhalten, hat eine konkrete physikalische Entsprechung im Gehirn der Person, die sich verhält. Dabei sind die Verhaltensweisen, die sich häufiger wiederholen physikalisch stärker repräsentiert. Wer Neuronen genauer erforscht (Manfred Spitzer aus Ulm tut dies unter anderen³), der kann zeigen, dass die Verbindungen zwischen Nervenzellen, die für ein konkretes Verhalten repräsentativ sind, dicker ausgeprägt sind, wenn dieses Verhalten häufiger stattfindet. Diese konkrete physische Situation ist veränderlich, je nachdem, was wir am häufigsten tun. Spitzer nennt dies Neuroplastizität. Deshalb kann er auch zeigen, dass zwei Stunden Unterricht zur Gewaltprävention durch Polizeibeamten an Schulen hilflos verpuffen, wenn die Kinder in der restlichen Woche 20 Stunden Gewalt im Fernsehen betrachten.

Wohlgemerkt, das, was das Gehirn am häufigsten erlebt, das verfestigt sich. Wer in Unternehmen Führungsdurchgriffe und sternförmige Führungssituationen am häufigsten erlebt, der bildet entsprechende »Straßen« in seiner Großhirnrinde. Wer durch fortlaufende Aufforderung an seinen Kunden, vor allem an die Geschäfte seiner Kunden, herangeführt wird, der denkt zunehmend über seine eigene Leistung im Unternehmen als Beitrag zu diesem Kundennutzen nach. Im Laufe von wenigen Wochen bilden sich damit »Straßen in seinem Gehirn« zur Beurteilung, weshalb man an diesem Kundennutzen ursächlich wirkt, heraus. Der Kunde wird dabei immer mehr zum externen Dritten, der als Effekt den Teamgeist hervorruft.

Porsche kann es am besten

Nicht umsonst veröffentlicht die amerikanische Zeitschrift *Business Week* eine Untersuchung über die 350 besten europäischen Unternehmen mit dem Hinweis, der Erfolg ist eng mit einer guten Beziehung zum Kunden verknüpft⁴. Im Juni 2004 wurde als bestes Unternehmen Porsche identifiziert. Die Deutschen stellen nur fünf Unternehmen unter den ersten 50 (MAN Group (Platz 7), Continental (Platz 19), Eon (Platz 36), Metro (Platz 32) und SAP (Platz 40)), während die Briten 24 Unternehmen unter den ersten 50 europäischen Unternehmen platzierten.

Übrigens genießt in United Kingdom das Thema Management eine hervorragende Aufmerksamkeit. Es ist daher wichtig zu sehen, Teamgeist ist kein Geistgeschehen, sondern ein statistisches Geschehen. Es muss nur das, was ein Team bildet oft genug ablaufen, dann hat man es. Appelle können ein Start dazu sein, keinesfalls die Lösung. Sucht man nach dem, was da ablaufen soll, dann geht es um die äußerst präzise Betrachtung, welches Ereignis auf das Team wirkt. Ist es gleichmäßig? Ist es gleichzeitig? Ist es wirklich extern?

Fast alle Versuche zur Kulturänderung oder Teamänderung setzen ihren Hebel innerhalb des Teams an. Genau dies ist der Fehler. Es kommt das Gegenteil heraus, je mehr Sie an den Verbindungen zwischen den Teammitgliedern arbeiten, desto mehr verschlechtern sie sich. Team ist kein Ergebnis einer Einstellungsfrage. Team ist ein Ergebnis des Bemerkens von gleichzeitigen gleichmäßigen Einwirkungen auf die im Team versammelten Personen. Wenn wirtschaftliche Ergebnisse (EBIT) nur auf das Topmanagement wirken, nicht jedoch auf die Basismitarbeiter, sind EBIT-

Veränderungen keine Maßnahme, die Teams hervorrufen.

Bei Kundennutzen geht dies schon leichter. Wer zeigen kann, dass wirtschaftliche Erfolge bei Kunden durch Lieferung von Produkten und Leistungen des eigenen Unternehmens entstehen, der erfährt eher Teamerlebnisse, wenn dies durch Zusammenarbeit von Vertrieb, Entwicklung, Produktion und Lieferung erklärt wird. Dies ist der wichtigste Grund, weshalb Sie in Ihrem Unternehmen hohe Transparenz benötigen. Der Satz: »Ich beschäftige mich doch nicht mit den Details an der Basis« ist hierzu vollständig kontraproduktiv.

Transparenz heißt nicht einmischen, Transparenz heißt Ursachen-Wirkungen aufzeigen, die ein gemeinsames externes Drittes fokussieren. Der daraus entstehende Teamgeist erfolgt von alleine und schafft nun erst die Hemmnisse beiseite, die Silo-Denken, not-invented-here-Syndrom und Trägheit der Organisation hervorgerufen haben. ■

Literatur:

¹ Koch, Richard: Das 80/20 Prinzip, 2004

² Zapke-Schauer, Gerhard: The Art of Leadership, 2003

³ Spitzer, Manfred: Selbstbestimmen, 2003

⁴ Business Week, Juni 2004: Für das Ranking untersuchte *Business Week* die Unternehmen des Standard & Poors-Index für Europa hinsichtlich der Entwicklung des Umsatzes, des Gewinns und der Rendite - jeweils für 2003 sowie für die vergangenen drei Jahre. Das Fazit der Zeitschrift lautet: Die erfolgreichsten Unternehmen verfügen über starke Marken, eine enge und gute Beziehung zu ihren Kunden und über ein flexibles, talentierte Management.

Ihre Meinung

Teilen Sie uns mit, was Sie über diesen Artikel denken!

Name:

E-Mail:

Ihr Kommentar:

Bitte beachten Sie: Sollten wir Ihren Kommentar auf [perspektive:blau](#) veröffentlichen, werden wir lediglich Ihren Namen preisgeben. Anonyme Kommentare werden nicht veröffentlicht.

Da wir die übermittelten Kommentare prüfen, ergibt sich eine Zeitverzögerung zwischen dem Versand und einer eventuellen Veröffentlichung auf [perspektive:blau](#). Leider können wir nicht alle Kommentare veröffentlichen.