

## Erfolgreiche Teams / Teamarbeit / Teamkultur / Unternehmenskultur

Ob Innovationen erfolgreich sind, hängt wesentlich von einem funktionierenden Teamwork unter den Personen ab, die sie umsetzen sollen. Das belegt eine grosse Anzahl wissenschaftlicher Studien.

Die Frage aber ist: Was macht ein erfolgreiches Team aus? Dieser Frage ist mit **Google** jenes Unternehmen nachgegangen, das sich Innovationen im IT-Bereich besonders verschrieben hat und damit auch Erfolge feiern kann.

Erst im Jahr 1998 gegründet, hat Google – beziehungsweise mit neuem Namen **Alphabet** – heute gemessen an der Börsenkapitalisierung einen Wert von 500 Milliarden Dollar und steht damit hinter Apple an zweiter Stelle weltweit. Um herauszufinden, was die **Zutaten sind, die die erfolgreichsten Teams** von den übrigen unterscheiden, hat ein HR-Team von Google unter den weltweit 60'000 Mitarbeitern des Unternehmens 180 Teams ausgewählt und 200 Gespräche mit Beschäftigten geführt.



### Fünf Erfolgsfaktoren

Wie die Untersuchungsleiter selbst festhalten, haben sie erwartet, dass für den Teamerfolg der richtige Mix an Fähigkeiten der Mitglieder entscheidend sei. Hier wurden sie enttäuscht:

Ihre Schlussfolgerung: «Wer im Team ist, zählt weniger, als wie das Team zusammenwirkt, seine Arbeit strukturiert und seinen Beitrag einschätzt», schreiben die Experten.

250 Attribute haben sich in der Untersuchung herausgeschält, die für den Erfolg der besten Teams verantwortlich gemacht werden können. Aber nur fünf davon haben sich als zentral erwiesen:

#### 1. Psychologische Sicherheit

Dieser Faktor dominiert alle anderen bei weitem. Gemeint ist, wie leicht sich die Teammitglieder dem Risiko aussetzen können, sich gegenüber den anderen zu exponieren: etwa mit Vorschlägen, Fragen, Kritik oder Unwissenheit. **Die psychologische Sicherheit ist umso geringer, je stärker sich die Teammitglieder vor einer Blamage fürchten beziehungsweise fürchten müssen.** Herrscht umgekehrt im Team eine Kultur vor, bei der sich jeder seiner **Anerkennung bei den anderen sicher sein kann**, sind die Teammitglieder **freier darin, neue Ideen zu entwickeln oder anzugehen**. Sie wagen aber auch eher, gegenüber den Überzeugungen und dem Enthusiasmus der Teammehrheit wichtige kritische Fragen einzubringen oder auf Probleme oder Gefahren hinzuweisen, die sie kommen sehen.

**Ohne ausreichende psychologische Sicherheit schweigen diese Teammitglieder** eher, weil sie die Wahrscheinlichkeit, gegenüber der überzeugten Mehrheit recht zu haben, für gering halten. Lieber meiden sie dann das Risiko eines Gesichtsverlusts. **Die Gefahr ist unter diesen Umständen aber gross, dass aus dem gleichen Grund auch andere im Team nichts einwenden oder vorschlagen und so wichtige Erkenntnisse oder Fallstricke unbeachtet bleiben.** (Auch ein Grund, wieso sich gewisse Mitarbeiter selbstständig machen könnten)

Wenn die psychologische Sicherheit gross ist, **wirkt sich auch die Diversität in der Herkunft, Spezialisierung und Erfahrung zwischen den Teammitgliedern optimal aus**, weil nur dann die ganze Breite des Erfahrungs- und Wissenshorizonts in die Gruppenleistung einfließt.

