

Abstauber, Bremser, Blutsauger

Teamprozesse verlaufen entgegen manchen verklärenden Einschätzungen nicht immer optimal

Von Harald Duin

„Es gibt kein Recht auf Faulheit“
(Gerhard Schröder)

Einstimmung auf das Gespräch mit Professor von der Oelsnitz. Der 45-Jährige ist seit 2007 Leiter des Instituts für Organisation und Führung der TU. Die Lektüre des Buches „Anleitung zum Müßiggang“ erscheint als rechte Vorbereitung. Autor Tom Hodgkinson entpuppt sich, philosophisch gehoben, als Hohepriester des Nichtstuns, klagt auf vielen schön lesbaren Seiten die menschenfeindliche moderne Arbeitswelt an.

Das macht, wird schon nach kurzer Unterhaltung deutlich, von der Oelsnitz nicht. Er schlüpfte in seinem Vortrag und nun auch im Gespräch mit der BZ erst einmal in die Rolle des Analytikers.

Als erstes erinnert er an Max Ringelmann. Muss man vielleicht nicht kennen. Ringelmann (1861 — 1931), französischer Agraringenieur, ging in die Fachliteratur ein mit seinem „Ringelmann-Effekt“. Dieser ist insofern heute noch relevant, weil er sich auf Gruppenprozesse in der unternehmerischen Praxis übertragen lässt.

Ringelmanns Erkenntnis: Menschen in einer Gruppe leisten weniger, als man aufgrund ihrer Einzelleistungen in der Summe erwarten könnte. Das hat sich später, in den siebziger Jahren, bei Tauzieh-Experimenten bestätigt. Je größer die Gruppe, desto weniger Kraft-einsatz zeigten die Beteiligten.

„Mein Einzelbeitrag wird nicht gezählt“

Dieser Kräfteinsatz hängt offenbar, darauf weist von der Oelsnitz hin, wesentlich davon ab, ob die Leistung des Einzelnen in der Gruppe überprüft werden kann (wie in einer Schwimmstaffel) oder nicht (wie beim Tauziehen). Beim Tauziehen, beim Rudern und ähnlichen Gruppengeschehnissen kann ferner mangelnde Koordination für die unbefriedigende Gesamtleistung verantwortlich gemacht werden.

Wenn Teammitglieder ihre Leistung im Vergleich zur ihrer Leistung als Einzelperson senken, hat das freilich mehr mit einem Phänomen zu tun, das Wissenschaftler wie von der Oelsnitz „soziales Faulenzen“ nennen.

Es gibt nämlich in Teams Motivationsverluste, verbunden mit typischen Einschätzungen: Was ich hier beitragen kann, zählt ja sowieso nicht. Oder: Mein Einzelbeitrag kann nicht gemessen werden (wird nicht gezählt).

Von der Oelsnitz' Typologie des sozialen Faulenzers hat noch mehr Facetten: Es gibt den Zuspätkommer, den Zufrühgeher, den, der Aufgaben gerne weiterschiebt, den jovialen Müßiggänger, der gern



Professor Dietrich von der Oelsnitz vor einem Plakat mit führenden Management-Theoretikern.

Foto: Nielser



Der Tauziehverein Denzlingen in Aktion. Alle ziehen an einem Strang. Aber jeder mit aller Kraft?

Foto: dp

und viel redet und darüber leicht die Arbeit vergisst, den Abstauber, der sich mit fremden Federn schmückt. Auch wäre der phlegmatische Bremser zu nennen, der bei seinem Tempo bleiben möchte. Oelsnitz: „Häufig sind es die 'alten Hasen', die ausgetretene Pfade nicht verlassen wollen.“ Der unangenehmste Typ in seiner Liste der sozialen Faulenzer ist der böswillige Blutsauger, der skrupellos Kollegen austrickst.

Von der Oelsnitz, im Gabler-Verlag Herausgeber der Zeitschrift für Management, wirkte bei diver-

sen Referaten der Verklärung von Teamstrukturen in Unternehmen entgegen. Und manchmal ist das Erstaunen seiner Zuhörer groß.

Signale des sozialen Faulenzers wahrnehmen — da müssen Manager und Führungspersonen offenbar aufmerksamer werden. Es gibt Gegenmaßnahmen. Zum Beispiel: überschaubare Gruppen schaffen, bei der Teambildung ein gleichartiges Leistungs- und Intelligenzniveau anstreben, klar definierte Arbeitspakete schnüren, auf gerechte Aufgabenverteilung achten, den Zusammenhalt stärken, aber bitte

„keine Kaffee- und Kuchen-Kultur“ (Oelsnitz).

Aber auch die sogenannte Führungsperson ist vom viel gefragten Wissenschaftler einige Male kritisch in den Blick genommen worden, vor allem die Gruppe der allzu Selbstverliebten und Charismatiker.

Können diese begründeten Widerspruch aus der Gruppe aufnehmen? Sind sie bereit, Einzelne in der Gruppe auch mal nach außen glänzen zu lassen? Der Erfolg hat viele Gründe. Aber der Misserfolg vielleicht noch mehr.