

Chancen und Risiken der Teamarbeit

Der Organisations- und Wirtschaftspsychologe Guido Hertel warnt vor unnützer Teamarbeit

Der eine hält Teams für kreativer als Einzelkämpfer, die andere attestiert der Teamarbeit im Unterschied zur regulären Arbeitsorganisation eine motivierende Wirkung. Viele Mythen ranken sich um die Teamarbeit, sagt der Münsteraner Organisations- und Wirtschaftspsychologe Professor Dr. Guido Hertel und warnt vor kontraproduktiver Gruppenarbeit. Hartmut Volk fragte ihn, wann und wie Teamarbeit bereichernd sein kann.

Herr Professor Hertel, beim Thema Teamarbeit schwimmen Sie gegen den Strom. Teamarbeit ist für Sie keineswegs immer die überlegene Arbeitsweise?

PROF. DR. GUIDO HERTEL Sicherlich nicht! Zum einen gibt es Aufgaben, für deren Lösung man besser allein arbeitet, weil andere bei der Arbeit stören und die Dinge unnötig kompliziert machen. Ein Beispiel ist die Generierung von kreativen Ideen. Hier hat die Forschung gezeigt, dass Brainstorming in Gruppen zu schlechteren Ergebnissen führt, als wenn dieselbe Anzahl Personen allein Ideen generiert. Arbeitsgruppen sind hierbei keine gute Lösung, da die anderen Teammitglieder die eigene Kreativität und den Gedankenfluss stören.

Zum anderen kann es sein, dass Arbeitsgruppen zwar sinnvoll sind, aber nicht gut funktionieren. Ein Beispiel sind Personalauswahlgremien, die gern über Dinge sprechen, die allen Mitgliedern bereits bekannt sind, während das besondere Wissen einzelner Mitglieder unberücksichtigt bleibt. Das prinzipiell vorhandene Potenzial für gute Leistungen dieser Teams wird dadurch verschenkt.

Wenn es auf das Können von Spezialisten ankommt, ist Teamarbeit nachrangig.



Team oder Einzelarbeiter – wer hat wann bei der Aufgabenlösung die Nase vorn?

HERTEL Teams haben vor allem bei komplexen Aufgaben Vorteile, bei denen verschiedene Einzelbeiträge oder Kompetenzen sinnvoll kombiniert werden können und sich gegenseitig ergänzen. Hier profitieren Teams von der Vielfalt an Expertise und Fachwissen der verschiedenen Mitglieder. Darüber hinaus sind Teams sinnvoll, wenn soziale Unterstützung und Feedback gebraucht werden, beispielsweise bei Einsätzen von Hilfskräften in Katastrophengebieten oder bei sehr belastender Arbeit im therapeutisch-klinischen Bereich. Im Vergleich zu Einzelpersonen bieten die sozialen Prozesse innerhalb von Arbeitsgruppen zusätzliche Ressourcen. Anders ist die Situation wie gesagt bei der Ideenfindung. Es gilt also, die Aufgabenstellung sorgfältig zu betrachten.

Worauf kommt es an, wenn Teams effizient arbeiten sollen?

HERTEL Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehört ein gutes und umsichtiges Management des Teams, früher sagte man Führung. Konkret verlangt das eine sinnvolle Aufteilung und ein ebensolches Monitoring der Teilaufgaben sowie eine Beachtung der psychosozialen Prozesse im Team. Führungskräfte brauchen neben hoher Fachkompetenz also auch soziale Kom-



PROF. DR. GUIDO HERTEL ▶ Leiter des Bereichs Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

petenzen, um zum Beispiel Konflikte antizipieren und richtig lösen zu können.

AUCH TEAMS BRAUCHEN FÜHRUNG

In den letzten Jahren ist diese Herausforderung durch die Digitalisierung von Gruppenarbeit erschwert worden, da die Führenden oft nur indirekten Kontakt, etwa via E-Mail oder Telefon, mit den einzelnen Teammitgliedern haben. Allein schon deshalb brauchen Führende besonders gute Antennen für die zwischenmenschlichen Prozesse, um konflikthafte Situationen rechtzeitig aufzufangen und demotivierte Teammitglieder wieder aufzurichten.

Grundsätzlich ist es natürlich auch möglich und oft auch sinnvoll, einen Teil der Führungsprozesse auf die einzelnen Teammitglieder zu verteilen. Dabei dürfen Teams jedoch nicht alleingelassen werden, das heißt, neben einer guten und manchmal zeitintensiven Vorbereitung brauchen Teams auch kontinuierliche Unterstützung und Rückhalt durch das organisationale Umfeld.

In Teams gilt es auch, persönlichen Ehrgeiz, Eigen- und Gruppennutz auszutariieren. Wie kann das gelingen?

