



Michael W. Busch

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Institut für Management und
Leadership Development,
Fachhochschule Wiener Neustadt
michael.busch@fhwn.ac.at

Wer kann mit wem?

Die Rolle von Sympathie in Teams

Die Frage, warum uns der eine Mensch sympathischer, der andere hingegen weniger sympathisch erscheint, gehört sicher zu den rätselhaftesten innerhalb der Sozialpsychologie. Da der Mensch allgemein ein Wesen ist, das auf Gemeinschaftsbildung angelegt ist, und speziell in der Gesellschaft der Moderne Arbeitsteilung und Teamarbeit wesentliche Funktionsvoraussetzungen bilden (z.B. im Rahmen agiler Organisationen), ist die Beschäftigung mit dem zwischenmenschlichen Aspekt der Zu- und Abneigung nicht nur interessant, sondern auch praxisrelevant. Nachfolgend wird den Fragen nachgegangen, welche Rolle Sympathie in Teams spielt, wie sich diese erfassen und erklären lässt und welche Gestaltungshinweise sich aus dem Umstand, wer mit wem kann, ableiten lassen. Die zwischenmenschliche „Strömungslehre“ ist nicht nur eine wichtige Bedingung gelingender Teamarbeit, sondern für den Einzelnen auch Quelle der Zufriedenheit, ja des Glücks am Arbeitsplatz.

Tiefenpsychologische Gründe erfolgreicher Teamarbeit

In Teams gibt es äußere Stellschrauben, an denen gedreht werden kann, um den Erfolg zu beeinflussen. Dies sind z.B. die Teamgröße, die Ressourcenausstattung, der Selbstbestimmungsgrad oder die räumliche Verteilung bzw. Zusammenführung der Teammitglieder. Die Frage der Teamzusammenstellung gestaltet sich dann bereits etwas „kniffliger“. Zumeist werden Teams allein nach Verfügbarkeit von Personal und dann primär nach fachlichen Kriterien gebildet. Dem liegt die allzu optimistische Vorstellung zugrunde, dass bei der anschließenden Zusammenarbeit reine „Wissensträger“ aufeinanderstoßen, die ihre Kenntnisse bereitwillig teilen und verknüpfen, nicht aber ganze Menschen – mit all ihren Widersprüchen und Zwiespältigkeiten, Vorlieben und Aversionen. Während der Zusammenarbeit sind es aber häufig die zwischenmenschlichen Aspekte, die zu Stolpersteinen werden. Es gilt also auch die tiefenpsychologischen Hintergründe der Teamarbeit, speziell die gegenseitige Anziehung, zu berücksichtigen.

Durch Sympathien in Teams bildet sich eine *informelle* Ordnung. Spätestens seit den Hawthorne-Experimenten ist bekannt, dass formelle, künstlich geschaffene Strukturen (z.B. die Hierarchie in einer Firma oder einem Projekt) immer durch informelle, natürliche Strukturen mit je eigenen Normen überlagert werden. Diese spiegeln tieferliegende emotionale, zwischenmenschliche Aspekte wider. Informelle Einflüsse können die formale Struktur ergänzen oder verstärken, aber auch schwächen und unterwandern.¹ Im Vergleich zur offensichtlichen Struktur ist die tieferliegende Struktur lebendiger und zumeist weitaus wirksamer.² Ein wesentlicher Treiber dieser Struktur ist die Sympathie, die ein gefühlsabhängiges Beziehungsmuster entlang der Pole Zuneigung – Abneigung bzw. Anziehung – Abstoßung entstehen lässt. Im sozialen Bereich gibt es keine sympathiefreien Zonen. Sympathie bahnt sich immer ihren Weg.³ Sie ist eine *conditio humana*.

*Sympathie bahnt sich
immer ihren Weg.*

In diesem Beitrag wird die sympathiebasierte Beziehungsstruktur anhand von Morenos Konzept der Soziometrie näher betrachtet. Die Erfassung von Sympathiestrukturen erhöht die Sensibilität der Führung gegenüber schwerer greifbaren Erscheinungen im Team. Idealerweise erkennt und nutzt eine Führungskraft die in ihrem Team bestehenden informellen Strukturen, auch wenn ihre Eingriffsmöglichkeiten hierauf begrenzt sind. Im Vergleich zu Machtverteilungen, die sich kontinuierlich neu formieren (Wer hat wirklich das Sagen? Wem wird das meiste Gehör geschenkt?), sind sympathiebasierte Beziehungsmuster beständiger, bisweilen sogar äußerst veränderungsresistent. Die meisten Menschen möchten immer wieder mit denjenigen zusammen arbeiten, die sie gut kennen, die sie mögen und denen sie vertrauen. So finden sich in studentischen Seminaren, sofern die Lehrkraft nicht aktiv gegensteuert, bei Gruppenarbeiten immer wieder dieselben Formationen zusammen. Die frei wählbare Sitzordnung auf einer Betriebsfeier folgt einem ähnlich „strikten“ Muster. Für Produktionsteams in der Filmbranche konnte empirisch nachgewiesen werden, dass auch Regisseure filmübergreifend mit ihnen bereits vertrauten Personen kooperieren (z.B. Kamera, Musik, Schnitt). Sydney Pollack hat dies einmal so auf den Punkt gebracht: „Wenn du Leute findest, mit denen du gut zusammenarbeiten kannst, willst du diese im Grunde nie mehr aufgeben.“⁴

