

# Bremser, Blender, Blutsauger

## Wie kann Teamarbeit gelingen?

| DIETRICH VON DER OELSNITZ |

**Technischer Fortschritt und fortschreitende Spezialisierung machen es vielen Organisationen immer schwerer, ohne Unterstützung von Experten verschiedener Disziplinen außergewöhnliche Leistungen zu erbringen. Wenn die Charaktere aber nicht zusammenpassen, werden die Probleme auf der Beziehungsebene oft so massiv, dass die eigentliche Sacharbeit misslingt.**

Es sah nicht gut aus für das „Team Oracle“ beim gerade beendeten 34. America's Cup – es lag schier aussichtslos gegen die Herausforderer aus Neuseeland zurück. Dann tauschte Larry Ellison, der Besitzer dieses Hochleistungsteams, ein Mitglied aus und heuerte einen neuen Cheftaktiker an: Ben Ainslie, seines Zeichens vierfacher Olympiasieger. Nach zwei weiteren Schlappen begann die Crew, Rennen um Rennen zu gewinnen. In einer bislang einzigartigen Aufholjagd siegte das Team Oracle schließlich 9:8. Nach dem Sieg sagte Skipper Jimmy

Spithill: „On your own, you're nothing. But a team like this can make you look great.“

Richtig: Teams können magisch sein und die Grenzen isolierter Einzelkötter überwinden. Aus dem zeitgeistigen Denken im ICH-ALLES-SOFORT-Modus kann ein erhebendes WIR werden. Kann – muss aber nicht. Ob diese Übung gelingt, hängt letztlich nicht nur von der richtigen Zusammensetzung des Teams ab, sondern von einer Fülle weiterer Einflussfaktoren, wie z.B. der Teamführung, dem vorgeschalteten Teambuil-

ding, den Leistungs- und Hilfsnormen eines Teams, seiner Kommunikations- und Statusstruktur oder den in ihm zugewiesenen Rollen. Eine gesunde Portion Erfolgsgewissheit (*collective efficacy*) kann ebenfalls nicht schaden.

Auch viele Managementexperten sehen in der Teamarbeit inzwischen einen entscheidenden Schlüssel für den Unternehmenserfolg. Mit der aufkommenden Euphorie um diese Form der Arbeitsorganisation ging in den letzten Jahren allerdings auch ein gerütteltes Maß an Sorglosigkeit und Naivität einher. Kritische Reflexion und gesunde Skepsis gingen vielen Führungskräften 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.

Zwischen Teamerfolg und der Leistungsfähigkeit der versammelten Individuen besteht eine wechselseitige Abhängigkeit; Hoch- und Höchstleistung beginnen immer auf der Ebene des Individuums. Gleichwohl wird eine Mannschaft erst aufgrund der sozialen Prozesse innerhalb des Teams erfolgreich. Auffällig ist immer wieder: Teams, deren Mitglieder formal die gleichen Qualifikationen aufweisen, können sich in ihrer Effektivität im Einzelfall enorm voneinander unterscheiden. Dies kann auch an einem Phänomen liegen, das in der englischsprachigen Managementliteratur als *loafing* (Faulenzen) bezeichnet wird.

### Faulenzertypen

Bei *Loafing*-Typen handelt es 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. Oft herrscht Präsentismus – ich durchschreite die Werkstore: also arbeite ich auch! Engagement wird vorgetäuscht, Arbeitseifer durch operative Hektik simuliert, systematische 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 irgendwann an – denn wer lässt sich schon gern ausbeuten?

Es existieren unterschiedliche Faulenzerniveaus, von eher harmlos bis hochgradig aggressiv. Der *Zuspätkommer und Zufühgeher* z.B. ist ein eher leichter Fall. Er hält's nicht so genau mit den Arbeitszeiten, ist meist leutselig („alles halb so wild“) und verlagert seinen Fokus gern in die Freizeit. Hier genügt ggf. noch ein Appell an sein Verantwortungsgefühl gegenüber der Gruppe. Der *joviale Müßiggänger* hingegen ist eine Plaudertasche und Frohnatur – ein meist beliebter Kumpeltyp, der persönliche Netzwerke über die Abteilungsgrenzen hinweg spinnt, aber leider vor lauter Kommunikation nicht zum Arbeiten kommt.

Eine ähnliche Wirkung, aber eine andere Ursache zeigt der *operative Hektiker*: Er ist entweder chronisch unorganisiert und verzettelt sich im Detail – oder im schlimmeren Fall ein Simulant, der Arbeit geschickt vortäuscht. Im ersten Fall sollte man dieser Person durch Struktur helfen; im anderen Fall sollte der Vorgesetzte hinter die Fassade schauen und schnellstmöglich überprüfbar Zwischenziele setzen. Auch der *phlegmati-*



### AUTOR

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.



Foto: mauritius-images

*sche Bremser* arbeitet nicht mehr als nötig; er strebt danach, andere auf sein Arbeitstempo herunterzudrücken. Gegenmaßnahme: Verhindern, dass er im Team Koalitionspartner findet!

