

Betriebspsychologie

Angst frisst Leistung

Wie entsteht Höchstleistung in Teams? Die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter sind wenig bedeutsam. Viel wichtiger ist, dass alle angstfrei miteinander umgehen können.

Quelle: Online, 11.07.2016 09:55 Uhr

http://www.xing-news.com/reader/news/articles/340796?link_position=digest&newsletter_id=14473&xng_share_origin=email

"Viele Manager verhalten sich so, als seien sie noch in der High School. Das Wichtigste ist, nicht ausgelacht zu werden." Dieser Satz hallt seit Wochen in meinen Ohren nach. Im Mai besuchte ich eine Konferenz an der Ross School of Business in Michigan. [Robert Quinn](#), ein hochdekoriertes Management-Professor, prägte ihn im Rahmen eines Workshops über Führungskultur.

Viele Unternehmen sind Orte der Angst. Wir können dies regelmäßig in den Nachrichten verfolgen, inklusive der zum Teil verheerenden Konsequenzen für das menschliche und betriebswirtschaftliche Wohlergehen. Traut man Insiderberichten, die im Zuge jüngerer Unternehmensskandale an die Öffentlichkeit gelangten, so scheinen einige Unternehmen eine regelrechte Phobokratie zu pflegen – eine Herrschaft mittels Angst.

Quinns Analogie vom Unternehmen als Schulhof greift auch in vielen Unternehmen. Wir kennen das ein Stück weit aus dem eigenen Leben und natürlich aus Hollywood. Es gibt immer verschiedene Cliquen: die Super-Sportler und Cheerleader, die Mathe-Nerds, die Looser und Langweiler (welche sich im Film oft als die wahren Helden entpuppen) – und natürlich die Reichen und Schönen, die In-Crowd.

Die Mitglieder dieser Gruppe haben das Sagen im jeweiligen schulischen Ökosystem. Sie bestimmen, wer und was in oder out ist, wer sich wo aufhalten darf, wer mit wem reden darf. Sie werden bewundert. Ihre Zu- und Abneigung entscheidet über Wohl und Wehe. Man möchte unbedingt dazugehören.

Insgeheim werden die High School-Royals auch gehasst. Sie üben Druck aus, offen oder verdeckt, bewusst oder unbewusst. Sie entscheiden über Aufstieg und Abstieg in der Hierarchie. Deshalb richtet man sich an ihnen aus, versucht, es ihnen gleich zu tun. Man möchte gefallen, ankommen, fürchtet aber ihren Spott, ihre Verachtung, oder schlimmer noch: ihre Nicht-Beachtung.

Wer hat das Sagen?

Das, was auf dem Schulhof die Anführer und It-Girls sind, nennt man in der Organisationsforschung dominante Koalition. Es handelt sich um offen, manchmal aber auch verdeckt mächtige Akteure, die letztlich die Geschicke einer Organisation lenken – mitunter zum Wohl derselben, doch genauso gut kann auch Eigeninteresse im Spiel sein.

In größeren Unternehmen existieren viele dieser Koalitionen, deren Führungspersonen dann manchmal Lokalfürsten genannt werden. Letztlich findet man eine dominante Koalition in jeder Untergruppe. Überall dort, wo mehr als eine Handvoll Menschen zusammenkommen, gibt es wenige, die es schaffen, Macht und Einfluss zu akkumulieren. Dies gelingt ihnen aufgrund bestehender Hierarchien, durch ein Plus an Geld, Wissen oder anderen Ressourcen – oder einfach durch politisches Agieren.

Diese Koalitionen bestimmen in ihrem jeweiligen Einflussbereich offen oder verdeckt, was gut und richtig ist, welche Ansicht korrekt oder inkorrekt ist, welcher Weg ins gelobte Land oder geradewegs in den Abgrund führt. Und wie auf dem Schulhof müssen sich die anderen anpassen, um voranzukommen: Müssen sich richtig kleiden, das Richtige sagen, das Richtige denken. Abweichungen können bestraft werden durch Liebesentzug, die Wegnahme von Ressourcen oder sogar das Karriereende, zumindest innerhalb der betreffenden Organisation.

Letztlich ist dies die Art und Weise, wie die meisten Unternehmen an den meisten Orten auf der Welt in den letzten 100 Jahren geführt wurden. Viele Organisationen sind mit diesem Modell groß und enorm erfolgreich geworden. Es wäre also unüberlegt, das unterliegende Führungskonzept als grundsätzlich dysfunktional abzustempeln. *Command and Control* funktioniert durchaus.

Doch nur, weil etwas gut funktioniert, sollten Unternehmen nicht aufhören zu fragen, was gegebenenfalls noch besserer Ergebnisse verspricht – gerade in Zeiten dramatisch steigender Komplexität.

Hier sind [Forschungsergebnisse](#) hochrelevant, mit denen das Unternehmen Google im Frühjahr an die Öffentlichkeit getreten ist. Ein Team um den Personalchef Laszlo Bock hatte sich auf den Weg gemacht zu verstehen, was wirklich gut funktionierende Teams von den weniger produktiven unterscheidet. Ursprünglich war die Forschergruppe der Auffassung, es würde an der individuellen Qualität der Teammitglieder liegen, ganz nach dem Motto: je mehr Intelligenzbestien mit Stanford-Abschluss, desto besser die Leistung. Doch sie wurden eines Besseren belehrt.

