

Die Tagespost, Donnerstag, 22. Februar 2001

Wie Moral die Arbeit im Team stimulieren kann

Teamfähigkeit, Verantwortung und Wissensmanagement bleiben Schlagworte, wenn sich nicht stabile Bindungen zwischen den Gruppenmitgliedern bilden

VON HARTMUT VOLK

Bad Harzburg (DT) Unaufhaltsam scheint die Ich-Gesellschaft auf dem Vormarsch zu sein. Selbstverwirklichung und Erlebnisorientierung avancieren zum zentralen Lebenssinn. Bislang gültige Regeln des Zusammenlebens werden in Frage gestellt. Doch Spaß als Lebensmaxime oder die „Versingelung“ in der Lebensführung haben ihren Preis: innere Leere, Orientierungslosigkeit, kurz, den Verlust an sinngebender Bindung. Daher wird der Ruf nach einer Erneuerung der Anstrengungskultur, der Wiederbelebung traditioneller moralischer Vorstellungen immer lauter. Doch diese Vorstellungen sind belastet, im Urteil vieler haftet ihnen der Beigeschmack des Sauertöpfischen an.

Spannung zwischen Lust und Pflicht überbrücken

Klaus Dehner, geschäftsführender Gesellschafter der Prof. v. Cube & Kollegen GmbH, BioLogik der Führung und Fortbildung in Heidelberg, bemüht sich, die Spannung zwischen Lust und Pflicht zu überbrücken. In dieser Situation, lautet die Überzeugung Dehners, helfen die evolutionären Erkenntnisse über menschliches Verhalten weiter. Um sein Überleben zu sichern, argumentiert er, war der Mensch schon immer darauf angewiesen, gemeinsam mit anderen zu handeln. Und die Voraussetzung für erfolgreiches gemeinsames Handeln liegt in einem menschlichen Ur-Motiv begründet: im Streben nach Zugehörigkeit, Geborgenheit und gegenseitigem Vertrauen. Das positive Gefühl, das aus der Erfahrung von Bindung erwächst, ist ein starkes Motiv dafür, sich an die evolutionär entstandenen Regeln der Gemeinschaft zu halten.

Das wichtige Leistungsstimulans „Moral“ kann sich seiner Überzeugung nach im Unternehmen deshalb nur entwickeln, wenn aus einem inneren Selbstverständnis heraus wirkliche Arbeitsgruppen und Teams kooperieren und gemeinsam ein Ziel erreichen wollen. Identifikation, offene Kommunikation, Teamfähigkeit, Verantwortungsübernahme, Wissensmanagement bleiben leere Schlagworte, wenn nicht stabile Bindungen zwischen den Gruppenmitgliedern hergestellt werden. Dehner weiß: Erst nach einem gelungenen „In-Teaming“ halten die Belegschaftsmitglieder die Regeln des gemeinsamen Handelns nicht gegen innere Widerstände aus Pflicht ein, sondern weil es ihnen Freude bereitet, gemeinsam mit guten Kollegen Herausforderungen zu bestehen und Siege zu feiern.



Denn die Wurzeln der Moral liegen viel tiefer, als gemeinhin angenommen - sie reichen bis zur Entstehung des Menschen. Im Gegensatz zum Menschen fragen sich soziallebende Tiere nicht, warum sie sich an bestimmte Regeln halten sollen. Gemeinsam jagende Löwen können nicht in der Koordination ihrer Einsätze von Treiben und Reißen unpräzise agieren; dann entkommt das Beutetier und statt satt zu sein, ist das ganze Rudel hungrig. Einerseits sind Löwen in der Gruppe am besten in der Lage, Großwild erfolgreich zu jagen; andererseits ist die gemeinsame Anstrengung nur dann von Erfolg gekrönt, wenn die Tiere ihre Einzelleistungen mit höchster Präzision aufeinander abstimmen. Die Tiere „wissen“ instinktiv: Gemeinsam sind wir stark. Mehr noch: „Nur durch erfolgreiches gemeinsames Handeln können wir überleben.“