## 2. Zuverlässigkeit

Dass sich die Mitglieder wohlfühlen, reicht alleine aber nicht. **Wichtig ist auch, dass sich alle Mitglieder gegenseitig darauf verlassen können, dass sich jedes Mitglied im Team gleichermassen verpflichtet fühlt, die gestellten Aufgaben rechtzeitig und in der besten Qualität zu erfüllen.**

Diese Beobachtung deckt sich auch mit anderen Untersuchungen, die auf die **schädliche Wirkung** auf die Teamkultur und die Teamleistung verweisen, **wenn Einzelne den Aufgaben und der Arbeit auszuweichen versuchen**. In diesem Fall fühlen sich selbst die Engagierten betrogen und sind weniger bereit, für das Team ihr Bestes zu geben.

## 3. Klare Strukturen und Ziele

Entscheidend für den Teamerfolg ist schliesslich auch, **dass das Team klar umrissene Ziele und Aufgaben hat** und dass die Teamleitung **die Rollen so verteilt**, dass die **Teammitglieder ihre Stärken am besten ausspielen** können.

## 4. Persönliches Anliegen

**Die Aufgaben des Teams müssen für seine Mitglieder zu einem persönlichen grossen Anliegen** werden. Das gilt auch für die an die einzelnen Teammitglieder zugeteilten Aufgaben. Unter diesen Umständen **haben alle einen intrinsischen und damit höheren Anreiz, ihr Bestes zu geben**.

## 5. Sinnhaftigkeit der Aufgabe

Die Teammitglieder müssen auch überzeugt sein, dass ihre Aufgabe und **ihre Ziel sinnvoll und für die Organisation insgesamt von Nutzen sind**, Innovationen hervorbringen und in einem gewissen Sinn die Welt verbessern.

Wie eine **Teamkultur** entsteht

**Die Untersuchung von Google deckt sich mit anderen wissenschaftlichen Befunden.** Die entscheidende Frage ist allerdings, wie eine **Teamkultur zustande kommt**, die diesen Anforderungen genügt.

Wie Studien zeigen, ist zumindest ein wichtiges Element, **dass nicht äussere Anreize existieren**, die die **Zusammenarbeit unterminieren**. **Dazu gehören etwa individuelle finanzielle Anreize für messbare Leistungen**.

In diesem Fall wird ein Anreiz geschaffen, nicht messbare Leistungen zu vernachlässigen. Das gilt ganz besonders für ein Team-bezogenes Engagement.

Wie die Ökonomen Ernst Fehr und Armin Falk in einer älteren Studie zeigen, kann ein Leistungslohn für Einzelleistungen auch dazu führen, dass andere Teammitglieder, die eine geringere messbare Leistung erbringen, in Bezug auf den Lohn relativ ins Hintertreffen geraten.

So kann ein Gruppendruck gegen «Streber» entstehen. Auch das führt **nicht zu einer Teamkultur von Höchstleistungen**. Viel besser ist dagegen, wenn die Teammitglieder entsprechend der Leistung des ganzen Teams entschädigt werden. In diesem Fall führt der Gruppendruck dazu, dass möglichst alle das Beste geben.

**Wie weitere Studien zeigen, ist neben der Belohnung auch eine Art von Bestrafung wichtig.** Wer nicht kooperiert, muss **sichtbare Nachteile gewärtigen, damit andere Teammitglieder, die nicht zur Kooperation neigen**, nicht frustriert werden und ebenfalls ausscheren. Eine solche Bestrafung kann in der Missbilligung der Kolleginnen und Kollegen liegen und bis zum Austritt aus dem Team oder dem Unternehmen gehen. Wie eine Studie der Ökonomen Simon Gächter und Christian Thöni **zeigt, sind äussere Anreize wie Belohnungen und Bestrafungen weniger von Bedeutung**, wenn sich im Team Leute mit einer ähnlich grossen Leistungsbereitschaft und einem ähnlich grossen Interesse an der Zusammenarbeit finden.

Das bedeutet, dass für den Erfolg eines Teams letztlich schon ein **gutes Gespür bei der Auswahl der Teammitglieder entscheidend ist**. Das ist genauso eine Frage guter Führung wie die Vermittlung der Team-Aufgaben, die Pflege des Zusammenhalts und der psychologischen Sicherheit.

Autor: Tagesanzeiger, Markus Diem Meier

Datum: 21. November 2015