



Unser Gehirn programmiert uns von Anfang an darauf, positive Bindungen zu anderen Menschen aufzubauen.

Foto: Fotolia

Teamarbeit beginnt im Kopf

Teamfähigkeit gehört heute ganz selbstverständlich in jede Stellenanzeige. Doch wieso lohnt es sich gerade im Berufsleben, die Beziehungen innerhalb von Teams zu pflegen und wie erreicht man eine gute Balance zwischen Einbindung und Eigenständigkeit?

Wissenschaftler stellen sich den beruflich handelnden Menschen ausschließlich als rationales und zweckorientiertes Wesen vor. Als »Homo oeconomicus«, ist er nur auf seinen Vorteil aus und bereit, jeden anderen auszubeuten, wenn er dadurch mehr verdienen kann. Doch seit einiger Zeit bekommt dieses Modell Konkurrenz durch den »Homo neurobiologicus« (es gibt noch keinen besseren Namen!), der so oft es geht nach den Regeln der Fairness und Moral handelt. Das stellten Spieltheoretiker zu ihrer Überraschung fest, die in großem Maßstab erforschten, wie sich Menschen, die Geld gewinnen möchten, in Computerspielen verhalten. Die Gewinnerstrategie ist Kooperation. Die Mehrheit handelt so. Wer jedoch den guten Willen anderer unfair ausbeutet, bekommt die Quittung umgehend durch Strafe und Ausschluss. Dieses Streben nach Fairness scheint angeboren zu sein.

Aus einem weiteren Grund ist die Teamfähigkeit für jeden von Nutzen. Was in offiziellen Untersuchungen »Abnahme der Normalarbeitsverhältnisse« genannt wird, bedeutet: Wir können nicht mehr darauf setzen, ein ganzes Arbeitsleben in einigen wenigen Unternehmen zu verbringen. Positiv gesehen

bringt uns häufiger Arbeitsplatzwechsel ein Mehr an Lernchancen und kreativen Möglichkeiten. Als »Lebensunternehmer«, der sich selbst vermarktet, werden wir uns in Zukunft immer wieder neu in wechselnden Arbeitsgruppen zusammenfinden. Die Fähigkeit, sich schnell in ein neues Team einzugewöhnen, und es nach getaner Arbeit leichten Herzens wieder verlassen zu können, ist zunehmend die Grundvoraussetzung für unsere Arbeitsfähigkeit.

Soziale Beziehungen schützen

Unser Gehirn programmiert uns von Anfang an darauf, positive Bindungen zu anderen Menschen aufzubauen. Wenn

Teamfähigkeit in der Praxis

So festigen Sie Bindungen im Team:

- Den anderen wahrnehmen
- Rituale pflegen
- Vertrauen schaffen
- Fairness und Gegenseitigkeit

So bewahren Sie Ihre Eigenständigkeit:

- Was will ich eigentlich?
- Richtig Abschied nehmen

wir das nicht tun oder davon abgehalten werden, signalisiert das Gehirn Gefahr, erzeugt massive Stressaktivierungen und macht uns auf Dauer krank. Teamfähigkeit hat deshalb einen festen Platz in allen Lebensbereichen: Sie ist gesund! Gute soziale Beziehungen im Berufsleben helfen bei der gemeinsamen Bewältigung von Problemen und führen zu mehr Erfolg. Vor allem aber helfen sie, Ängste und Unsicherheit und den alltäglichen Stress zu reduzieren.

Der Bielefelder Gesundheitswissenschaftler Bernhard Badura hat eine Methode entwickelt, mit deren Hilfe das »soziale Kapital« eines Unternehmens gemessen und in Kennzahlen ausgedrückt werden kann. Er stellte fest: Je höher das Sozialkapital ist, desto besser ist die Gesundheit der Mitarbeiter, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und das betriebswirtschaftliche Ergebnis. In Zeiten des demografischen Wandels, in denen mehr ältere Mitarbeiter, die eher unter Gesundheitsstörungen leiden, länger arbeiten werden, ist das ein entscheidender Nutzen – für alle.

Teamfähigkeit unter der Lupe

Die Hirnforschung hat in den letzten zehn bis 15 Jahren viel über unsere

Teamfähigkeit herausgefunden. Sie setzt sich aus fünf Fähigkeiten zusammen:

- Wahrnehmungsfähigkeit der anderen
- Mitgefühl und Verstehen von Absichten anderer
- Motivation zur Bindung
- Bindungsfähigkeit und Vertrauen
- Kommunikation durch Sprache

Alle diese Fähigkeiten sind in eigenen Funktionskreisen im Gehirn angelegt, die sich teilweise überschneiden und ergänzen. Alle entwickeln sich bereits in der frühen Kindheit. Unsere Lernfähigkeit ermöglicht es uns in gewissem Umfang auch später noch, Verbesserungen und Verfeinerungen zu erreichen.

Teamfähigkeit setzt einen besonders gut funktionierenden Sehsinn voraus. Wahrnehmung ermöglicht Beobachtung, Kommunikation und Rücksichtnahme. Doch die gegenseitige Wahrnehmung wird in Eile, unter Druck und Angst eingeschränkt, so dass wir andere nicht mehr bemerken und uns so verhalten, als wären wir alleine auf der Welt. Das rabiante Gedrängel kurz vor Ladenschluss ist dafür ein gutes Beispiel.

