

Psychologie am Bau

Die „Wahrheit“ über Kooperation und Teamspirit

Teamarbeit erlebt in der global geprägten Wirtschaft mal wieder eine Renaissance. Auch in der Bau-branchen ist allerorten von agilem Projektmanagement, Scrum oder BIM zu hören, womit sich viele Hoffnungen auf die Begrenzung von Kosten, Zeit und Missverständnissen verbinden. Ein Blick in die Praxis klärt, ob und wie realistisch solche Vorstellungen sind.



Heiko Sill
leitender Organisationspsychologe
im Netzwerk „Intelligenz System
Transfer“
Potsdam

Die Praxis zeigt es immer wieder: Wenn Menschen zusammenarbeiten, blühen auch Streit und Abstimmungsprobleme. Zielorientierte Kooperation scheitert meist nicht am guten Willen der Beteiligten, sondern an den Gesetzmäßigkeiten des menschlichen Miteinanders. Aus diesem Grunde lohnt der Blick auf zehn Hürden, die Menschen in Teams erst einmal überwinden müssen.

Die Hürden

1. Ringelmann-Effekt

In den 1890er Jahren beobachtete Maximilian Ringelmann ein Phänomen, dessen Gründe ihn als Landwirtschaftsökonom nicht besonders interessierten: Menschen stellen sich beim Lastziehen ungeschickter an als Pferde und Ochsen. Je mehr Menschen zur Gruppe der Lastziehenden hinzustoßen, desto geringer wird der Kräfteinsatz jedes Einzelnen. Was in unseren teamduseligen Zeiten befremdlich klingt, ist längst Gewissheit: Die Gruppe ist zunächst einmal das, wohinter sich der Einzelne versteckt, und zwar intuitiv und unterbewusst.

Gegen den Ringelmann-Effekt helfen nach heutigem Kenntnis nur zwei Dinge: Neben der Attraktivitätssteigerung für das zu erreichende Ziel gilt es, den Beitrag des Einzelnen am Teamergebnis ihm selbst (und anderen) transparent zu machen. Dies ist nicht immer einfach, dafür aber stets aufwendig. Doch der Mehraufwand lohnt sich, egal ob im Projekt- oder Abteilungsteam.

2. Unübersichtliche Teamgrößen

Individuen bewegen sich in Gruppen, deren bevorzugte Größe artspezifisch ist. Für uns Homo sapiens hat sich in den letzten Jahrtausenden eine Gruppengröße bestätigt, über die hinaus Separierungstendenzen Einzelner und somit die Bildung von Subgruppen wahrscheinlich werden: 7 ± 2 Mitglieder.

Kleinere Gruppen begünstigen Abhängigkeitsverhältnisse; die in Unternehmen weitaus häufiger anzutreffende Großgruppe begünstigt Grüppchenbildung und informelle Leiter. Abstimmungsprobleme, Gegeneinander, Fluktuation, Krankmeldungen und Qualitätseinbußen werden dann gesetzmäßig. Je mehr es einem Unternehmen aber auf Rendite ankommt, umso konsequenter setzt es Gruppengrößen mit 7 ± 2 Mitgliedern in jeder Strukturebene um.

3. Kalkulierte Mindestleistung

Lebewesen auf unserem Planeten bevorzugen Einfachheit und Bequemlichkeit. Auch wir Menschen sind nicht durch enorme Verausgabebereitschaft zur Krone der Schöpfung emporgestiegen. Auch wir treiben nur den nötigsten Aufwand für ein definiertes Ziel. Auch bei uns sind Faule evolutionär im Vorteil. Warum sollten wir diesen Vorteil aufgeben, nur weil wir Mitarbeiter eines Bauunternehmens sind?

Im Gegenteil, viele Anreizstrukturen fördern unsere Tendenz zur kalkulierten Mindestleistung auch noch. Der sozialistische Wettbewerb ist auch in der sozialen Marktwirtschaft allgegenwärtig: Wer macht für das gleiche Geld am wenigsten? Kooperative Verhaltensweisen bedeuten oft den unbequemen Weg: Abstimmung mit dem Nachbarsteam, Austausch mit dem nächsten Fachplaner? Alles mit



Der Ringelmann-Effekt besagt, dass Menschen in einer Gruppe eine geringere kollektive Leistung erbringen als die erwartete Summe ihrer einzelnen Leistungen



Quelle: mpix-foto/Adobe Stock

Nichts hören, nichts sehen, nichts sagen: Wer inaktiv ist, arbeitet risikoärmer. Der Omission Bias floriert, wenn Unternehmen verantwortungsvolles Handeln nicht schützen

Aufwand verbunden. Solange der unerwünschte Weg für den Moment der bequemste ist, wird er gegangen - der Schlüssel ist dann, ihn unbequemer zu machen.