Das auf Jacob Levy Moreno zurückgehende Konzept der Soziometrie kann als zentraler Ansatz herangezogen werden, um die sich in Teams bildenden sympathiebasierten Beziehungsmuster zu analysieren.⁵ Hinter diesem Konzept steht die Grundannahme, „dass der Mensch kein isoliertes Wesen ist, sondern in einem sozialen Gefüge lebt, und Krankheit oder Gesundheit von Menschen immer auch Krankheit oder Gesundheit seiner Beziehungen ist. Will man Veränderungen für das Individuum erreichen, müssen die sozialen Systeme erforscht und schließlich geändert werden.“⁶ Der Mensch lebt nicht nur *in* einer Gemeinschaft, sondern wird auch *durch* die Gemeinschaft in

Soziometrie: Die Erfassung der sympathiebasierten Beziehungsstruktur

Das auf Jacob Levy Moreno zurückgehende Konzept der Soziometrie kann als zentraler Ansatz herangezogen werden, um die sich in Teams bildenden sympathiebasierten Beziehungsmuster zu analysieren.⁵ Hinter diesem Konzept steht die Grundannahme, „dass der Mensch kein isoliertes Wesen ist, sondern in einem sozialen Gefüge lebt, und Krankheit oder Gesundheit von Menschen immer auch Krankheit oder Gesundheit seiner Beziehungen ist. Will man Veränderungen für das Individuum erreichen, müssen die sozialen Systeme erforscht und schließlich geändert werden.“⁶ Der Mensch lebt nicht nur *in* einer Gemeinschaft, sondern wird auch *durch* die Gemeinschaft in

seinem Denken und Handeln beeinflusst – ob in einer positiven oder negativen Weise. Das Individuum bzw. das Teammitglied ist somit nur aus dem Geflecht an Beziehungen, in die es eingebunden ist, zu verstehen. Ohne funktionsfähige Beziehungen vermag sich kein Mensch und auch kein Team normal zu entwickeln. Es braucht immer ein Gegenüber, einen Spiegel, an dem sich die Identität und das (Leistungs-)Verhalten des Einzelnen ausrichtet und schärft. Jedes Team erschafft sich über gelebte Beziehungen immer wieder neu, entfaltet eine ganz eigene Realität und ist somit ein Unikat. Die Art, wie und mit wem in Teams Beziehungen eingegangen, gepflegt und erlebt werden, sagt viel über die Qualität der Teamarbeit insgesamt aus.

Genau hier setzt die Soziometrie an. Sie versucht, die sich in jedem Team bildenden eigenen Gesetzlichkeiten, Einflüsse und Ordnungen zu erfassen.⁷ Morenos Anspruch ging allerdings weit darüber hinaus, als nur die Funktionsweise von Gruppen zu erklären. Er wollte eine *Sozionomie* begründen, eine Wissenschaft der sozialen Gesetze. Die Vorstellung einer „Physik menschlicher Beziehungen“ ging davon aus, dass es bei ausreichenden Informationen über das Verhalten und die Präferenzen von Menschen gelingen könne, „diese ähnlich zu manipulieren wie es den Physikern mit der Natur gelingt.“⁸ Die Sozionomie gliedert sich in drei Zweige⁹:

- die *Soziodynamik* als Wissenschaft der Struktur sozialer Gruppen, einzelner Gruppen und Gruppenverbände,
- die *Soziatrie* als die Wissenschaft der Heilung sozialer Systeme und
- die *Soziometrie* als die empirisch-experimentelle Erfassung sozialer Strukturen, die Messung zwischenmenschlicher Beziehungen. Der Begriff setzt sich aus *socius* (der Mitmensch) und *metrum* (das Maß) zusammen.

