



SWR2 Wissen

Das perfekte Team

Von Gabi Schlag und Benno Wenz

Sendung: Dienstag, 24. September 2019, 8:30 Uhr

Redaktion: Ralf Kölbel

Regie: Autorenproduktion

Produktion: SWR 2019

Polarforscher am Südpol, Raumfahrer auf dem Weg zum Mars, – nicht nur in Extremsituationen kommt es auf das perfekte Team an. Ist der Mythos des Einzelkämpfers überholt?

SWR2 Wissen können Sie auch im **SWR2 Webradio** unter www.SWR2.de und auf Mobilgeräten in der **SWR2 App** hören – oder als **Podcast** nachhören:
<http://www1.swr.de/podcast/xml/swr2/wissen.xml>

Bitte beachten Sie:

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

Kennen Sie schon das Serviceangebot des Kulturradios SWR2?

Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen. Mit dem Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert. Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder swr2.de

Die neue SWR2 App für Android und iOS

Hören Sie das SWR2 Programm, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR2 App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...
Kostenlos herunterladen: www.swr2.de/app

MANUSKRIPT

Labor

Sprecherin:

NASA-Arbeitsgruppe an der Northwestern University, Chicago, Sonic-Labor.

Labor

Sprecherin:

Fünf Psychologen sitzen vor Monitoren und verfolgen gebannt, wie sechs Astronauten versuchen, eine schwierige Aufgabe zu lösen. Die sechs müssen herausfinden, welche Stelle auf dem Mars sich am besten dazu eignet, nach Wasser zu bohren. Die Suche nach der geeignetsten Stelle ist schwierig. Jedes der Teammitglieder verfolgt ein anderes Konzept: Der Geologe möchte da bohren, wo das meiste Wasser vorhanden ist, der Techniker dort, wo das Gestein am wenigsten Widerstand bietet, die Logistikerin dort, wo die übrigen Bedingungen an der Marsoberfläche günstig sind für die Errichtung eines Lagers. Wird das Team eine Lösung finden, die von allen mitgetragen wird?

O-Ton Noshir Contractor, darüber Übersetzung:

Wir geben Teammitgliedern Simulationsaufgaben, bei denen sie eigentlich mit Mission Control Houston zusammenarbeiten müssen. Es gibt keine klare Lösung, sondern viele Lösungen, die möglich wären. So haben die Astronauten viel zu verhandeln. Und wir versuchen zu verstehen, welche Dynamik sich entwickelt, damit wir diese Dynamik demnächst vorhersagen können.

Musik „Insistence“, David Reilly

Ansage:

Das perfekte Team. Eine Sendung von Gabi Schlag und Benno Wenz

O-Ton Tim Heitland:

Wir brauchen gar kein perfektes Team, aber wir brauchen ein gutes Team, weil man alleine an dem Ort, an dem wir arbeiten, nicht überleben kann.

O-Ton Rolf van Dick:

Ich glaube, wir sind, was die Team-Forschung angeht, heute schon sehr sehr weit ...

O-Ton Simone Kauffeld:

Unsere Forschung ist natürlich total wichtig, weil sie ganz viele Impulse geben kann, wie man Arbeit gut gestaltet ...

O-Ton Rolf van Dick:

... wir wissen heute sehr viel mehr, wie gute Teams funktionieren ...

O-Ton Simone Kauffeld:

... wie man miteinander umgeht und das in einer Art und Weise, um die Komplexität der Welt zu bewältigen.

Sprecherin:

Die NASA sucht es, jeder Fußballtrainer sucht es, Polarforscher am Südpol suchen es, aber vor allem Manager und Führungskräfte in mittelständischen und großen Unternehmen suchen es – das perfekte Team.