HERTEL Durch klare Zielvorgaben und Würdigung der Leistungen aller Teammitglieder. Gutes, effizientes Teammanage-



Auf die Aufgaben kommt es an: Reifenwechsel unter Zeitdruck im Team.

ment verknüpft die Einzelinteressen der Mitglieder mit den Zielen des Teams, beispielsweise so, dass nur der Erfolg eines Projektteams positive Auswirkungen auf die Karrieren der einzelnen Teammitglieder hat. Von großer Bedeutung ist auch eine hohe Identifikation der Mitglieder mit ihrem Team. Sie fördert und unterstützt die Bereitschaft, egoistische Interessen zugunsten der Gruppeninteressen zurückzustellen.

KONKURRENZ ZWISCHEN TEAMS

Eine häufig eingesetzte Strategie hierzu ist der Wettbewerb zwischen Arbeitsgruppen. Dies kann tatsächlich die Motivation und den Zusammenhalt innerhalb eines Teams steigern. Zu bedenken ist dabei aber, dass das auch zulasten des Kooperationsklimas innerhalb des Unternehmens gehen kann. Die Unterstützung von Mitgliedern anderer Teams ist bei einem sol-



Klassiker des Teamtrainings: gemeinsam Hürden meistern in freier Natur. Die Effekte allerdings sind umstritten.

chen Wettbewerb natürlich tabu. Hier gilt es, sorgfältig Team- und Betriebsklima im Auge zu behalten.

Selbstdarsteller fügen sich oft nur schwer in ein Team ein.

Wie kann ihr Verhalten entschärft werden?

HERTEL Ein erster Schritt dazu ist, die zugrundeliegenden Interessen dieser Mitarbeiter zu erkunden und zu versuchen, sie mit den Zielen des Teams zu verknüpfen. So kann man beispielsweise sehr dominante Personen durch die Verantwortung für Teilaufgaben, die für alle sichtbar sind, so ins Team einbinden, dass das Team von den Stärken dieser Person profitiert. Eine Möglichkeit ist zum Beispiel, sie als Sprecher des Teams nach außen agieren zu lassen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass diese Mitglieder nicht versuchen, die Leistung der anderen Teammitglieder in den Schatten zu stellen.

Generell gibt es natürlich auch Unterschiede in der individuellen Eignung und in der Präferenz für Teamarbeit. So wie es Aufgaben gibt, die sich nicht gut für Arbeitsgruppen eignen, gibt es auch Charaktere, die nicht in ein Team gehören, die also im Sinne des Ganzen besser und effizienter allein arbeiten.

Wie kann dem verständlichen Bedürfnis nach individueller Leistungsanerkennung bei Teamarbeit Rechnung getragen werden?

HERTEL Wie schon angedeutet, durch entsprechende Würdigung der Leistung des Einzelnen innerhalb des Teams, bei der insbesondere die Konsequenzen der Einzelleistung für die übrigen Mitglieder betont werden. Gerade angesichts des zunehmenden Einsatzes von Teamarbeit ist das Verhalten des Einzelnen in Teams

eine ganz zentrale Leistungs- und somit Beurteilungsdimension.

VERANTWORTUNG FÜR ANDERE MOTIVIERT

Außerdem kommt es darauf an, Aufgaben so zu gestalten, dass die einzelnen Teammitglieder sehen, was sie zum Gesamtergebnis beitragen. Wichtig ist dieser Aspekt vor allem, um soziale Verantwortung als zusätzliche Motivationsquelle zu nutzen. Unsere Forschung hat gezeigt, dass das Erleben von Verantwortung für andere eine zentrale Quelle zusätzlicher Anstrengung ist, die sogar zu höherer Leistung führen kann als interpersonaler Wettbewerb. Leider ist dieser Prozess vielen Führenden nicht klar, das heißt, sie sehen ihre Mitarbeiter nur als egoistische Nutzenmaximierer. Der individuelle Leistungsbeitrag kann zum Beispiel durch Mitarbeitergespräche, kontinuierliches Feedback – auch auf Teamebene – oder einfach durch ein spontanes Lob deutlich gemacht werden.

Sie fordern, Teamarbeit verantwortungsbewusst einzusetzen. Was beinhaltet das?

HERTEL Die genannten Einschränkungen von Teamarbeit zeigen, dass diese kein Allheilmittel ist – im Gegenteil: Teamarbeit ist häufig nicht die beste Lösung für eine Aufgabe oder ein Problem. Und selbst wenn Teamarbeit die beste Lösung für eine Aufgabe ist, heißt das nicht, dass ein Team auch gute Leistungen bringt. Schlechtes Teammanagement und gruppenspezifisches Unwissen führen häufig dazu, dass Teams ihr Potenzial nicht nutzen können. Entsprechend ist neben der sorgfältigen Prüfung der Aufgabenstellung eine fundierte Ausbildung der Teamverantwortlichen ausschlaggebend für den Erfolg.

Herr Professor Hertel, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Hartmut Volk, freier Wirtschaftsjournalist in Bad Harzburg.