



## 1 Harmonie – der Weg zum Mittelmaß

Was ist Harmonie?

In einem Lexikon habe ich als Definition für Harmonie gefunden: »stimmige, geregelte oder gefällige Ordnung der Bestandteile«. Im sozialen Kontext verstehen wir unter Harmonie gemeinhin einen Zustand, in dem die Menschen gut miteinander auskommen, nett zueinander sind und friedlich zusammenleben, ohne sich zu streiten.

Wenn ich eine musikalische Metapher heranziehe, entsteht Harmonie, wenn verschiedene Stimmen, die verschiedene Noten singen, sich zu einem angenehmen Ganzen verbinden. Disparate Elemente kommen auf geplante Weise zueinander. Die Harmonie ist auch das Produkt unserer Bemühungen, einander zu verstehen, zusammenzuarbeiten und unsere Unterschiede zu berücksichtigen. Eine Chorleiterin weiß, dass der Tenor das hohe A nicht singen kann, und lässt hier die Altistin übernehmen.

In jedem Sportteam haben die Mitglieder ihre speziellen Fähigkeiten, und ein versierter Trainer setzt sie gemäß dieser individuellen Stärken ein, würdigt die Unterschiede und schlägt aus ihnen Kapital.

Die Unterschiede, etwa eine sexuelle Orientierung, können auch eine große Rolle für das Selbstbild spielen. Für viele Menschen hat auch die Karriere oder die Arbeit großen Anteil am Selbstbild. (Deswegen werden Sie auch niemals jemanden sagen hören: »Ach, ich wusste gar nicht, dass Sie Lufthansa-Pilot sind!« Denn wenn Sie einen Lufthansa-Piloten treffen, wissen Sie das sofort, weil er Ihnen das ganz von alleine sagt – soll nur ein Scherz sein.)

Für andere wiederum ist es ihre Herkunft, Ethnie oder Kultur, die sie nach eigener Überzeugung weitgehend definiert. Für viele weiße Australier hat die kulturelle Identität – historisch wie gegenwärtig – keine besondere Auswirkung aufs Leben; für einheimische Australier dagegen ist der Aborigine-Status verständlicherweise oft ein wichtiger Bestandteil der eigenen Identität.

Wir müssen in der Lage sein, solche wichtigen Unterschiede zu respektieren, und dürfen sie nicht vernachlässigen.

Und in dieser Form geht auch Respekt über Harmonie. Respekt ist der INPUT, Harmonie ist der OUTPUT.

## An einem Strang ziehen

Wenn Harmonie also nicht die magische Zutat ist, die für Teamleistung sorgt, was dann? Die Antwort ist ein wenig komplex. Mark de Rond von der Universität Cambridge zufolge sind es zwei Merkmale, die offenbar erheblich zu einer überdurchschnittlichen Leistung von Teams beitragen. Das eine sei psychologische Sicherheit: »In Teams, die einen sicheren Rahmen für offene und konstruktive Gespräche bieten, ist viel seltener zu beobachten, dass Mitglieder Fehler oder Krankheiten verbergen oder aus lauter Angst, inkompetent zu wirken, Selbstzensur betreiben.« Und als anderes Merkmal fand er: Effektive Teams »wissen genau, was wichtig ist (und für wen es wichtig ist), um Neulinge zu integrieren, schwierige Gespräche zu führen und Fortschritte zu messen.«

### Fallstudie: Das Ruderteam der Universität Cambridge

Das Ruderteam der Universität Cambridge hat nur einen einzigen Daseinsgrund: die Rivalen von der Universität Oxford beim jährlichen Rennen auf der Themse zu schlagen, das seit 1829 ausgetragen wird.

Dieser alleinige Fokus führt dazu, dass bei allen Entscheidungen nur ein einziges Kriterium herangezogen wird: Hilft uns das, das Rennen zu gewinnen – ja oder nein? Eine andere Formulierung, die unter den Rudergenossen als Stephens-Test bekannt ist, lautet: »Macht das unser Boot schneller?« Wenn ja, machen wir es. Wenn nicht, dann nicht.

