

# „In Teams können sich Faulenzer bestens verstecken“

Teamarbeit gilt in vielen Firmen als Nonplusultra. In der Praxis aber liefern Teams oft dürftige Ergebnisse. Zwei TU-Forscher erklären im Interview, woran das liegt.

**Braunschweig.** Die Braunschweiger Forscher Professor Dietrich von der Oelsnitz und Dr. Michael Busch beschäftigen sich am TU-Lehrstuhl für Organisation und Führung seit Jahren damit, was Teams stark macht – und warum sie oft nicht funktionieren. Darüber haben sie nun ein Buch geschrieben. Im Gespräch mit Marc Chmielewski erklären sie, worauf es bei Teamarbeit ankommt.

**Wie war es, als Autorenteam über Teams zu schreiben?**

Von der Oelsnitz: Wir verstehen uns inhaltlich wie menschlich gut. Kleine Reibereien gab es natürlich trotzdem, wenn es etwa um Formulierungen ging.

**Zum Beispiel?**

Von der Oelsnitz: Michael schreibt plakativer. Wenn ich sage: Ein Team soll nicht zu heterogen zusammengesetzt sein...

Busch: ... sage ich eher: Man sollte keine Panscherei betreiben.

**Unabhängig davon, wie man es ausdrückt: Ist es nicht gut für ein Team, wenn die Mitglieder möglichst unterschiedlich sind?**

Busch: Nicht unbedingt. Damit man sich im Team gegenseitig anspornen und orientieren kann, sollten alle ein ähnliches Leistungsniveau haben.

**Was passiert sonst?**

Von der Oelsnitz: Ist eine Person in der Gruppe den anderen deutlich überlegen, kommt es zum Superstar-Effekt: Die anderen lehnen sich zurück und leisten weniger, als sie könnten.

Busch: Und auch der „Star“ geht nicht ans Limit. Er ist ja auch dann noch spitze, wenn er nur halbherzig bei der Sache ist.

**Worauf sollte man bei der Zusammensetzung noch achten?**

Busch: Die Gruppe sollte nicht zu



**Teamwork im Kleinen: Michael W. Busch (links) und Professor Dietrich von der Oelsnitz halten gemeinsam ihr Buch „Toll, ein anderer macht's!“**

Foto: Marc Chmielewski

groß sein. Je mehr Leute, desto besser können sich Faulenzer verstecken.

**Warum wird Teamarbeit eigentlich immer wichtiger?**

Von der Oelsnitz: Teamarbeit ist sinnvoll, wenn sich eine Aufgabe nicht in Einzelaufgaben zerlegen lässt und der Weg zum Ziel nicht klar ist. So ist es etwa in der Forschung und Entwicklung, wo viele gemeinsam an Produkten arbeiten. Je komplexer eine Gesellschaft ist, desto mehr potenzielle, weil verschachtelte Teamaufgaben gibt es. Teamarbeit ist Demokratisierung auf operativer Unternehmensebene. Das erklärt auch, warum westliche Unternehmen darin in der Regel besser sind als etwa chinesische.

Busch: Wenn Sie das Team richtig zusammensetzen, ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile. Man kann dabei aber dabei – und auch in der Führung von Teams – viel falsch machen, und dann ist es wie beim Tauziehen: Erwiesenermaßen wendet der Einzelne umso weniger Kraft auf, je mehr Menschen mit ihm ziehen.

## ■ FAULENZER-TYPOLOGIE

**Acht Typen** von Faulenzern in Teams identifizieren von der Oelsnitz und Busch in ihrem Buch – und geben Tipps, wie man mit ihnen umgeht.

**Der Zuspätkommer und Züfrühgeher:** ans Verantwortungsgefühl appellieren.

**Der joviale Müßiggänger** kommt vor lauter Reden nicht zum Arbeiten. Mitteilungsdrang eindämmen!

**Der operative Hektiker** verzettelt sich oder täuscht Arbeit vor. Auf konkrete Ziele festnageln.

**Der phlegmatische Bremser** will andere auf sein Tempo drücken. Verhindern, dass er im Team Verbündete findet!

**Der Schnorrer** nutzt die Gutmütigkeit von Kollegen aus, manipuliert über die Mitleids- und Einschmeicheltour. Nein sagen oder Gegenleistungen einfordern.

**Der blendende Abstauber** schmückt sich gern mit fremden Federn und kann sich gut verkaufen. Eigene Pläne vor ihm verbergen. Mitarbeiter auf Abstauber ansprechen, ihn auf frischer Tat ertappen.

**Das Alphatier** tritt dominant auf, ist oft charismatisch, lässt andere für sich arbeiten. Ist kein Teamplayer – in Schach halten!

**Der böswillige Blutsauger** vereint die schlechten Eigenschaften der anderen Typen. Lügt, blendet, manipuliert. Am besten nicht nur aus dem Team, sondern aus dem Unternehmen entfernen.

**Das Buch**, in dem die Braunschweiger TU-Forscher diese Typologie genauer erklären, heißt „Toll, ein anderer macht's. Die Wahrheit über Teamarbeit.“

**Eine Schnuppervorlesung** dazu hält Michael Busch bei der TU Night am Samstag, 22. Juni, 19 Uhr im Senatssaal der TU.