

Business Neuroscience

Die Verbindung zwischen Gehirnforschung und Wirtschaft

www.business-neuroscience.de

Offense - Defense - Victory!

Durch Individualität im Team zum Erfolg!

Offense – Defense – Victory!

Durch Individualität im Team zum Erfolg

Teamspieler sind sozial, denken in den gleichen Bahnen, ergänzen sich fast ohne noch darüber nachdenken zu müssen und führen damit ihr Team zum Erfolg. So zumindest eine grobe Zusammenfassung aktueller Ergebnisse zur effektiven Teamarbeit.

Aber das ist bei Weitem nicht alles! Ein derart gut eingespieltes Team wird durchaus seine Erfolge erzielen, insbesondere dann, wenn durchgehend sehr ähnliche Aufgaben zu bewältigen sind und wenn es möglich ist, gleiche oder vergleichbare Strategien anzuwenden. Dadurch wird eine hohe Effizienz erzeugt, die gegebenenfalls für das gestellte Ziel ausreicht. Ein innovatives, flexibles und zukunftsorientiertes Team sieht aber völlig anders aus!

Statt Gleichförmigkeit ist **Individualität** angesagt!

Es ist nett anzusehen, wenn Spieler einer Mannschaft die gleichen Trikots tragen, für den Erfolg muss darunter aber mehr stecken als eine angepasste und uniforme Denkweise. Daher sind Menschen, die zugunsten des Teams ihre Persönlichkeit biegen und drehen, bis sie sich in die Masse einfügen und möglichst unauffällig mitspielen, nicht die Grundlage, mit der eine gute Teamwirkung erreicht wird. Derart angepasste Teammitglieder sind leicht austauschbar und werden selten in dem Maße wertgeschätzt, wie sie es eigentlich verdienen. So gehen Motivation und Innovation in einer einheitlichen Arbeitsgruppe schnell verloren.

Jedes erfolgreiche Team – ob im Fußball, Basketball, Handball oder auch in Unternehmen – ist aus Individuen aufgebaut. Jeder mit seinen ganz besonderen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen – und auch Ecken und Kanten, die ihn einzigartig machen. Insbesondere letztere Eigenschaften legen dabei die Grundlage, wodurch jedes Individuum einen herausragenden Platz im Team einnimmt.

Die Organisation eines innovativen Teams kann in zwei Gruppen unterteilt werden: einer „angreifenden“ Einheit, der Offense, die das Team nach vorne treibt und den Motor für innovative, ungewöhnliche bis hin zu verrückt klingenden Ideen bildet.

Die Offense pusht das gesamte Team und erreicht so einen ständigen Vorwärtsdrang hin zum Ziel, wobei auch auf unterschiedliche Herausforderungen sehr flexibel reagiert werden kann. Allerdings sieht die Offense schnell alt aus, wenn sie zu große Risiken eingeht und dadurch im Spiel den Ball verliert.

Jetzt ist das Team auf die zweite Gruppe angewiesen: Sie bildet eine sichere Abwehr und Verteidigung (Defense), die dem gesamten Team den Rücken freihält. Die Mitglieder der Defense sind diejenigen Spieler, die bedächtiger vorgehen, den Übermut der Offense durch wohlüberlegte Warnungen etwas abbremsen, bevor diese sich aus lauter Begeisterung über die Klippe stürzen. Außerdem sichern sie das eigene Spielfeld ab, sodass auch Fehler im Angriff keine zu schwerwiegenden Konsequenzen nach sich ziehen.

Die Zusammensetzung eines innovativen Teams baut in diesem Ansatz auf der Überlegung auf, dass sich zwei unterstützende Gruppen bilden, die sich gegenseitig fördern und gegebenenfalls auch regulieren, wenn der Verlauf des Wettkampfs es erfordert.