Jacob Levy Moreno 1889-1974

Jacob Moreno war Arzt, Psychiater und Soziologe. Auf ihn geht das Psychodrama, die Soziometrie und die Gruppenpsychotherapie zurück. Seine ersten soziometrischen Studien führte er im Ersten Weltkrieg im Flüchtlingslager Mitterndorf durch und später als Werksarzt in der Vöslauer Kammgarnfabrik. 1928 wanderte er in die USA aus, u.a. auch, weil er sich zu sehr im Schatten Sigmund Freuds wähnte.

Das Team bzw. die Interaktion von Teammitgliedern begreift Moreno in Anlehnung an physikalische Modelle der elektromagnetischen Wechselwirkung als anziehende und abstoßende Kräfte innerhalb eines „sozialen Atoms“.¹⁰ Um die Interaktionsmuster eines Teams zu erfassen, werden die Mitglieder dazu aufgefordert, Kolleginnen und Kollegen zu bestimmen, mit denen sie gerne oder weniger gerne zusammenarbeiten. Die „psychosozialen Strömungen“ sind für Moreno also Anziehung (Sympathie), Abstoßung (Antipathie) oder Gleichgültigkeit (Indifferenz) zwischen Menschen, die quantitativ durch Wahl bzw. Nichtwahl erfasst werden.

Soziometrische Tests legen die Tiefenstruktur einer Gruppe offen. Neben der *Tüchtigkeitsrangordnung*, der soziotelen Struktur (»Mit wem würden Sie am liebsten in einem Team zusammenarbeiten?«) unterscheidet Moreno auch noch die *Beliebtheitsrangordnung*, die psychotele Struktur (»Neben wem möchten Sie am liebsten bei einem

Betriebsausflug sitzen?«).¹¹ Weitere geeignete soziometrische Fragestellungen könnten lauten¹²: Mit wem möchte ich ein persönliches Gespräch führen? Mit wem würde ich eine gefährliche Unternehmung (z.B. Bergtour) durchführen? Auf wen könnte ich mich in einer Situation, in der ich vom Team angegriffen werde, verlassen? Wen im Team schätze ich als den Leistungsstärksten bzw. -schwächsten ein? Es geht hier also nicht um objektive Bewertungen, sondern um (inter-)subjektive, damit aber auch fehlbare Einschätzungen. Diese werden in einem Soziogramm graphisch abgebildet. Je nach Fragestellung können dabei unterschiedliche Beziehungsmuster aufgedeckt werden, denn Sympathie ist kein eindimensionales, sondern ein mehrdimensionales und vielschichtiges Phänomen. Es gibt immer bestimmte Aspekte an einer Person, die wir mehr mögen, und andere, die wir weniger mögen. Dennoch ist von einer grundlegenden Zu- oder Abneigungstendenz anderen gegenüber auszugehen.

Die Visualisierung der Sympathiestruktur mit Hilfe des Soziogramms

Das Soziogramm visualisiert auf einfache Weise die verborgenen sozialen Beziehungen. Soziometrische Tests legen die Stellung eines jeden Teammitglieds offen, sie zeigen den jeweiligen „soziometrischen Status“ einer Person¹³:

- Wer ist beliebt, abgelehnt, kontrovers, unbeliebt oder Durchschnitt?
- Zwischen welchen Personen gibt es möglicherweise Konflikte?
- Welche Stellung besitzt die formale Führung (z.B. die Projektleitung), d.h. inwieweit wird sie vom Team gemocht?
- Gibt es einen informalen Anführer bzw. Star, auf den überdurchschnittlich viele positive Wahlen fallen und der in der Rangordnung des Teams womöglich höher bewertet wird als die formale Führung? Speziell in Krisenzeiten sollte die formale Führung den oder die informellen Tonangeber (neudeutsch: Influencer) auf ihrer Seite wissen.
- Welche und wie viele Subgruppen haben sich aufgrund gegenseitiger Wahl bzw. Anziehung im Team herausgebildet? Während *Koalitionen* Führungsbinnengruppen darstellen, die starke Mitglieder mit Gegenseitigkeitswahlen umfassen, und für die Leistungsfähigkeit eines Teams sehr förderlich sind (besonders in Drucksituationen), sind *Cliquen* dadurch gekennzeichnet, dass sie sich als Untergruppe vom Rest des Teams auf ungesunde Weise abkapseln. Sie führen in der Regel zu einer Leistungsminderung, da sie die Gesamtinteraktion im Team beeinträchtigen.
- Wie hoch ist insgesamt die Teamkohäsion (in Form von gegenseitigen positiven Wahlen)? Bei einer hohen Anzahl an Gegenseitigkeitsablehnungen in Teams entsteht eine „Haufenstruktur“, die in schwierigen Situationen nicht funktional und zielgerichtet agieren kann. Ein solches Team versagt zumeist unter Stressbedingungen. Es kommt zu gegenseitigen Schuldzuweisungen. Das Team zieht nicht an einem Strang, sondern zerfällt in Einzelkämpfer.