Die Begriffe Teamfähigkeit, Teamplayer, Teamspirit, Teamevent scheinen im Berufsleben eine immer wichtigere Rolle einzunehmen. Ohne Teamfähigkeit keine Karriere? Ist der Mythos des Einzelkämpfers überholt? Der (oder die) in die Welt hinausgeht und es allein durchzieht? Jahrzehntlang hat dieser Mythos das gesellschaftliche Bild von Erfolg bestimmt – der Held von heute aber scheint das Team zu sein. Bertolt Meyer ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Chemnitz.

O-Ton Bertolt Meyer:

Die Fähigkeit, im Team zu arbeiten ist eine entscheidende Schlüsselqualifikation für eine Karriere heutzutage. Die meiste Arbeit, die gemacht wird, wird im Team erledigt. Das fängt an in der Produktion, am Fließband eines deutschen Automobil-Unternehmens in der Endmontage stehen teilweise drei Leute an einem Band-Abschnitt, die dort gemeinsam eine Heckscheibe einbauen. Das ist auch ein Team. Also Teams finden sich überall, die häufigste Form der Arbeitsorganisation, und wer mit der häufigsten Form der Arbeitsorganisation nicht zurechtkommt, der wird es in seiner Karriere oder ihrer Karriere schwer haben.

Sprecherin:

Die Arbeit in Teams ist ein prägendes Merkmal der modernen Arbeitswelt. Ob gemeinsam im Großraumbüro oder mittels digitaler Kommunikation über Ländergrenzen hinweg: Viele Berufstätige sind im 21. Jahrhundert in Teamstrukturen eingebunden. Teamarbeit hat eine zentrale Bedeutung in modernen Organisationen, weil Unternehmen mithilfe von Teams erfolgreicher werden wollen. Teams ersetzen hierarchische Strukturen, arbeiten global, agil und divers. Lauter Begriffe, die die neue Arbeitswelt prägen:

O-Ton Bertolt Meyer:

Ein agiles Team ist ein Team, was dynamisch und schnell arbeitet. Erstens: Die Leute in einem Team müssen die richtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Aufgabenerledigung besitzen. Unterschiedliche Aufgaben erfordern unterschiedliche Kompetenzen, Leute, die ein Flugzeug fliegen, müssen etwas anderes können als diejenigen, die sich eine Werbekampagne ausdenken. Zweitens: Es braucht eine gute Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit. Die meisten Teams können dann hohe Leistungen erzielen, wenn gut im Team Informationen ausgetauscht werden.

Sprecherin:

Im Kern ist ein Team also eine künstlich geschaffene Gruppe mit dem Ziel, eine Aufgabe zu lösen – wie die Einführung einer neuen Ladenkette, die Markteinführung eines Produkts, das Fliegen eines Flugzeugs, die Durchführung einer OP. Ist die Produkteinführung gelungen, die Reise vorbei, die Operation geglückt, gehen Teams

häufig wieder auseinander und schließen sich zu neuen Teams zusammen. Das heißt, die Stabilität über die Zeit ist ebenfalls immer an die Aufgabe geknüpft. Das Ergebnis: Die Produktivität steigt, denn in Teams lassen sich kreative Ideen und Lösungen schneller entwickeln. Unternehmen können so ihren Kunden innovativere Produkte und bessere Leistungen anbieten und so ihren Umsatz steigern.

O-Ton Bertolt Meyer:

In der Teamforschung verstehen wir Arbeitsgruppen als Informationsverarbeitungseinheiten, also eigentlich ein kleines soziales System, das durch einen Informationsverarbeitungsprozess einen Input in einen Output transformiert. Da kommt irgendwie was rein, eine Aufgabe, ein Aufgabenmaterial. Man nehme drei Studenten, sagt: Hier habt ihr sieben Blatt Papier und jetzt habt ihr zehn Minuten Zeit, daraus einen Turm zu bauen der möglichst hoch ist. Der Input in das Team sind die sieben Blätter Papier und die Aufgabe, und dann passiert irgendwas zwischen den drei Studierenden und am Ende steht da hoffentlich ein Turm. Und dann kann ich messen, wie hoch der ist und das ist dann die Leistung des Teams. Und das, was zwischen Input und Output passiert, das ist der Prozess. Und bei dem Prozess ist es im Team so, dass die Ressourcen des Teams ist die Vereinigungsmenge aller Köpfe des Teams, und deswegen hat ein Team mehr Ressourcen als eine einzelne Person, weil es eben drei Gehirne sind und drei Gehirne gemeinsam gesehen haben mehr Erfahrungen, mehr Wissen, unterschiedliche Perspektiven und können deswegen ein Problem vielleicht besser lösen.