Diese Fähigkeiten hören sich nicht schwierig an, allerdings kann es für einen Angriffsspieler mit einer großen Risikobereitschaft gewöhnungsbedürftig sein, seinen Vorwärtsdrang durch die Defense bremsen zu lassen. Schnell werden die beschwichtigenden Spieler als „Spielverderber“ oder „Pessimisten“ abgetan, ohne deren Einwände ernst zu nehmen.

Auch für Abwehrspieler ist es nicht immer leicht, sich über ihren Sicherheitsbereich hinauszuwagen – weiter als sie es bislang gewohnt sind und entsprechend mehr Risiken einzugehen. Die neuen Ideen des Angriffs werden entsprechend leicht als „Verrücktheit“ oder „Spinnereien“ verhöhnt und vorschnell verworfen. Hier kann ein sicherer Offense-Spieler durch gute Argumente den nötigen Vorwärtsdrang bewirken, um im Spiel den Drive zu erhalten.

Die Mitglieder der Offense und Defense unterliegen keinen feststehenden Einteilungen, sondern verändern sich flexibel innerhalb des Teams und wechseln, je nachdem in welcher Situation sich das Team aktuell befindet. Das wird anhand der folgenden Beispiele deutlich:

Ergebnisse aus der Forschung zur Entscheidungsfindung haben gezeigt, dass Männer in Stress-Situationen dazu neigen, ein zu hohes Risiko einzugehen (also die Offense bilden) und dadurch finanzielle Verluste erleiden, während Frauen bei Stress eher zur Vorsicht tendieren (und damit die Defense stellen). Ist der Stress-Faktor behoben, sieht das Verhältnis gerade umgekehrt aus und Frauen wagen es, ein größeres Risiko einzugehen als Männer.

In einem zweiten Beispiel wird eine Situation betrachtet, die jedem Menschen bekannt ist. Man wünscht sich im Nachhinein, dass man auf die warnenden Worte eines „Schwarzmalers“ gehört hätte, der auf die möglichen negativen Folgen einer Handlung bereits frühzeitig aufmerksam gemacht hat.

Aufgrund der Begeisterung für das angestrebte Ziel und von dem entsprechenden Vorwärtsdrang angetrieben wurden diese Warnungen jedoch in den Wind geschlagen und fröhlich ignoriert, mit dem Ergebnis, dass man sich mit den entstandenen negativen Konsequenzen auseinandersetzen muss.

Das beste Modell sind Eltern, die ihre Tochter oder ihren Sohn mehr als einmal vor möglichen negativen Folgen gewarnt haben, die Warnungen aber aus einer erhöhten Risikobereitschaft der Jugend heraus keinerlei Beachtung fanden.

In Unternehmen sind vielfach ältere Mitglieder eines Teams in der Bereitschaft größere Risiken einzugehen etwas zurückhaltender und können aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung schon im Vorfeld auf mögliche Probleme hinweisen. Sie bilden damit eine besonders wertvolle Ressource, die einem Unternehmen erhebliche Verluste ersparen kann.

Diese Teammitglieder jedoch deshalb als langsam, unflexibel oder gar als „Hindernisse“ zu betrachten würde allerdings bedeuten, die eigene Verteidigung mutwillig zu schwächen und zu sabotieren. Mit einer solchen abwertenden Einstellung läuft man Gefahr, die produktiven Vorschläge, die von dieser Seite für den Erfolg des Teams eingebracht werden, durch die negative Bewertung empfindlich herabzusetzen und damit die Spieler der Offense langfristig zu demotivieren.

Wie die hier vorgestellte Aufgabenteilung deutlich zeigt, ist es wenig sinnvoll, ausschließlich Angriffsspieler in einem Team aufzustellen, da jeder von ihnen in seinem Eifer stark vorwärtsstrebt und sich dabei oft keine Gedanken über die Sicherung des eigenen Spielfeldes macht. Ein solches Streben zum Ziel hin sieht auf den ersten Blick sehr aktiv und dynamisch aus, doch was passiert, wenn Probleme oder Hindernisse auftreten? Wenn der Ball verloren geht? Wenn ein gegnerisches Team plötzlich angreift?