Damit ist man bei den gefährlicheren *Loafing*-Typen angelangt. Der *blendende Abstauber*, der sich gern mit fremden Federn schmückt und dazu die solidarische Gutmütigkeit von Kollegen ausnutzt. Dies gelingt meist aufgrund einer Manipulation der Kollegen über die Mitleids- oder Einschmeicheltour („helft mir, ich bin so überfordert“ oder „Du bist so erfahren und kannst das viel besser als ich“). Bei diesem Typus wird das oft komplexere Miteinander von Ausnutzen und Sich-Ausnutzen-Lassen besonders deutlich. Hiergegen helfen: Eigene Pläne verborgen halten; Mitarbeiter auf tricksende Abstauber ansprechen; das Schwarze Schaf möglichst auf frischer Tat ertappen! Noch ärger treibt es das *Alphatier*, das seinen höheren Status am Arbeitsplatz dazu missbraucht, seinen „Hofstaat“ für sich arbeiten zu lassen. Hier schlägt die Stunde des Charismatikers, des Strippenziehers mit hohem Selbstwertgefühl und Dominanzanspruch. Angesichts der Aufweichung der formalen Hierarchien in (Projekt-) Teams hat das Alphatier hier

eigentlich nichts verloren. Er ist definitiv kein Teamplayer und sollte in seinem Ego „von oben“ gedeckelt werden.

Überboten wird das Ganze nur noch von einem (zum Glück seltenen) Faulenzertypus, der dafür aber umso gefährlicher ist: Wir haben ihn den *böswilligen Blutsauger* getauft. Der Blutsauger ist ein Psychopath; ein perfekter Verstellungskünstler, aalglatt und skrupellos lügend. Zu einer detaillierten Charakterzeichnung schlage man bei Arno Gruen (2006, S. 85 f.) nach: „Die Außenansicht dieser Maske ist vollkommen intakt; man kann sie nicht mit Fragen durchstoßen, um zu den tieferen Schichten vorzudringen. (...) Nur sehr langsam steigt der Verdacht auf, dass es sich trotz dieser Intaktheit hier nicht im Geringsten um einen intakten Menschen handelt, sondern um eine subtil konstruierte Reaktionsmaschine, die eine menschliche Persönlichkeit perfekt nachahmen kann. Der Psychopath erkennt die inneren Widersprüche in der Seele anderer.“ Auf diese Weise packt er sein Gegenüber an dessen schwächsten Punkt und beutet ihn gnadenlos aus. Da gibt es aus Managementsicht nur eins: nicht nur aus dem Team, sondern besser ganz aus dem Unternehmen entfernen!

Das Vorgenannte zu ver-

hindern bzw. möglichst frühzeitig zu erkennen ist in erster Linie Aufgabe der Teamleitung. Sie beeinflusst das Verhalten eines Teams vor allem durch ihr eigenes Verhalten. Verlangt sind insbesondere die konkrete Reglung und -überwachung, regelmäßige Fortschrittskontrollen, der Aufbau einer offenen Lernkultur sowie das Setzen hoher Ziele und Erwartungen. Die Teamleitung muss zudem die (eigentlich immer vorhandenen) Signale der unzufriedenen Mitglieder aufnehmen und deuten können. Häufen sich bissige Kommentare über einzelne Mitglieder? Wirkt jemand in Diskussionen oder Meetings auffallend zurückhaltend? Schaffen ansonsten tüchtige Kollegen ihre Arbeit plötzlich nicht mehr?

#### **Teamarbeit ist Charaktersache**

Die plakativ beschriebenen Typen dürften in allen Organisationen anzutreffen sein – auch in denen ohne Grup-

penarbeit. In Teams jedoch bietet sich ihnen durch die enge Zusammenarbeit mit anderen und die Interdependenz der Aufgabenvollzüge die besondere Gelegenheit, sich wie auch immer auf deren Kosten zu verhalten.

Dem maritimen Einstieg dieses Beitrags lässt sich letztlich eine grundsätzlichere Erklärungskraft abgewinnen, denn Sportmannschaften sind ein Spiegelbild der gesamten Gesellschaft. Sie sind meist heterogen zusammengesetzt; die in- und ausländischen Akteure stammen aus unterschiedlichen sozialen Milieus, haben die verschiedensten Interessen und unterschiedliche intellektuelle Niveaus. Unterschiedliche Kompetenzen und Mentalitäten (*diversity!*) sind dabei weder ein prinzipielles Problem noch ein sicherer Erfolgsgarant. Es kommt darauf an, eine sinnvolle Arbeitsteilung zu finden und die einzelnen Rollen zweckmäßig und fair zuzuweisen: Leistungsstarke Teams brauchen Analytiker wie Umsetzer, Visionäre wie Kritiker, Netzwerker wie Einzelgänger, Zurückhaltende wie Vorprescher.

In jeder formalen Gruppe legt sich die *Sozialebene* über die *Funktionsebene*. Nicht jede Arbeits- oder Sportgruppe ist daher automatisch ein Team. Sie erhält erst dann diesen Ritterschlag, wenn alle Mitglieder dasselbe Ziel verfolgen, sich eigene Verhaltensregeln herausbilden und schließlich auch eine starke Identifikation mit dem Kollektiv vorliegt.

#### LITERATURTIPPS

Gruen, A. (2006): **Verratene Liebe – Falsche Götter**, DTV (München).

Oelsnitz, D. von der/Busch, M. (2014, 2. Auflage): **TEAM – Toll, ein anderer macht's. Die Wahrheit über Teams**. Orel-Füssli (Zürich).

Oelsnitz, D. von der/Busch, M. (2006): **Social Loafing – Leistungsminderung in Teams**, in: *Personalführung*, 39. Jg., Nr. 9, S. 64-75.