Sprecherin:

Die unterschiedlichen Personen mit unterschiedlichen, also diversen Qualifikationen, die im Team zusammenkommen, können voneinander lernen und sich gut ergänzen. Im Gegensatz zu traditionellen Arbeitsformen wird bei der Teamarbeit mit flacher Hierarchie die Entscheidung nicht von oben oktroyiert, sondern durch die Teammitglieder gemeinsam ausgehandelt und dann getroffen. Das führt zu größerer Akzeptanz der Entscheidungen und zu schnelleren Ergebnissen. Voraussetzung sind Kernkompetenz, Kommunikation, Diversität. Die allerwichtigste Eigenschaft für produktive Teamarbeit: die psychologische Sicherheit. Professor Rolf van Dick ist Vizepräsident der Goethe-Universität in Frankfurt am Main und Leiter der Arbeits- und Organisationspsychologie.

O-Ton Rolf van Dick:

Man hat in vielen, vielen Bereichen gezeigt, dass psychologische Sicherheit den Teammitgliedern das Vertrauen gibt, tatsächlich innovativ zu sein, tatsächlich etwas zu wagen. Das braucht wiederum ein Klima, in dem man proaktiv auch mal etwas ausprobieren kann, was dann vielleicht nicht sofort gut funktioniert. Und dann werden auch die Versprechungen, die man sich von der Konstruktion von Teams macht, gegenüber der Einzelarbeit eingelöst.

O-Ton Bertolt Meyer:

Das heißt für psychologische Sicherheit, damit das entsteht, müssen einige Grundvoraussetzungen gegeben sein. Und das bedeutet vor allen Dingen, ich muss darauf achten, dass ich nicht Leute habe, die versuchen, Schwäche von anderen Menschen auszunutzen.

Sprecherin:

Soweit die Idee, aber wie sieht die Realität aus?

Meetingauswertung

Sprecherin:

Technische Universität Braunschweig, Fachbereich Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Auswertung von Meetings per Codierung.

Meetinauswertung / Hörsaal

Sprecherin:

Julia Straube und die Leiterin des Fachbereichs, Frau Prof. Simone Kauffeld, werten auf Video festgehaltene Teammeetings aus.

O-Ton Simone Kauffeld:

Wir gucken uns ganz, ganz viele Meetings an und werten die dann sozusagen Sinneinheit für Sinneinheit aus, und eine Sinneinheit ist in der Regel so ein einzelner Satz, den ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in diesem Meeting sagt. Und diesen Satz, der wird dann codiert, nach einem Codierschema, das insgesamt 44 verschiedene Codierungen hat.

Sprecherin:

Das Besondere: es sind echte Teams, die hier beobachtet werden. Bisher konnten diese Forschungen nur an ad hoc aus Versuchspersonen zusammengesetzten Teams erforscht werden.

O-Ton Simone Kauffeld:

Mich oder uns hat besonders interessiert, wie ist es denn jetzt in echten Teams, die tatsächlich Tag für Tag miteinander zusammenarbeiten und was passieren dort für Prozesse und was in dem Kontext sehr interessant war und das war früher nie beschrieben, dieser ganze Aspekt der Mitwirkungsorientierung oder der Gestaltung. Der kam in der Regel in diesen anderen ad hoc zusammengesetzten Teams überhaupt nicht vor. Und das sind eigentlich die Kategorien, wo wir zeigen konnten: Das sind die wichtigsten Kategorien in diesem Bereich für hinterher den Teamerfolg.

