

# **Geleitwort zum Buch „Winner-Team“**

**von Dr. Klaus Dehner, Prof. von Cube & Kollegen, Heidelberg**

Der Mensch ist von der Evolution her mit Verhaltensprogrammen ausgestattet, insbesondere auch mit der Aggression. Nicht nur Kriege, Mord und Grausamkeit sind die Folge davon, sondern auch alltäglich zu beobachtende Verhaltensweisen wie aggressives Imponieren, Niedermachen mit Worten, Intrigieren und Mobben. Aggression muss sich also nicht notwendigerweise in gewalttätigen Formen niederschlagen. Tatsächlich ist die Aggression ein wichtiger Bestandteil des tierischen und menschlichen Verhaltensrepertoires. Nur Tiere, die aggressiv sind, können ihr Revier verteidigen, die Ressourcen sichern und ihren Rang in der Hierarchie behaupten. Deshalb ist dieses Verhaltensprogramm in der evolutionären Entwicklungslogik ein echter Überlebensvorteil. Würde nun ausschließlich die Aggression unser soziales Leben bestimmen, dann lebten wir in einem gesellschaftlichen Zustand, wie Thomas Hobbes ihn beschrieben hat, im Krieg eines jeden gegen jeden und der Mensch wäre tatsächlich des Menschen Wolf. Dem ist aber nicht so! Die Evolution hat uns nämlich, wie bereits viele sozial lebende Tiere auch, mit einem weiteren Verhaltensprogramm ausgestattet, mit der Fähigkeit der zwischenmenschlichen Bindung. Sie erst ermöglicht es, über die emotionale Brücke von Sympathie und Vertrauen, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und zu pflegen, Geborgenheit und Zugehörigkeit zu spüren und mit anderen gemeinsam zu handeln.

Dank der verhaltensbiologischen Forschung kennen wir heute die soziale Verhaltensausrüstung bei Tier und Mensch relativ genau. Daraus lassen sich Gesetzmäßigkeiten des individuellen Verhaltens und Naturgesetze des gemeinsamen Handelns ableiten. Damit ist eine systematische Grundlage für die Motivation und für die Organisation von Sozietäten gelegt.

Viele Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen und andere Organisationen verzeichnen einen steigenden Bedarf an Gruppenarbeit und Teamwork. So hat die europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin herausgefunden, dass in der Praxis europaweit nur ca. vier Prozent der Unternehmen ernsthaft mit der Umsetzung von Gruppenarbeit begonnen haben (Useful but unused - Groupwork in Europe). Man hat den Eindruck: Alle wollen Teamwork und keiner weiß so recht, wie es funktioniert. Dabei zeigen die verhaltensbiologischen Befunde, dass wir mit einem natürlichen Programm für Gruppenarbeit ausgestattet sind! Die eigentliche Kunst in der Umsetzung besteht dann, wie man den Übergang von Aggression und Bindung organisiert. Dazu liefern Werner Bauer und seine Mitautoren mit dem Buch „Winner-Teams“ einen wichtigen, praktikablen Beitrag.

Vor beinahe zwanzig Jahren hat Werner Bauer damit begonnen, mit unterschiedlichsten Gruppen diesen schwierigen Prozess des „Ins-Teamkommens“ und der emotionalen Stabilisierung von Gruppen einzuüben und zu entwickeln. Und damit sind wir auch schon beim Kristallisationspunkt: Weil die Antriebsdynamik des Verhaltens unausweichlich an unser Fühlen und Empfinden gekoppelt ist und weil die Emotionen sehr stark von den Beziehungen und zwischenmenschlichen Bindungen geprägt sind, versucht der Streitberg-Prozess erst gar nicht, Verhaltensänderungen durch Appelle herbeizuführen. Nach den

Gesetzmäßigkeiten der Bio-Logik wählt er folgerichtig den Zugang über unser emotionales Empfinden. Das Verfahren ist ein Vertrauensvorschuss, den alle, die ins Team kommen wollen, auf den Tisch legen. Ohne dieses emotionale Investment funktioniert der Aufbau von Sozialkapital eben nicht. Selbstverständlich geht es dabei nicht um blindes Vertrauen. Wie in der Spieltheorie nachgewiesen, ist tit-for-tat eine stabile Strategie: „Wie du mir, so ich dir“, und immer mit einem Kooperationsangebot beginnen - ein zentrales Gebot auch für die „Beziehungsarbeit“ in Arbeitsteams.

Der wichtigste Grund dafür, dass Teamarbeit so nützlich erscheint, aber nur in den seltensten Fällen auch gut funktioniert, liegt häufig darin, dass in den Arbeitsbeziehungen der erste Schritt, sich gegenseitig Vertrauen schenken, nicht gemacht wird. Oft liegen gerade hier Enttäuschungen und Vertrauensbrüche in der eigenen Vorerfahrung vor, die persönlich nie so richtig verkräftet wurden und nach wie vor einen wunden Punkt bilden. Eine Unternehmenskultur, die diese Bezeichnung verdient, ist aber gerade auf diese Grundbereitschaft der einzelnen Teilnehmer, sich aufeinander einzulassen, angewiesen. Weil der Streitberg-Prozess gerade diesen sensiblen Auftakt einfühlsam und pragmatisch gestaltet, halten wir den ersten Abschnitt, die Phase des emotionalen Commitments, für ein starkes Instrument, wenn es darum geht, einen echten Teamaufbau und eine Teamentwicklung zu initiieren, welche emotional getragen werden von jedem Gruppenmitglied.