Was hat das mit Moral zu tun? „Sehr viel“, betont Dehner, „Moral ist biologisch: Der Überlebensvorteil sozial lebender Individuen liegt im gemeinsamen Handeln. Dieses gemeinsame Handeln folgt bestimmten Regeln, die auch für uns Menschen am Anfang des dritten Jahrtausends nach wie vor gültig sind.“

„Jede Form von erfolgreichem gemeinsamen Handeln“, hebt Dehner hervor, „ist auf die Durchführung von interner Konkurrenz, auf exakte Kooperation und Kommunikation angewiesen. Diese Funktionen nenne ich Naturgesetze des gemeinsamen Handelns. Sie sind die biologische Basis der Moral.“

Der Mensch ist die einzige Spezies, die gegen die Naturgesetze des gemeinsamen Handelns verstoßen kann. „Wir können eben auch anders und wir tun es natürlich“, sagt Dehner und spricht an, was mit schöner Regelmäßigkeit zu Leid und Leistungsunlust führt: Nach Nase und Gefallen in hohe Positionen befördern; Zusammenarbeit lasch und unzuverlässig durchführen, Information als Belohnung und Gunstbeweis benutzen - intrigieren, mobben, unterlaufen. Gemeinschaften können derartige Verhaltensweisen aber nicht dulden; sie geben ihren Mitgliedern zu verstehen: „Du kannst gegen die Regeln des gemeinsamen Handelns zwar verstoßen, Du darfst das aber nicht. Wenn Du es trotzdem tust, wirst Du bestraft.“

Bedingungen, die Vertrauen und Sympathie fördern

Dehner fügt hinzu: „Neben dem Tötungsverbot von Mitgliedern der eigenen Sozietät sind es drei Grundforderungen, die sich unmittelbar aus den Funktionen des gemeinsamen Handelns ableiten lassen: Aus der Platzierung nach Leistungsvermögen wurde das moralische Gebot der Gerechtigkeit: Wer mehr leistet, soll mehr erhalten, wer weniger leistet weniger und bei gleicher Leistung ist die gleiche Belohnung zu gewähren.“

Aus der Durchführung der einzelnen Leistungen wurde die moralische Forderung der Zuverlässigkeit: Es können noch so fähige Personen zusammentreten, kooperieren sie nicht zuverlässig miteinander, gelingt das gemeinsame Handeln nicht.



Aus dem Informationsaustausch entwickelte sich die Tugend der Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit. Nur bei offener Kommunikation gelingt Kooperation schnell, präzise und reibungslos. Leider bleibt „offene Kommunikation“ allzu oft ein Schlagwort in Führungsleitlinien von Unternehmen.

„Moral speist sich aus zwei Quellen“, fasst Dehner zusammen. „Die eine ist die weitgehende menschliche Intelligenz. Wird sie ausschließlich zum eigenen Vorteil eingesetzt, dann zerstört sie die Gemeinschaft. Die andere ist, dass auch wir auf das gemeinsame Handeln angewiesen bleiben. Deshalb müssen Menschen die Naturgesetze des gemeinsamen Handelns mit moralischen Mitteln erfüllen.“

Dehner will die Moral von ihrem Image einer sauertöpfischen Pflichtveranstaltung befreien und sie attraktiv machen: „Lenken wir den Blick auf die lustvolle Seite der Moral“, fordert er. „Es ist doch ein Vergnügen, mit guten Kollegen und starken Partnern zusammenzuarbeiten, sich gemeinsam anzustrengen, gemeinsam zu siegen und gemeinsam diese Siege zu feiern. Hier sollten wir die eigentlichen Beweggründe für moralisches Verhalten sehen: Es verstärkt unser Lustempfinden in allen zentralen Motivbereichen; deshalb lässt sich mit moralischem Verhalten höchst effektiv die Leistung und die Lust an Leistung steigern!“