Nun sind die Unternehmen und Organisationen heute im Allgemeinen weit komplexer und verschachtelter als ein Ruderteam, insbesondere Matrixorganisationen mit ihren vielfältigen Berichtslinien. Aber könnte es nicht hilfreich sein, wenn ein Team versuchte, einen ähnlichen »Test« zu formulieren, der zur Fokussierung beiträgt, zum Schaffen einer Identität und zur Hilfe bei der Entscheidungsfindung?

Der Chef des britischen Radsport-Teams Sky, Dave Brailsford, sagt über seine Fahrer: »Ich mache mir nicht eine Nanosekunde lang Gedanken, ob die gut miteinander auskommen. Die Leute reden immer von Teameinigkeit und Teamharmonie.« Aber der Sport, so meint er, ist kein harmonischer Bereich. »Das ist ein verbissenes Umfeld, in dem die Leute richtig hart kämpfen. Was du da brauchst ist Zielharmonie, und das ist ein großer Unterschied.«

Wir denken oft, die besten Teams seien diejenigen, die sich untereinander am besten verstehen, aber das ist natürlich nicht immer der Fall und sollte es auch gar nicht. Die Herausforderung für eine kreative Führungskraft besteht darin, die Spannungen zu managen (mitunter sogar für Spannungen zu sorgen), um zu den besten Ergebnissen zu gelangen.

»Nicht kritisieren«, so sagt man, sei eine der wichtigsten Regeln beim Brainstorming. Das unterstreicht aber auch die Tatsache, dass Kritik und kreative Einschränkungen erhebliche Auswirkungen auf die Qualität der hervorgebrachten Ideen haben können. Harmonie schaltet Ergebnisse aus.

### **Kurz gesagt**

- In vielen Teams herrscht die Annahme, dass wir uns alle immer gut verstehen müssten. Das müssen wir nicht. Wir müssen uns nicht lieben; wir müssen uns nicht einmal mögen. Wir müssen uns lediglich mit Respekt behandeln. Höflichkeit und Respekt.

## **Warum eine Konzentration auf Harmonie gefährlich sein kann**

Wie sieht ein Mangel an Respekt aus?

Respekt ist etwas Persönliches, ähnlich wie eine Beleidigung. Was ich selber unglaublich respektlos finde, stört den nächsten womöglich nicht im Mindesten. Was wir respektlos oder beleidigend finden unterscheidet sich je nach unseren Werten und Lebenserfahrungen.

Sehr oft ist die Person, die nach unserer Auffassung einen Mangel an Respekt zeigt, sich dessen überhaupt nicht bewusst. Wenn wir sie auf ihr Verhalten aufmerksam machen, kann es gut sein, dass sie jetzt zum ersten Mal darüber nachdenkt. Ob sie ihr Verhalten anschließend ändert, liegt zwar voll und ganz bei ihr, wir haben aber zumindest auf die Wirkung aufmerksam gemacht, die es auf uns hat.

Lassen Sie uns einmal kurz auf drei unterschiedliche Umfeldere schauen, in denen so etwas passieren kann.

### **1. Schule**

Ich habe vor einiger Zeit den Rektor einer Schule gefragt, ob er mir mit Beispielen für ein Verhalten dienen könne, das von einem Teil der Belegschaft als respektlos, vom anderen dagegen als ohne Weiteres hinnehmbar betrachtet wird. Beim ersten Beispiel, das ihm einfiel, ging es um die Hofaufsicht. Dabei hat immer eine