Sprecherin:

Im allgemeinen Verständnis soll Teamwork also besonders eins: Die Leistungen aller Beteiligten steigern und so zu einem besseren Gesamtergebnis beitragen. Arbeiten drei Kollegen gemeinsam an einem Projekt, erreichen Sie eben mehr, als jeder Einzelne alleine. Aber ist das wirklich so?

Scheinbar nicht immer, denn auch wenn Teamarbeit häufig in höchsten Tönen gelobt wird, gibt es immer wieder Anzeichen dafür, dass die gemeinsame Arbeit auch einige Schattenseiten hat. Der Einzelne beginnt sich auszuruhen und verlässt sich darauf, dass die anderen das Ding schon schaukeln werden. Wie das endet, wenn immer mehr Teammitglieder sich dieser Einstellung anschließen, ist nicht schwer auszumalen. Doch es gibt noch weitere Fakten, die dazu führen, dass Teamwork bei weitem nicht so effektiv zu sein scheint, wie es häufig dargestellt wird.

O-Ton Simone Kauffeld:

Wir hatten also vor dieser Kamera auch Personen die geschlafen haben beispielsweise in Meetings geschlafen haben. Die rausgegangen sind, klingelnde Handys die wir dort haben, Leute die sich wild beschimpft haben, all das hat man dort abgebildet und natürlich auch das Schimpfen über die Chefs, die oft nicht anwesend waren, in diesen Treffen, haben Sie alles entsprechend auf Videos und wenn es nicht echt wäre, wäre das vermutlich das erste, was man nicht aufnehmen würde, aber das passiert dort und von daher ist das sehr real was dort passiert.

Sprecherin:

Fehlender Wissensaustausch, Angst vor Fehlern, übertriebener Ehrgeiz einzelner, die die anderen eher als Konkurrenten sehen, bringen Unruhe und damit mangelnde Effizienz. Doch das Gute ist: Teamwork kann man lernen.

O-Ton Bertolt Meyer:

Wir wissen aus der Forschung zu Teamprozessen, dass es viele gute Mechanismen gibt im Team, die das Team lernend verbessern können. Zum Beispiel, dass man nach wichtigen Phasen Debriefings macht, sich mal Zeit nimmt, um mal aus dem operativen Geschäft rauszugehen und sich wirklich mal hinzusetzen und mal gut zu reflektieren: Wie war das. Was haben wir gut gemacht, was ist nicht so gut gelaufen, wo können wir in Zukunft besser werden.

Sprecherin:

Rolf van Dick:

O-Ton Rolf van Dick:

Wenn man als Führungskraft den Teammitgliedern das Gefühl gibt, dass man auch sich Fehler erlauben kann, dass man auch ruhig mal etwas dagegen sagen soll und nicht immer nur denken, die anderen wollen, dass ich ihnen zustimme. Das führt sicherlich gerade für solche Teams, die unter extremem Druck arbeiten und die auch hohen Risiken ausgesetzt sind, definitiv zu besseren Leistungen. Das hat man an Flugzeug-Besatzungen gut untersucht. Das hat man bei Operationsteams in Krankenhäusern sehr gut und sehr viel untersucht.

Musik „Insistence“, David Reilly**Sprecherin:**

Soweit also die normalen Teams, die eine App erdenken, eine Marketingkampagne ausarbeiten, ein Auto gemeinsam designen sollen, die als Flugbesatzung arbeiten oder als OP-Team in der Klinik. Auch sie stehen teilweise unter extremen Anspannungen.

Musik „Space Frontier“, Christer Wibert**Sprecherin:**

Was aber ist mit den Astronauten, die ein Jahr gemeinsam auf engstem Raum zum Mars fliegen, dort ein Jahr zusammenleben und dann wieder gemeinsam zurückfliegen sollen?

Sie befinden sich in einer extremen, lebensfeindlichen Umgebung und müssen mit Herausforderungen umgehen können, bei denen es tatsächlich ums Überleben geht.