Und dann wird Dehner deutlich: „Sehen Sie ab von all den schönen Zielformulierungen in Unternehmensleitlinien wie, *Wir kommunizieren offen; Bei uns herrscht eine Atmosphäre des Vertrauens, Wir haben eine Kultur der gegenseitigen Akzeptanz.* Auch mehrfache Wiederholungen dieser Appelle bringen Sie dem Ziel, einer gelebten Unternehmenskultur des Vertrauens, kein Stück näher! Schaffen Sie stattdessen Bedingungen, die Vertrauen und Sympathie fördern!“

Denn Bindung stellt sich am besten durch gemeinsames Handeln ein. Dazu eignet sich vor allem eine Situation des entschärften Ernstfalls, etwa eine Rallye, in der sich die Teammitglieder in unterschiedlichen Aufgaben und Rollen kennen- und einschätzen lernen. Die Konkurrenz zu einer zweiten Gruppe erzeugt einen Druck, der die Zielorientierung stärkt und langwieriges Entscheidungspalaver begrenzt. Tendenziell wird Kritik immer als herabsetzend empfunden. Jeder Kritisierte spürt, wie die Aggression an ihm zerrt. Obwohl Fehler unbestritten kritisiert werden müssen, können nicht viele Führungskräfte Kritik so vorbringen, dass sich der Kritisierte nicht herabgesetzt fühlt. Aber gerade in der Gruppenbildung ist die Platzierung nach Leistungsbeitrag ganz entscheidend. Positiv wirkt die Kraft der Aggression am besten durch Anerkennung.

In der gleichen Weise, wie Kritik herabsetzend wirkt und ein unangenehmes Gefühl erzeugt, wirkt Anerkennung als Auszeichnung und wird in aller Regel positiv empfunden. Genau hier ist der Punkt, wo ständige Rangelei beendet und zum gemeinsamen Handeln überführt werden kann: in der gegenseitigen Anerkennung der Teammitglieder. Man versichert sich: „Wir haben unsere Positionen gefunden,



lasst uns darauf bauen und mit gegenseitigem Vertrauen die Herausforderung gemeinsam angehen.“

Ähnlich wie Kritik ist Anerkennung gar nicht so leicht zu bewerkstelligen. Es kommt darauf an, präzise anzuerkennen - und genauso schwer ist es, Anerkennung anzunehmen. Gegenseitig Anerkennung üben - und die Teammitglieder lernen, wie Aggression - als sportiver, fairer und nicht beschädigender Wettkampf - Leistung freisetzt. Denn erst die Versöhnung macht es möglich, die Einzelleistungen zur Gesamtfitness zu bündeln.

Vertieftes Kennenlernen der Kooperationspartner

Gemeinsames Handeln stärkt Bindung. Ein Partner, mit dem man einmal erfolgreich kooperiert hat, lässt sich auch in Zukunft zu gemeinsamen Aktionen gewinnen. Bindung ist die Voraussetzung für gemeinsames Handeln. Wen man als zuverlässig, ehrlich und gerecht kennengelernt hat, der ist ein besserer Kooperationspartner als ein Unbekannter, dessen Verhalten sich nicht einschätzen lässt. Zur Beseitigung der Unsicherheit gehört auch das vertiefte Kennenlernen der Kooperationspartner. „Die Verhaltensbiologie zeigt: Es existieren systematische Grundlagen für die Organisation von Gruppen und Teams“, sagt Dehner. „Bei aller Unterschiedlichkeit kultureller, sprachlicher und religiöser Herkunft der Teilnehmer können wir die Naturgesetze des gemeinsamen Handelns erkennen und nutzen. Spielen Sie mit den „soft facts“ nicht Roulette, sondern steuern Sie das Sozialkapital Ihrer Teams auf der Basis dieser Verhaltensgesetzmäßigkeiten. Erfassen Sie, dass Moral nicht nur ein unersetzlicher Bestandteil aller möglichen Sonntagsreden, sondern ein elementarer Baustein überlegener Leistungsförderung ist!“

Klaus Dehner: „Lust an Moral - Die natürliche Sehnsucht nach Werten.“ Primus Verlag/Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 1998, 176 Seiten, DM 29,90