Lehrkraft die erste Hälfte der Zeit Dienst, von 13.30 Uhr bis 14.00 Uhr, dann übernimmt die nächste Person auf dem Dienstplan. Aber so lief es nicht immer. Manche Lehrer der zweiten Schicht kamen erst um 14.05 Uhr oder 14.10 Uhr auf den Hof. Sie waren zu Beginn ihrer Schicht noch damit beschäftigt, ihre Trinkflaschen zu füllen, ihre Warnwesten anzulegen und Sonnencreme aufzutragen, sodass sie regelmäßig zu spät dran waren. Für die erste Schicht wurde das zunehmend zum Ärgernis, weil es ihnen die Zeit zum Mittagessen nahm. In manchen Fällen blieben ihnen, wenn sie zurück im Lehrerzimmer waren, nur noch 20 Minuten bis zum Beginn des nächsten Unterrichts.

Wir sprachen darüber, ob es hier nur um »ein paar Minuten« ging oder um etwas Bedeutsameres – namentlich um einen Mangel an Respekt. Das Thema wurde auf der nächsten Lehrerkonferenz besprochen, und nach einer Menge Diskussion kam man zum Ergebnis, dass man, wenn man um 14.00 Dienstbeginn hatte, doch bitteschön auch um 14.00 Uhr mit seiner Hofrunde beginnen solle.

Das Wichtigste war, dass das Problem aufgegriffen und professionell und offen besprochen wurde, statt es weiter zu ignorieren und die Unzufriedenheit schwelen zu lassen.

## 2. Krankenhaus

Ein Krankenhaus ist ein sehr anspruchsvoller Arbeitsplatz. Es steht dort viel auf dem Spiel, und oft haben Patienten ihre Emotionen nicht im Zaum. Es kann ein unglaublich stressiges Umfeld sein, und trotzdem bleibt es ein Arbeitsplatz, an dem jedes Mitglied der Belegschaft mit Respekt behandelt werden sollte, unabhängig von seiner Rolle.

Ich habe vor einiger Zeit mit dem Team eines privaten Krankenhauses zusammengearbeitet, das erhebliche Probleme mit einem chirurgischen Spezialisten hatte. Zum einen war sein Benehmen unverschämt und aggressiv, insbesondere gegenüber dem Pflegepersonal, zum anderen kam er regelmäßig zu spät zu seinen

OP-Terminen, was Folgewirkungen für alle übrigen Mediziner hatte, die den OP gebucht hatten.

Als ich fragte, warum niemand das Problem ansprach, wurde mir berichtet, das liege daran, dass er hoch qualifiziert und sehr gefragt sei und dem Krankenhaus beträchtliche Einnahmen verschaffe. Mit anderen Worten: Wir schauen weg, damit der Frieden gewahrt bleibt.

Als wir mögliche Lösungen diskutierten, erfuhr ich, dass der fragliche Chirurg immer die Pole Position im OP hatte. Für ihn war jedes Mal das erste Zeitfenster gebucht. Das Problem war, dass er in seinen Räumen immer auch Konsultationen mit seinen Patienten abhielt, und diese Besprechungen dauerten halt auch oft etwas länger, wie es nun mal so ist. Sein verspätetes Eintreffen im OP verschob seine Operationen dann nach hinten, und folglich mussten in einem Dominoeffekt auch die nach ihm gebuchten Operationen verschoben werden. Als ich fragte, ob es einen besonderen Grund dafür gäbe, dass er immer das erste Zeitfenster erhielt, bekam ich zur Antwort, nein, es sei halt nur seine persönliche Präferenz.

Ob dieser Spezialist sich darüber im Klaren war, welche Auswirkungen sein Verhalten hatte, oder nicht, blieb ungeklärt. Aber nach großer Diskussion wurde sein Zeitfenster schließlich auf eine spätere Tageszeit verschoben. Ironischerweise gefiel ihm das dann sogar ganz gut, als er nämlich herausfand, dass ihm dadurch der Druck erspart wurde, seine Konsultationstermine zum Abschluss zu bringen und zum OP zu eilen.

