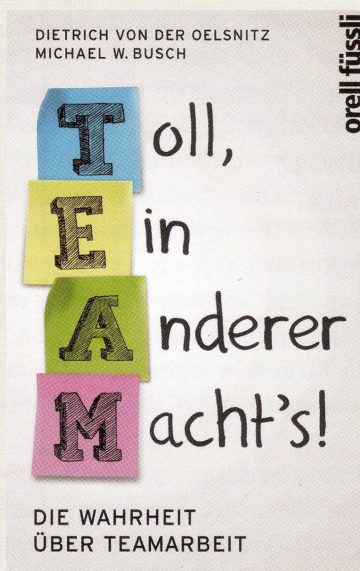


Gebrauchsanweisung für Teamarbeit

Über Social Loafing – Faulenzen und Drückebergerei – in Teams haben Dietrich von der Oelsnitz und Michael W. Busch bereits in der PERSONALFÜHRUNG 9/2006 geschrieben. Nun haben die beiden Wissenschaftler (TU Braunschweig) dazu einen praxisorientierten Ratgeber vorgelegt, der das Thema auf leicht verständliche Art und Weise behandelt.

Bei ihrem Versuch, „der allzu verklärenden Schwärmerei der Teamanhänger eine realistische Sicht entgegenzusetzen“ (93), halten die Autoren konsequent die Perspektive des Teamleiters und des mittleren Managements durch. So liefern sie bei der Beschreibung von acht Faulenzertypen die entsprechende, aus ihrer Sicht angemessene Reaktion der Teamleitung gleich mit. Beim eher harmlosen Faulenzertyp des „Zuspätkommers und Zufrühgehers“ (12) gelte es beispielsweise, auf die Einhaltung der Regeln zu achten und an das Verantwortungsgefühl dieses Teammitglieds zu appellieren. Dem aalglatten „böswilligen Blutsauger“, der „instinktsicher die schwachen Punkte in seinem jeweiligen Gegenüber erkennt und versucht, es genau dort zu packen und dann für eigene Zwecke abzubeuten“ (21), sei nur beizukommen, indem man ihn nicht nur aus dem Team, sondern ganz aus dem Unternehmen entferne. Zwischen diesen beiden extremen „Faulenzertypen“ siedeln von der Oelsnitz und Busch den „jovialen Müßiggänger“, den „operativen Hektiker“, den „phlegmatischen Bremser“, den „Schnorrer“, den „blendenden Abstauber“ und das „Alphatier“ an.

Zugleich machen die Autoren klar, dass „Social Loafing“ nicht mit wichtigen Regenerationsphasen verwechselt werden darf: „Es ist also nicht nur ein Gebot der Humanität, sondern auch der ganz praktischen Vernunft, dass man nicht nur Drückebergerei ahndet, sondern auch im anderen Extrem individuellen Selbst-



DIETRICH VON DER OELSNITZ /
MICHAEL W. BUSCH ▶ **Team: Toll,
ein anderer macht's!** Die Wahrheit über
Teamarbeit.

Orell Füssli, 2012, 224 S., € 21,95
ISBN 3-280-05462-8

ausbeutungsbestrebungen rechtzeitig in die Parade fährt.“ (90)

Um die berufliche und die persönliche Lebenswelt wieder stärker miteinander in Einklang zu bringen, sei eine intelligente Justierung der Stellhebel Teamgröße, Teamzusammensetzung, Aufgabenverteilung, Teamführung, Kontroll- und Feedback-System sowie Teamkultur erforderlich. Diese Einflussfaktoren auf die Teamarbeit diskutieren von der Oelsnitz und Busch im dritten Kapitel ihrer Schrift. Sie raten darin zu eher kleinen Teams, denn mit zunehmender Teamgröße steige beim Einzelnen die Neigung, weniger zu leisten. Die Forderung nach Diversity bei der Zusammensetzung eines Teams lenke vom Problem ab: Mindestens genauso wichtig sei es, ob sich die Teammitglieder auf dem „gleichen Intelligenz- und Leistungslevel“ (36) bewegen.

„Nicht nur Menschen, auch Aufgaben sollten teamfähig sein!“ (30), betonen die Autoren. Als Führungskraft könne man die Leistung des Teams

vor allem durch Regelsetzung, Fortschrittskontrollen, den Aufbau einer offenen Lernkultur, die individuelle Förderung von Teammitgliedern und das Setzen hoher Ziele und Erwartungen beeinflussen. Damit Teams als solche zusammenwachsen, müsse das Management sehr vieles richtig machen, unterstreichen von der Oelsnitz und Busch im abschließenden Kapitel: „Teams können begeistern und mitreißen, Teams können genauso überfordern und frustrieren. Sie können emotionale Heimat oder emotionale Hölle werden.“ (93) ●