In unserem Gehirn befindet sich ein optisches Aufbereitungszentrum, das die Mimik und Bewegungen anderer Menschen blitzschnell analysiert. Besonders gut deutet es Blicke. Ab dem Alter von neun Monaten können Babys bereits Blicke anderer verfolgen und verfügen damit über eine wichtige sozial verbindende Fähigkeit – die gemeinsame Aufmerksamkeit. Wenn man gemeinsam etwas anschaut, entsteht ein Gefühl von Verbundenheit. Dort jedoch, wo viele Menschen anonym zusammen leben oder arbeiten, fehlen die aufmerksamen Blicke und die auf eine Sache gerichtete Aufmerksamkeit. Man fühlt sich allein, unsicher und überflüssig.

Einfühlsame Hirnzellen

Warum können wir spüren, dass in einer Gruppe schlechte oder gute Stimmung herrscht? Dazu brauchen wir keine komplizierten psychologischen Fähigkeiten. Wie haben Spiegelzellen, die uns derartiges »wissen« lassen. Spiegelzellen wurden erst 1996 durch den italienischen Hirnforscher Giacomo Rizzolatti entdeckt. Sie sind die entscheidenden biologischen Akteure für unser soziales Miteinander.

Es gibt ein ganzes System an Spiegelzellen, das gemeinsam in Aktion tritt. So erleben wir unmittelbar mit, wie es einem anderen Menschen geht. Das alles kann unbewusst bleiben und lediglich als intuitives »Gefühl« aufscheinen. Es kann aber auch völlig bewusst werden. Kombinieren wir dieses Wissen mit Informationen, die wir bereits über eine Person, eine soziale Gruppe, deren Regeln und Ziele gesammelt haben, sind wir ausgezeichnete »Alltagspsychologen«, die über die Fähigkeit der »Theory of Mind« verfügen. Sie beobachten andere und können genau abschätzen, wie sie sich weiterhin verhalten werden, was sie antreibt oder ärgert und entsprechend reagieren. Gute Teamplayer und Teamleiter verfügen über diese Fähigkeit.

Chemische Geheimnisse

Doch bevor wir in die Situation kommen, uns in andere einfühlen zu können, muss das Gehirn eine Motivation entwickeln, damit wir uns auf die Suche nach sozialen Kontakten begeben. Nachgewiesen ist, dass die Aussicht auf positive soziale Kontakte der stärkste Motivator ist, den wir besitzen. Für Freundschaft und Zuneigung, ein anerkennendes Lächeln oder ein Lob sind wir immer bereit, uns anzustrengen. Geliebte Menschen erzeugen im Motivationssystem einen Kick, der sonst nur durch die Droge Kokain ausgelöst wird. Dopamin und Endorphine stimulieren ein angeregtes Wohlfühlgefühl, wenn wir uns ihnen nähern. Wir erfahren dadurch, alles ist am Schönsten, wenn man es gemeinsam erlebt. Gefestigt wird eine so angebahnte Bindung dann durch die »Liebesbotenstoffe« Oxytocin, Prolaktin und Vasopressin, die durch Zärtlichkeiten und durch Berührungen freigesetzt werden.

»Soziales Grunzen« und Small talk

Wie sich die Sprache als Bindungsinstrument entwickelt hat, kann noch niemand ganz genau erklären, doch es gibt einige interessante Ansätze. Ein ganz praktischer besagt, dass sich die Sprache in immer größer werdenden Gruppen aus der »Fellpflege« entwickelt habe. Statt alle einzeln zu kraulen, verlegten sich die Urmenschen auf ein Schwätzchen, durch das man gleichzeitig mehrere Freunde bindungstechnisch versorgen konnte.

Auf jeden Fall sind an der Entwicklung der Sprache die Spiegelneurone beteiligt. Sie befinden sich im unteren Bereich der handlungsplanenden Hirnrinde, dem sogenannten Broca-Zentrum, das die Muskelbewegungen der Sprache steuert. Hier entstehen Nervenzellaktivitäten, mit denen man sich innerlich vorstellen kann, was man selbst spricht, aber auch innerlich mitsprechen kann, wenn man Worte anderer hört. Inneres mitsprechen ist nichts anderes als denken. Sprechen und denken war ursprünglich sehr simpel und beschränkte sich auf die lautmalische Begleitung von Gesten, die in den Gehirnen der anderen durch die Spiegelneurone »verstanden« wurden. Man folgte dem Blick des Kumpels und wusste, was er meinte, wenn er einen bestimmten Laut ausstieß.

In den höheren Rindenbezirken des Stirnhirns haben sich im Laufe der Zeit dann Regeln für die Konstruktion der Sprache gebildet. Die Begriffe wurden immer abstrakter. Doch da sie über die Spiegelneurone Verbindungen zu Bewegungsmustern, Sinneswahrnehmungen und Emotionen haben, kann Sprache uns so tief berühren. Worte wie »Ich möchte dich heiraten« oder »Ich könnte dich umbringen!« haben deshalb eine durchschlagende Wirkung. Wir erleben, was wir sagen und hören. Deshalb ist es sinnvoll, sich gelegentlich über seine Wortwahl ein paar Gedanken zu machen. Doch schon einfache Dinge wie aufmerksamer Blickkontakt, Nicken, lautmalische Gesprächsunterstützung durch »Soziales Grunzen« (»Hm, Aha« etc.) und kleine verbindende Smalltalk-Gespräche verbessern im Berufs- wie im Privatleben das soziale Miteinander und geben uns das gute, wärmende »Wir-Gefühl«.

Dr. Sabine Schonert-Hirz ist Stressmanagement- und Gesundheitsexpertin.



Bekannt wurde sie als Moderatorin und Autorin für verschiedene Gesundheits-sendungen im WDR und NDR. Sie schreibt für Hörfunk und Presse und hält als »Dr. Stress« Vorträge und Seminare.