- Wer hat eine isolierte Stellung im Team oder wird gar „vergessen“? Wer wird abgelehnt, weil er keine positiven Wahlen erhalten hat? Hierbei kann es sich um einen schwierigen Charakter, einen „Ungustl“, Einzelgänger, Querkopf oder Außen-seiter handeln. Diese Person kann im Team die Funktion eines „Blitzableiters“ oder Sündenbocks haben, bei der alles Negative „abgeladen“ wird, womit ihr durchaus eine systemerhaltende Funktion zukommt. An ihr entlädt sich die Binnenaggression einer Gruppe, die sich bei hohem Leistungsdruck fast zwangsläufig einstellt. Er oder sie kann aber auch ein wichtiges Korrektiv im Team sein, durch das unschöne Teamerscheinungen oder unter den Teppich gekehrte Probleme überhaupt erst zur Sprache gebracht werden.

Das Soziogramm visualisiert die verborgenen sozialen Beziehungen.

Selbst für jemanden, der das Team kennt, sind die Ergebnisse soziometrischer Erhebungen in aller Regel verblüffend. Für die Teammitglieder wirkt die Kenntnisnahme der Daten

oft aufwühlend, zu „belastend, enttäuschend und empörend können die aufgedeckten interpersonellen Beziehungen für die Betroffenen sein.“¹⁴ Auch für die Teamführung können die Ergebnisse ernüchternd sein. Zur faktischen Führungsperson im Team wird jemand nach diesem relationalen Machtverständnis nämlich erst dann, wenn sie ausreichend viele Wahlen auf sich vereint¹⁵ – der Unterschied zwischen formaler (Positions-)Macht und tatsächlich zuerkanntem Einfluss. Formale Macht bekommen wir von der Organisation verliehen, Autorität, Respekt und Vertrauen hingegen bekommen wir von der Gruppe „geschenkt“, zumindest dann, wenn diese erkennt, dass von uns wertvolle Inputs erbracht werden, wir uns also wirklich um die Gruppe sorgen.¹⁶

Über den Umgang mit den Ergebnissen soziometrischer Erhebungen gibt es unterschiedliche Sichtweisen. Ein Zugang ist es, die Ergebnisse als „Geheimwissen“ zu betrachten, das nur der Führung bekannt sein sollte. Ein anderer Zugang sieht gerade in der Offenlegung und der bewussten Auseinandersetzung mit den Ergebnissen die Quelle für eine echte Weiterentwicklung des Teams, die Basis für individuelles wie kollektives Wachstum. Welcher Zugang hier auch immer gewählt wird, der Umgang mit den Ergebnissen sollte stets behutsam und gewissenhaft erfolgen, weil speziell Teammitglieder in Randpositionen unter erheblichen emotionalen Druck geraten können.

Abbildung 1 zeigt ein vereinfachtes Soziogramm, bei dem die durchgezogenen (gestrichelten) Vektoren je nach Anzahl der Pfeilspitzen einseitige bzw. gegenseitige Wahl (Abneigung) darstellen.¹⁷ Neutralität ist hier nicht visualisiert.¹⁸ A bis F bilden im vorliegenden Fall das Team. F ist eine Randperson mit isoliertem Status, die aber im Gegensatz zu E nicht abgelehnt wird. E kann der Sündenbock sein, die Projektionsfläche für alles Schlechtläufige im Team. A ist die Teamführung, die insgesamt von der Mehrheit geschätzt wird, selbst aber eher misstrauisch gegenüber ihrem Team ist. Einzig mit B pflegt sie einen intensiveren Austausch. Zugleich ist B aufgrund der meisten auf ihn als Teammitglied fallenden Wahlen ein informelles Führungszentrum im Team.

B, C und D bilden eine Subgruppe, die, wenn sie Leistungsstärke und Hilfsbereitschaft vorlebt, Zugkraft auch für die anderen entfalten kann.