### 3. Familie

Jeder, der Kinder hat, kennt den täglichen Kampf, den es bedeutet, die Kids dazu bringen zu wollen, dass sie hinter sich aufräumen. Bei kleineren Kindern ist das alles noch verständlich, aber wenn sie älter werden und ohne Weiteres in der Lage wären Ordnung zu halten, kommt es zur offenen Feldschlacht – jedenfalls für die meisten Eltern. Wenn sie aus der Schule kommen, ihre Taschen in die Ecke pfeffern, ihre Jacken aufs Bett werfen, sich etwas zu essen

aus dem Schrank holen und die Packungen hinterher herumliegen lassen, ist es für gewöhnlich das Einfachste, zähneknirschend hinter ihnen herzuräumen. Ich weiß jedenfalls, dass ich das in der Regel getan habe. Es war der Weg des geringsten Widerstands. Aber eines Tages dämmerte mir dann, dass zu unserer Rolle als Eltern auch gehört, den Kindern beizubringen, wie Respekt aussieht, und dass wir den Kids keinen Gefallen tun, wenn wir lieber Frieden und Harmonie wahren und hinter ihnen herräumen. Zu unserer Rolle gehört, dass wir ihnen Respekt beibringen, und das geht halt oft, zumindest vorübergehend, nur um den Preis der Harmonie.

### **Was passiert, wenn respektloses Verhalten nicht angesprochen wird?**

Wenn gestattet wird, dass ein solches Verhalten fortgesetzt wird, wird es zur Normalität und zum Teil der Kultur. Wenn zum Beispiel ein oder zwei Personen regelmäßig zu spät zu Besprechungen erscheinen, dürfen Sie sich ziemlich sicher sein, dass sich binnen Kurzem auch andere ihnen anschließen werden. Und warum sollten sie das auch nicht? Warum sollen sie im Besprechungsraum sitzen und auf die regelmäßigen Zuspätkommer warten? Damit etabliert sich dieses Verhalten, und die Konferenzen beginnen nun halt aus Rücksicht auf die Zuspätkommer immer erst um 10.15 Uhr statt um 10.00 Uhr.

Probleme, um die sich keiner kümmert, eskalieren leicht. Ich stieß vor einiger Zeit auf eine E-Mail »an alle«, die in einer Firmenzentrale mit 200 Mitarbeitern verschickt worden war. Sie war versandt worden, um – offensichtlich nicht zum ersten Mal – auf ein wiederkehrendes Problem aufmerksam zu machen: »Die Person, die nach ihrer morgendlichen Fahrt mit dem Fahrrad zur Arbeit nach dem Duschen immer ihre Sportkleidung auf der Behindertentoilette liegen lässt«, so war zu lesen, »möge das bitte künftig unterlassen!«.

Nun, in meiner gesamten Zeit, die ich nun schon mit Teams zusammenarbeite, habe ich es noch nie erlebt, dass eine Person mir gesagt hätte, sie bekomme zu wenig E-Mails. Nicht ein einziges Mal. Mag sein, dass die Leute sich beklagten, sie würden nicht ausreichend über ein wichtiges Projekt informiert, aber niemand hat je den Wunsch geäußert, er würde gern die Menge der E-Mails erhöhen, die er bekommt. Und mit Sicherheit hat noch niemand verlangt, er bekäme gern E-Mails, die für ihn völlig irrelevant sind. Ich kann mir also gut die Verzweiflung und Genervtheit all der Leute vorstellen, die in ihrem Leben noch nie mit dem Fahrrad zur Arbeit gekommen sind oder auf der Behindertentoilette waren und ständig diese E-Mail zum Thema Sportklamotten bekamen.