Labor

Sprecherin:

NASA-Arbeitsgruppe an der Northwestern University, Chicago

Labor

Sprecherin:

Die Psychologen aus dem SONIC-Labor haben sich eine neue Aufgabe für das Astronautenteam ausgedacht, anhand der sie beobachten können, wie das Team unter Bedrohung funktioniert.

Chefpsychologe Noshir Contractor:

O-Ton Noshir Contractor, darüber Übersetzer:

Wir sagen den Astronauten: OK, ihr habt es jetzt mit einer Situation zu tun, in der sich ein interstellarer Körper auf einer Flugbahn befindet, auf der er entweder die Erde trifft oder euer Raumschiff. Und ihr habt drei oder vier verschiedene Möglichkeiten, von denen jedoch keine perfekt ist. Jede Möglichkeit wird Verluste mit sich bringen. Wie entscheidet ihr, was ihr macht? Wie stimmt ihr darüber ab? Wir versuchen also, Aktivitäten zu entwickeln, die für solche Gruppen tatsächlich passend sind, die eine Reise in den Weltraum simulieren.

Musik „Space Frontier“, Christer Wibert

Sprecherin:

Wie funktioniert die Gruppe in Extremsituationen? Wie verhält sich jeder einzelne und welche Gruppendynamik entsteht?

Bei der Marsmission spielt Teamwork eine viel größere Rolle als bei allen bisherigen NASA-Missionen. Das liegt vor allem an dem Communication Delay: Die Entfernung zum Mars ist so groß, dass ein Funkspruch von dort zur Erde über 20 Minuten unterwegs ist. Auf eine Antwort müssen die Astronauten also mehr als 40 Minuten warten, oder noch länger, wenn Mission Control noch etwas Zeit braucht, um die Frage zu beantworten.

Bei allen bisherigen Missionen galt die Bodenkontrollstation als das Gehirn der Operation, und die Astronauten sahen sich selbst als deren Werkzeuge. Aufgrund der großen Entfernung wird das bei der Marsmission anders sein. Die Marsastronauten müssen viel autonomer operieren, mit viel mehr Entscheidungsbefugnis ausgestattet. Für die Psychologen bieten die vorbereitenden Experimente eine einzigartige Gelegenheit zur Beobachtung:

O-Ton Noshir Contractor, darüber Übersetzer:

Diese Beobachtung, das ist ein großer Teil dessen, worin unsere Forschung hier besteht. Es ist also wirklich eine wunderbare Gelegenheit, etwas zu studieren, was die meisten unserer Kollegen außerhalb der Weltraumforschung nicht können, weil sie über derartige Daten nicht verfügen.

*Funksprüche***Sprecherin:**

Die Szene spielt sich nicht im All ab, sondern im 1000 Meilen entfernten Johnson Space Center in Houston. Dort haben die Nasa-Wissenschaftler einen Simulator namens HERA aufgebaut, in dem Testkandidaten bis zu 70 Tage lang unter ähnlichen Bedingungen wie in einem Raumschiff den Alltag von Astronauten simulieren und dabei rund um die Uhr von Wissenschaftlern – auch von den Psychologen in Chicago – beobachtet werden.

Um zu erforschen, wie sich die lange Isolation auf die Fähigkeiten des Gehirns auswirkt, müssen sich die Forscher immer neue Aufgaben ausdenken.

O-Ton Noshir Contractor, darüber Übersetzer:

Wir entwerfen die meisten Experimente neu, wobei wir versuchen, Experimente zu erfinden, die für eine Reise zum Mars relevant sind. Das bedeutet, dass wir nicht die Standardexperimente übernehmen können, die Psychologen und Gruppenforscher in den letzten Jahren eingesetzt haben, und wir versuchen natürlich, so kreativ wie möglich zu sein.