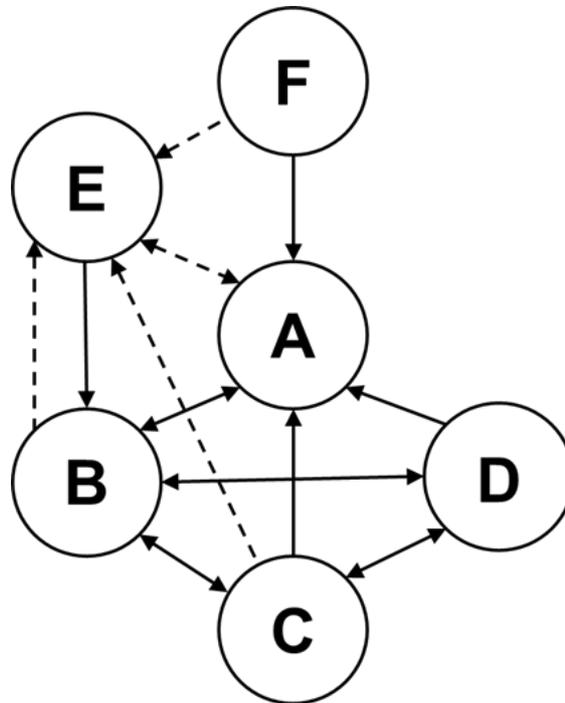


Abb. 1: Vereinfachtes Soziogramm eines Teams.

Wie bereits angedeutet reicht die Anfertigung nur *eines* Soziogramms nicht aus, um die komplexen Beziehungsmuster eines Teams zu erfassen. Entsprechend sollten mehrere Soziogramme mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten erstellt werden (z.B. nur die erste, zweite oder dritte Wahl oder nur die Vorzugs- bzw. Ablehnungswahl). Außerdem sollte die Darstellung (anders als in der vereinfachten Form in Abb. 1) möglichst als Pyramidensoziogramm erfolgen. Je nach Anzahl positiver Wahlen, die einzelne Teammitglieder auf sich vereinen, werden diese von oben nach unten hierarchisch angeordnet, so dass der jeweilige soziometrische Status unmittelbar ersichtlich ist. Und schließlich ist auf Formulierungen bei der Befragung zu achten (z.B. »Mit wem arbeitest Du weniger gern zusammen?« ist weniger scharf als die Formulierung »Wen lehnt Du ab?«). Zu scharfe Formulierungen können als Bedrohung empfunden werden und damit die Gültigkeit der Antworten stark verringern bzw. die Tendenz zur Antwortverweigerung erhöhen.¹⁹

Sympathie: Begriff und Ursachen

Das Soziogramm zeigt die sympathiebasierte Beziehungsstruktur eines Teams im Sinne einer Momentaufnahme auf. Es vermag jedoch nicht die Ursachen von Sympathie zu

erklären. Der Duden definiert Sympathie als positive gefühlsmäßige Einstellung zu jemanden, die sich aufgrund einer Übereinstimmung bzw. Affinität ergibt. Eine zentrale Erklärung für die Entstehung sympathischer Gefühle ist der Ansatz der *sozialen Homophilie*²⁰, demzufolge eine gewisse Ähnlichkeit zwischen Menschen sympathieauslösend, zumindest aber verständnisfördernd wirkt (z.B. dieselbe Wertvorstellung, dieselbe Vorliebe für ein Thema, dieselbe Schichtzugehörigkeit, Herkunft, fachliche Ausbildung oder Einkommensklasse). Moreno sprach vom „Tele“ – einer Verbindung, einem Rapport, einer gelungenen Einfühlung und Übertragung, dem hergestellten „Draht“ zwischen zwei Personen. Zwischen diesen fließe eine Art feinstoffliches „Fluidum“ hin und her, es existiere eine gewisse Empfänglichkeit füreinander, eine seelische Verbindung im Sinne der „Wahlverwandtschaft“ nach Goethe, durch die man mit jemandem „warm“ werde. Umgangssprachlich heißt es dann: Die Chemie stimmt.

Moreno ging davon aus, dass die genauen Ursachen(bündel) von Sympathien nur schwer zu durchschauen seien und ließ diese Frage bewusst offen. Er war vielmehr der Überzeugung, dass selbst dann, wenn eines Tages dieser Gefühlskomplex gemessen werden könne, das Ergebnis künstlich sei. Sympathie lasse sich nicht auf das Individuum reduzieren, sondern liege als Teil des sozialen Atoms in den Beziehungsprozessen selbst. „Das Tele an sich hat keine soziale Existenz; es ist eine Abstraktion und muss als Prozess im sozialen Atom aufgefasst werden. Ähnlich wie die Elektrizität wird es an seinen Wirkungen erkannt.“²¹ Moreno hat Sympathie als solche demnach nicht ursächlich zu erklären versucht, sondern seine Messungen zielten lediglich auf die Manifestation dieses Phänomens im sozialen Bereich. Er beschreibt das Kräfteverhältnis, nicht die Gründe des Auftretens der Kräfte. Als energetische Kraft gleicht Sympathie der Gravitation, die sich zwar berechnen, bis heute aber nur unzufriedenstellend erklären lässt, da offenbar sehr viele Aspekte gleichzeitig und ineinander verschränkt wirken.

