


Teams motivieren



Wer ein Team führt, muss dafür sorgen, dass eine Gruppe von Individuen an einem Strang zieht. Um Höchstleistungen zu erzielen, müssen die Teammitglieder sich auch als solche verstehen. Doch: Ein Wir-Gefühl entsteht nicht auf Knopfdruck.

Einer für alle, alle für einen – das Motto der drei Musketiere aus dem Roman von Alexandre Dumas lässt sich auch heute noch auf die projektbasierte Teamarbeit übertragen. In einem Team ergänzen die einzelnen Mitglieder einander. Sie sehen einen Sinn in der Zusammenarbeit, verfolgen ein gemeinsames Ziel.

„Eine gemeinsame Vision zu verfolgen, macht den Unterschied aus zwischen einer Gruppe und einem Team“, erklärt Nicolas Scheel, Organisationsberater und Führungs-Coach. „Ein Team lebt vom Zusammenspiel der einzelnen Akteure.“

*Es gibt
keinen Menschen,
der durch nichts zu
motivieren ist.*

Vielfältigkeit bändigen

Einige Studien zeigen, dass heterogene Teams besonders erfolgreich sind. Wenn Frauen und Männer, Junge und Alte oder Menschen unterschiedlicher Nationalitäten zusammenarbeiten, ist der Ideenpool, aus dem geschöpft werden kann, besonders groß.

Vielfalt bedeutet in Teams aber auch ein breites Spektrum an unterschiedlichen Persönlichkeiten: Manche Menschen sind wortgewandt und beteiligen sich aktiv an Diskussionen, während andere lieber nur zuhören. Die einen sind mehr, die anderen weniger stark entscheidungsfreudig. Es gibt Menschen, die lassen sich gern von Emotionen leiten, andere wiederum sind eher ein „Zahlen-, Daten-, Fakten-Typ“.

Unterschiedliche Voraussetzungen

Bunt gemischt bringt Vielfalt – aber wie gelingt es, all diese verschiedenen Typen zu mo-

tivieren, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten? Im Idealfall verbindet alle Teammitglieder von vorneherein eine positive Einstellung, so Scheel: „Sie sollten Lust auf das Thema haben.“ Doch natürlich können Projektmitarbeiter in der Praxis nicht nur ihrem Enthusiasmus nach eingestellt werden. Andere Faktoren, zum Beispiel die fachliche Kompetenz, stechen Softskills wie eine „Leidenschaft für den Beruf“ oft aus. Menschen sind unterschiedlich begeisterungsfähig, engagiert, arbeitsfreudig. Und so kommt es, dass ein Teil des Teams sich leicht mitreißen lässt und besonders empfänglich für die Teamvision ist und andere mehr Anregung brauchen. Aber: „Es gibt keinen Menschen, der durch nichts zu motivieren ist“, sagt Organisationsberater Scheel. „Die Herausforderung ist es nur, herauszufinden, was jeden einzelnen motiviert.“



Ein Team der besten ist nicht unbedingt das beste Team: Bei den olympischen Spielen in Sotschi im Jahr 2014 schied das russische Eishockey-Team überraschend im Viertelfinale aus, obwohl es als Favorit für die Gold-Medaille galt. Das Team bestand fast ausschließlich aus Superstars, also aus den stärksten Einzelspielern aller Teams.

Bereits in den 1970er Jahren fand der britische Management-Theoretiker Raymond Meredith Belbin heraus, dass Teams von Hochbegabten bei Managementspielen durchweg schlechter abschnitten als durchmischte Teams. Die Hochbegabten konnten sich schwerer einigen, stritten häufiger und waren nur schlecht von einer gemeinsamen Linie zu überzeugen. Belbin bezeichnete dieses Phänomen als Apollo-Syndrom.

Zusammen spielen, gemeinsam siegen



Henning Thrien
Sportpsychologe
und Performance-
Coach

Motivation und Teamzusammenhalt spielen auch im Sport eine wichtige Rolle. Sportpsychologe Henning Thrien erklärt, wie Mannschaften zu Höchstform auflaufen.

? Herr Thrien, wie motivieren Trainer ihre Teams zu Bestleistungen?

! Im Sport müssen mehrere Faktoren stimmen: die körperliche Verfassung, das Talent sowie die technische- und taktische Expertise in der jeweiligen Sportart. Betrachtet man die einzelnen Komponenten als ein Kochrezept, sind mentale Parameter nicht die wichtigsten Zutaten, aber dennoch entscheidende Gewürze, die das Gericht abrunden.

Ein übergeordnetes Ziel zu haben, ist wichtig, um ein Team auf etwas einzuschwören. Darüber hinaus sollten die eigenen individuellen Ziele nicht in Konkurrenz zu dem großen Kollektivziel stehen. Ein ständiger Abgleich dieser Ziele hilft, ein leistungsförderndes und motivierendes Klima zu schaffen.

? Die deutsche Fußball-Nationalmannschaft hatte in dieser WM nicht so viel Glück. Wie kann ein Trainer sein Team nach einer solchen Enttäuschung wieder aufbauen?

! Ein Rückschlag ist auch immer eine Chance, etwas zu lernen. Es ist wichtig, Fehler zu analysieren. Doch genauso wichtig ist es, dann einen Schlusstrich zu ziehen, um mit voller Energie nach vorne zu schauen.

? Oft heißt es: „Der Sieg war eine Teamleistung.“ Ist denn auch eine Niederlage eine Teamleistung?