Was für ein Gefühl der Sicherheit, wenn man sich in einer solchen Situation auf seine felsenfest stehende Defense verlassen kann!

Teams, deren Mitglieder ihre **Individualität** in die Projekte einbringen können, zeigen über einen längeren Verlauf eine verbesserte Effizienz im Vergleich zu uniformen Teams, insbesondere wenn die Mitglieder des Teams gelernt haben, auch die Perspektive der anderen Spieler zu betrachten und wertzuschätzen.³ Das gewinnende Team besteht daher immer aus Personen, deren wichtige individuelle Unterschiede die Flexibilität und Kreativität des Teams als Ganzes sicherstellen.

Die Gemeinsamkeiten liegen in dem Bewusstsein der Zugehörigkeit zum Team sowie der Toleranz und Anerkennung der Kollegen mit deren spezifischen Talenten (ob es sich um Offense- oder Defense-Spieler handelt, ist dabei unwichtig). So entsteht leicht ein sicheres Vertrauen, dass man sich auf die Mitspieler verlassen kann, insbesondere dann, wenn man selbst einen Fehler begeht.

Notwendige Voraussetzungen sind eine gute Kommunikationsfähigkeit, um eine sinnvolle und verständige Interaktion zu gewährleisten, Fairplay und gegenseitige Rücksichtnahme sowie die Ausrichtung hin auf ein gemeinsam definiertes Ziel.

Eine völlige Anpassung an die Gruppe unter Aufgabe der eigenen Individualität ist jedoch nicht erforderlich, ja sogar kontraproduktiv, und sollte deshalb vermieden werden.

Teamleader

Inmitten eines guten Teams steht der Teamleader (Mannschaftskapitän), der die jeweiligen Einheiten seines Teams während des Spiels optimal koordiniert. Das bedeutet, jedem Spieler die Motivation und Wertschätzung entgegenzubringen und dessen individuellen Fähigkeiten so einzusetzen, damit das bestmögliche Ergebnis erzielt wird. Ein gegenteiliger Effekt entsteht, wenn ein Teil der Gruppe ohne Angabe von Gründen in ihrer Ausführung behindert oder nicht beachtet wird.

Dank des äußerst anpassungsfähigen Gehirns des Menschen erfolgt eine entsprechende Verhaltensänderung umgehend. Sogar umso schneller, je stärker die jeweilige Ablehnung empfunden wird.

Für die Motivation in modernen Unternehmen etwas unglücklich, in früheren Zeiten aber überlebensnotwendig, ist das Gehirn des Menschen nicht nur mit einem Belohnungs-System ausgestattet, sondern unterhält sogar mehrere Systeme, die negative Signale verarbeiten.⁶

Während positive Reize förderlich für das Wohlbefinden eines Menschen sind und daher leicht erlernt werden, zeigen negative Reize einen potenziell gefährlichen und bedrohlichen Charakter, der einem Höhlenmenschen das Leben kosten konnte. Daher erfolgt auch heute noch das Lernen von negativen Reizen und Ereignissen schneller und wird stärker im Gehirn verankert als dies für positive Reize der Fall ist. Der Sinn dahinter ist schnell klar, denn auf negative Einflüsse muss schnell und langfristig verlässlich reagiert werden.

Die Reaktionen zeigen sich entweder in einem vermeidenden Verhalten der negativ bewerteten Person oder Situation gegenüber, oder ein kampfähnliches Verhalten, das sich in modernen Zeiten in Richtung Mobbing mit all seinen negativen Konsequenzen auswirkt.

