



September 2006

Sieben Briefe

Fünfter Brief

Teamwork – eine Beschäftigung für Loser?

Es ist schon auffallend, wie selbstverständlich heute von „Team“ und „Teamwork“ geredet wird. Doch immer wieder mache ich die Erfahrung: Gutes Teamwork ist selten, und viele Arbeitsgruppen produzieren mäßige Ergebnisse. Teamwork scheint etwas Graues anzuhafte: Wirkliche Stahlkraft geht von jenen Helden aus, die mit genialer Strategie Konzerne gestalten, Mitarbeiter motivieren¹ und Märkte erobern.

Die Weisheit der vielen

Dabei bringt James Surowiecki in seinem Buch „Die Weisheit der vielen“ eine Menge von empirischen Nachweisen für die Überlegenheit von Teamarbeit und Gruppenentscheidungen: Gruppen können (selbst unter Zeitdruck) bessere Entscheidungen zustande bringen als ihre klügsten Einzelmitglieder. Oder anders gewendet: Es gibt keine Belege dafür, daß Einzelpersonen durchgehend zu guten strategischen Entscheidungen oder Prognosen fähig sind.

Gruppenentscheidungen sind auf Dauer immer besser als individuelle Entscheidungen einzelner Gruppenmitglieder – das sagt die Empirie.

Das Geheimnis guter Gruppenarbeit

Wenn all dies stimmt, warum gibt es dann so oft „bescheidene“ Ergebnisse bei der Gruppenarbeit?

Ganz einfach: Weil systematisch gegen die Voraussetzungen für gute Gruppenarbeit verstoßen wird.

¹ Allerdings scheint es wenige solcher Helden zu geben. Denn 87% aller deutschen Arbeitnehmer beklagen sich darüber, daß sie sich in ihrem Job nachhaltig frustriert fühlen.

Am wichtigsten scheint die **(kognitive) Unabhängigkeit** der Gruppenmitglieder zu sein. Wer keine eigene Meinung hat, sich am Chef oder am Mainstream orientiert, ist für Gruppenarbeit ungeeignet. Denn Gruppenarbeit setzt echte Meinungsvielfalt voraus; sonst kann man sich den ganzen Aufwand ersparen²

Am schlimmsten sind „Inzucht-Teams“. Dies sind kleine, geschlossene Gruppen, in dem gefühlte Harmonie wichtiger als das Ringen um eine angemessene Problemlösung ist. Meinungsführer (oft, aber nicht zwangsläufig, der Chef) reden viel, geben die Linie vor und führen eher Zweiergespräche mit vermuteten Schlüsselpersonen als einen Gruppendialog.

Man neigt dazu, die Leitmeinung zu bestätigen und blockt gegenläufige Informationen ab. So entsteht eine Gruppenrealität, die sich von der Alltagswelt der restlichen Organisation abkoppelt

Meinungsvielfalt hat mit der **Diversität** der Gruppe zu tun. Interessanterweise bringen Gruppen, die sich aus besonders klugen Agenten zusammensetzen, eher schlechtere Ergebnisse zustande als gut durchmischte Gruppen. Unterschiede sind wichtiger als Genialität³. Denn sie bilden den Nährboden, aus dem gute Entscheidungen erwachsen.

Eigentlich geht es darum, daß jeder einzelne seine vor Ort, also **dezentral** gewonnenen Primärerfahrungen einbringt. Die Kunst besteht darin, diese unterschiedlichen Erfahrungen zu einer Lösung zu **bündeln**. Wohlgemerkt: Zu bündeln, nicht durch zentrale Eingriffe zu usurpieren. Jede zentrale Intervention zerschlägt den Mehrwert, den nur die Gruppe zu erzeugen vermag.

Warum wir es nicht tun

Wenn Gruppenarbeit –empirisch gut belegt – all diese Vorteile hat: Warum wissen wir keinen Nutzen aus ihr zu ziehen?

Versuchen Sie doch einmal, wirklich unabhängig zu denken, Konflikte (um der Problemlösung willen) zu wagen, Ihren Vorgesetzten und Kollegen zu widersprechen. Viele Freunde werden Sie sich auf diese Weise nicht machen. Und schon gar keine Karriere, wenigsten nicht in „normalen“ Betrieben und Organisationen. Denn Karriere, dies bestätigen Studien, macht am ehesten, wer sich hinreichend anpaßt und Fehler vermeidet. Dies führt dazu, daß Fehler verschwiegen (oder anderen zugeschrieben) werden. Problemlösung in Gruppen erfordert aber Offenheit und die Bereitschaft, Fehler zu benennen und aus ihnen zu lernen.

Gut belegt ist auch, daß Vorgesetzte dazu tendieren, ihre Fähigkeiten zu überschätzen und ein Selbstbewußtsein zu entwickeln, das in keinem Verhältnis zu ihrer tatsächlichen Leistung steht. Werden solche Vorgesetzte ihren Narzißmus hintanstellen und ein Gruppenergebnis akzeptieren können, das ihren eigenen Vorstellungen widerspricht?

Und schließlich: Gruppenarbeit ist anstrengend, da verschiedene Meinungen und auch Konflikte ausgetragen werden müssen. Menschen ziehen aber nicht selten den bequemen Konsens und das reibungslose Miteinander dem offenen Ringen um die beste Lösung vor, selbst wenn dies zu mittelmäßigen oder auch schlechten Entscheidungen führt.

² Haben Sie schon einmal kalkuliert, was eine Gruppensitzung kostet?

³ Top-Spezialisten und Koryphäen sind, was strategische/ komplexe Entscheidungen und Prognosen angeht, nachweislich nicht besonders erfolgreich.

Der dümmste Spruch

Der dümmste Spruch, den ich in den letzten Jahren häufiger vernommen aber, lautet: Es gibt keine Alternativen.

Natürlich gibt es (fast immer) Alternativen. Probieren Sie es, setzen sie eine (echte) Gruppe ein – und Sie werden über die Anzahl möglicher Alternativen staunen.

Allerdings glaube ich auch, daß nur wenige (echte) Gruppenarbeit wagen werden. Deshalb werden wir auch künftig hören

Das machen wir so, denn es gibt keine Alternativen.

Burkhard Krupp