

Quelle: zdf.de v. 23.11.2015

Seite: <http://www.heute.de/schon-wieder-montag-ueber-teamwork-41067684.html>

Rubrik: Schon wieder Montag...

"Viele teamen, einer workt"

Gemeinsam geht's nicht immer besser: Dietrich von der Oelsnitz, Experte für Unternehmensführung, über Faulenzer, Querdenker, Schwarm-Schwachsinn und die Frage, warum Teams oft nicht funktionieren.

heute.de: Team-Arbeit ist schwer in Mode, dennoch hakt es dabei oft. Warum?

Dietrich von der Oelsnitz: Weil der Erfolg eines Teams von vielen Faktoren abhängt: Führung, Teamgröße und auch die Frage, ob es ein vorgeschaltetes Team-Building gibt, um eine Gruppe zu bilden, die später eng zusammenarbeiten kann und will. Zudem kommt es auf die Organisationsstruktur sowie die Herausbildung gemeinsamer Normen an. Wenn es an ein, zwei Stellen klemmt, geht die Sache schief. Tatsächlich meint Teamwork ja leider allzu oft "Viele teamen, einer workt".

heute.de: Was muss ein guter Team-Chef leisten?

Von der Oelsnitz: Dessen Aufgaben sind sehr unterschiedlich, je nachdem, welche Art von Team er unter sich hat. Wenn es um eine relativ homogene Arbeitsgruppe wie etwa ein Montageteam geht, genügt es erst mal, Regeln aufzustellen und durchzusetzen. Viel interessanter sind aber Teams, die Wissen generieren und Innovationen entwickeln sollen. Da geht es vor allem darum, die Mannschaft so zusammenzustellen, dass die Charaktere sowohl fachlich gut sind als auch menschlich miteinander können. Sehr häufig ist das Hauptproblem, dass die Charaktere nicht zusammenpassen. Dann sind die Probleme auf der Beziehungsebene so groß, dass die Sacharbeit darunter leidet.

heute.de: Deshalb empfehlen Sie "Teambuilding". Gemeinsame Wildwasserfahrten und solche Dinge?

Von der Oelsnitz: Es muss nicht immer Raften oder die Survival-Erfahrung sein. Es gibt viele Team-Building-Maßnahmen, die sinnvoll sind. Ein Beispiel: Hier in Braunschweig müssen sich die neuen Fußballspieler der Eintracht auf die Torlatte setzen und rückwärts fallen lassen, vertrauend darauf, dass die Mannschaft sie auffängt. Man versucht so, die gegenseitige Abhängigkeit zu symbolisieren und Urvertrauen aufzubauen: Wir brauchen einander und müssen uns auch aufeinander verlassen können.

heute.de: Wie verhindern Teamleiter dieses "Viele teamen, einer arbeitet"?

Von der Oelsnitz: Es ist hilfreich, die Gesamtaufgabe des Teams, wo immer es geht, in kleine Aufgabenpakete aufzudröseln. In Arbeitsteams ist das einfach: Jemand macht Schritt a, der nächste Schritt b. Bei Entwicklungsteams ist das schwieriger: Dort kann man irgendwann nicht mehr trennen, wer in welcher Phase welche Idee zu einem bestimmten Prozess oder Produkt beigesteuert hat. Die einzelnen Teambeiträge verschwimmen im Gesamtergebnis. Im Idealfall sollte aber auch nicht gefragt werden, wer mehr oder wer weniger zum Ergebnis beigetragen hat oder wessen Beiträge wertvoller waren.

heute.de: Manche Team-Mitglieder klinken sich aber ständig aus. Was dann?

Von der Oelsnitz: Die Gegenmaßnahmen hängen davon ab, aus welchem Grund jemand faulenz. Es gibt ganz verschiedene Typen: "Zuspätkommer-Zufrühgeher" sind noch harmlos. Kritisch wird's bei anderen, die ständig bewusst abstauben oder auch bei Alphas, die sagen: Ihr macht die Drecksarbeit, ich präsentiere beim Chef. Eins ist Fakt: Wenn einer ständig faulenz und damit durchkommt, ist das Gift fürs Team. Um sich nicht ausgebeutet zu fühlen, fahren auch ursprünglich engagierte Mitarbeiter ihre Anstrengungen zurück. Wenn alle einen Gang runterschalten, muss die Teamleistung sinken.

heute.de: Helfen besondere Leistungsanreize, Boni?

Von der Oelsnitz: Es gibt Experten, die dieser Meinung sind, ich bin aber eher dagegen! Boni für einzelne Team-Mitglieder schädigen den Zusammenhalt. Alle sitzen gleichberechtigt in einem Boot – das ist der Sinn von Kollektivarbeit.

heute.de: Wie viele Team-Mitglieder sitzen denn idealerweise darin?

Von der Oelsnitz: Am besten nicht mehr als sechs Personen. Wenn eine Gruppe zu groß ist, dann neigt sie dazu, in Subgruppen zu zerfallen. In einer zu großen Gruppe wird der Beitrag des Einzelnen – relativ gesehen – immer unwichtiger. Und der Einzelne kann sich besser verstecken.

heute.de: Oft wird die "höhere Durchschlagskraft" von Teams beschworen. Wann aber wird aus "Schwarmintelligenz" eher "Schwarmschwachsinn"?

Von der Oelsnitz: Viele Gruppen arbeiten gerne harmonisch und einmütig. Abweichler werden kleingebügelt, Leute üben Selbst-Zensur. So schleichen sich Fehler und Gefahren ein. Studien zeigen, dass in Teams oft riskantere Entscheidungen getroffen werden. Ein Team funktioniert nur, wenn es abweichende Meinungen zulassen kann. Die Team-Mitglieder müssen gerade auch jene, die gegen den Strich bürsten, anhören. Denn das sind oft Menschen, die Probleme frühzeitiger als andere erkennen. Wenn man diese Leute mundtot macht, gibt's am Ende schlechtere Entscheidungen. Deshalb: Andersdenkende im Team nicht diffamieren!

Dietrich Von der Oelsnitz... ist Direktor des **Instituts für Unternehmensführung an der Technischen Universität Braunschweig**. Der Professor hat gemeinsam mit seinem Kollegen Michael W. Busch das Sachbuch "TEAM: Toll, ein anderer macht's! Die Wahrheit über Teamarbeit" verfasst.

Das Interview führte Marcel Burkhardt.