4. Omission Bias

Unter diesem „Unterlassungs-Effekt“ versteht man einen menschlichen Urteilsfehler, der uns für die Probleme nach aktivem Handeln stärker in die Verantwortung nimmt als für die Probleme nach einem Nichthandeln bzw. Unterlassen. Für arbeitende Menschen in Teams hat der Omission Bias folgenschwere Auswirkungen: Wenn die Organisation nicht gegensteuert, lernt jeder Mitarbeiter (und jede Führungskraft), dass es besser ist, nicht zu handeln, als die Initiative zu ergreifen. Denn wenn es schiefgeht, werde ich negativer bewertet, als wenn ich nur nichts tue, um das Problem zu verhindern. Wer sich zweimal mit aktivem Entscheiden und Zupacken eine

blutige Nase holt, bleibt beim dritten Mal besser mit dem Rücken zur Wand und als Person in der passiven Anonymität der Gruppe. Die gute Organisation belohnt und beschützt ihre Aktivposten, insbesondere dann, wenn eine Initiative mal kein Erfolg war.

5. Kommunikative Missverständnisse

„Communicatio“ war jahrhundertlang der Begriff für Stadtmauer (das gemeinsam Geschanzte); was dahinter lebte, bildete die Kommune. Mit dem Konzept „Sender und Empfänger“ hatte das dann zu tun, wenn Wachtposten sich in den Verbindungsgängen über ihre Beobachtungen austauschten. Und zwischen Sender und Empfänger gab es damals wie heute die heftigsten Missverständnisse.

Als wichtige Quelle dieser Missverständnisse hat sich die in Zentraleuropa sehr populäre Überbetonung der Sachebene der Kommunikation erwiesen, die in eklatantem Widerspruch zum Einfluss der Beziehungsebene steht. Rollenverletzungen, Respekterwartungen, Tonalität der Aussagen, Wertschätzung, Neid und Missgunst, Antipathien und Sympathien sind für das Kooperieren weitaus wirkmächtiger als die rationale Einsicht in Zahlen, Daten und Fakten.

6. Befindlichkeiten

Die Fähigkeit, auf der Sach- oder der Beziehungsebene senden und empfangen zu können, ist zwischen uns Menschen sehr ungleich verteilt. Wer nun glaubt, dass diejenigen im Vorteil seien, die bevorzugt auf der Beziehungsebene kommunizieren, liegt leider falsch. Denn diese Personen reagieren auf Konflikte und Befindlichkeiten nicht nur oft überempfindlich; die empfindsamen Kollegen teilen meist auch am heftigsten aus. ▶



Ähnlich wie mit dem sicht- und dem unsichtbaren Teil des Eisbergs verhält es sich mit der Kommunikation: 10-20% spielen sich auf der Sach- und 80-90% auf der Beziehungsebene ab

Quelle: niyaz / Adobe Stock



Zeit zu uns zu wechseln.

* RES-Report 2017 © Bell Management Consultants



iX-Haus ist die Nr. 1 Software für Immobilienmanagement - von zufriedenen Anwendern empfohlen.

Setzen auch Sie in Zukunft auf den Spitzenreiter der Branche. Wir haben mehr als 35 Jahre Erfahrung in Umstellungsprojekten inkl. der Übernahme komplexer Datenbestände.

Sie erreichen uns über die Rufnummer **0049 2102 5546 0** oder per E-Mail: info@crem-solutions.de

CREM SOLUTIONS
A NEMETSCHKE COMPANY

Hier kommt es auf eine optimale Teamzusammensetzung an. Unempfindliche und empfindsame Mitglieder können ein Team weit voranbringen, wenn sie um ihre unterschiedlichen Reaktionsschwellen wissen. Durch eignungsdiagnostische Verfahren lässt sich die individuelle Betonung der Sach- und Beziehungsebene bereits vor Projektgruppenbildung zuverlässig ermitteln.

7. *Verständigkeit und Verständlichkeit*

Ebenso gut messbar ist der individuelle Grad derjenigen Intelligenz, der die Verständigkeit der Person und die Verständlichkeit der Kommunikation in Wort und Schrift abbildet. Oft ist es schlicht der unpräzise Gebrauch von Zahlen und Begriffen, der Missverständnisse auslöst und die Projektbeteiligten zur Weißglut treibt. Hier hilft keine heterogene Teamzusammensetzung mehr: Auch in Zeiten des Fachkräftemangels behindern mangelnde kognitive Fähigkeiten der Beteiligten den Baufortschritt, treiben die Kosten und fördern den Pfusch. Sie sind aber auch leicht zu identifizieren und von Schlüsselfunktionen konsequent fernzuhalten.

8. *Bearbeitungsempässe*

Zwar hat sich die Baubranche längst vom Einkäufer zum Verkäufermarkt gedreht. Doch ein Fachkräftemangel ohne verteuerte Fachkräfte ist kein Mangel. Obschon die Kosten für externe Verarbeiter spürbar steigen, werden die internen Experten entlohnt und befristet, als ob es keinen Mangel gäbe. Gleichzeitig steigt deren Arbeitsanfall deutlich. Alles, was erleichtert, wird dankbar angenommen, auch wenn damit mittel- und langfristige Bauherreninteressen über den Ablauf der Gewährleistungsfrist hinaus abgetreten werden. Anstatt die internen Prozesse zu optimieren, werden zuerst die scheinbar unproduktiven, aber kooperationsrelevanten Tätigkeiten wie Koordination, Kommunikation und Schnittstellenmanagement outgesourcet. Das öffnet die Tür zu den Problemen von übermorgen.