Ein Beispiel für die Wirksamkeit der negativen Systeme findet sich in der Situation eines neuen Mitarbeiters, der seine Kollegen bei seinem Arbeitsantritt freundlich mit einem Lächeln begrüßt. Trotz der positiven Empfindungen wird man vermutlich einige Tage Zeit brauchen, bis man sich seinen Namen gemerkt hat, insbesondere wenn man nicht täglich mit ihm zusammenarbeitet und der Name etwas komplizierter ist.

Dagegen merkt man sich den Namen eines anderen Kollegen, mit dem man starke negative Erfahrungen verbindet, sofort und vergisst ihn vermutlich auch für den Rest seines Lebens nicht mehr.

Die Auswirkungen sozialen Verhaltens innerhalb von Gruppen hängen von vielen Faktoren ab. Nicht zuletzt von der Wahrnehmung des Individuums.

Das wird bei sogenannten „feinfühligem“ oder hoch-empathischen Menschen deutlich, die eine sehr ausgeprägte Wahrnehmung für positive wie auch negative Signale besitzen. Sie lernen sehr schnell, sich entsprechend der von ihnen wahrgenommenen Zeichen den jeweiligen Situationen anzupassen. Diese Fähigkeit wird heute gemeinhin mit erhöhter Empathie oder sozialer Intelligenz gleichgesetzt, manchmal jedoch auch durch den Begriff eines „Sensibelchens“ abgewertet.

Empathische Menschen besitzen ein hohes Potenzial, in sozialen Situationen die richtigen Entscheidungen für den Zusammenhalt des Teams zu treffen, aber diese Menschen laufen auch Gefahr, vermehrt den Risiken ausgesetzt zu sein, die eine gesteigerte Wahrnehmung insbesondere im Hinblick auf negative Reize mit sich bringt (z.B. Demotivation, Depressionen).

Andere Menschen, die ein „dickes Fell“ besitzen, stehen im Einzel-Konkurrenzkampf des Arbeitsalltags auf einer scheinbar besseren Position, da sie sich in ihrer Durchsetzungsfähigkeit hervorheben und wenig von sozialen Signalen beeinflussen lassen. Allerdings werden Personen mit einer zu starken derartigen Ausprägung im Team langfristig ihren Platz nicht halten können. Teams brauchen Individuen, aber keine Einzelkämpfer.

Es ist keine leichte Aufgabe, die ein Teamleader zu tragen hat. Sie/er muss individuell die Stärken und Schwächen der Mannschaft erkennen (fachliche, strategische sowie soziale) und auf diese eingehen, um den optimalen Einsatz des Teams langfristig sicherzustellen.

Ein Angriffsspieler wird keinen Vorwärtsdrang aufrechterhalten, wenn er in seiner Begeisterung und Erwartung auf Erfolg ständig ausgebremst wird und dadurch negative Erfahrungen erduldet. Ebenso wird ein Verteidiger rasch davon absehen, Bedenken und konstruktive Kritik einzubringen, die das Team vor erheblichen (meist finanziellen) Verlusten hätten bewahren können, wenn er nur als „Schwarzmalerei“ an den Rand der Gruppe gedrängt wird und dadurch ebenfalls ausschließlich negative Rückmeldungen erhält.⁸ Eine ausgeglichene Kommunikation, Bewertung und Anerkennung der **individuellen Talente** gehören daher zu den wichtigsten Werkzeugen eines Teamleaders.

Förderung eines Teams bedeutet daher nicht nur, die Innovationskraft zu stärken und das Team voranzutreiben, sondern auch eine gleichgestellte Kultur des **individuellen, kritischen Denkens** innerhalb des Teams zu festigen und langfristig zu unterstützen.

Die Aufgabe des Teamleaders besteht aus der Förderung der Motivation und Vermeidung von Demotivation in den funktionellen Teilen seines Teams, um eine in sich gefestigte, gemeinsam vorwärtsstrebende Einheit zum Ziel zu führen und Ideen erfolgreich umzusetzen.