Aus der Verhaltensbiologie ist bekannt, dass die Bindung die Voraussetzung für die Systemeigenschaft „Gemeinsames Handeln“ ist. Und umgekehrt: Wenn man mit einem Kollegen eine verlässliche positive Bindung aufgebaut hat, dann wird man gerade ihn als Partner beim nächsten gemeinsamen Handeln auswählen. Also: Bindung ist die Voraussetzung für gemeinsames Handeln - gemeinsames Handeln stärkt die Bindung.

Solange die Teammitglieder noch keine ausreichende Vertrauensbasis haben, solange also noch keine positive Bindung vorliegt, ist es geraten, mit dem gemeinsamen Handeln zu beginnen. Genau damit fängt der Streitberg-Prozess auch an; und zwar nicht theoretisch, am grünen Tisch, sondern konkret (learning by doing). Der große Vorteil dabei ist, dass die Gruppe weder in die Situation „unverbindlicher“ Rollenspielen gestellt noch in einer Art Survivaltour in Extremsituationen geführt wird.

Im ersten Fall fehlt die Echtheit durch mangelnden Ernstfall. Im zweiten kommt es zu einer Verzerrung mit geringem Transferwert für die Tagesarbeit. Wichtig ist: Konkret, ernstfallnah und echt gemeinsam handeln in einer überschaubaren Situation mit Problemlösungscharakter für die Gruppe. Dadurch werden gemeinsames Handeln, Positionierung in der Gruppe, Leistungsbeiträge jedes Einzelnen, Regeln des Teamwork, Umgang mit Problemen und Fehlern usw. erfahren. Die Mitglieder des Teams bekommen ein Gefühl füreinander, lernen sich in Aktion gegenseitig kennen und einschätzen. Die Grundlage für positive Bindung ist gelegt. Nun folgt aber auf die gemeinsame Aktion - wie bei allen folgenden Schritten des Streitberg-Prozesses - die gemeinsame Reflexion. Das ist neben der Erfahrung der zweite wesentliche Bestandteil der didaktischen Anlage: Gruppenreflexion mit dem hoch effektiven Instrument der Blickpunktrunde. Es geht nicht nur darum zu tun, es geht eben auch darum, den anderen in seinem Fühlen und Einschätzen zu verstehen. Dass hierfür ein kritikfreier Raum eingerichtet wird, trägt der Erkenntnis Rechnung, dass Kritik zunächst immer weh tut und als Degradierung oder Herabstufung empfunden wird.

Der Kritisierte rechtfertigt seinen Standpunkt, der Kritiker begründet seine Kritik. Spätestens jetzt schlägt der Kritisierte zurück. Die Aggression frisst uns schließlich auf, wenn wir zunächst nicht jedem den rechtfertigungsfreien Raum zugestehen. Das auf den Tisch gelegte Vertrauen braucht eben auch Schutz. Diesen bieten die notwendig einzuhaltenden Regeln des gemeinsamen Handelns.

Sobald ein entsprechendes emotionales Commitment (nach ca. drei bis fünf Schritten) aufgebaut wurde, kann jede Gruppe selbst steuern, welche „Sachthemen“ sie nun angehen möchte: Unternehmensziele, Visionen, Strategien, Ist-Analyse. Das ist eigentlich das Weiterreichendste: Die Gruppen bauen eine starke Motivation auf, sowohl hinsichtlich der Zielerreichung als auch bezüglich des persönlichen Commitments zwischen den Mitgliedern. Die Gruppe wird zu einer Einheit von Individualisten; in der Blickpunktrunde zählt jede Perspektive; die Vielfalt schafft die Intelligenz der Gruppe, das Commitment verleiht ihr Durchsetzungsfähigkeit. Wenn die Gruppe jetzt auch noch ihren Prozess selbst steuert, dann verwirklicht sie das, was uns als Menschen ausmacht: Selbstbestimmung, Wahlfreiheit, Verantwortung.

Dass dieses Verfahren zeitaufwendig ist, mag man an dieser Stelle einwenden. Aber: Haben Sie sich schon einmal die Frage gestellt, wie kräfte- und emotionenzehrend, wie langwierig und teuer gemeinsame Projekte sind, deren Projektmitglieder nicht zu einem echten Team geworden sind? Nein - wer schnell sein will und flexibel, wer komplexe Aufgaben lösen will, wer im globalen Markt überleben will, der kann nur eines tun - eine Kultur schaffen nach dem Prinzip: Vertrauen statt Verträge. Wie man das in der modernen Massenwohlstandsgesellschaft macht, dazu gibt dieses Buch eine konkrete Anleitung.