Der mit Abstand wichtigste Faktor, der Googles Top-Teams von den durchschnittlichen unterscheidet, ist die Art und Weise, wie die Menschen innerhalb der Gruppe miteinander umgehen – unabhängig von der individuellen Qualität. Von herausragender Bedeutung ist dabei, was die Google-Forscher *Psychological Safety* nennen. Gemeint ist, ob eine Gruppe es schafft, eine Arbeitsatmosphäre zu kreieren, in der alle Mitglieder, unabhängig von Hierarchie, Expertise, Geschlecht usw. das Gefühl haben, ihre Meinung und ihre Ideen frei aussprechen zu können.

Menschen haben das grundlegende Bedürfnis, vor anderen als intelligent und kompetent zu erscheinen – vor allem im beruflichen Kontext, wo es auch um Aspekte wie Beförderungen und mehr Gehalt geht. Wir mögen es nicht, wenn man unsere Fehler und Schwächen entdeckt. Doch genau an diesem Punkt zeigt sich das Geheimnis erfolgreicher Teams. Wenn wir Menschen um uns haben, die uns ermutigen, ins Risiko zu gehen, die unsere Verletzlichkeit sehen und achtsam damit umgehen, die uns ermöglichen, unser ganzes Selbst zur Arbeit zu bringen. Wenn all das sein darf, ohne dass wir befürchten müssen, ausgelacht oder benachteiligt zu werden – genau dann entsteht Höchstleistung.

So zumindest die Google-Studie. Doch die Forscher aus Mountain View stehen nicht alleine da mit ihrer Ansicht.

Emotionale Sensitivität und Diversität

2010 veröffentlichte ein Forscherteam um Anita Woolley von der Carnegie Mellon University eine [Arbeit zur Erforschung kollektiver Intelligenz](#) im renommierten Magazin *Science*. Ähnlich wie das Google-Team gingen die Forscher der Frage nach, was hochperformante von weniger erfolgreichen Teams unterscheidet. Auch sie hatten die Hypothese, dass die individuelle Intelligenz der Teammitglieder der entscheidende Faktor für die Gruppenintelligenz sein müsse. Und auch sie mussten umdenken. Zwar hing die Gruppenleistung in ihren Experimenten mit der durchschnittlichen Intelligenz der Gruppenmitglieder zusammen, doch war dieser Beitrag vernachlässigbar.

Stattdessen kamen die Forscher zu Einsichten, die sehr nah an den Erkenntnissen von Google lagen. Ob eine Gruppe sich durch kollektive Intelligenz hervortat, hing erstens davon ab, wie viel soziale Sensitivität die einzelnen Mitglieder an den Tag legten. Dazu gehört unter anderem, die Gefühle anderer Menschen zu erkennen und sich darauf einzustellen.

Zweitens stieg die Gruppenleistung, wenn in der Problemerkundungsphase viele unterschiedliche Meinungen gehört wurden. Jene Teams, in denen alle Mitglieder gleichermassen zu Wort kamen, waren erfolgreicher. Gruppen, die von einigen wenigen Individuen dominiert wurden, schnitten deutlich schlechter ab.

Schließlich zeigte sich, dass der Frauenanteil in den Gruppen signifikant positiv mit der Leistung korrelierte. Ergo: Je mehr Frauen, desto besser im Mittel die Problemlösungsfähigkeit. Der Frauenanteil war wiederum statistisch mit dem Maß an sozialer Sensitivität verknüpft. Frauen machen Gruppen effektiver, weil sie im Mittel ein höheres Maß an emotionaler Intelligenz an den Tag legen.

Unternehmen brauchen angstfreie Räume

Angst macht nicht nur den Körper, sondern auch das Denken eng, dies ist eine der zentralen Erkenntnisse der noch jungen [Positiven Psychologie](#). Sich sicher zu fühlen und wertgeschätzt zu werden ist eine Vorbedingung für intrinsische Motivation und Kreativität. Wer als Mensch glaubt, dass seine Gedanken und

Gefühle sanktioniert werden, der macht dicht. Das fällt vielleicht nicht gleich beim ersten Mal auf, aber wo Vertrauen erst einmal zerstört wurde, ist es zu spät.

Und so ist dies, so banal es vielleicht klingen mag, die wohl wichtigste Aufgabe für Führungskräfte und auch Personaler: Wir müssen sicherstellen, dass unsere Organisationen angstfreie Räume werden und bleiben. Professor Quinn sagt dazu: "Exzellenz entsteht dort, wo Menschen ermächtigt werden, sich frei zu entfalten. Diese Entwicklung setzt notwendigerweise einen inneren Wertewandel bei den Führungskräften voraus. Am Ende des Tages geht es um die Überwindung des eigenen Egos."

Ich bin sicher, dass wir in den nächsten Jahren mehr und mehr Unternehmen sehen können, die den Schulhof hinter sich lassen und erwachsen werden.

Nico Rose hat an der WWU Münster Psychologie studiert und wurde an der EBS Business School in BWL promoviert. Zudem schloss er ein Masterstudium in Positiver Psychologie an der University of Pennsylvania ab. Hauptberuflich arbeitet Rose im Stab des Personalvorstands eines internationalen Medienkonzerns. Seit 2008 arbeitet er zusätzlich als [Coach und hält Vorträge](#). Neben seinem 2013 erschienenen Buch [Lizenz zur Zufriedenheit](#) hat er bislang mehr als 40 Fachartikel veröffentlicht und bloggt über Positive Psychologie auf www.mappalicious.com.