

# Toll, ein anderer macht's

***In den meisten Branchen prägen Teams heute die unternehmerische Praxis. Mit der Euphorie um dieses Organisationskonzept ging jedoch auch ein gerütteltes Maß an Sorglosigkeit und Naivität einher. Kritische Reflexion und gesunde Skepsis gingen vielen Managern verloren. Die beiden Buchautoren und Experten für Unternehmensführung, Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz und Dr. Michael W. Busch geben Ihnen hier einige wichtige Denkanstöße zum Thema Team.***

**E**ine Studie vom renommierten MIT schlug 1990 wie der Blitz in die Managementwelt ein: Eine Forschergruppe um James Womack hatte die Produktivität von Automobilfabriken untersucht und stieß dabei auf ein wesentliches Erfolgsrezept der japanischen Werke: Toyota, Honda & Co setzten voll auf Gruppenarbeit. Nahezu 70 Prozent aller Produktions- und Montagetätigkeit wurde in beziehungsweise von Teams erledigt. In den amerikanischen und europäischen Automobilfabriken waren dies damals gerade einmal fünf bis zehn Prozent. Im Ergebnis waren die Qualitätsmängel bei den Japanern deutlich seltener und die Zahl der Verbesserungsvorschläge aus der Belegschaft zwanzigmal höher.

Seitdem nehmen Teams in Forschung und Praxis eine herausragende Stellung

ein. Die fortschreitende Spezialisierung vieler Branchen macht es den Führungskräften immer schwerer, ohne Unterstützung von Experten aus verschiedenen Disziplinen, wie etwa der Fertigungssteuerung oder der strategischen Personalplanung, außergewöhnliche Leistungen zu erbringen. Gleichzeitig sorgt der rasante technische Fortschritt in Verbindung mit der weltweit explodierenden Informationsmenge nicht nur für immer mehr wissensbasiert arbeitende Unternehmen, sondern auch dafür, dass letztlich auch von jedem einzelnen Mitarbeiter eine immer größere Flut von Daten und Informationen verarbeitet werden muss. Insofern erstaunt es nicht, dass die meisten Managementexperten in der Teamarbeit einen entscheidenden Schlüssel für den Unternehmenserfolg sehen.

Allerdings ist nicht jede Arbeitsgruppe automatisch ein Team. Sie erhält erst dann diesen Ritterschlag, wenn alle Mitglieder dasselbe Ziel verfolgen, sich eigene Verhaltensregeln und Status-Rollen herausbilden sowie schließlich auch eine starke Identifikation mit dem Kollektiv vorliegt. Das ist aber längst nicht immer der Fall. Schon vor über hundert Jahren hat der französische Agraringenieur Max Ringelmann einer allzu verklärten Sicht der Teamarbeit ein großes Fragezeichen entgegengesetzt. Er ließ Studenten zusammen und einzeln an einem Tau ziehen und stellte dabei fest, dass sich die Versuchsteilnehmer in der Gruppe keineswegs mehr anstrengten, sondern ganz im Gegenteil: Sie senkten ihre Leistung im Vergleich zu ihrer Leistung als Einzelperson – je größer das Team, umso weniger zog der Einzelne.

Mit der aufkommenden Euphorie um dieses Organisationskonzept ging in den letzten Jahren auch ein gerütteltes

Maß an Sorglosigkeit und Naivität einher. Kritische Reflexion und gesunde Skepsis gingen vielen Managern verloren. Denn Teamarbeit ist kein Allheilmittel – sie kann sogar großen Schaden anrichten. Vor allem, wenn man bei ihrer praktischen Ausgestaltung bestimmte Grundprinzipien missachtet oder gegen zentrale Erfahrungsregeln verstößt. Insofern stellen sich einige zentrale Fragen:

- Unter welchen Bedingungen funktionieren Teams wirklich?
- Wer arbeitet tatsächlich und wer ist ein „sozialer Faulenzer“ (social loafer)?
- Woran kann man diesen erkennen?
- Welche Stellhebel sind zur Optimierung der Teamarbeit besonders wichtig?

## Faulenzertypen im Team

Uns sind im Laufe unserer eigenen Tätigkeit immer wieder verschiedene Loafing-Typen über den Weg gelaufen. Es handelt sich um eine Spezies Mensch, die besonders gut im Nährboden einer kollektiven Arbeitsorganisation gedeiht. Arbeit wird liegengelassen oder heimlich an andere „abgedrückt“. Den ganz Cleveren gelingt es sogar, die Früchte anderer zu ernten und sich mit fremden Federn zu schmücken. Oder es herrscht „Präsentismus“ – ich durchschreite die Werkstore: also arbeite ich auch! Engagement wird vorgetäuscht, Arbeitseifer durch operative Hektik simuliert, Abstauberei hinter der Fassade der kollegialen Hilfsbereitschaft verborgen. Die prinzipiell vorhandenen Vorteile von Teamarbeit werden dadurch gemindert oder sogar gänzlich ins Gegenteil verkehrt. Denn leider werden auch die Gutwilligen davon irgendwann in Mitleidenschaft gezogen. Sie passen ihren Eifer und ihr Tempo an – wer lässt sich schon gern ausbeuten?