Auswirkungen von Sympathie auf die Teamarbeit

Was bedeutet dies nun konkret für die Teamarbeit? Moreno war der Überzeugung, dass bei einem basisdemokratischen Vorgehen, bei dem die künstliche Oberflächenstruktur in Richtung einer natürlichen Tiefenstruktur geändert wird, bei dem also die individuellen Gesellungswünsche umfassend berücksichtigt werden, eine maximale Bedürfnisbefriedigung bei allen Beteiligten zu erreichen ist.²² Der Mensch ist nach dieser Sichtweise ein „Cliquenwesen, d.h. die harmonische Bestimmung des Menschen ist das Zusammenleben in einer Gesellung, in denen sich die Mitglieder gegenseitig mögen.“²³ Ideale soziometrisch begründete Passungen, die auf wechselseitiger Sympathie beruhen, erhöhen nach Meinung Morenos nicht nur die Zufriedenheit von Menschen, indem sie Konflikte reduzieren und den Vertrauensaufbau fördern, sondern sie spornen auch die individuelle Kreativität, Spontaneität und die Bereitschaft zum Wissensaustausch an.²⁴ Je weniger dieses Ideal jedoch erreicht wird, desto unzufriedener, kranker, hilfloser und destruktiver werden Menschen.²⁵ Ein Mangel an Sympathie kann etwa zu einer Einschränkung des Informationsflusses oder zu einer Abnahme der ge-

gegenseitigen Hilfsbereitschaft führen. Auch können sich im Team Subgruppen bilden, die ein Eigenleben führen und nicht mehr miteinander, sondern nur noch gegeneinander arbeiten.

In Teams verringern vorhandene Sympathien Mobbing, Konformitätsdruck, das Herausbilden von „Hackordnungen“, die Tendenz zur Ausgrenzung anderer, sprich: all das durch Oberflächenstrukturen produzierte Leid.²⁶ Gerade natürliche, sympathiebasierte Zusammenstellungen haben damit das Potenzial, echte Teams im Sinne von Gefühlsgemeinschaften, im Sinne freundschaftlicher Verbindungen hervorzubringen. In Teams können Sympathien etwa durch geänderte räumliche Zusammenführungen bedacht werden oder durch die bewusste Bildung von Koalitionen bei der Lösung von abgrenzbaren Teilproblemen. Interpersonelle Konflikte und deren Ursachen sind leichter zu verstehen. Auch die Beachtung zwischenmenschlicher Stimmigkeit und die Beteiligung des Teams bei der Neuaufnahme von Mitgliedern – wie sie etwa das Schweizer Segelteam Alinghi praktiziert hatte²⁷ – kann den Aspekt der soziometrischen Passung fördern.

! Sympathien in Teams nutzen

- Leistungsorientierte, einander sympathische Teammitglieder sollten zusammengeführt und als Vorbild für das gesamte Team herausgestellt werden.
- Bei Neuzugängen im Team ist nicht nur auf die fachliche, sondern auch auf die zwischenmenschliche Passung zu achten.
- Informelle, durch die Gruppe anerkannte und gemochte Führungsnaturen oder -gespanne sind für die Teamführung besonders in Krisenzeiten wichtig. Sie können dafür sorgen, dass das „Tal der Tränen“ durchschritten wird und alle „bei der Stange“ bleiben.
- Sich abkapselnde Cliques stören den Informationsfluss im Team und müssen identifiziert werden. Es sind entsprechende Interventionsmaßnahmen von seiten der Führung erforderlich.
- Sympathien zwischen Teammitgliedern lassen sich nicht erzwingen oder „managen“. Es gilt, ihr natürliches Wesen zu respektieren und sie auf behutsame Weise zu nutzen.

Kritische Bewertung

Moreno geht einseitig positiv davon aus, dass die Verbindung gleichgesinnter, einander sympathischer Menschen automatisch ein friedvolles und glückliches Miteinander nach sich zieht. Ausgeblendet bleiben hierbei Zusammenschlüsse von einander sympathischen Personen mit hoher krimineller Energie oder die Verbindung besonders leistungsschwacher Personen, die sich zwar mögen, aber in ihrer Weiterentwicklung auch gegenseitig hemmen. Außerdem stellt sich die generelle Frage, ob wir nicht gerade