Sprecherin:

Von regelmäßigen motorischen oder mentalen Testaufgaben – Steuern von Robotern, Lösen von mathematischen Aufgaben bis zu schwierigen Herausforderungen, die sie nur als Team bewältigen können, z. B. die Entscheidung, wo auf dem Mars nach Wasser gebohrt werden soll und was man tun soll, wenn ein Meteorit auf das Raumschiff zurast, aber zugleich auch die Erde gefährden könnte.

O-Ton Noshir Contractor, darüber Übersetzer:

Wenn ich einen normalen Psychologen für sozialwissenschaftliche Forschung in irgendeinem Bereich fragen würde: Was wäre, wenn ich Dir Zugang zu vier oder sechs Personen 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche verschaffe und sie in einen Käfig stecke und sie dort 120 Tage lang lasse? Und ständig ihre Körperwerte messe und ihnen alle Arten von psychologischen Aufgaben gebe, sie Fragebögen ausfüllen lasse, sie per Video aufzeichne und alles überwache, was sie tun. Würde Dir das gefallen? Die meisten Sozialwissenschaftler würden sagen: Oh mein Gott, das ist eine unglaubliche Menge an Daten, aber keine Behörde wird uns eine solche Art von Datenerhebung erlauben. Eine solche Datensammlung wird als unangemessen und als Verstoß gegen den Schutz der Menschenwürde angesehen. Und trotzdem tun wir genau das hier, im Kontext dieser Simulationen. Und wir haben die Erlaubnis, dies zu tun. Ich würde in gewisser Weise sagen, dass dies vielleicht die am weitesten entwickelte, wertvollste menschliche Petrischale ist. Wie in den Biowissenschaften haben wir es mit einer Petrischale zu tun, die wir alle beobachten können.

Sprecherin:

Inzwischen haben Noshir Contractor und seine Kollegin Leslie DeChurch so viele Daten über das Verhalten der Testpersonen während der simulierten Marsflüge sammeln können, dass sie in der Lage sind, Vorhersagen zu machen, wie sich bestimmte Teams verhalten werden. Und sie haben auch bereits herausgefunden, welche Möglichkeiten der Intervention es gibt, um Konflikte innerhalb eines Teams zu entschärfen. Ebenso wie in allen anderen Teams sind die wichtigsten Faktoren der Gruppenarbeit psychologische Sicherheit, Zuverlässigkeit, Kompetenz und Diversität. Nur die Situation ist extremer, lebensbedrohlich und unumkehrbar.
Alfred-Wegener-Institut Bremerhaven:

Alfred-Wegener-Institut

Sprecherin:

Um ähnliche Herausforderungen wie bei dem Team der Astronauten geht es bei den Polarforschern des Alfred-Wegener-Institutes, die am Südpol den Winter in der Forschungsstation Neumayer III verbringen.

O-Ton Tim Heitland:

Also hier ist ein Modell von der neuen Neumayer-Station. Da leben wir letztendlich dort unten. Die steht ja auf diesen berühmten Stelzen das ist ja so, sagen wir mal, das technologische Prunkstück der Station, weil die erhöht werden kann und auch jedes Jahr erhöht wird, um dem Schneezutrag, der dort stattfindet, Rechnung zu tragen. Der Keller ist praktisch eine Fahrzeug-Garage und schützt die ganzen Pistenraupen und Skidoos vor der Trift, das ist der Schnee, der vom Wind hergetragen wird und sonst alles zuschütten würde, kann man sagen, und leben tun wir oberhalb in dem Element, was so weiß jetzt aussieht. Und da stehen in dieser Hülle Container, und in den Containern lebt man.

Sprecherin:

Stolz zeigt Tim Heitland, Arzt und Teamcoach, die Überwinterungseinrichtung. Das Team besteht aus neun Wissenschaftlern, und lebt in einem Forschungsgebäude auf Stelzen, das mit dem Schnee mitwächst. Tim Heitland hat bereits zwei Winter hintereinander am Südpol verbracht. Und er ist mit insgesamt 14 Monaten in der Kälte der Spitzenreiter. Kein Mensch kann hier draußen länger als eine halbe Stunde ohne Schneeanzug überleben.