**Univ.-Professor Dr. Dietrich von der Oelsnitz ist Leiter des Instituts für Unternehmensführung und Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Führung an**

**der Technischen Universität Braunschweig.**



**Dr. Michael W. Busch ist Akademischer Rat am selben Lehrstuhl. Die Arbeitsschwerpunkte sind die Strategische Unternehmensführung, Leadership sowie die moderne Team- und Experten-Forschung.**

*Nicht jede Arbeitsgruppe ist automatisch ein Team.*



Aufgrund unserer Forschung unterscheiden wir acht relativ eindeutige „Psychogramme“ von sozialen Trittbrettfahrern – den Zuspätkommer und Zufühgeher, den Bremsler, den operativen Hektiker, den Schnorrer und Blender, das „Alphatier“ und den böswilligen Blutsauger. Diese Typen trifft man sicher in allen Organisationen an.

### Wie kann man die Neigung zur Drückebergerei verhindern?

Natürlich sind nicht alle Unternehmen, die auf den Teamzug aufspringen, mit Blindheit geschlagen. Vielmehr gehen sie zu Recht davon aus, dass die Bildung schlagkräftiger Handlungseinheiten zu einem, wenn nicht dem entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz wird. Wir plädieren jedoch zur Vorsicht: Die Einführung von Teamarbeit birgt in jedem Unternehmen Gefahren, wenn sie nicht umsichtig angegangen wird. Denn in Teams gibt es erschreckend viele und breite Einfallstore für Faulenzertum. Faulenzertum aber bedeutet Ineffizienz. Insofern ist dafür Sorge zu tragen, dass Teams genau das erbringen, was sich alle von ihrer Ein-

führung erhoffen: Spitzenleistung.

Als die wichtigsten Einflussfaktoren hierfür betrachten wir Teamgröße, Teamzusammenstellung, Teamgeist, Leistungsvergleich untereinander, teaminterne Aufgabenverteilung sowie die Philosophie der Teamführung.

Der betrieblichen Teamleitung messen wir dabei eine besondere Bedeutung bei. Sie bildet die inhaltliche Klammer und das Willenszentrum, das die vorgenannten Teilkomponenten sinnvoll zusammenführt. Sie beeinflusst die Leistung eines Teams vor allem durch ihr Führungsverhalten, das mehr oder weniger vorbildlich sein kann. Also: die konkrete Regelsetzung und Regelüberwachung, regelmäßige Fortschrittskontrollen, unter anderem durch den Aufbau einer offenen Lernkultur oder die individuelle Förderung von Teammitgliedern, sowie letztlich das Setzen hoher Ziele und Erwartungen.

### Teamarbeit ist Charaktersache

Mit zunehmender Teamgröße steigt unsere Neigung, weniger zu leisten. Dahinter steckt zunächst einmal keine böse Absicht. Wir verstecken uns einfach ganz gerne in der Menge. Es sind zwar nicht unbedingt alle arbeitsscheu, aber nur wenige suchen die Arbeit aktiv aus sich selbst heraus und handeln, bevor sie gefragt werden. Außerdem besteht das ganz praktische Problem, dass mit steigender Teamgröße einzelne Teammitglieder immer weniger zu Wort kommen und es ihnen immer schwerer fällt, sich Gehör zu verschaffen. Die Möglichkeit zur echten Beeinflussung der Gruppenleistung sinkt.

Gerade kleine Teams können zu äußerst schlagkräftigen Einheiten werden, die selbst großen Unternehmen die

Spritzigkeit junger Start-ups verleihen. Hierfür gibt es zahlreiche Beispiele. So setzte Apple bei der Entwicklung des Macintosh bewusst auf kleine Einheiten, die vom Rest des Unternehmens räumlich abgeschottet wurden. In ihnen sollte auf diese Weise der Gründungsgeist des Unternehmens wieder aufleben. Befreit von allem unnötigen operativen Ballast konnten sich die handverlesenen Teammitglieder ausschließlich und mit vollem Eifer der Entwicklung der neuen Computergeneration widmen.

Wenn allerdings die falschen Charaktere miteinander verbunden werden oder Teamführung ungeschickt agiert, ergeben sich die ersten Probleme. Diese werden in der Praxis oft verstärkt durch eine ungenügende Koordination und GesamtAbstimmung. Die Arbeit in Teams fördert in diesem Fall offensichtlich unschöne Eigenschaften des Menschen – Eigenschaften, die eher auf Leistungssenkung denn auf überdurchschnittliche Anstrengungsbereitschaft zielen. Dabei soll ein Team doch mehr erreichen als es der Summe der Einzelakteure möglich wäre.

Gemeinsam geht vieles leichter. Aber „gemeinsam“ kann auch Probleme aufwerfen, die man allein nicht hätte. Wenn wir hier mit dem teaminternen Faulenzertum einen Aspekt weniger der formalen als vielmehr der sozialen Seite der Arbeitswelt ansprechen, dann ist das aus unserer Sicht eine dringend erforderliche Ergänzung der herkömmlichen Sichtweise. Es bedeutet letztlich nichts anderes, als neben die betriebswirtschaftliche Dimension des Arbeitens in Organisationen auch die psychologische Dimension zu stellen. Beide Seiten sind Realität – wenn sie auch längst nicht immer gleichberechtigt gewürdigt werden.

**BUCHTIPP**

DIETRICH VON DER OELSCHNITZ  
MICHAEL W. BUSCH

**T**oll,  
**E**in  
**A**nderer  
**M**acht's!

DIETRICH VON DER OELSCHNITZ  
MICHAEL W. BUSCH  
orell füssli  
**Dietrich von der Oelsnitz, Michael W. Busch: Toll, ein anderer macht's!, Orell Füssli Verlag, Zürich, 2012**  
DIE WAHRHEIT  
ÜBER TEAMARBEIT