dann am meisten innerlich reifen, wenn wir auf Personen treffen, die sich von uns signifikant unterscheiden, gegenüber denen wir unter Umständen gewisse Ressentiments hegen, von denen wir aber etwas lernen können, weil sie uns zur Überprüfung unseres Standpunkts zwingen und uns ein kontroverses, nicht harmoniegeleitetes Debattieren abverlangen. In diese Richtung geht die paradoxe Sentenz von Arnfrid Astel: „Ich hatte schlechte Lehrer. Das war eine gute Schule.“ An der These, dass auf Sympathie fußende Verbindungen die beste Form der Kreativitätsförderung und individuellen Entwicklung darstellen, ist somit berechtigter Zweifel angebracht. Sie können auch der heute viel diskutierten Bildung von (Filter-)Blasen Vorschub leisten, in denen Gleichgesinnte ihre einseitigen Meinungen nur noch gegenseitig bestätigen und verstärken (Echokammer-Effekt). Allerdings dürfte es in betrieblichen Teams nur selten den Fall geben, dass Teammitglieder mit ganz unterschiedlichen Kompetenzen zugleich einander höchst sympathisch sind und ähnlich „ticken“. Trotzdem müssen sie sich als Zweckgemeinschaft „zusammenraufen“, um zu einer gemeinsamen Lösungsfindung zu gelangen. Ein interessantes gedankliches Experiment ist es aber allemal, sich ein fachlich und zwischenmenschlich perfekt harmonisierendes Team vorzustellen, ein Dream Team, in dem alle Teammitglieder auf einer „Wellenlänge“ sind.

Das Phänomen der Sympathie ist außerdem komplizierter, als dies ein einmaliger Wahlakt zu einem Zeitpunkt X nahelegt. Speziell dynamische Gruppenphänomene (z.B. Mobbing, Groupthink, Konformitätsdruck, Social Loafing) beeinflussen fortlaufend die wechselseitigen Sympathiewahrnehmungen. Allgemein können sich Sympathien im Zeitverlauf auch ändern, aus Abneigung kann Zuneigung, aus Liebe Hass werden. Und manchmal empfinden wir Zuneigung, Abneigung und Gleichgültigkeit zugleich für ein und dieselbe Person. Diese kann durch ihren Facettenreichtum letztlich unzählige Echos in uns auslösen. Nur selten sind soziale Beziehungen schwarzweiß und folgen dem simplen Freund-Feind-Schema.²⁸ „Hätten wir Einblick in die Lebensgeheimnisse unserer Feinde, fänden wir bei jedem von ihnen genug Kummer und Leid, um all unsere feindseligen Regungen zu entschärfen.“²⁹ Dennoch ist die Beschäftigung mit diesem Phänomen unentbehrlich, um zu einem gründlicheren Verständnis zwischenmenschlicher Beziehungen und zu einem tieferen Einblick in die Funktionsbedingungen der in Teams ablaufenden kollektiven Leistungs- und Kreativitätsprozesse zu gelangen. Durch das Vorhandensein wechselseitiger Sympathie ist kein Erfolg garantiert, aber wenn sich Erfolge einstellen, dann auf eine für alle Beteiligten bereicherndere, das persönliche Wachstum förderndere Art und Weise. „Menschen werden vergessen, was du gesagt hast. Menschen werden vergessen, was du getan hast. Aber Menschen werden niemals vergessen, welches Gefühl du ihnen vermittelt hast“ (Maya Angelou). Darin liegt das bleibende Geheimnis von Sympathie.