O-Ton Tim Heitland:

Ich würde sagen, wir brauchen gar kein perfektes Team, aber wir brauchen ein gutes Team, einfach schlicht und ergreifend deswegen, weil man alleine an dem Ort, an dem wir arbeiten, eigentlich nicht überleben kann.

Sprecherin:

Hier am Südpol treffen verschiedene Disziplinen aufeinander, die bei fünfzig Grad unter null das Klima erforschen wollen. Eines ist allen klar, sie wollen hier unbedingt sein und ihre Wissenschaft ausführen, auch wenn oder gerade weil sie wissen, dass das hier ohne Netz und doppelten Boden ist.

O-Ton Tim Heitland:

Ich glaube, Heterogenität hat durchaus ihren Platz und ist auch ganz wichtig. Zum einen lässt sich die schon deswegen nicht vermeiden, weil natürlich auch ganz verschiedene Positionen besetzt werden müssen.

Sprecherin:

Vom Geologen über den Biologen bis hin zum Mediziner, alle Nationalitäten, Temperamente, extrovertiert, introvertiert.

O-Ton Tim Heitland:

Die Gruppe ist klein, die Zeit ist lang. Und wenn alle von Anfang an genau gleich sind, glaub ich wird es eher langweilig. Man sucht nicht unbedingt nach einem bewusst herbeigeführten Störfaktor, das nun nicht. Aber man sucht natürlich nach einer Gruppe, die sich ergänzen kann, die verschiedene Positionen auch besetzt, die verschiedene Qualitäten mitbringt.

Sprecherin:

Vier Monate Vorbereitungszeit für die Wissenschaftler, die sich beworben haben, auch eine Zeit des Testings, in der jeder jederzeit ausgeschlossen werden kann.

O-Ton Tim Heitland:

Die Situation ist einzigartig. Ich kann eben nicht, wenn ich feststelle, jemand ist aus diesem oder jenem Grund eigentlich ungeeignet, das ist halt einfach auch eine extreme Geschichte, und die passt auch nicht für jeden. Muss sie auch nicht. Und wenn ich das feststelle, dann kann ich die Situation mitunter einfach nicht mehr ändern. Wenn der Winter begonnen hat, gibt es keinen Weg hin und keinen Weg zurück. Für neun Monate sind die Leute abgeschnitten.

Sprecherin:

Das scheint dem derzeitigen Team aber relativ wenig auszumachen. Wir können mit der Neumayer III telefonieren und haben die bestgelaunte Medizinerin Birgit am Telefon, die gerade Basilikumpesto aus Polarbasilikum zubereitet. Im eigenen Polargewächshaus gezogen.

O-Ton Birgit Steckelberg:

Ja, ich glaube, das würde ich so sagen: Das Team ist perfekt. Wir würden auch noch mal überwintern. Das ist schon ein ganz ganz schönes Erlebnis hier. Hinzu kommt noch, dass im Moment die Tage wieder länger werden und es heller wird, wir Salat ohne Ende haben. Unser Laufband ist leider seit Monaten kaputt. Wenn eine Fee mit einem Zauberstab käme, um das zu reparieren, das wär' schon sehr schön.

Sprecherin:

Tim Heitland hat es überlebt und fand es berührend und eine ganz außergewöhnliche Erfahrung, die er nicht missen möchte.
Professor Rolf van Dick:

O-Ton Rolf van Dick:

Und das ist natürlich auch richtig, weil die gesamte Forschung gezeigt hat, dass der Person-Job-fit auch für das Individuum gut ist. Das heißt, wenn ich es schaffe, durch eine sehr gute Auswahl den richtigen Mitarbeiter an die richtige Stelle zu setzen, dann mache ich ja diese Person auch glücklicher, während wenn ich Fehler bei der Auswahl mache, dann sitzt diese Person irgendwo, wo sie nicht zufrieden ist. Und damit mache ich einen Fehler, nicht nur für das Unternehmen, sondern eben auch für das Individuum.