Quelle: Thomas Reimer / Adobe Stock

Die aktuellen Herausforderungen im Wohnungsbau erfordern neue Prozesse, Allianzen und kooperative Lösungswege. Hierzu bedarf es eines entsprechenden organisatorischen Klimas

9. *Führung*

Die Incentives der Mitarbeiter sind nicht etwa Bowlingabende oder das Barbecue beim Abteilungsleiter, sondern vielmehr klar geregelte Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, geprüfte Zwischenergebnisse, ein Feedback zu Ergebnissen und Verhalten, kontinuierlich verbesserte Abläufe und Schnittstellen, engmaschige Jours fixes und vieles mehr. Hier geht es nicht um möglichst gute Führung, sondern um die Elementarteilchen von Führung. Denn ungeführte Gruppen verhalten sich entsprechend: Sie leben Befindlichkeiten aus, heizen Gerüchteküchen an, lassen Vereinbarungen abperlen oder definieren sich in Abgrenzung zu anderen Organisationseinheiten.

Über alles wird beim Bau gesprochen, über die Minimalanforderungen an Führung aber am allerwenigsten.

10. *Rigidität*

Nicht nur Mutation und Innovation, auch das Festhalten am Althergebrachten belohnt die Evolution mit Selektionsprämien. Für betriebliche Vorhaben

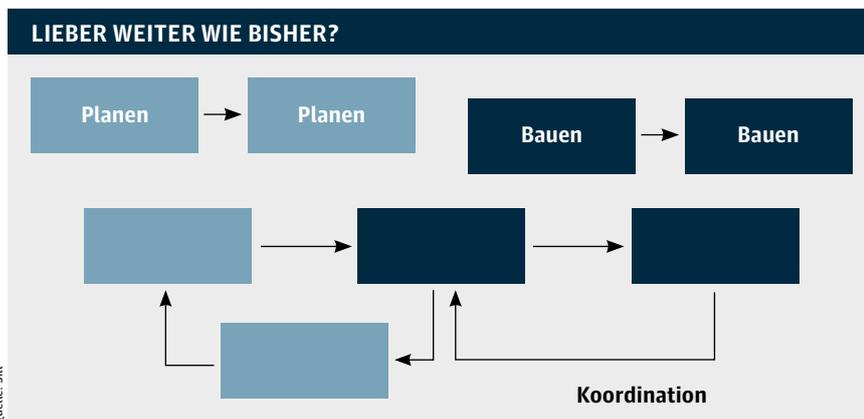
heißt das, neue Wege für Kommunikation und Kooperation oft gegen den Widerstand der Beteiligten erschließen zu müssen. Wer sich mit der im Bautypischen, sequenziellen Abfolge von Planung und Ausführung, Abnahme und Immobilienverwaltung gut auskennt, wird auf die vagen Versprechungen eines integrativen Ansatzes mit baubegleitendem Planen und interdisziplinärem Arbeiten skeptisch reagieren. Die Kritik am Waggonprinzip oder an der Zerlegung und Segmentierung von Prozessen darf nicht verwechselt werden mit einer Affinität für neue Kooperationsformen. Kritik an den Verhältnissen und die Bereitschaft zu ihrer Veränderung sind leider komplett voneinander unabhängige Dimensionen.

Deswegen gilt es, einerseits die Nachteile der bisherigen Praxis auch emotional zu verpacken und andererseits das Sicherheitsbedürfnis der Zauderer mit der Kommunikation von Bewahrungs- und Vermeidungszielen zu bedienen.

Ein Lösungsansatz

Angesichts dieser Vielfalt kooperationsfeindlicher Einrichtungen unserer Natur mag es überraschen, wie häufig ein gemeinsames Miteinander immer wieder gelingt. Und als soziale Wesen können wir Menschen in der Tat mehr erreichen als jeder Einzelne - in künftigen Anforderungen müssen wir dies auch mehr denn je. Dies wird jedoch kein Automatismus sein, der bereits beim bloßen Verkünden anspricht, sondern ein schrittweises Gestalten der Bedingungen erfordern, die Kooperation ermöglichen.

Jede der o. g. zehn Hürden hat ihren eigenen Lösungsansatz. Der gemeinsame Bogen besteht - gerade in Zeiten des Fachkräftemangels - in der Sicherstellung kooperationsförderlicher Strukturen, der Auswahl und Bindung potenzialstarker Projektleiter und der Professionalisierung des Führungsverhaltens.



Die leeren Kästen können gefüllt werden: Kooperationen, baubegleitendes Planen, interdisziplinäres Arbeiten, Architektenmodelle etc., weisen einen Ausweg aus dem Waggonprinzip