! Der Umgang mit Sieg und Niederlage ist ein wichtiger Prozess für Sportler. Auch im Falle des großen Triumphs wird es immer wieder Abstufungen geben, was das einzelne Zutun der unterschiedlichen Teammitglieder angeht. Daher sollten Trainer immer wieder das Kollektiv in den Fokus rücken. Schuldzuweisungen sind häufig ein Symptom für ein dysfunktionales System und eine möglicherweise fehlende Leitidee. Darum müssen Trainer die Spieler von der Idee und dem Weg überzeugen – und dieses Leitbild auch selbst vorleben.

Motivationsforscher sind davon überzeugt, dass es Menschen im Beruf am meisten motiviert, wenn sie einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, eigenständig arbeiten und ihre Stärken entfalten können. Ein guter Teamleiter kennt die Stärken der einzelnen Mitarbeiter, findet heraus, welche Motivatoren bei ihnen am deutlichsten ausgeprägt sind und verteilt die Arbeit demensprechend.

Die richtigen Anreize finden

Wie und ob monetäre Anreize zur Motivation beitragen, wird von Forschern allerdings kontrovers diskutiert. Eine neue Studie von Wissenschaftlern der Ludwig-Maximilians-Universität München zeigt, dass Teams, denen ein gemeinsamer Bonus in Aussicht gestellt wird, erfolgreicher sind. Das scheint vor allem daran zu liegen, dass der monetäre Anreiz auch die Organisation der Zusammenarbeit im Team verändert. In der Studie wurde das Verhalten von Teams in einem Exit-the-Room-Spiel untersucht, bei dem durch die logische Verbindung von Hinweisen ein Ausweg aus einem Raum gefunden werden muss.

*Teams sind komplexe
Gebilde. Man kann
vorher nie wissen, wie
sie funktionieren.*

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Team innerhalb einer Dreiviertelstunde fertig wurde, war für die Gruppen, denen ein monetärer Anreiz in Aussicht gestellt wurde, mehr als doppelt so hoch. Ein überraschendes Ergebnis: „Im Vorhinein haben manche Forscher vermutet, dass der Bonus keinen Effekt haben wird, wenn Teams dort freiwillig hingehen und somit daran interessiert sind, die Aufgabe zu lösen. Diese Teams sind ja bereits hochmotiviert,“ erklärt Simone Schudy, Co-Autor der Studie. Doch das Gegenteil war der Fall: Der in Aussicht gestellte

gemeinsame Bonus konnte die Teamleistung auch dann steigern, wenn sich die Gruppen die Aufgabe selbst ausgesucht hatten.

Den Zusammenhalt fördern

Organisationsberater Scheel glaubt, dass Geld ein Hygienefaktor ist, aber niemals der einzige Motivator sein sollte. „Damit ein Team wirklich erfolgreich zusammenarbeitet, muss es ein Wir-Gefühl geben“, sagt Scheel. „Das können Führungskräfte jedoch nicht einfach verordnen. Ein Wir-Gefühl muss wachsen. Daher setzten viele Unternehmen auf sogenannte Kick-off-Veranstaltungen: Teamessen, Bowlingabende und After-Work-Partys bieten Gelegenheit, die Kollegen kennenzulernen und auch einmal Gespräche außerhalb des beruflichen Umfelds zu führen. „Gemeinsame Unternehmungen stärken den Zusammenhalt“, erläutert Scheel. „Echte Teamleistungen entstehen jedoch nur, wenn alle ein

gemeinsames Ziel verfolgen, bei dem jeder seinen Part erfüllt.“

Immer Flexibel bleiben

Die Führungskräfte spielen für den Erfolg eines Teams eine wichtige Rolle – keine Frage. Doch auch der Einfluss eines guten Teamleiters ist begrenzt. Das zeigte sich ganz deutlich bei der diesjährigen Fußball-Weltmeisterschaft. Der gleiche Trainer führte mit der gleichen Motivationsstrategie seine Mannschaft in einem Jahr zum Weltmeistertitel, eine andere Mannschaft in einem anderen Jahr nicht einmal aus der Vorrunde heraus. „Teams sind komplexe Gebilde“, erläutert Organisationsberater Scheel. „Man kann vorher nie wissen, wie ein Team funktioniert.“ Die Führungskräfte könnten daher nur einen Rahmen vorgeben und möglichst flexibel auf eventuell auftretende Schwierigkeiten reagieren. *jbr*



Lese- tipp

**Cesifo
WORKING
PAPERS** 6903
2018
Februar 2018

**The Effect of Incentives in
Non-Routine Analytical Team
Tasks – Evidence from a Field
Experiment**

Florian Englmaier, Sören Grams, David Schneider, Simon Schudy

Englmaier, F. et al. (2018):

**The Effect of Incentives in
Non-Routine Analytical
Team Tasks – Evidence from
a Field Experiment.**

CESifo Working Paper No.
6903; Februar 2018.

www.cesifo-group.de



**1/2 Tag
Oktober 2018
nur 49,- Euro
(+ MwSt.)**

Veranstaltungsreihe „Praxiswissen BGM“

Bundesweite Termine – praxisnahe Vorträge – erfahrene BGM-Experten

„Praxiswissen BGM“ bietet Tipps für die Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen – von Arbeitswelt 4.0 und psychischer Gefährdungsbeurteilung über Kennzahlensysteme und Datenschutz bis hin zu Umsetzungsvarianten im Betrieb – Jetzt für Hamburg, Köln, Frankfurt, Stuttgart oder München anmelden!

Weitere Informationen und Anmeldung unter
www.gesundheitimbetrieb.de/praxiswissen-bgm



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



BSA-Akademie
Prävention, Fitness, Gesundheit
School for Health Management