Sprecherin:

Universität Braunschweig, Fachbereich Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Face-to-Face-Teamwork versus virtuelle Gruppen.

*Vorbereitung virtuelles Team***Sprecherin:**

Wer arbeitet besser: Teammitglieder, die sich gegenüber sitzen oder Gruppen, die sich nur virtuell austauschen? Dazu werden heute Tests durchgeführt. Die Aufgabe: Jeweils fünf Teammitglieder sollen einen Leitfaden für das Erstsemester entwickeln. Das Face-to-Face-Team sitzt zusammen in einem Raum und kommuniziert direkt miteinander.

*Face-to-Face-Team***Sprecherin:**

Beim virtuellen Team dagegen sitzt jeder Proband an einem Rechner und chattet mit den anderen. Gesprochen wird nicht.

*Tastaturgeräusche – virtuelles Team***Sprecherin:**

Wer arbeitet effizienter?

Lisa Handke, eine der Mitarbeiterinnen von Prof. Simone Kauffeld

O-Ton Lisa Handke:

Die These steht dahinter: Reflektion ist allgemein wichtig für Teams, aber die Forschung sagt eigentlich, dass es für virtuelle Teams ganz besonders wichtig ist. Warum? Weil ich eben dieses visuelle Feedback, was ich vielleicht in einer sonstigen, in einem Meeting hätte, wo ich sehe, ok, der eine, der guckt schon ganz unzufrieden, ist schon ganz unruhig. Das sehe ich ja gar nicht. Mir fehlt total viel an Information. Die Intention ist, zu gucken: Inwiefern schafft das Team, sich selbst zu coachen, also selbst so eine Reflektion zu machen. Statt einen externen Moderator einladen zu müssen, gibt es dann auch die Möglichkeit, dass das Team sich selber coachen kann.

O-Ton Simone Kauffeld:

Unsere Forschung ist total wichtig, weil sie ganz viele Impulse geben kann, wie man Arbeit gut gestaltet, wie man Veränderungen in Organisationen voranbringt, wie man miteinander umgeht und das in einer Art und Weise, um die Komplexität der Welt zu bewältigen.

Sprecherin:

Unsere Arbeitswelt ist im Umbruch, heute schneller und radikaler denn je. Roboter übernehmen körperliche Arbeit, leistungsfähige IT-Systeme übernehmen mehr und mehr Dienstleistungen, Wissensarbeiter können dank globaler Vernetzung heute überall auf der Welt ihr mobiles Büro aufschlagen. Und dann natürlich im Team arbeiten. Und dazu, wie diese Teams optimal zusammenarbeiten, hat die Wissenschaft heute bereits etliches herausgearbeitet:

Teammitglieder sollten – außer über die jeweiligen Kernkompetenzen – vor allem über Kommunikationsfähigkeit verfügen. Sie sollten in der Lage sein, Konflikte rechtzeitig zu lösen und zuverlässig für einander da zu sein. Eine der wichtigsten Komponenten ist die Psychologische Sicherheit, die dafür sorgt, dass alle Teammitglieder sich ohne Angst einbringen können.

O-Ton Bertolt Meyer:

Die wichtigste Eigenschaft einer Kleingruppe im arbeitspsychologischen Sinn ist das, was auf Englisch so schön Groupiness heißt. Das ist nämlich das psychologische Zugehörigkeitsgefühl zur Gruppe: dass ich mich selber als Mitglied empfinde und dass mir das was bedeutet.

Sprecherin:

Arbeiten im Team in flachen Hierarchien, selbstbestimmt und ohne Angst. Wenn dann noch für die richtige Mischung von Homogenität und Heterogenität gesorgt ist, kann Teamarbeit wohl zu einer äußerst befriedigenden Form menschlicher Arbeit werden. Arbeit mit Sinn.

* * * * *