Literatur

- ¹ Helle, H.J. & Schliemann, E. 1969. Soziometrie als Hilfsmittel des Organisators. In: Jacob, H. (Hrsg.). Rationelle Personalführung. Schriften zur Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag: 69-81.
- ² Schunter, J. & Liebau, M. 2014. Menschliche Beziehungsnetzwerke verstehen!? Morenos Werk aus der Sicht der sozialen Netzwerkanalyse. Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 13 (1): 151-165; Stadler, C. 2013. Was ist Soziometrie? In: Stadler, C. (Hrsg.). Soziometrie. Messung, Darstellung, Analyse und Intervention in sozialen Beziehungen. Wiesbaden: Springer VS: 31-82.
- ³ Busch, M.W. & Oelsnitz, D. von der 2018. Teammanagement. Grundlagen erfolgreichen Zusammenarbeitens. Stuttgart: Kohlhammer.
- ⁴ Zitiert in: Ferriani, S., Corrado, R. & Boschetti, C. 2005: Organizational learning under organizational impermanence: collaborative ties in film project firms. Journal of Management and Governance 9 (3): 257-285.
- ⁵ Zu den Vorläufern der Soziometrie Dollase, R. 2011. Die Grundlagen der Soziometrie – früher und heute. Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 10 (2): 175-190.
- ⁶ Scherr, F. 2013. Jakob Levy Moreno im Flüchtlingslager Mitterndorf a. d. Fischa – eine Spurensuche. Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 12 (1): 3-126.
- ⁷ Moreno, J.L. 1978. Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama, 3. Aufl., Beacon: Beacon House.
- ⁸ Schwarz, G. 2015. Lewin und die Anfänge der Gruppendynamik – ein Schöpfungsmythos. Gruppendynamik und Organisationsberatung 46 (3-4): 349-358.
- ⁹ Moreno, J.L. 1996. Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft (Unveränderter Nachdruck der 3. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- ¹⁰ Schunter, J. & Liebau, M. 2014: 157; Moreno, J.L. 1996: 22 f., 159 ff.
- ¹¹ Staehle, W. 1994. Management, 7. Aufl., München: Vahlen; ausführlicher zur Berechnung soziometrischer Kennzahlen Pollany, W. 1983. Sozialstrukturen in Sportspielmannschaften. Dargestellt am Beispiel männlicher Handballmannschaften. Dissertation: Universität Wien.
- ¹² Antons, K. 2011. Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken, 9. Aufl., Göttingen: Hogrefe.
- ¹³ Wahren, H.-K.E. 1994. Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. Berlin: de Gruyter; Dollase, R. 2011: 181 f.; Pollany, W. 2016. Mentalcoaching. Angewandte Psychologie im Coaching, 2. Aufl., Bad Vöslau.
- ¹⁴ Dollase, R. 2011: 181.
- ¹⁵ Ameln, F. von 2014. Mensch und Organisation. Morenos Werk aus der Sicht der Organisations- und Führungsforschung. Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 13 (1): 199-223.
- ¹⁶ Keltner, D. 2016. Macht ist ein Geschenk. Psychologie heute 43 (11): 70-74.
- ¹⁷ Busch, M.W. & Oelsnitz, D. von der 2018: 221.
- ¹⁸ Zur Visualisierung ausführlicher Moreno, J.L. 1996: 66 ff.; Schlechtriemen, T. 2013. Morenos Soziogramme. Wie soziale Gruppenstrukturen grafisch dargestellt und analysiert werden können. In: Stadler, C. (Hrsg.). Soziometrie. Messung, Darstellung, Analyse und Intervention in sozialen Beziehungen. Wiesbaden: Springer VS: 101-120; Rahn, H.-J. 2010. Erfolgreiche Teamführung, 6. Aufl., Hamburg: Feldhaus.
- ¹⁹ Pollany 1983: 27, 34 f.; Pollany 2016: 52 f.
- ²⁰ McPherson, M., Smith-Lovin, L. & Cook, J.M. 2001. Birds of a feather: homophily in social networks. Annual Review of Sociology 27: 415-444. Sympathie kann auch aus einer unbewussten Projektion entstehen, indem man sich im Gegenüber an eine Person aus dem eigenen Leben erinnert fühlt, mit der positive Erfahrungen verknüpft waren. Oder das Gegenüber weist eine anziehende Eigenschaft auf (z.B. Schönheit, Intelligenz, Wissen, ein einnehmendes Wesen), die einem selbst womöglich fehlt. Geld, Macht und Erfolg hingegen dürften vermutlich häufiger eine geheuchelte Form von Sympathie bewirken. Grundlegend hierzu Scheler, M. 2019. Wesen und Formen der Sympathie. Hamburg: Meiner; Richter, J. 1996. Die Theorie der Sympathie. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- ²¹ Moreno, J.L. 1996: 180.
- ²² Dollase, R. 2011: 179; Ameln, F. von 2014: 201.
- ²³ Dollase, R. 2011: 187.
- ²⁴ Moreno, J.L. 1996: 438 ff.

-
- ²⁵ Buer, F. 2014. Morenos Beitrag zu Organisationsberatung, Supervision und Coaching. Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 13 (1): 241-255.
- ²⁶ Dollase, R. 2011: 188.
- ²⁷ Jenewein, W. & Morhart, F. 2006. Sieben Manöver zum Teamerfolg. Harvard Business Manager 28 (7): 48-62.
- ²⁸ Marineau, R. 2014. On being Moreno's biographer. Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 13 (1): 41-54.
- ²⁹ Henry Wadsworth Longfellow, zitiert in: Hurd, R.S. 2012. Das Geschenk der Vergebung. Wie wir Verwundungen überwinden können. München: Verlag Neue Stadt.

Information zum Autor

Priv.-Doz. Dr. Michael W. Busch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Leadership Development an der FH Wiener Neustadt. Er hat Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz studiert, 2008 an der TU Ilmenau promoviert und sich 2015 im Fach Betriebswirtschaftslehre an der TU Braunschweig habilitiert. Sein Hauptinteresse liegt in der Erforschung der Grundlagen erfolgreicher Teamarbeit.