Dr. Elke Präg

CEO Business Neuroscience
Unternehmen Gehirn

Angebot:

Erleben Sie in meinen Vorträgen die Einzigartigkeit des Gehirns und entdecken Sie ungeahnte Potenziale zugunsten der individuellen Karriere oder des Gewinns des gesamten Unternehmens!

Erfahren Sie, mit welchen einfachen Schritten die Leistungsfähigkeit in verschiedenen Situationen des Arbeitsalltags und über den gesamten Verlauf des Lebens hinweg optimal gefördert und genutzt werden kann. Führung, Teamwork, Verkauf, Fortbildung, Lebenslanges Lernen, Entscheidungsfindung ... In jeder Situation profitiert man von den Erkenntnissen über das wichtigste Werkzeug des Menschen: dem Gehirn.

Rufen Sie heute für ein unverbindliches Gespräch an und sichern Sie sich langfristig das intellektuelle Kapital Ihres Unternehmens!

Literatur:

1. DeChurch LA und Mesmer-Magnus JR (2010) *The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: A Meta-Analysis*. J Appl Psychol., Bd 95(1): 32-53. doi: 10.1037/a0017328
2. Lighthall NR, Sakaki M, Vsunilashorn S, Nga L, Somayajula S, Chen EY, Samii N und Mather M (2012) *Gender differences in reward-related decision processing under stress*. SCAN, Bd 7:476-484. doi: 10.1093/scan/nsr026
3. Hoever IJ, van Knippenberg D, van Ginkel WP und Barkema HG (2012) *Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential*. J Appl Psychol., Bd 97(5): 982-96. doi: 10.1037/a0029159
4. Cuadrado E und Taberero C (2015) *Affective Balance, Team Prosocial Efficacy and Team Trust: A Multilevel Analysis of Prosocial Behavior in Small Groups*. PLoS ONE, Bd 10(8): e0136874. doi: 10.1371/journal.pone.0136874
5. Randall KR, Resick CJ und DeChurch LA (2011) *Building Team Adaptive Capacity: The Roles of Sensegiving and Team Composition*. Journal of Applied Psychology, Bd 96(3): 525-540. doi: 10.1037/a0022622
6. Neuberg SL, Kenrick DT und Schaller M (2011) *Human Threat Management Systems: Self-Protection and Disease Avoidance*. Neurosci Biobehav Rev., Bd 35(4): 1042-1051. doi: 10.1016/j.neubiorev.2010.08.011
7. Tone EB und Tully EC (2014) *Empathy as a "Risky Strength": A Multilevel Examination of Empathy and Risk for Internalizing Disorders*. Dev Psychopathol., Bd 26(402): 1547-1565. doi: 10.1017/S0954579414001199
8. Zhou J und Hoever IJ (2014) *Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection*. Annu Rev Organ Psychol Organ Behav, Bd 1:333-59. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226

Impressum

Dr. sc. nat. Elke Präg
CEO Business Neuroscience
V.i.S.d.P. § 55 RStV

Anschrift: Kolberger Straße 7, D 71229 Leonberg

Tel.: 0151/1299 3309
Email: info@elke-praeg.de
Web: www.business-neuroscience.de

Erscheinungsdatum: Januar 2016

Alle Rechte vorbehalten. © 2016 Dr. Elke Präg

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der Autorin. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Wissenschaftliche Erkenntnisse unterliegen einer ständigen Fortführung und teilweise auch Berichtigung im Verlauf der Zeit. Vorliegender Artikel betrachtet die aktuellen Ergebnisse der Forschung, wobei die in den Artikel einfließenden Informationen nach bestem Wissen und Gewissen ausgewählt wurden. Aufgrund der Vielfalt an Publikationen in den diversen Wissenschaftsdisziplinen wird allerdings kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Auch für die Richtigkeit der Inhalte der im Text genannten Veröffentlichungen wird keine Gewähr übernommen.