Ich bin zwar keine Detektivin, aber ich bin mir ganz sicher, dass die meisten von uns in diesem Fall in ein paar Minuten und mit ein paar gezielten Fragen die Liste der möglichen Schuldigen auf eine ganz kleine Gruppe reduzieren könnten. *Das* sind dann die Leute, die Sie ansprechen sollten. Machen Sie aus einem kleinen Dreieck keine E-Mail-Pyramide.

## **Was passiert, wenn Harmonie das Wichtigste ist?**

Wenn das Hauptaugenmerk auf Harmonie und friedlichem Miteinander liegt, wird das Team sich in seinem Verhalten entsprechend anpassen. Die Leute lernen dann bald, Reibereien zu vermeiden und unpassendes Verhalten zu übersehen und zu ignorieren, was allerdings eskalieren kann ... bis schließlich ein parlamentarischer Untersuchungsausschuss zum Thema unkorrektes Verhalten gebildet wird!

Teams sprechen mangelnden Respekt oft deshalb nicht an, weil es schwierig ist und zu Konfrontationen führt und weil es Zeit



und Energie kostet. Die meisten Menschen meiden die persönliche Konfrontation gern und wählen lieber den Weg des für sie geringsten Widerstands. Das bedeutet, dass respektloses Verhalten toleriert statt infrage gestellt wird.

Besonders schwierig ist dieses Problem in Freiwilligen-Organisationen. Viele solcher Gruppen existieren in regionalen und ländlichen Gebieten, in denen es nicht gerade ein Überangebot an freiwilligen Helfern gibt. Trotzdem brauchen wir zum Beispiel freiwillige Feuerwehren und Erste-Hilfe-Einrichtungen, um die Sicherheit der örtlichen Gemeinschaften und der Besucher der Region zu gewährleisten. Es müssen Teams vor Ort sein, die im Notfall reagieren können, und wo es nur eine kleine Bevölkerung gibt, da muss halt jeder mit anpacken – und das umfasst mitunter auch Menschen, die weder die Eignung noch die Neigung zu Notfalleinsätzen haben.

Eine einfache Möglichkeit besteht dann darin, Freiwilligen, die negatives Verhalten zeigen, eine nichtoperative Rolle fernab vom übrigen Team zuzuweisen. Das wird allerdings schwierig, wenn diese Personen sich freiwillig gemeldet haben, denn dann wollten sie sicher mit an der Einsatzfront stehen, nicht hinten in einem Büro sitzen. Das unpassende Verhalten einer solchen Person kann also nicht ignoriert werden, sondern *muss* im Interesse des ganzen Teams angesprochen werden. Womöglich verlieren Sie dann einen Freiwilligen. Aber das ist immer noch erheblich besser, als wenn das ganze Team geht.

Sorgen Sie für klare Verhältnisse: Führungskräfte müssen klar vermitteln, dass Respekt über Harmonie geht, und dem Team gegenüber formulieren, was respektvolles und respektloses Benehmen voneinander unterscheidet. Jedes Team ist anders, und daher schafft es für jeden Einzelnen Klarheit, wenn in puncto Erwartungen und nicht verhandelbare Dinge ein Konsens erzielt wird.

## Zusammenstoß zweier Kulturen

Eines Sommernachmittags in der Antarktis stand ich im Foyer und heftete gerade einen Dienstplan ans schwarze Brett, als ich plötzlich einen gewaltigen Aufruhr mitbekam. Als ich mich umdrehte, sah ich, wie Jess, eine junge (und offenkundig sehr verärgerte) Wissenschaftlerin vorbeistürmte. Sie trug einen großen Plastikeimer voller wissenschaftlicher Gerätschaften und hatte einen Rucksack auf.

Ein paar Sekunden später kam Bob vorbei, mit 65 Jahren einer der älteren Angehörigen des Teams. Er wirkte irgendwie ernüchtert, aber ebenfalls unverkennbar aufgeregt.

Was war passiert?

Dann fiel bei mir der Groschen. Ich hatte Jess im Vorbeigehen noch vor sich hin murmeln gehört: »Ich hab meine Arme, verdammt noch mal, nicht nur zur Zierde!« Und da brauchte ich nicht mehr lange, um mir auszumalen, was gerade vorgefallen war. Bob hatte ihr hilfsbereit die Tür aufgehalten. Nun ist Jess eine sehr kompetente und fähige Frau. Sie lebt wochenlang auf dem Polarplateau und führt dort wissenschaftliche Messungen durch. Sie ist taff und kann sich gut um sich selber kümmern, und wenn sie einmal Hilfe braucht, wird sie mit Sicherheit von alleine fragen. Ich kam also zu dem Schluss – zu Recht, wie sich später herausstellte –, dass sie wohl Anstoß daran genommen hatte, dass Bob ihr die Tür geöffnet hatte. Sie hatte das als herablassend und erniedrigend empfunden und entsprechend reagiert.

Als ich da nun stand und versuchte, den Vorfall zu verdauen, wurde mir klar, dass ich drei Optionen hatte: Ich könnte so tun, als hätte ich das Ganze nicht bemerkt und es einfach ignorieren (das wäre bestimmt nicht das erste Mal gewesen). Ich könnte warten, bis Jess außer Hörweite war, und Bob gegenüber versuchen, die Sache mit Humor zu nehmen (»Pff, die jungen Leute heutzutage, was ...?«). Oder ich könnte eingreifen und die Situation managen.

Ich entschied mich für die dritte Option, auch wenn es nur ein kleiner Vorfall war. Ich kam zum Ergebnis, dass es hier nicht um Geschlecht oder Jugend ging – oder um Chauvinismus. Bob hatte ihr nicht die Tür aufgehalten, weil Jess jung und weiblich war. Sondern er hatte die Tür geöffnet, weil er sah, dass sie schwer zu tragen hatte. Da ging es um Respekt, und ich würde von jedem Mitglied des Expeditionsteams genau das Gleiche erwarten.

Ich konnte nun zwar verstehen, dass vergangene Erfahrungen als weibliche Wissenschaftlerin in einer männlich dominierten Welt zu Jess' Verärgerung geführt haben dürften; aber in diesem speziellen Fall musste ich ihr vermitteln, dass ihre Reaktion unangebracht war. Sie hätte hier nicht wütend reagieren müssen. Ein einfaches »Geht schon« hätte auch gereicht.

Ich habe mich in die Situation eingeschaltet, weil ich meine Erwartung als Leiterin klarmachen musste, dass ich von absolut jedem die rücksichtsvolle Aufmerksamkeit erwarten würde, einer Person, die eine Ladung Gerätschaften trägt, die Tür aufzuhalten. Hier ging es sowohl um Respekt als auch um Sicherheit. Ich habe den Vorfall aufgegriffen, weil Respekt über Harmonie geht.

### **Kurz gesagt**

- In den besten Teams besteht immer ein Element konstruktiver Spannung. Ein Team, für das Harmonie Priorität hat, zieht die Leute nicht zur Rechenschaft und stellt sie für unangebrachtes Verhalten nicht zur Rede. Die Ergebnisse sind hier sekundär und die Leistungen bestenfalls mittelmäßig. Die einzige Möglichkeit, eine Kultur der Leistungsstärke aufzubauen, besteht darin, dass man die Leute für ihre Resultate, Verhaltensweisen und Pflichten zur Verantwortung zieht.
- In einem Team, in dem es nur um Harmonie geht, sind Verbesserungen immer nur Glück, nicht das Ergebnis der Kultur. Verbesserungen erwachsen oft aus Fehlern.

Aber wenn die Kultur darin besteht, dass Fehler unter den Teppich gekehrt werden, weil die Führungskraft nicht willens oder in der Lage ist, Probleme anzusprechen, ergibt sich gar nicht die Möglichkeit, Fehler zu erkennen, zu bewerten und aus ihnen zu lernen.